



## **I. PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. PERFIL**

#### **1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR**

El transporte se utiliza para describir al acto y consecuencia de trasladar algo de un lugar a otro. Existen diferentes formas de transporte que se puede mencionar: Transporte terrestre, Transporte aéreo, Transporte fluvial. El presente trabajo de profesionalización hará énfasis en el transporte terrestre.

La historia de los sistemas de transporte público en Bolivia se inicia muy temprano en 1909, se instalan las primeras líneas de tranvía copiando de alguna manera el modelo de transporte europeo.

El primer ferrocarril construido en Bolivia fue inaugurado el 15 de mayo de 1892, durante el gobierno del Dr. Aniceto Arce. Cuatro décadas después los gobernantes de turno desechan este novedoso sistema de transporte. Los automotores evidentemente ofrecían una mayor versatilidad.

Con base en el Registro Único para la Administración Tributaria Municipal (RUAT), el Instituto Nacional de Estadística (INE) reportó que a 2017, el parque automotor en Bolivia alcanzó a 1.800.354 vehículos, cantidad superior en 5,2% a la registrada en 2016, cuando llegó a 1.711.005 unidades. Santa cruz tiene 605.540 vehículos, concentra el 33,6% de los mismos a nivel nacional. En cuanto a nuestro departamento de Tarija, en 2016 el parque automotor era 95.711 vehículos al 2017 este creció a 102.203, existe una diferencia de 6.492 vehículos con respecto al año anterior.

La participación según el tipo de servicio en el parque automotor a nivel nacional es la siguiente:

- Servicio público 5.4%
- Vehículos Oficiales 1.8%
- Particulares 92.8%

Dónde solo el 5.4% de los vehículos a nivel nacional prestan servicio a la población como medio de transporte público.

La temática de la mala calidad en los servicios que prestan las empresas de transporte público en Bolivia es tema de muchos noticieros, periódicos y redes sociales. Todos hablan sobre las deficiencias en tema de mantenimiento, imprudencia de chóferes, falta de controles, esta negligencia de las empresas de transporte público se ha llevado incluso la vida de personas, situación que se da mayormente en las empresas de transporte interdepartamental e interprovincial que utilizan vehículos conocidos también como “Flotas” si bien es el término usado comúnmente en la población boliviana, por motivos académicos en el presente documento vamos a referirnos a estos con un término más adecuado, “Buses”.

La Autoridad de Telecomunicaciones y Transportes (ATT) ha tratado de regular con normativas como “La ley general de Transporte”, así como también las autoridades de Transito de la policía, pero la estructura gubernamental no da abasto para regular por completo el sistema de servicios de transporte.

La ATT en varios departamentos, recibe quejas sobre las irregularidades en el servicio interdepartamental e interprovincial de flotas. Solo en Santa Cruz se atiende entre 15 a 20 denuncias diarias. Gracias a este acumulo de quejas podemos identificar factores externos que escapan al control de las empresas de transporte como ser, controles de tránsito, estado de las carreteras, falta de infraestructura de Terminal, etc. Y los factores que nos interesan en el presente documento son los Internos, aquellos que las empresas de transporte si pueden controlar como ser especulación de precios en los pasajes, informalidad en horarios, pérdidas de equipajes, mal estado de flotas y buses, imprudencia de conductores, problemas de aseo en los buses.

Basado en nuestra experiencia como habitantes de Bolivia y usuarios frecuentes de estos servicios de transporte interdepartamentales conocemos que los precios de los pasajes pueden variar dependiendo la época del año o días feriados como también la variación que existe en distintas empresas que suelen ofertar precios más altos por el acceso a buses de mayor calidad.

Según datos de la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros (APS), las 73 muertes del año pasado (2018) guardan relación con los 71 decesos en 2015 y las 83 de 2017. Fue en 2016 cuando se alcanzó un número bastante superior: 130 fallecimientos en tragedias de buses. Anónimo (28 enero, 2019)

El ministro de Gobierno, Carlos Romero, indicó que las fallas mecánicas u otras son la excepción en estos casos y que en casi la totalidad de los casos los accidentes de buses son atribuibles a fallas humanas. También califica esta situación de alarmante y ordeno acelerar la presentación del anteproyecto de ley de seguridad vial a la Asamblea Legislativa.

En la Cumbre de Seguridad Ciudadana en Tarija, un estudio realizado con base a las estadísticas policiales de accidentes de tránsito (no solo de buses, sino de todo tipo de vehículos) en todo el país entre 2012 y 2016, revelan que en la mayoría de los casos se producen por imprudencia del conductor, (58,7%), exceso de velocidad (12,5%), embriaguez (7,2%) y no acatar las normas de tránsito (8,4%). Respecto a la conducción bajo efectos del alcohol en conductores de buses, según datos de Univida, dan cuenta de que en sus estadísticas representan entre 1 y 2% del total de siniestros registrados. Guevara, L. L. (2019).

Otro acontecimiento importante en el rubro suscitado en Tarija es del emprendimiento de transporte interdepartamental “Trans Platinum S.R.L, Royal Class, Osastur Tarija, Lince, Aysur Bus y Expreso TransAmericano (Es una empresa nueva pero no es tomada en cuenta debido a que realiza viajes al exterior del país desde la ciudad de Tarija)” que han tenido éxito en su implementación de características de diferenciación como ser: calefacción, aire acondicionado, refrigerio abordo, asientos ejecutivos, música ambiental, tv audio, tv audio DVD LCD, conductores profesionales y capacitados.

### **1.1.1. Proceso del servicio**

Podemos mencionar que las empresas de transporte de buses prestan varios servicios a la población, el principal es el de transporte de personas, otros servicios complementarios son el envío de encomiendas, cartas y hasta dinero. El transporte de personas se puede traducir en la compra de "Pasaje" que consiste en un papel que le da derecho al usuario a abordar el vehículo de la empresa.

Este servicio empieza cuando el cliente se aproxima a una oficina física a consultar horarios de salida, disponibilidad de pasaje para el destino que desea. Si se cumplen sus expectativas, se concreta la venta del pasaje; la siguiente fase es el abordaje al vehículo, el guardado del equipaje, el servicio termina cuando el usuario llega a su destino, baja del vehículo y se le entrega su equipaje.

De similar manera ocurre para los envíos (encomiendas, cartas y dinero) un usuario desea enviar algo, desde un sitio "A" hacia un sitio "B" en el que espera un destinatario que por lo general sabe de qué se trata el objeto en cuestión y tiene contacto con el usuario del sitio A. Los sitios A y B son rutas o destinos en que la empresa opera.

El servicio empieza desde la atención previa a la compra del derecho a enviar el objeto, si se concreta la venta se realiza recepción del objeto, se debe declarar si es algo frágil y se pregunta el valor aproximado del objeto, para el envío de dinero simplemente se cobra una comisión (que en realidad es como un giro). El servicio concluye cuando el cliente en el sitio "B" recibe el objeto, esto puede ser inmediato en el caso del dinero o puede demorar debido al transcurso del viaje hacia el destino del objeto.

En ambos procesos de transporte y envíos existen deficiencias en el servicio que no son reguladas, ni resueltas por las empresas que prestan sus servicios a nivel nacional eso incluye a las empresas que operan en Tarija - Cercado.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1. Justificación teórica**

El presente plan de negocio aplicó teorías y conceptos como ser: Análisis del entorno, Investigación de Mercados, Marketing de servicios, Operaciones, Finanzas, Planificación organizacional, al mismo tiempo se tomó en cuenta la formalización del emprendimiento englobando aspectos jurídicos, laborales y tributarios.

Como herramientas complementarias de apoyo se usaron teorías de innovación, textos guía para la elaboración de planes de negocio y otros que contienen aspectos técnicos necesarios para la planificación operativa del presente trabajo.

### **1.2.2. Justificación práctica**

El presente trabajo busca llevar a la práctica conceptualizaciones teóricas mencionadas anteriormente que requiere un empresario emprendedor para obtener como resultado un documento final denominado Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al rubro del servicio de transporte interdepartamental en la ciudad de Tarija - Cercado.

### **1.2.3. Justificación social**

El transporte terrestre de buses en Tarija - Cercado es ineficiente y peligroso para quienes necesitan de este servicio, la propuesta de una nueva empresa alternativa a las tradicionales con innovaciones que subsanen las deficiencias del actual sector brindando seguridad y satisfacción en el servicio a los usuarios de Tarija – Cercado generará un efecto competitivo en la industria para mejorarla en pro de los usuarios.

Por otra parte, la creación de empresas genera un efecto multiplicador en la economía de la región ya que es una fuente generadora de empleo como también de tributos para el estado.

#### **1.2.4. Justificación personal**

Como vecinos de la ciudad de Tarija, de pequeños escuchamos los accidentes fatales por negligencias del transporte de buses, al crecer y necesitar de estos servicios sufrimos las ineficiencias por parte de las empresas que se dedican a este rubro. Por lo que ya en la conclusión de nuestra formación académica superior nos sentimos motivados por proponer una empresa que subsane las mismas con soluciones creativas e innovadoras.

### **1.3. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1. Identificación de síntomas de la industria.**

Los principales síntomas que identificamos en la industria de Transporte de Buses, en Tarija – Cercado son:

- La falta de control en las terminales de buses y una carente autorregulación con sentido “Ético” en las operaciones que realizan las propias empresas del sector, generan inseguridad en los viajes interdepartamentales. Es decir que no sienten una obligación moral de las empresas de buses para mejorar el servicio.
- Existe una gran especulación de precios en los pasajes durante las épocas de mayor demanda del servicio de transporte por parte de la población lo cual lleva a un encarecimiento de pasajes injustificadamente y priva del servicio a quienes no puede pagarlo.
- Muchas empresas del sector no mantienen una política de reinversión de ganancias, esto se puede evidenciar en la falta de innovaciones que alteren el estatus quo entre las empresas que se dedican a este rubro, esto ha generado un estancamiento del sector que afecta seriamente a los usuarios que deben pagar por un servicio ineficiente.
- La imprudencia de los choferes se debe a una falta de capacitaciones, uso de conductores de relevo, concientización y controles internos.

- La falta de educación por parte de algunos usuarios respecto a la higiene, ocasiona un ambiente desagradable durante el viaje. Evidencia una carencia de políticas para enseñar a los usuarios el uso correcto del bus.
- Las empresas actuales no cumplen con los horarios establecidos de partida y llegada de los buses, por acciones como detenerse a medio camino para permitir el acceso del servicio a otras personas que no compraron pasaje en la terminal, o por motivos de fallas mecánicas. Para no llegar impuntuales se obligan a acelerar en la carretera para no ser sancionados, cometiendo imprudencias que pueden ocasionar accidentes fatales.
- Respecto a responsabilidad social carecen de programas que incluyan a todo el sector para cubrir daños y perjuicios a los usuarios afectados por accidentes donde se ven involucrados buses del sector.

Los usuarios que utilizan el actual servicio de flotas en Tarija – Cercado, deben soportar estas deficiencias por la necesidad de transportarse a otros sitios fuera del departamento. Por ello nace la idea de proponer una empresa de buses que subsane todas estas con soluciones innovadoras.

### **1.3.2. Identificación de necesidades insatisfechas de un mercado objetivo.**

Nuestro mercado objetivo son aquellas personas de 18 – 65+ años de edad que perciben ingresos entre los 2122Bs y tienen la necesidad de usar los servicios de transporte interdepartamental con destino al eje central del país Santa Cruz, Sucre, La Paz, Potosí y Oruro.

La necesidad principal de los usuarios que usan el servicio de buses interdepartamental es el Transporte de un punto “A” al “B”, con esto nos referimos al traslado de personas, animales y cosas que ofertan las actuales empresas de transporte. Si bien estos en ocasiones se completan con éxito existen otras en las que no, pues las empresas existentes no ofrecen las garantías necesarias, esto ha traído como principales consecuencias la pérdida de vidas humanas en accidentes fatales dónde el principal culpable es la misma empresa que no cumple con diversas tareas de reinversión.

Esto ocasiona que el actual servicio de transporte interdepartamental de personas tenga una alta probabilidad de riesgo de muerte, lo que busca el presente emprendimiento es ofrecer mayor **seguridad en el transporte**, según Abraham Maslow A theory of Human Motivation, (1943), en su teoría propone una escala de necesidades humanas, conocida mayormente como “Pirámide de Maslow”, ocupando el segundo puesto y hace referencia a la misma como asegurar la integridad física, esto nos da a entender que la seguridad es una necesidad importante que el ser humano siempre busca cubrir después de las necesidades fisiológicas. Cabe aclarar que los riesgos no se pueden extinguir por completo solo podemos minimizarlo con soluciones creativas y preventivas.

Además del riesgo de muerte durante el viaje, podemos identificar que existen **necesidades de confort insatisfechas** que se detallan a continuación:

#### **En el servicio**

- Falta de higiene en el bus
- Impuntualidad en los buses
- Falta de baños incorporados

#### **En cuanto a seguridad**

- Miedo por las posibles fallas técnicas mecánicas que puedan suceder
- Falta de conductores de relevo
- Carencia de cinturones de seguridad

#### **En cuanto a responsabilidad social empresarial**

- Carencia de políticas para enseñar a los usuarios el uso correcto del bus.
- Falta de programas de responsabilidad empresarial frente a accidentes dolosos, culposos ocasionados por el sector.
- Falta de cooperación entre empresas para hacer frente a accidentes de tránsito.

**En cuanto a controles**

- Carencia de controles y sistema internos de sanciones a choferes imprudentes.
- Falta de controles a los buses por parte de autoridades competentes.
- Inexistencia de un autocontrol por parte de la propia empresa.

Todas estas necesidades insatisfechas, forman parte de la cadena de valor que el usuario recibe día a día cuando solicita servicios de transporte interdepartamental de buses.

**1.3.3. Descripción general de la idea de negocio**

Se propone la creación de una empresa de buses interdepartamental que ofrezca servicios de transporte de personas, envío de mascotas y cosas a los departamentos de Santa Cruz, Sucre, La Paz, Potosí y Oruro.

Se pretende apuntar como una empresa modelo en el sector de transporte de buses interdepartamental, buscando satisfacer las necesidades de sus usuarios. Empezando por una política de precios que no se altere por la época del año y mantenga precios estables y fijos.

Ofrecerá seguridad y control a través de políticas de reinversión de ganancias además de sistemas internos de control a los choferes y brindándoles las mismas herramientas como GPS, cámaras de seguridad, premiar o sancionar a los choferes por como desempeñan sus funciones, pero sobre todo concientizarlos respecto al valor de la vida humana y la importancia de conducir el bus de manera prudente.

Ofrecerá programas de educación a sus usuarios para enseñarles que hacer en caso de que se tenga la necesidad de un baño. De esta manera preservar la higiene y convivencia de los usuarios durante el viaje.

Haremos frente cuando la muerte azote las puertas de la empresa, contara con un fondo que busque indemnizar con los gastos a las víctimas de accidentes en los que involucren buses de la empresa, de esta manera impartir el ejemplo de responsabilidad social en la industria.

El mayor factor de innovación será la actitud hacia una empresa de transporte interdepartamental brindando satisfacción oportuna y adecuada a las necesidades de sus usuarios, ofertando seguridad a buenos precios y fomentando políticas de responsabilidad social en el sector.

#### **1.4. OPORTUNIDADES DEL MERCADO**

El mercado Tarijeño de transporte de buses interdepartamental se encuentra estancado sin presentar innovaciones, ni satisfacer las necesidades de los usuarios que necesitan del servicio, lo cual genera un nicho de mercado que puede ser aprovechado por una empresa que brinde las mejoras que tanto añoran dichos usuarios.

El sector actualmente carece de políticas que muestren interés por mejorar sus servicios, la población está cansada de las mismas empresas, de la impunidad, cuando ocurren accidentes en las que los choferes y sus buses viejos son los culpables.

Las nuevas políticas de créditos del sistema financiero boliviano garantizan el acceso público de préstamos para emprendimientos.

#### **1.5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la viabilidad económica, financiera y de mercado de un emprendimiento para el servicio de transporte interdepartamental desde la ciudad de Tarija – Cercado.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Analizar el contexto y naturaleza del macro y micro entorno de las empresas de transporte de buses interdepartamentales en Tarija – Cercado para determinar las oportunidades del mercado.
- Analizar el mercado para conocer las necesidades de los usuarios.

- Identificar un plan de marketing para la nueva empresa de transporte de buses interdepartamental en Tarija – Cercado planificar las operaciones para la nueva empresa de transporte de buses interdepartamental en Tarija – Cercado.
- Identificar el requerimiento de recursos humanos para la nueva empresa de transporte de buses interdepartamental en Tarija – Cercado para determinar tamaño, estructura y el requerimiento de personal.
- Definir el marco legal para la formalización de la nueva empresa de transporte de buses interdepartamental.
- Determinar un plan financiero para la nueva empresa de transporte de buses interdepartamental en Tarija – Cercado para determinar su viabilidad.
- Identificar fuentes de financiamiento para la nueva empresa.
- Analizar los indicadores económicos VAN, TIR, B/C de la nueva empresa para justificar su viabilidad.

## **1.6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Por la naturaleza del plan de negocio se aplicaron distintos métodos de investigación adecuados a las necesidades del esquema de investigación tales como:

Un estudio exploratorio para el análisis del sector, métodos descriptivos para la realización de la investigación de mercado, investigación analítica para determinar la organización, los recursos humanos, el marco legal del emprendimiento; y por último métodos analíticos y explicativos para desarrollar el área financiera.

Como métodos de recolección de información primaria se utilizará la observación directa, encuestas, entrevistas a grupos focales y en general a nuestro o mercado meta.

Así también como fuentes de información secundaria, tendremos a la secretaria de movilidad urbana, a las autoridades de tránsito en la nueva terminal de buses de Tarija – Cercado, tesis elaboradas en la UAJMS relacionadas a la temática de buses, periódicos y revistas.

## **1.7. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1. Delimitación geográfica**

El presente trabajo se delimitó desde la ciudad de Tarija - Cercado, con una propuesta de operaciones en los departamentos de Santa Cruz, Sucre, La Paz, Potosí y Oruro.

### **1.7.2. Delimitación temática**

Comprende al área de administración aplicada, Investigación de Mercados, Marketing, Producción, Finanzas, Planificación organizacional y normativas vigentes de la legislación boliviana para emprender un negocio, Planes de negocios, innovación.

### **1.7.3. Delimitación temporal**

El presente trabajo contemplo información correspondiente a la gestión 2015 al 2019 y el Plan de negocios está proyectado para el año 2020 hasta el 2025.

### **1.7.4. Viabilidad del emprendimiento**

El actual plan de negocio propone un emprendimiento que ingresaría a competir en una industria con ciertas barreras de entrada dados los sindicatos existentes en el rubro de transporte, si bien en el sector de transporte urbano las barreras de entrada por dichos sindicatos son más fuertes, cosa que podemos evidenciar según el noticiero Unitel (2019) los conflictos suscitados durante el mes de agosto en el departamento de La Paz por el inicio de operaciones de nuevos micros municipales para el transporte urbano, en el sector de buses interdepartamentales aparentemente no se da esta situación y estas barreras pueden ser superadas un claro ejemplo de ello es el ingreso de la empresa de buses “Platinum” que nace en Tarija y oferta servicios interdepartamentalmente.

Por otro lado, si indagamos un poco más en el requerimiento de inversión para una empresa de buses interprovinciales los montos pueden parecer exorbitantes, pero por la naturaleza del plan de negocios no necesariamente toda la inversión debe ser absorbida por quienes elaboran este documento ya que este puede servir para captar socios interesados en formar parte del mismo, como también una herramienta para vender la idea a otros inversores con mejor posición económica que estén interesados en ingresar al sector.

Cuando un modelo de negocio posee una alta inversión con propuestas estratégicas e innovadoras, esto se puede convertir en una fortaleza creando nuestra propia barrera y de esta manera convertir el emprendimiento en un modelo de negocio difícil de imitar.

Por otro lado, un plan de negocio es un documento formal que puede usarse para solicitar préstamos bancarios para su implementación y gracias a políticas de facilidad de acceso a préstamos productivos o de emprendimientos se puede acceder a una parte del dinero requerido bajo la garantía del mismo bien de capital en el que se invierta.

### **1.8. ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN**

El esquema utilizado para el presente plan de negocio nos basamos en el libro El plan de negocio (2000) del autor Antonio Borello, modificamos su propuesta a un orden lógico y agregamos puntos que consideramos debe contener un plan de negocio de acuerdo a lo aprendido a lo largo de nuestra formación como Administradores de empresas en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

## **II. ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO E INMEDIATO**

### **2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

#### **2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO (PESTA)**

El análisis del entorno mediato o también conocido como macro entorno, hace referencia a todos aquellos aspectos relacionados con el exterior de la empresa, estudiando elementos difíciles o imposibles de controlar, además que esta parte externa estará estrechamente relacionada con las oportunidades que ofrecerá el mercado las cuales se deberá aprovechar y las amenazas a las cuales enfrentar y reducir.

Según Gary Armstrong y Philip Kotler menciona que el macro entorno consiste en fuerzas más amplias que afectan a los actores en el micro entorno, al mismo tiempo ofreciendo oportunidades y presentando amenazas para la empresa. (Armstrong & Kotler, 2013)

Según Idalberto Chiavenato menciona que el entorno contextual o macro entorno se entiende como la situación en la que está inserta la organización. Como ésta funciona como un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con el contexto. Por tanto, todo lo que sucede en su entorno externo influye en lo que sucede en su interior. Sin embargo, el entorno contextual influye en general en todas las organizaciones, en unas más que en otras, pero siempre de forma amplia e intensa. (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2011).

Tomando en cuenta ambas teorías mencionamos que el macro entorno o entorno contextual consiste en fuerzas más amplias externas a la organización, pero llega a influir en su interior ofreciendo oportunidades o presentando amenazas.

Un buen punto de partida puede ser el marco PESTEL o también conocido como PESTA, que permite identificar cómo pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

El análisis PESTA es aquella herramienta encargada de investigar e identificar los factores generales que incluye dentro de los entornos: Político - Legal, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental, que afectan a las empresas o marcas que ayudan a establecer un análisis estratégico adecuado y eficaz.

### **2.1.1. Político – Legal**

Según Kotler y Keller el entorno Político - Legal consiste en leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan tanto a las organizaciones como a los particulares. Existen dos tendencias principales que son: el aumento de leyes que rigen a las empresas, y el crecimiento de los grupos de presión. (Kotler & Keller, 2012).

Según Idalberto Chiavenato menciona que el entorno Político – Legal se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas, y corrientes ideológicas. Cada vez es mayor la influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones. (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2011).

Una de las principales políticas del gobierno de Evo Morales en Bolivia fue la de crear instituciones que normen y regulen las prácticas de las empresas privadas, así como por ejemplo se tiene a la **Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS)** que tiene competencias sobre el sector agua potable y saneamiento básico, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) como su nombre lo indica para regular dicho sector, el Decreto Supremo N° 0071, de 9 de abril de 2009 crea a la **Autoridad de control social de**

**Telecomunicaciones y Transportes** (ATT) encargada de fiscalizar, controlar, supervisar y regular las actividades de Telecomunicaciones y de Transportes.

La ATT como muchas otras instituciones del estado, se ha beneficiado con una página web en la que se publica información con el afán de facilitar el acceso de la población a la misma (VER ANEXO N°1). Por esta razón nos dirigimos al sitio web de esta institución y en el apartado “marco legal/Transportes/terrestre” podemos encontrar los siguientes decretos supremos que regulan al sector:

- **Decreto Supremo N° 0246 – Sector Terrestre Segunda Modificación**

En dicho decreto habla sobre el DS N° 28710 del 11 de mayo del 2006 Reglamento de Actividades de los subsectores del transporte además informa que a este decreto se le aplicaron algunas modificaciones con el DS N° 28876 del 04 octubre 2006 del cual la modificación más relevante es en la que designa al Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda (MOPSV) para que se encargue de proporcionar los permisos de operación a empresas de transporte a través de su Viceministerio de Transportes.

Estos permisos de operación y ruta deben tomarse en cuenta para la formalización de la nueva empresa.

- **Decreto Supremo N° 0420 – Mecanismo de Seguridad Vial**

En este decreto menciona la relevancia que toda persona tiene derecho a la vida e integridad física plasmado en la Constitución Política del Estado en su artículo 15, así como también en el artículo 76 dónde nos habla sobre las garantías por parte del estado hacia un sistema de transporte integral en sus diversas modalidades, eficiente y eficaz generando beneficios para usuarios como a proveedores (CPE 2009).

Por otro lado, nos habla del DS N°29293 del 3 de octubre del 2007, PLAN NACIONAL DE SEGURIDAD VIAL EN CARRETERAS 2007-2011 donde se pretende precautelar la seguridad de los medios de transporte en el país, permitiendo que las instituciones estatales competentes realicen acciones coordinadas orientadas a la

prevención de accidentes de tránsito. En dicho decreto se le brinda a la Policía Nacional a través de su Organismo Operativo de Tránsito para realizar distintas tareas de control.

A continuación, resumimos los requisitos que dicho D.S. 29293 norma y exige para prestar servicios a la población boliviana:

**Artículo 5: (TARJETA DE CONTROL DE CIRCULACIÓN):** Exige a las empresas de transporte automotor “tarjetas de control de circulación” que son de requisito obligatorio para operar y prestar servicios a la población.

**Artículo 6:** Exige que los vehículos de transporte automotor cuenten con un sistema de control de limitación de velocidad (alarma) instalado en un lugar visible y audible para los pasajeros cuando el conductor excede velocidad permitido, este también es un requisito mínimo ya normado en Reglamento del Código Nacional de Tránsito.

**Artículo 7: (CONDUCTOR DE RELEVO Y DESCANSO):** Establece que para viajes de más de 300 Km (4) horas de recorrido, los buses deben tener contar obligatoriamente con conductor de relevo. El control se realizará mediante tarjeta kardex que estará a cargo de la Policía Nacional.

**Artículo 8 :(OPERATIVOS):** La Policía Nacional, tiene atribuciones de realizar operativos sujetos al presente plan nacional de seguridad vial, pueden utilizar los medios de prueba necesarios para garantizar la seguridad en el transporte de pasajeros. Las empresas de transporte terrestre que incumplan la normativa del presente plan “serán sancionadas con la suspensión de la tarjeta de operación”.

**Artículo 11 (REGLAMENTACIÓN):** Los Ministerios de Gobierno y de Obras Públicas, Servicios y Vivienda podrán adoptar decisiones operativas menores, debidamente aprobadas mediante Resolución Biministerial. Los señores Ministros de Estado, en los Despachos de Gobierno; Obras Públicas, Servicios y Vivienda; y Salud y Deportes, quedan encargados de la ejecución y cumplimiento del presente Decreto Supremo.

Los distintos artículos mencionados anteriormente se traducen como requisitos de inversión que deben tomarse en cuenta para poder operar una empresa de Transporte interdepartamental en nuestro País, contar con dichas inversiones puede generar un efecto de credibilidad hacia nuestra empresa ya que las existentes actualmente y que prestan servicios en nuestro país no las tiene realizadas.

- **Decreto Supremo N° 0821**

En este decreto recalca en repetidas ocasiones que en el marco de la Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez” que es competencia exclusiva de los gobiernos autónomos Departamentales, aprobar políticas de transporte e infraestructura vial interprovincial e intermunicipal, planificar y promover el desarrollo del transporte interprovincial por carretera en el departamento; ejercer competencias de control y fiscalización para los servicios de transportes de alcance interprovincial e intermunicipal y regular el servicio y las tarifas de transporte interprovincial e intermunicipal.

Es importante copiar textualmente el Parágrafo VII del Artículo 96 de la Ley N° 031 que dice: “dispone que es competencia exclusiva de los Gobiernos Autónomos Municipales, entre otras, la de planificar y desarrollar el transporte urbano, incluyendo el ordenamiento del tránsito urbano; efectuar el registro del derecho propietario de los vehículos automotores legalmente importados, ensamblados o fabricados en el territorio nacional; desarrollar, promover y difundir la educación vial con participación ciudadana y regular las tarifas de transporte en su área de jurisdicción, en el marco de las normas, políticas y parámetros fijados por el nivel central del Estado”

En este decreto nos explica que una parte de las disposiciones regulatorias se debe tratar con los gobiernos autónomos del departamento en nuestro caso el de Tarija.

También existe la ley 165 del 16 de agosto de 2011, en la que nos habla de un Sistema Integral de Transporte que tiene alcance a nivel nacional y a todos los tipos de servicio de transporte sin excepción.

En esta ley, nos habla sobre la designación de las autoridades competentes que regulan el sector transportes (mencionados anteriormente). También es importante:

### **El Artículo 33 (PROMOCIÓN Y DEFENSA DE LA COMPETENCIA)**

I. Toda actividad en el sector de transporte se realizará adecuándose a principios de no discriminación y que **garanticen la libre competencia, evitando actos anticompetitivos** y prácticas desleales que la impidan, restrinjan o distorsionen la prestación del servicio y al cumplimiento de la normativa específica establecida, en el marco de la Constitución Política del Estado.

II. La autoridad competente definirá los mecanismos e implementará los instrumentos necesarios para la promoción y defensa de la competencia en la prestación de los servicios de transporte público en todas sus modalidades. Los encargados de regular el transporte interdepartamental son la ATT y el Ministerio de Transporte.

Si es que la nueva empresa llegase a tener conflictos con otras del mismo rubro existen ya conductos regulares para la resolución de los mismos como podemos ver en el siguiente artículo:

**Artículo 35: (FUNCIÓN DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS):** Nos habla de la función atribuida a la autoridad competente, entendemos que la ATT para resolver conflictos entre entidades, tiene la potestad de reconocer y desestimar derechos esto como primera instancia, como segunda instancia deja abierta las impugnaciones en la vía legal.

**Artículo 39: (INFRACCIONES Y SANCIONES):** Se detalla toda una lista de lo que no debe hacer una empresa de transporte puesto que se encuentra sujeto a sanciones por la autoridad competente.

Otras normativas vigentes muestran que, para ser una empresa legalmente reconocida, obligatoriamente debemos cumplir con la Ley general de trabajo, Ley de seguros y pensiones, SOAT, Ley de Tránsito, disposiciones de movilidad urbana de la Honorable

Alcaldía Municipal, impuestos municipales, Sistema de Impuestos Nacionales, Fundempresa e incluso la cámara de transporte departamental - Tarija. El tema de los requisitos para formalizar la empresa se tomará en cuenta más adelante en un apartado especial.

Como políticas económicas que afectan directamente a las empresas de transporte privadas, es la posible creación de empresas estatales que presten el servicio. Esta acción afectaría profundamente la competitividad en el sector.

Se aproximan elecciones presidenciales y se están entregando obra en carreteras asfaltadas u otros caminos carreteros, tal como podemos apreciar en el portal de la Administradora boliviana de Carreteras (ABC) donde se publicaron las siguientes entregas:

“Presidente Morales inaugura moderna doble vía de Cochabamba hacia el Valle Alto” 10 septiembre, 2019. “Morales inaugura doble vía Ichilo – Ivirgarzama y anuncia nuevas obras carreteras” 9 septiembre, 2019. “Presidente Morales inaugura doble vía Caracollo – Confital y anuncia conexión directa hacia Santa Cruz” 5 septiembre, 2019. “Vicepresidente da inicio a obra carretera Acherai - Choere, en el Chaco” 19 agosto, 2019. “Gobierno inicia construcción de primera doble vía en Tarija-Yacuiba” 10 agosto, 2019.

Esto beneficia al sector autotransportes porque contará con mejores condiciones en algunos tramos.

### 2.1.2. Económico

Según Gary Armstrong y Philip Kotler el entorno Económico consiste en factores económicos que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gastos. (Armstrong & Kotler, 2013)

Según Idalberto Chiavenato menciona que el entorno Económico es el análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados empleando distintos indicadores. (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estrategica Fundamentos y Aplicaciones, 2011)

El departamento de Tarija depende casi en su totalidad de la actividad hidrocarburifera, en su caso la transformación del patrón productivo debe ser un objetivo ineludible de las distintas políticas y del conjunto de instituciones y actores involucrados en el desarrollo del departamento, podemos observar un esfuerzo en las actuales políticas de fomento a la inversión en el departamento para apartarnos de la estructura dependiente del petróleo, para ello se han creado programas como “Tarija emprende” con fondos de hasta 21000 Bs dados a la mejor idea emprendedora mediante un concurso; y el “Fondo rotatorio del Gran chaco”.

Esta dependencia a las rentas hidrocarburíferas han generado una desaceleración en la creación de empresas, con la bajada en el precio del petróleo el circulante en el departamento ha decaído y con ello la capacidad de compra de los tarijeños, en otras palabras, nos encontramos en una etapa de recesión económica.

Entre las principales políticas y los factores que han influenciado el desempeño económico del país se pueden mencionar los siguientes:

- Política Monetaria.
- Política Cambiaria.
- Apoyo a emprendimientos productivos y sociales.
- Coordinación con el órgano ejecutivo.

**La política monetaria:** Al regular la cantidad de dinero de las entidades financieras, se incrementa o disminuye el crédito y por lo tanto la circulación de dinero de la economía.

**Política Cambiaria:** Con el objeto de controlar la inflación importada el BCB ha incrementado el valor de la moneda nacional frente a monedas extranjeras, es decir, ha apreciado el boliviano en 14%.

**El apoyo a emprendimientos productivos y sociales:** desde el año 2010 a propuesta del Poder Ejecutivo, la asamblea plurinacional ha autorizado al BCB a conceder créditos a empresas públicas nacionales estratégicas (EPNE) al 30 de 2015 han sido desembolsados bs 16.327 millones.

**Coordinación con el Órgano Ejecutivo:** El órgano ejecutivo contribuye al control de la inflación, aplicando medidas que son determinantes para garantizar el abastecimiento de productos de primera necesidad y a precios convenientes para los hogares tarijeños bolivianos.

1. Suscripción de un acuerdo anual entre el MEFP y el BCB.
2. Políticas de control a la especulación y el contrabando.
3. Organización de ferias del precio justo a lo largo de todo el país.
4. Liberación de aranceles para la importación de insumos para la actividad agropecuaria.
5. Regulación temporal de exportación de alimentos para abastecer el mercado interno (carne, maíz arroz y otros) e importación y venta directa de alimentos a la población (azúcar, harina de trigo).
6. Programa de inversión en riesgo para los municipios.
7. Priorización de créditos para la producción de alimentos.

Gracias a las políticas coordinadas entre el Gobierno Central y el BCB se ha logrado mantener bajo control la variación de precios de la canasta familiar.

Para continuar mejorando y hacer sostenible los avances macroeconómicos se requiere un esfuerzo nacional, departamental y municipal a favor de la producción y empleo.

El actual gobierno boliviano, tiene una perspectiva de corte socialista, por tanto, si bien los gobiernos autónomos fomentan al desarrollo industrial y emprendedor, las políticas gubernamentales paternalistas de protección a los trabajadores formaron una carga salarial y social bastante pesada para los empresarios privados. Esto sumado a la carga impositiva por parte de SIN.

La estabilidad política en el país tambaleo por las elecciones de octubre 2019, a nivel internacional en Sudamérica gran parte de los gobiernos socialistas han salido dejando atrás grandes deudas, inflación, casos de corrupción y narcotráfico, estos países y sus economías necesitaron tiempo para estabilizarse.

Es de conocimiento general que el pasado 1 de mayo de 2019 se dictó un nuevo incremento salarial en Bolivia, actualmente el salario mínimo es de 2122 Bs. Se prevé que por el comportamiento desde gestiones pasadas que él mismo se siga incrementando anualmente, aunque existe una probabilidad de que este no se incremente por el cambio de gobierno lo cual deja en incertidumbre este tema.

La deuda externa de Bolivia creció un 386% en los últimos 10 años. Al mes de marzo de 2018, la deuda externa alcanzó los 9.557 millones de dólares, monto que representó el 23,1% del Producto Interno Bruto (PIB). Este comportamiento empezó desde el 2008 con un monto de 2443 millones de dólares desde ese año la deuda externa tuvo un crecimiento galopante.

*Ilustración 1 PIB de Bolivia 2015 - 2018 según INE*

[En porcentaje]					
	DESCRIPCIÓN	2015(p)	2016(p)	2017(p)	2018(p)
	BOLIVIA	4,86	4,26	4,20	4,22
	CHUQUISACA	7,89	0,79	1,90	2,90
	LA PAZ	7,83	5,51	6,10	4,52
	COCHABAMBA	6,05	5,54	2,25	5,98
	ORURO	0,01	1,33	6,52	1,53
	POTOSÍ	3,92	7,49	1,28	4,11
	TARIJA	-2,73	-6,15	-3,66	-4,37
	SANTA CRUZ	5,20	6,64	6,72	5,80
	BENI	5,28	5,35	3,94	6,57
	PANDO	2,85	2,45	2,91	7,03

Según el Instituto de Nacional de Estadística de Bolivia (INE) en los años anteriores a 2019, Bolivia presento un decremento en el Producto Interno Bruto, llegando a descender 0.66 puntos de 2015 a 2017 mostrando una desaceleración económica o también denominada “recesión económica”.

*Gráfica 1 P.I.B. de Bolivia al tercer trimestre de 2019, reactivación económica*



El Director General Ejecutivo del Instituto Nacional de Estadística (INE), Santiago Farjat Bascón, afirmó que el crecimiento del PIB para Bolivia hasta el segundo trimestre del 2019 es de 3.13 puntos sobre el año anterior mostrando una reactivación económica.

*Tabla 1 Índices de inflación en Bolivia en base a los últimos 12 meses desde mayo 2018 a abril 2019, según el BCB.*

<i>Nº</i>	<i>Fecha anual</i>	<i>Índice de Inflación</i>
1	abr-19	1,35%
2	mar-19	1,06%
3	feb-19	0,95%
4	ene-19	1,43%
5	dic-18	1,51%
6	nov-18	1,50%
7	oct-18	1,31%
8	sep-18	0,92%
9	ago-18	1,82%
10	jul-18	2,44%
11	jun-18	3,17%
12	may-18	3,15%

Según el Banco central de Bolivia, en base a los últimos 12 meses Bolivia tiene en promedio 1,71% de inflación anual. Según el INE esta es una tasa de inflación baja con relación a otros años. En cuanto al índice de precios al consumidor IPC este afecto con un incremento de precios a productos como la carne, verduras, entre otros, el más relevante que puede afectar a nuestro proyecto viene siendo el sector transporte y sus constantes peticiones por el incremento de pasajes.

## Población Ocupada

El Instituto Nacional de Estadística (INE), a través de la Dirección de Censos y Encuestas y la Dirección de Estadísticas e Indicadores Económicos y Sociales, lleva a cabo en el país la Encuesta Continua de Empleo (ECE) con el objetivo de proporcionar información estadística trimestral y mensual, destinada a reflejar el comportamiento de la desocupación, la oferta y la movilidad de trabajo en el ámbito urbano y rural. Además, busca establecer un sistema de monitoreo continuo y oportuno de las variables del mercado laboral, teniendo como unidad de observación a los hogares.

En el área urbana, la población ocupada alcanza alrededor de 3.571.000 personas, y destaca que el 24,5% de esta población (876.000 personas) tiene como principal actividad el Comercio, seguido de un 14,1% (504.000 personas) que se dedica a la Industria Manufacturera y el 9,8% (350.000 personas) que trabaja en Alojamientos y comidas, principalmente.

*Ilustración 2 Bolivia urbana: población ocupada de 14 años o más de edad según su actividad económica 2015 - 2018 (en miles de personas)*

ACTIVIDAD ECONÓMICA	4T-2015	4T-2016	4T-2017	4T-2018	CRECIMIENTO 4T-2017 AL 4T-2018[%]
Comercio*	669	711	788	876	11,2
Industria manufacturera	425	424	453	504	11,2
Construcción	353	344	346	322	-7,0
Transporte y almacenamiento	286	302	310	303	-2,2
Alojamiento y comidas	254	267	315	350	10,8
Servicios de Educación	195	197	191	208	9,1
Adm. Pública, Defensa, etc.	258	236	237	255	7,8
Otras ramas de actividad**	693	697	728	753	3,4

Cuando se realiza el análisis por sexo, se observa que el 54% de los ocupados son varones y el 46% son mujeres; y por grupos de edad, la mayoría de las personas ocupadas (44,3%) tienen entre 36 y 59 años.

*Gráfica 2 Bolivia urbana: Población ocupada de 14 años o más de edad, según grupos de edad y sexo 2018 (En miles de personas y porcentaje)*



Según resultados de la Encuesta Continua de Empleo (ECE), al cuarto trimestre de 2018, la Población Económicamente Activa (PEA) en el área urbana alcanzó aproximadamente a 3.730.000 personas, y de este total 159.000 se encuentran desocupadas, representando 4,27%. Esta tasa es menor a la registrada en el mismo periodo de 2017 cuando llegó a 4,5%.

*Ilustración 3 Bolivia Urbana: Población por condición de actividad, 2015 - 2018 (En miles de personas)*

CONDICIÓN DE ACTIVIDAD	4T-2015	4T-2016	4T-2017	4T-2018
<b>TOTAL</b>	<b>7.478</b>	<b>7.626</b>	<b>7.774</b>	<b>7.924</b>
Población en Edad de No Trabajar (PENT)	2.239	2.255	2.269	2.281
Población en Edad de Trabajar (PET)	5.239	5.371	5.506	5.642
- Población Económicamente Activa (PEA)	3.284	3.324	3.528	3.730
- Ocupados (PO)	3.134	3.178	3.368	3.571
- Desocupados (PD)	150	147	159	159
- Población Económicamente Inactiva (PEI)	1.955	2.047	1.978	1.913

Fuente: Instituto Nacional de Estadística - Encuesta Continua de Empleo

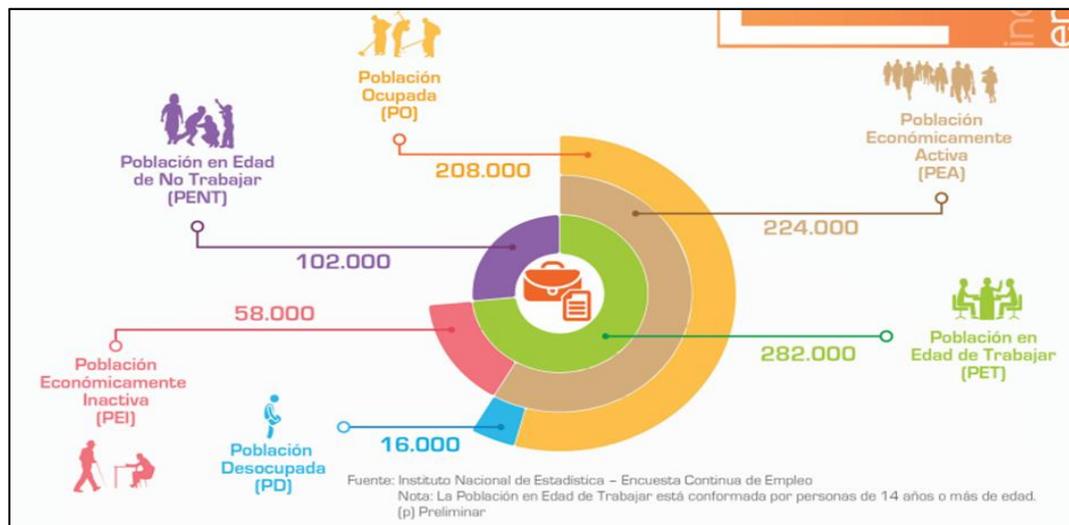
*Gráfica 3 Bolivia Urbana: Tasa de desocupación de la población de 14 años o más de edad, por trimestre, 2015 – 2018 (En porcentaje)*



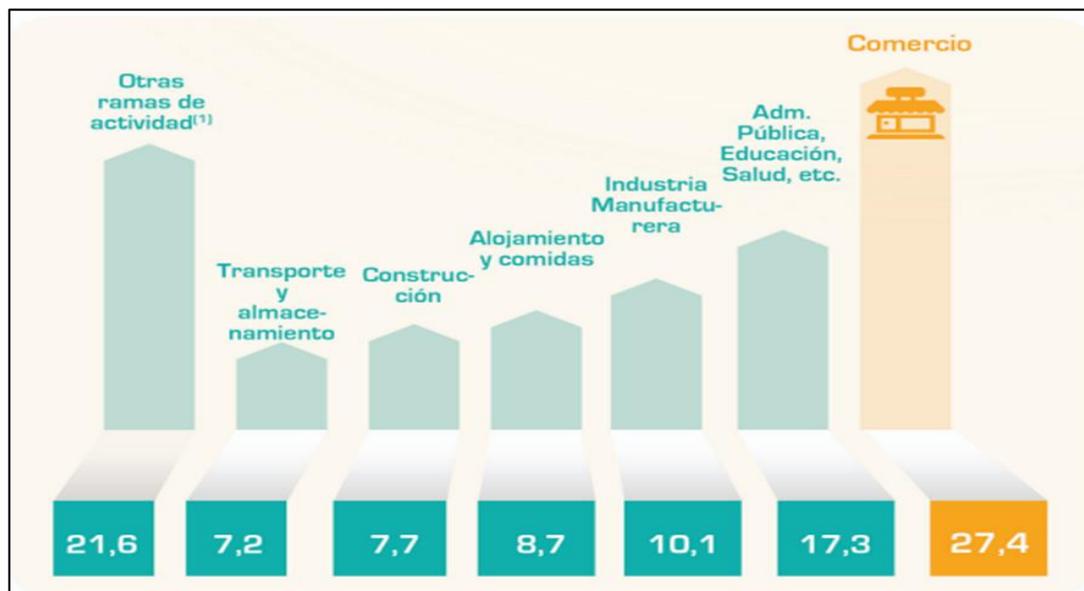
### **Población Ocupada en Tarija**

Según los resultados de la Encuesta Continua de Empleo (ECE) al cuarto trimestre de 2018, en el área urbana del departamento de Tarija la población económicamente activa llegó a 224.000 personas, y se observó una tasa de desocupación de 7,2%.

*Ilustración 4 Tarija – Urbana: Población según condición de actividad 2018*



*Ilustración 5 Tarija Urbana: Población en la Ocupación principal según actividad económica, 2018 (porcentaje)*



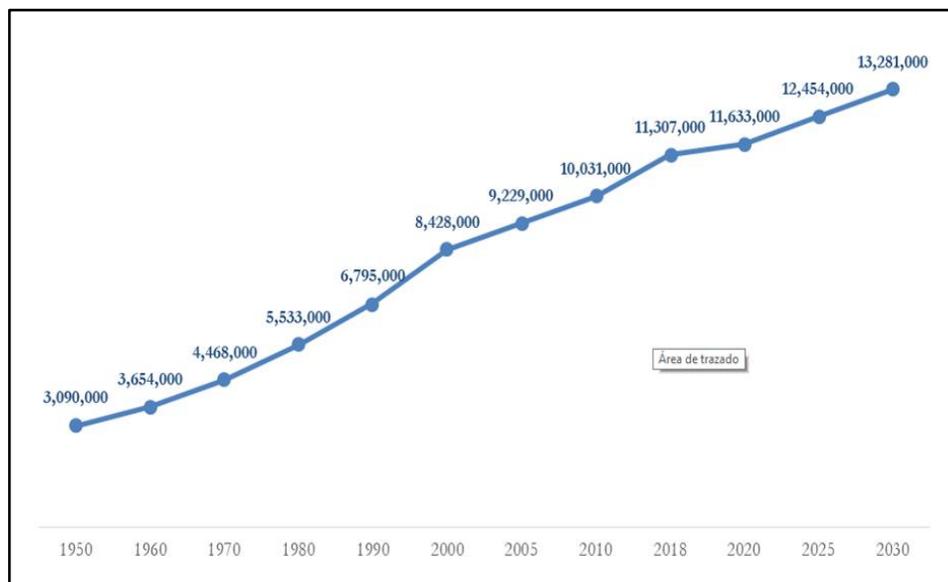
### 2.1.3. Social

Puede incluir variables demográficas sobre cambios sociales y culturales de la población cuyas variables pueden ser la densidad poblacional, tasa de natalidad y mortalidad entre otras. Macías, M. (2015).

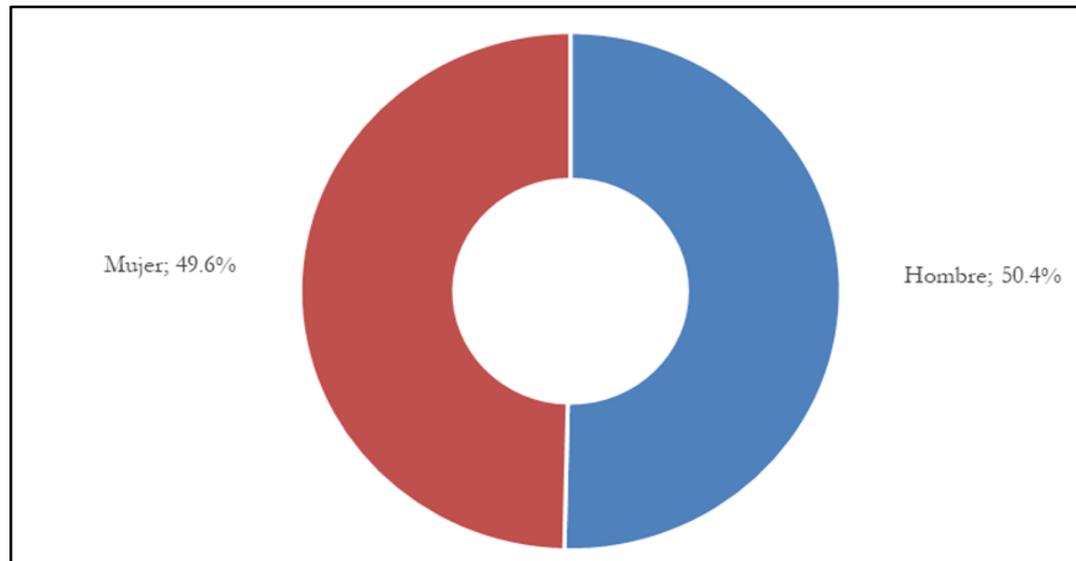
#### Población en Bolivia

En cuestión del entorno social hablaremos del crecimiento poblacional que existe en Bolivia. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) las proyecciones a 2018, el Estado Plurinacional de Bolivia cuenta con aproximadamente 11.307.000 habitantes, de los cuales el 49,6% es mujer 50,4% hombre. Por área de residencia el 69,4% de la población vive en el área urbana y el 30,6% en el área rural.

*Gráfica 4 Bolivia: Estimaciones y proyecciones de población por años calendario, 1950 – 2030*



*Gráfica 5 Bolivia: Estimaciones y proyecciones de población por años calendario de hombres y mujeres, 1950 – 2030*

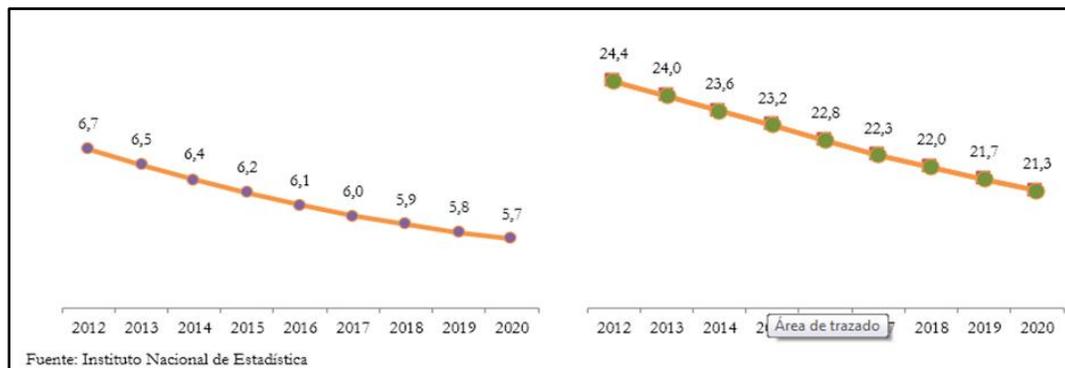


Así mismo se informó que la población en el Estado Plurinacional de Bolivia se mantiene joven con una tasa de crecimiento de 1,4%. Según grupo etario, la población menor de 15 años representa 32,4%, la población de 15 a 29 años constituye 27,2%; el grupo de 30 a 59 años, 31,4% y la población adulta mayor, 8,9%.

### **Mortalidad y natalidad en Bolivia**

Además, se proyecta alrededor de 249.000 nacimientos, una tasa global de fecundidad 2,8 hijos por mujer en edad fértil al final de su vida reproductiva; y 66.000 defunciones. Ambos indicadores (tasa bruta de natalidad y tasa bruta de mortalidad) tienden a disminuir para los próximos años.

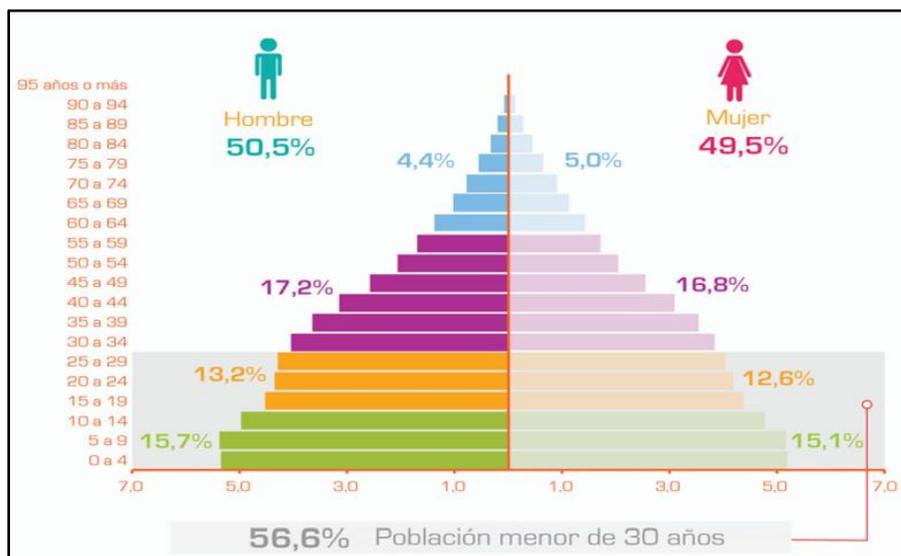
Gráfica 6 Bolivia: Tasa bruta de mortalidad y tasa bruta de natalidad, 2012 – 2020



### Población en Tarija

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) las proyecciones a 2019, el departamento de Tarija cuenta con aproximadamente 573.330 habitantes, de los cuales 50,5% son hombres y el 49,5% mujeres. Por área de residencia, el 67,8% de la población está en el área urbana y el 32,2% en el área rural.

Ilustración 6 Tarija: Población proyectada por sexo según quinquenal de edad, 2019



El departamento de Tarija a 2019, la esperanza de vida al nacer alcanza a 78 años para las mujeres y 71 años para los hombres y la tasa de fecundidad alcanza en promedio a 2,7 hijos por mujer durante su vida fértil y la tasa bruta de natalidad es de 21 nacimientos por cada mil habitantes al presente año.

### **Pobreza en Bolivia**

El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) fue elaborado por el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA) además el IPM fue desarrollado internacionalmente por la Organización de Naciones Unidas (NN.UU.) y la Iniciativa sobre Pobreza y Desarrollo Humano de Oxford (OPHI) la cual analiza tres dimensiones básicas de pobreza: (1) Educación: Años de escolaridad y asistencia a centros educativos, (2) Salud: Mortalidad infantil y nutrición, y (3) Calidad de vida: Servicios básicos en general y tenencia de activos fijos. Estas dimensiones al momento del cálculo del indicador final pesan lo mismo para evitar apreciaciones distintas y evitan ante todo contar con indicadores basados en percepciones.

El ejercicio realizado por el CEDLA encuentra que el 61% de los bolivianos poseen pobreza multidimensional. Sin embargo, el trabajo de NN.UU. y OPHI, bajo la metodología internacionalmente aceptada, contempla que el 20,4% de la población boliviana registra pobreza multidimensional moderada (más de 33.33% de privaciones) y tan sólo el 7,1% muestra una pobreza multidimensional severa (más del 50% de privaciones). Asimismo, el cálculo destaca que el 15,7% de la población es vulnerable a caer en pobreza multidimensional. (INE)

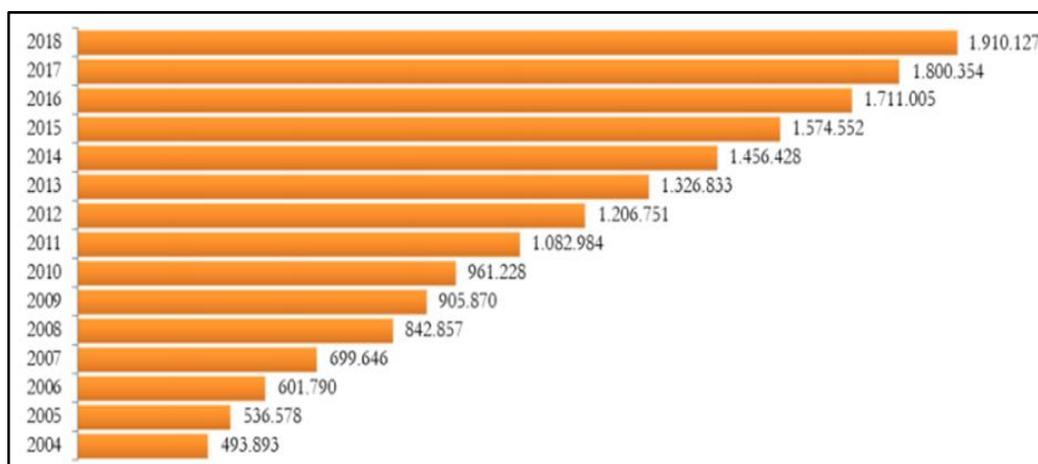
*Ilustración 7 Índice de pobreza multidimensional INE*

	Índice de pobreza multidimensional (IPM=H×A)	Porcentaje de población pobre Multidimensional (más de 33.3%) (H)	Intensidad promedio entre pobres (A)	Porcentaje de población:		
				Vulnerable a pobreza (20%-33,3%)	Pobreza severa (50%)	Participación
Nacional	0,094	20,4%	46,0%	15,7%	7,1%	100%
Urbana	0,017	4,1%	41,0%	10,4%	0,7%	59,2%
Rural	0,205	44%	46,6%	23,3%	16,3%	40,8%

### **El parque automotor de Bolivia alcanzó a 1.910.127 vehículos**

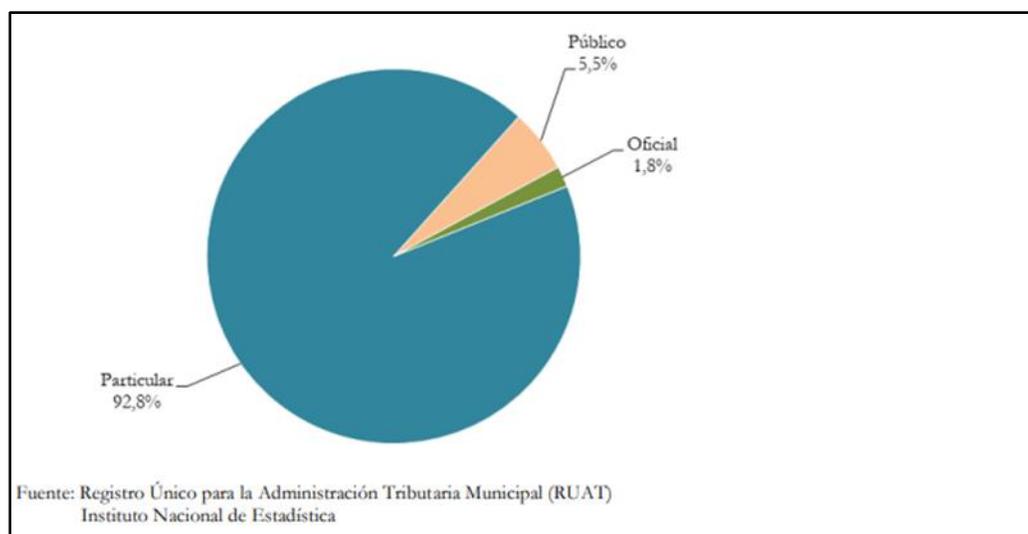
Con base en el Registro Único para la Administración Tributaria Municipal (RUAT), el Instituto Nacional de Estadística (INE) reportó que a 2018 el parque automotor en Bolivia alcanzó a 1.910.127 vehículos, cantidad superior en 6,1% a la registrada en 2017, cuando llegó a 1.800.354 unidades.

*Gráfica 7 Bolivia: Parque automotor, 2004 – 2018 (En número de vehículos)*



En Bolivia, 92,8% del parque automotor se registró como Servicio Particular; el Servicio Público es el segundo en importancia con una participación de 5,5%, en tanto que el Servicio Oficial alcanzó a 1,8%.

*Gráfica 8 Bolivia: Distribución del Parque automotor por tipo de servicio, 2018 (En porcentaje)*



Hasta 2018, el número de vehículos registrados como Servicio Particular se incrementó en 6,1% con relación a 2017, aumentando en 101.344 unidades; asimismo, los registrados como Servicio Público presentaron variación positiva de 7,5% que equivale a 7.294 vehículos adicionales y los de Servicio Oficial aumentaron en 3,5% igual a 1.135 vehículos más con relación al año 2017.

*Ilustración 8 Bolivia: Parque automotor, según tipo de servicio, 2007 – 2018 (En número de vehículos y porcentaje)*

TIPO DE SERVICIO	2017		2018		VARIACIÓN PORCENTUAL
	Número de vehículos	Participación porcentual	Número de vehículos	Participación porcentual	
<b>TOTAL</b>	<b>1.800.354</b>	<b>100,0</b>	<b>1.910.127</b>	<b>100,0</b>	<b>6,1</b>
Particular	1.670.659	92,8	1.772.003	92,8	6,1
Público	97.016	5,4	104.310	5,5	7,5
Oficial	32.679	1,8	33.814	1,8	3,5

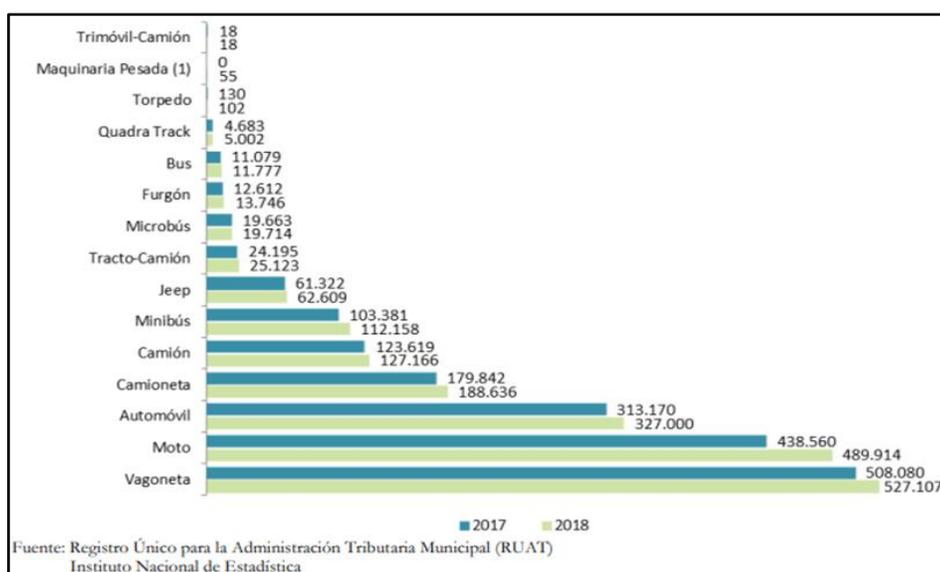
Según clase de vehículos, las vagonetas constituyeron el grupo más importante del parque automotor de Bolivia, debido a que hasta el 2018 se registraron 527.107 unidades, siguiendo por orden de importancia las motocicletas con 489.914 unidades, automóviles con 327.000 y camionetas con 188.636 unidades.

*Ilustración 9 Bolivia: Parque automotor, según clase de vehículo, 2017 – 2018 (En número de vehículos y porcentaje)*

CLASE DE VEHÍCULO	2017		2018		VARIACIÓN PORCENTUAL
	Número de vehículos	Participación porcentual	Número de vehículos	Participación porcentual	
<b>TOTAL</b>	<b>1.800.354</b>	<b>100,0</b>	<b>1.910.127</b>	<b>100,0</b>	<b>6,1</b>
Automóvil	313.170	17,4	327.000	17,1	4,4
Bus <sup>(1)</sup>	11.079	0,6	11.777	0,6	6,3
Camión	123.619	6,9	127.166	6,7	2,9
Camioneta	179.842	10,0	188.636	9,9	4,9
Furgón	12.612	0,7	13.746	0,7	9,0
Jeep	61.322	3,4	62.609	3,3	2,1
Maquinaria Pesada <sup>(2)</sup>	-	-	55	0,0	-
Microbús	19.663	1,1	19.714	1,0	0,3
Minibús	103.381	5,7	112.158	5,9	8,5
Motocicleta	438.560	24,4	489.914	25,6	11,7
Quadra Track	4.683	0,3	5.002	0,3	6,8
Torpedo	130	0,0	102	0,0	(21,5)
Tracto-Camión	24.195	1,3	25.123	1,3	3,8
Trimóvil-Camión	18	0,0	18	0,0	0,0
Vagoneta	508.080	28,2	527.107	27,6	3,7

Fuente: Registro Único para la Administración Tributaria Municipal (RUAT)  
Instituto Nacional de Estadística

*Gráfica 9 Bolivia: Parque automotor, según clase de vehículo, 2017 – 2018 (En número de vehículos)*



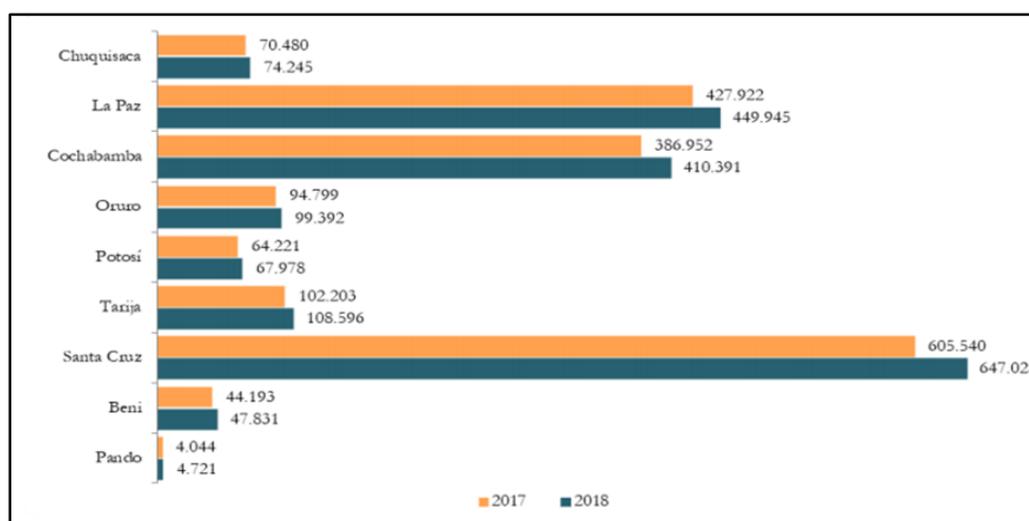
A 2018, el departamento de Santa Cruz registró 647.028 vehículos, equivalente a 33,9% del total; le sigue La Paz con 449.945 y Cochabamba con 410.391 unidades. Estos departamentos concentran 78,91% del total del parque automotor a nivel nacional.

*Ilustración 10 Bolivia: Parque automotor, según departamento, 2017 – 2018 (En número de vehículos y porcentaje)*

DEPARTAMENTO	2017		2018		VARIACIÓN PORCENTUAL
	Número de Vehículos	Participación porcentual	Número de Vehículos	Participación porcentual	
<b>TOTAL</b>	<b>1.800.354</b>	<b>100,0</b>	<b>1.910.127</b>	<b>100,0</b>	<b>6,1</b>
Chuquisaca	70.480	3,9	74.245	3,9	5,3
La Paz	427.922	23,8	449.945	23,6	5,1
Cochabamba	386.952	21,5	410.391	21,5	6,1
Oruro	94.799	5,3	99.392	5,2	4,8
Potosí	64.221	3,6	67.978	3,6	5,9
Tarija	102.203	5,7	108.596	5,7	6,3
Santa Cruz	605.540	33,6	647.028	33,9	6,9
Beni	44.193	2,5	47.831	2,5	8,2
Pando <sup>9)</sup>	4.044	0,2	4.721	0,2	16,7

Fuente: Registro Único para la Administración Tributaria Municipal (RUAT)  
Instituto Nacional de Estadística

*Gráfica 10 Bolivia: Parque automotor, según departamento, 2017 – 2018 (En número de vehículos)*



#### **2.1.4. Tecnológico**

Según Gary Armstrong y Philip Kotler mencionan que en el entorno tecnológico incluye aquellas fuerzas que crean tecnologías, lo que a su vez crea oportunidades de nuevos productos y de mercado. (Armstrong & Kotler, 2013)

Según Idalberto Chiavenato menciona que el entorno tecnológico es el análisis de las tendencias del conocimiento humano, que pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos. (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estrategica Fundamentos y Aplicaciones, 2011)

Tomando en cuenta ambas teorías podemos decir que el desarrollo de la tecnología en el transcurso de los últimos años se volvió un factor importante para las empresas por mejorar la participación en el mercado, además de facilitar de manera eficiente una optimización y mejora en los procesos de producción, organización, despacho, ventas, cobranza, capacitación, reclamos, etc. convirtiéndose estas en ventajas competitivas por establecer una línea directa con el público.

En Bolivia los adelantos tecnológicos avanzan lento como es característico en los países en vías de desarrollo. Cuando vamos a una terminal de buses notamos que las empresas de transporte interdepartamental mantienen una estructura tradicional dónde se usa una oficina para ofertar sus servicios, además de requerir de al menos dos personas que trabajen desde muy temprano para brindar atención a los usuarios.

Las herramientas con las que se ayudan estas empresas son computadoras para diversas tareas administrativas por otro lado cada empresa de transporte debe de realizar una lista de pasajeros que se presenta cada vez que uno de sus buses parte de la terminal con pasajeros, en este se especifica cuántas personas viajan, con qué destino y hora de partida esto es una formalidad que se presenta en oficinas de tránsito como un respaldo en caso de emergencias como accidentes en la carretera, otra formalidad que las empresas de transporte deben cumplir es la de brindar a los pasajeros una factura que también le sirve al pasajero como constancia de que pagó por el servicio es decir que

le sirve de “pasaje”, estas las traen impresas en talonarios para llenarlas a mano al momento del préstamo del servicio.

Todo es proceso tradicionalmente se lo realiza de manera manual, por observación en la terminal de buses de Tarija notamos que las empresas nuevas dejaron este trabajo manual para realizarlo de manera virtual, el usuario con ayuda de un pc que presta la empresa llena los datos de su pasaje, y este se imprime al momento del pago por el servicio. Es decir que ya se han implementado algunas herramientas tecnológicas para usarlas en pro de mejorar la eficiencia.

Visualmente en la Terminal de Tarija cercado podemos observar que algunas empresas en cuanto a publicidad están utilizando algo moderno, letreros led, en los cuales publicitan el nombre de su empresa o los destinos que ofrecen en su servicio. Gran parte de las empresas se mantienen con los tradicionales letreros impresos e incluso escritos a mano, otras empresas utilizan computadoras para que el usuario tenga un autoservicio, pero sigue siendo necesaria la presencia física del usuario en la terminal para realizar su compra. En cuanto a los buses, las seis empresas que recientemente han incursionado operaciones en Tarija (Platinum, RoyalClass, Expreso TransAmericano, Osastur Tarija, Lince y Aysur Bus) y un bus de la Expreso del sur parecen usar nuevos vehículos, todos ellos tienen una característica y es que brindan un servicio clase “Ejecutivo” por las comodidades que ofrecen baños, wifi, buses cama, refrigerios, buses de lujo, puntualidad y seguridad de llegar a destino por tanto el costo es más alto del pasaje normal e incluso por encima del recomendado por la ATT.

#### **2.1.5. Ambiental**

Dentro del entorno ambiental podemos mencionar que se tiene relación con las tendencias socioculturales, y son aquellas que tienen directa relación con lo que sucede a nivel ambiental en cuanto al cuidado del medio ambiente y/o a las variaciones geográficas y de clima. Anónimo (22 septiembre, 2019)

El desarrollo de la tecnología, la industria y el incremento de vehículos, han estado relacionados con los problemas ambientales a nivel mundial como la contaminación del agua, suelo y aire, entre otros, sin embargo, la contaminación del aire se ha convertido en un problema local, regional y global, debido a que constituye un riesgo medioambiental para la salud humana.

Según Eduardo Palma, responsable del Proyecto Nacional de Gestión de Calidad del Aire, dependiente del ministerio de Medio Ambiente y Agua (La Razón Digital, La Paz 12 de mayo de 2017) informa que el parque automotor es el responsable del 70% de la contaminación del aire en el país, seguido de las industrias y los incendios forestales o chaqueos, al mismo tiempo recomienda al transporte público y privado realizar el mantenimiento constante de sus vehículos.

Además, informa que Cochabamba es el departamento más afectado por la contaminación del aire debido a su geografía, favoreciendo el fenómeno de inversión térmica el cual se caracteriza por un cambio en la tendencia normal del aire al enfriarse con la altitud, haciendo que la concentración de contaminantes se genere a primeras horas de la mañana provocando niebla o esmog (humo).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) señala que el 23% de las muertes a nivel mundial están relacionadas en cierto grado con problemáticas ambientales, entre las cuales se citan la contaminación del aire. Parque automotor genera el 70% de la contaminación del aire en Bolivia. Anónimo (12 mayo, 2019).

**Lorena Pérez Castellanos (El País -20 mayo, 2019)** informa que el parque automotor en Tarija, tanto el más antiguo como el nuevo, contamina hasta un 70 % del aire, sin embargo, estudios en España develaron que un vehículo que tiene más de 20 años, contamina igual que 36 vehículos nuevos, señalando que el factor que más llama la atención es el grado de contaminación que puede generar un vehículo antiguo en comparación a uno nuevo. Las normas actuales en el municipio de Cercado tampoco impulsan o incentivan a la población a realizar la adquisición de un vehículo moderno, ya que las tasas actuales en la Dirección de Ingresos de la Alcaldía son más elevadas

para vehículos nuevos que para los más viejos. Según Denis Borja, el jefe de la Unidad de Ingresos Tributarios de la Alcaldía, recalzó que no existen incentivos para las personas que adquieren un vehículo nuevo y del año, pero si el legislativo municipal plantea un proyecto de ley para modificar esta situación. Además, explicó que para realizar el cobro del impuesto a los vehículos verifican varios aspectos, pero dicha instancia no puede verificar si el motorizado cuenta o no con la roseta que garantiza el buen estado del motorizado. Castellanos P. L. (2019)

**Yosimark Pereira Franco, jefe de la Unidad de Monitoreo y Control Ambiental del Gobierno Municipal de Tarija**, señala que en diferentes puntos de la ciudad de Tarija se instalaron lo que ahora es denominado “Red Monica”, la cual tiene como objetivo detectar los niveles de contaminación del aire, explicando que esta red tiene tres tipos de monitoreo, pasivos, activos y automáticos, en base a esto se puede determinar los grados de contaminación que existen en relación al cuadro de Índices de Contaminación Atmosférica (ICA). El ICA realiza mediciones con valores entre los 50 a 100; los niveles de acuerdo a la norma vigente están categorizados como Buenos, Regulares, Malo, Muy Malo y Extremadamente Malo. Además, señala que Tarija se encuentra en el nivel regular, que es el estándar, el único lugar donde la gente puede encontrar calidad de aire Buena, por debajo de los 50, son espacios en los que prácticamente no existen asentamientos humanos. Vehículos antiguos contaminan el 70% el aire en Tarija. Anónimo (27 octubre, 2019)

La Unidad de Monitoreo y Control Ambiental del Gobierno Municipal de Tarija, señalan que existen distintos factores que pueden contaminar el aire. Sin embargo, el que contamina en un 70% el aire en Cercado, es el parque automotor. De acuerdo con el RUAT 2019, hasta el mes de enero Cercado contaba con 75 mil motorizados, de los cuales 326 son vagonetas del servicio público, 187 buses públicos y 14.396 vehículos de uso particular. Pese a que generan más contaminación, el parque automotor más antiguo en el país es el que paga menos impuestos. De acuerdo al portal Energía Bolivia, el 83% de los vehículos tiene más de 23 años, por lo tanto, se trata de un parque

obsoleto, ineficiente y con alto grado de contaminación. Vehículos antiguos contaminan 70% del aire en ciudad de Tarija. Anónimo (28 octubre, 2019)

Toda esta informativa nos lleva a la **Ley N°1333 Ley del Medio Ambiente**. El cual tiene por objeto la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales, regulando las acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.

En el **Capítulo III Del Aire y la Atmósfera en el artículo 40,41 y 42** mencionan lo siguiente:

**ARTÍCULO 40°.-** Es deber del Estado y la sociedad mantener la atmósfera en condiciones tales que permita la vida y su desarrollo en forma óptima y saludable.

**ARTÍCULO 41°.-** El Estado a través de los organismos correspondientes normará y controlará la descarga en la atmósfera de cualquier sustancia en la forma de gases, vapores, humos y polvos que puedan causar daños a la salud, al medio ambiente, molestias a la comunidad o sus habitantes y efectos nocivos a la propiedad pública o privada.

Se establece como daño premeditado, el fumar tabaco en locales escolares y de salud, por ser estos recintos donde están más expuestos menores de edad y personas con baja resistencia a los efectos contaminantes el aire.

Se prohíbe el fumar en locales públicos cerrados y en medios de movilización y transporte colectivo.

**ARTÍCULO 42°.-** El Estado, a través de sus organismos competentes, establecerá, regulará y controlará los niveles de ruidos originados en actividades comerciales, industriales, domésticas, de transporte u otras a fin de preservar y mantener la salud y el bienestar de la población.

Esta ley nos aclara que se debe proteger y conservar el medio ambiente, a raíz de este capítulo se debe tener responsabilidad por la contaminación del aire y la atmósfera, tomando en cuenta que el parque automotor es el responsable del 70% de la

contaminación del aire en nuestro país, considerando que un vehículo con más de 20 años de antigüedad contamina más que 36 vehículos nuevos lo cual es recomendable renovarlos, lo cual llega a ser muy difícil cumplir esta ley debido al hecho de que las normas actuales en el municipio de Cercado tampoco impulsan o incentivan a la población a realizar la adquisición de un vehículo moderno, ya que las tasas actuales en la Dirección de Ingresos de la Alcaldía son más elevadas para vehículos nuevos que para los más viejos.

## **2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO**

El Entorno Inmediato o también conocido como micro entorno o entorno específico hace referencia al ambiente cercano de cada organización que ejerce efectos directos en la misma. Puede ser analizado desde el análisis de las cinco fuerzas competitivas que operan en un determinado sector y componen el entorno competitivo. Porter propone un modelo que se conoce como el de rivalidad ampliada o modelo de las cinco fuerzas. Estas determinan la rentabilidad de una empresa en un sector industrial.

- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Competidores potenciales.
- Productos sustitutos.
- Competidores actuales.

Análisis Porter de las cinco fuerzas.

El micro entorno se utiliza para definir a aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa, que tienen un impacto directo en su capacidad de servir un bien o servicio al cliente final. Anónimo (7 enero, 2020)

El micro entorno incluye a todos los actores cercanos a la empresa que afectan, tanto positiva como negativamente, su capacidad para crear valor para los clientes y relaciones con ellos. (Armstrong & Kotler, 2013)

### **2.2.1. Poder de negociación con los clientes o compradores (Usuarios)**

Si los clientes son pocos o están muy bien organizados podrían ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar y serán una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que, generalmente, será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que les dan el poder de negociación a sus clientes de sus posiciones mecánicas con la finalidad de mejorar los servicios de una empresa. El poder de negociación de los clientes también se describe como el mercado de productos: la capacidad de los clientes para poner a la empresa bajo presión, lo que también afecta la sensibilidad del cliente a los cambios de precios. Las empresas pueden tomar medidas para reducir el poder del comprador, como la implementación de un programa de lealtad.

El poder de los compradores es alto si los compradores tienen muchas alternativas. Es bajo si tienen pocas opciones. Análisis Porter de las cinco fuerzas. Anónimo (7 enero, 2020)

Los clientes son los actores más importantes dentro del micro entorno de la empresa. La entrega de valor es atender a los clientes meta y crear relaciones fuertes entre ellos. (Armstrong & Kotler, 2013)

En los últimos años se puede comprobar que en la ciudad de Tarija – Cercado, así como en distintos departamentos que el incremento poblacional ha ocasionado mayor cantidad de usuarios con la necesidad de trasladarse a distintas provincias como también de un departamento a otro ya sea por trabajo, visita a familiares, vacaciones, etc. Dando una gran importancia la dependencia del transporte interprovincial e interdepartamental.

El usuario en el sector de transporte tiene un poder muy fuerte, aunque la demanda de los mismos llega a influir en el precio y en los horarios, por estos motivos, se hacen diversos estudios para ver las horas más demandadas por los pasajeros y los precios más adecuados, además que hoy en día se puede observar varias alternativas de transportarse y las distintas empresas de este mercado encuentran en el precio la única manera de competir, dejando de lado que con el pasar del tiempo las expectativas y percepciones así como el confort y la atención del cliente llega a ser un aspecto importante para competir.

A nivel general las personas en Tarija no están acostumbrados a organizarse en grupos para defender sus derechos como usuarios del servicio de transporte tanto público, provincial e interdepartamental, en muchas ocasiones las vulneraciones a sus derechos las dejan de lado para evitarse trámites y problemas burocráticos. De esta manera es que este sector se ha estancado en cuanto a implementación de innovaciones en el servicio, en los últimos cinco años identificamos que las empresas que ofertan servicios de buses semicama y normales muestran poco dinamismo en este aspecto ya que no mejoran la calidad del servicio, no proponen nuevas ofertas más allá de solo manipular los precios, en cambio ingresaron al mercado tarijeño nuevas empresas que brindan un servicio de buses cama con un precio más elevado pero que ofrecen a sus pasajeros más comodidades y seguridad a la hora de viajar, por ejemplo la empresa RoyalClass oferta un viaje a La Paz en bus cama a un precio de 300Bs entonces este servicio se convierte en un lujo, para las personas que poseen bajos ingresos este no puede ser costeadado y por lo general deciden utilizar el servicio transporte de menor costo que son los semicama y normales.

Dentro de los usuarios que adquieren este tipo de transporte podemos decir que son todas aquellas personas individuales que tienen la necesidad de trasladarse de un departamento a otro, en especial, hacemos referencia a los usuarios que frecuentemente adquieren el servicio de transporte interdepartamental los cuales se detallan a continuación:

**Comerciantes.** - Son personas que deben realizar viajes para la compra de mercadería la misma se comercializa en nuestro departamento, cuando retornan estos también tienen la necesidad de transportarla por lo que para esta labor se presta el servicio de las empresas de buses en los que viajan, además se debe cumplir ciertos requisitos legales para que pasen por el Control Operativo Aduanero (COA) en las “Trancas” sin problemas. El no cumplir estos requisitos puede ocasionar perjuicios al comerciante como decomiso y destrucción de las mercancías, al chofer de la flota se le puede dar sanciones de tipo legal, estas situaciones también afectan a todos los pasajeros del bus con retrasos o demoras para llegar a su destino.

**Estudiantes Universitarios.** - Son estudiantes que tienen mayoría de edad y buscan formarse en una institución educativa fuera del departamento, estos requieren el servicio de transporte para trasladarse fuera de Tarija - Cercado y en ocasiones desde su destino regresar para visitar a la familia o amigos como también podría darse el caso que no quisiese volver.

**Estudiantes de Colegio.** - Estos son estudiantes menores de edad, en ocasiones viajan en delegaciones deportivas, con propósitos culturales, académicos o también viajes de promoción estos van acompañados de sus padres, profesores y por lo general viajan en numerosos grupos. Este tipo de clientes requieren autorización de sus padres ante la defensoría de la niñez para poder realizar un viaje interdepartamental, el no contar con ello le priva el poder usar el servicio de transporte que pretendemos ofertar.

**Turistas.**- Según la Organización Mundial del Turismo define a este como aquella persona que se traslada de su entorno habitual a otro punto geográfico, estando ausente de su lugar de residencia habitual más de 24 horas y realizando pernoctación en el otro punto geográfico. Para el presente trabajo tomamos en cuenta solo a turistas que se desplazan desde un departamento de Bolivia a Tarija - Cercado ya sean extranjeros o locales.

**Familias.** - para el presente trabajo usaremos la descripción que nos da la Real Academia de la lengua española (RAE Lunes, 30 de septiembre de 2019) que define a

la familia como un grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas como también un conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje. Estas familias viajan por distintos motivos, vacacionar, visitar a la familia en otros departamentos del País o por motivos de salud.

Algunas familias aprovechan de viajar durante “Vacaciones Invernales” se trata de un descanso pedagógico que el ministerio de educación les da a los estudiantes de colegio y este por lo general se da entre junio, julio y varía en cada departamento.

**Defensa del consumidor.** - En este punto explicaremos cual es la influencia de los usuarios sobre las empresas de transporte y como las instituciones gubernamentales colaboran en tareas de la defensa de sus derechos.

Empezamos mencionando que los usuarios se encuentran poco o nada organizados, si bien existe molestia y reclamos sobre el actual servicio que prestan las empresas de buses de transporte interdepartamental, estos o al menos algunos de ellos presentan sus quejas directamente a la ATT para que forme parte intermediaria para una solución y defensa de sus derechos como usuario. Prueba de esto la podemos encontrar las gráficas estadísticas del sitio web de esta institución gubernamental.

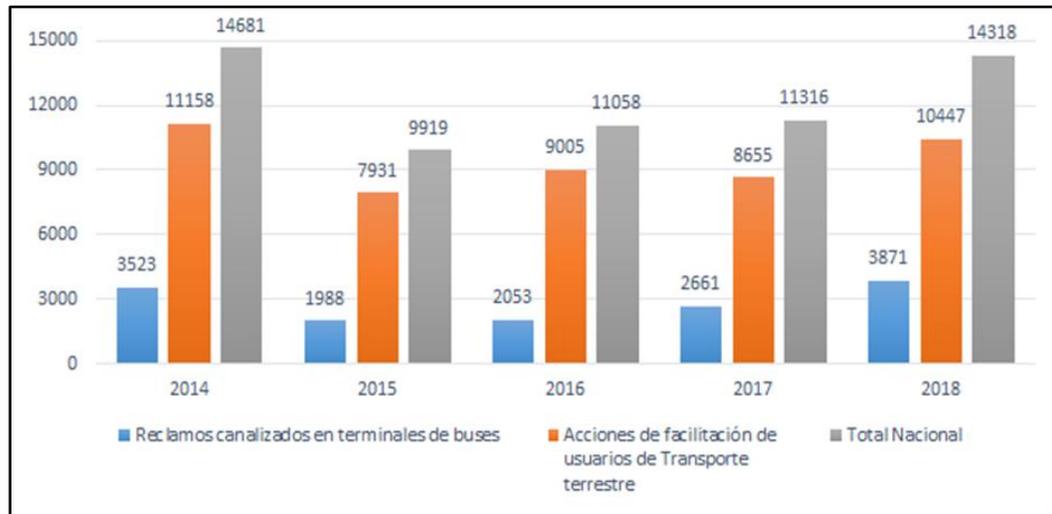
De acuerdo a nuestra investigación exploratoria la ATT a nivel Tarija no tiene estadísticas regionales, más solo existen estadísticas nacionales que centraliza cada una de las ATT regionales para sus memorias anuales de la institución para nivel nacional, estas están disponibles en su página web. Por otro lado, según las normativas vigentes quienes velan por los intereses de los usuarios del transporte en general la ATT en temas de reclamos y denuncias, o problemas con el servicio que demandan una solución por parte de la empresa y el Vice Ministerio Transporte otorga permisos de operación. Los gobiernos autónomos como principales tareas tienen la designación de rutas, controles, infraestructura y tarifas. **(VER ANEXO N°1)**

Según estadísticas facilitadas por el ATT tenemos lo siguiente:

*Ilustración 11 Canalizaciones y facilitaciones según la ATT del 2014 - 2018*

	2014	2015	2016	2017	2018
Reclamos canalizados en terminales de buses	3523	1988	2053	2661	3871
Acciones de facilitación de usuarios de Transporte terrestre	11158	7931	9005	8655	10447
Total Nacional	14681	9919	11058	11316	14318
Fuente: Memorias institucionales de la ATT desde 2014 - 2018					

*Gráfica 11 Facilitaciones y canalizaciones a suscitados entre los usuarios con las empresas de transporte terrestre a nivel nacional*



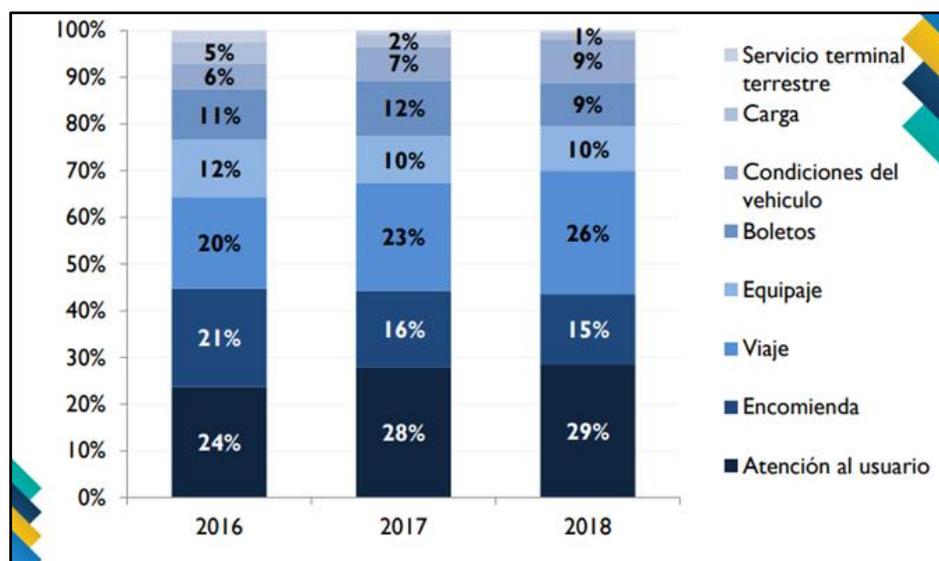
Facilitación: Cuando la ATT logra una solución al instante al problema suscitado entre el usuario y operador. En el transcurso de los últimos años estas tuvieron un comportamiento ascendente en 2014, 2016, 2018 mientras que en los años 2015 y 2017 disminuye.

Canalización: Cuando el usuario por cualquier motivo no es o no puede ser atendido por el operador, hace su reclamación en oficinas ATT, y de no ser facilitada, es registrada mediante formulario para su remisión al operador.

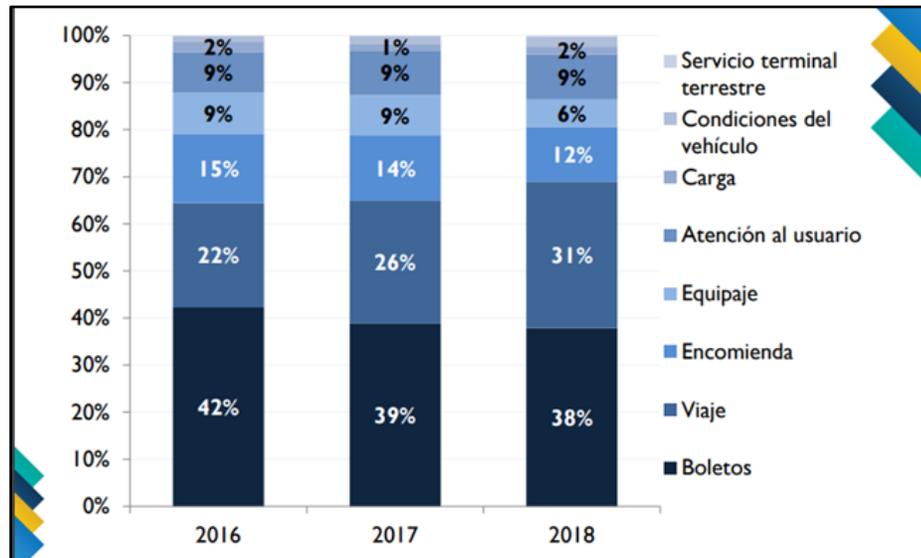
Notamos que en estos últimos 4 años la tendencia de las canalizaciones, es decir reclamos que no han podido ser atendidos por el operador y procedieron a un reclamo formal hacia la ATT ha tenido un comportamiento ascendente, el destino de estos es seguir un conducto regular que terminan en una orden de acción a seguir por parte de la empresa, esta última puede refutar de manera fundamentada dicha orden, la ATT analiza dicha respuesta y presenta una última resolución que da curso o no a levantar su primera resolución.

Cualquier usuario que quisiera denunciar a empresas de transporte cualquiera sea el motivo, la ATT ha dispuesto una oficina instalada en las terminales de buses, también ha logrado implementar una plataforma virtual en la que es posible realizarlas, este sistema ha permitido recabar los datos expuestos anteriormente, además se puede en las siguientes gráficas los tipos de reclamaciones más frecuentes:

*Ilustración 12 Tipo de Reclamaciones atendidas mediante canalización: Servicio de transporte terrestre 2016 - 2018*



*Ilustración 13 Tipo de reclamaciones atendidas mediante facilitación: Servicio de transporte terrestre 2016- 2018*



En la resolución att-djra-tr 01782013 emitida por la ATT en octubre del 2013, nos menciona que esta institución gubernamental establece tarifas máximas de referencia (TMR) para el transporte interdepartamental de pasajeros, en base a un estudio de costos realizado por una consultora en 2006. Este “Tarifario” se expone en un banner impreso en la terminal de buses de Tarija el cual tiene el objetivo de comunicar dichas tarifas a los usuarios.

Al mismo tiempo se encuentra a disposición en oficinas de la ATT, sucursal terminal de buses de Tarija – Cercado, panfletos para comunicar a la población acerca de seguros, tarifas, descuentos, derechos y deberes de los pasajeros de transporte terrestre y como hacer llegar sus reclamos acerca de este rubro los cuales se muestran en (**VER ANEXO N° 2**).

Ilustración 14 Tarifario de transporte terrestre interdepartamental de Bolivia

AUTORIDAD DE REGULACIÓN Y FISCALIZACIÓN DE TELECOMUNICACIONES Y TRANSPORTES

# TARIFARIO

Transporte Terrestre Interdepartamental

**NO PAGUE MÁS DE LA TARIFA MÁXIMA!**



Banda Tarifaria (Bs)	Nº	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	Yacuiba	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

Esta entidad reguladora solo menciona un tarifario propuesto, pero, menciona en el mismo “no pague más de la tarifa máxima” incitando al consumidor a que realice su reclamo por precios excesivos, o que escoja una empresa que oferte sus servicios a precios sugeridos, al final del día el usuario es quien determina que empresa usar y que tipo de servicio adquirir.

Este aspecto influye en las empresas actuales ya que, según una entrevista con la encargada de las oficinas de la ATT en la terminal de buses, algunas empresas se apegan a la normativa para cumplir con la ley porque los usuarios se informan del tarifario y pagan la tarifa correspondiente. Pero identificamos que las empresas que ofertan servicios de lujo o “clase ejecutiva” como ellos lo denominan se salen del margen propuesto.

### **2.2.2. Poder de negociación de los proveedores**

Este “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar de los proveedores, se considera generalmente baja, ejemplo: el mercado de los alimentos en las cadenas de supermercados, estos pueden optar por una gran variedad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Dado que los proveedores desean cobrar los precios más altos por sus productos, naturalmente surge una lucha de poder entre las empresas y sus proveedores. La ventaja va hacia el lado que tiene más opciones y menos que perder si la relación termina. En este poder de negociación de los clientes de la empresa desean bajar los precios o subir la calidad. Su capacidad para hacerlo depende de cuánto compren, qué tan bien informados estén, de su disposición a experimentar con alternativas, entre otros. Anónimo (7 enero, 2020)

Al crear valor para los clientes, los mercadólogos deben asociarse con otras compañías dentro de la red de entrega de valor de la empresa. (Armstrong & Kotler, 2013)

La buena relación con los proveedores es un factor fundamental en todas las empresas de transporte ya que de ellos depende gran parte del funcionamiento de los buses en distintos aspectos, ya sea para la limpieza, mantenimiento, armado de flotas, dependencia del combustible, etc.

Existen numerosas alternativas de proveedores para el mantenimiento de los buses en Tarija – Cercado, así como los insumos que son aceites llantas combustibles y lubricantes. Se ha podido observar que distintas empresas que se dedican a este rubro forman proveedores fijos con los cuales pueden negociar precios con la condición de ser clientes únicos de ellos y por distintas circunstancias en el momento de cambiar de proveedor de insumos como combustible y aceites no se incurren en grandes costos de cambio, pero cambiar de proveedores de equipos de transporte si se incurren en grandes costos por la pérdida de economías de escala. Se puede mencionar que el precio que lleguen a ofertar será un aspecto crucial en el momento de elegir cualquier tipo de proveedor.

En el caso de las empresas de transporte son importante los siguientes proveedores para realizar sus actividades:

- Proveedores de Combustible: En las empresas de transporte existe la dependencia de por el combustible para el funcionamiento de los buses, entre los más usados según la ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos) en Tarija - Cercado son: Diesel Oil, Diesel Oil Super, Gasolina Especial, Gasolina Especial (+) y Etanol 92. El listado de los Operadores que comercializan estos combustibles son los siguientes:

*Tabla 2 Comercialización de combustibles líquidos en estación de servicio en Tarija  
(Listado de operadores por actividad y departamento registrados en la Agencia  
Nacional de Hidrocarburos ANH)*

<b>Nº</b>	<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>PRODUCTOS</b>
1	EL MOLLE S.R.L.	Dirección: Méndez - carretera a San Lorenzo Km 11 Zona: El Rancho Teléfono: 6638267	Diésel Oíl Gasolina Especial Gasolina Especial (+)
2	Empresa Comercial Vanguardia en "Vangas S.A." Sucursal Yacuiba	Dirección: Yacuiba Avda. Los Libertadores Esq. Independencia Teléfono: 71012295	Diésel Oíl Gasolina Especial Gasolina Especial (+)
3	Estación de Servicio Caiguami S.R.L.	Dirección: Villamontes - Carr. Santa Cruz Km 1 Nº S/N MZNO: Zona el Chañar Teléfono: 46722353	Diésel Oíl Gasolina Especial Gasolina Especial (+)
4	Estación de Servicio Caiguami S.R.L. Sucursal 1	Dirección: Calle Méndez Arcos Esquina Eustaquio Méndez Teléfono: 46724580	Diésel Oíl Gasolina Especial
5	Estación de Servicio Copacabana S.R.L.	Dirección: Avenida San Gerónimo Nº S/N zona la Rotonda Teléfono: 6827041	Diésel Oíl Gasolina Especial Gasolina Especial (+)
6	Estación de Servicio "Don Daniel"	Dirección: Av. Circunvalación S/N zona las Barrancas Teléfono: 6672831	Diésel Oíl Súper Etanol 92 Gasolina Especial Gasolina Especial (+)
7	Estación de Servicio "El Chañar"	Dirección: Villamontes - Carr. Santa Cruz Km 1 Nº S/N MZNO: S/N Zona el Chañar Teléfono: 46723800	Diésel Oíl Gasolina Especial Gasolina Especial (+)
8	Estación de Servicio El Chorro	Dirección: Av. Víctor Paz Estensoro Zona Azucarero Teléfono: 6961694	Diésel Oíl Gasolina Especial Gasolina Especial (+)

<i>Nº</i>	<i>RAZÓN SOCIAL</i>	<i>CONTACTO</i>	<i>PRODUCTOS</i>
9	Estación de Servicio El Tero Tero	Dirección: Carretera a Santa Cruz Km 4 N° S/N zona Campo Grande Teléfono: 6832929	Diésel Oíl Súper Etanol 92 Gasolina Especial Gasolina Especial (+)
10	Estación de Servicio "Moto Méndez" S.R.L.	Dirección: Carretera Tarija - San Lorenzo Km 8 Rancho Sud Teléfono: 6649924	Diésel Oíl Súper Etanol 92 Gasolina Especial Gasolina Especial (+)
11	Estación de Servicio M. Warrior S.R.L.	Dirección: Yacuiba Carretera a Santa Cruz Km. 10 N° S/N Uv: S/N MZNO: S/N zona: Campo Pajoso Teléfono: 76809638	Diésel Oíl Gasolina Especial Gasolina Especial (+)
13	Estación de Servicio Rio Bermejo	Dirección: Avenida Bolívar Esquina Belgrano N° 647 Zona Avaroa Teléfono: 46961076	Diésel Oíl Gasolina Especial Gasolina Especial (+)
14	Estación de Servicio San Jorge S.R.L.	Dirección: Tarija - Av. Panamericana Carretera a Bermejo N° S/N zona San Jorge II Teléfono: 6647969	Diésel Oíl Gasolina Especial Gasolina Especial (+)
15	Estación de Servicio Telpel	Dirección: Av. Eberto Lema N° 936 zona Cañaverl Teléfono: 6544530	Diésel Oíl Súper Etanol 92 Gasolina Especial Gasolina Especial (+)
16	Estación de Servicios Avenida Circunvalación S.R.L.	Dirección: Av. Circunvalación S/N Esquina Ayoroa Barrio La Florida Teléfono: 6644383	Diésel Oíl Gasolina Especial Gasolina Especial (+)
17	Estación de Servicios El Portillo S.R.L.	Dirección: Carretera al Chaco Km 7 S/N zona El Portillo Teléfono: 6645121	Diésel Oíl Súper Etanol 92 Gasolina Especial

<i>Nº</i>	<i>RAZÓN SOCIAL</i>	<i>CONTACTO</i>	<i>PRODUCTOS</i>
18	Estación de Servicio Tarija S.R.L.	Dirección: Av. Héroes de la Independencia S/N zona San Martín Teléfono: 6660884	Gasolina Especial Gasolina Especial (+)
19	Sointa S.R.L.	Dirección: Tarija - Av. Circunvalación Nº S/N zona Morros Blancos Teléfono: 6654654	Diésel Oil Súper Etanol 92 Gasolina Especial Gasolina Especial (+)
20	Tacuarandi S.R.L.	Dirección: Zona Morros Blancos Av. Panamericana Esquina Calle Hna. Ana Conchentina S/N Teléfono: 6638200	Diésel Oil Gasolina Especial Gasolina Especial (+)

- Proveedores de Mantenimiento, Limpieza y Repuestos: Existe concesionarias encargadas de realizar este tipo servicio y a pesar de que algunas empresas de transporte no lo realizan nosotros consideramos que es un aspecto importante para brindar valor para los usuarios llegando a ser una Oportunidad. Hay diversas alternativas en distintas partes de Tarija – Cercado como en el Campesino, Circunvalación, La Loma, San Jorge II, a lo largo de la Av. Las Américas podemos hasta encontrar 4 empresas de limpieza de vehículos.
- Proveedores de Buses: Podemos mencionar que son varios los proveedores de buses interdepartamentales los cuales se pueden encontrar en ferias de autos de distintos departamentos como Oruro, La Paz y Santa Cruz, al mismo tiempo en inmobiliarias y mercado libre. Identificamos en el sector que una parte del sector que presta en servicio de buses son camiones Volvo transformados con chasis de Bus. Aunque no son muchas las empresas que llegan a optar por Buses nuevos estos son adquiribles mediante empresas en Santa Cruz, Chile y Brasil según pudimos constatar.

- Terminales de buses. - Por normativa legal, las empresas de buses están obligadas a cargar pasajeros solo en las terminales autorizadas por tanto estas son lugares físicos importantes que establecen la conexión directa entre la población y las empresas de transporte de carga y pasajeros.

Por otro lado, identificamos que no existen intermediarios en la venta de pasajes a usuarios, estas son de relación directa mediante oficinas que las empresas de buses instalan en la terminal de Tarija.

El mercado Tarijeño posee varias alternativas de proveedores para las empresas de autotransporte pesado, estas son elegidas por afinidad o por conveniencia.

### **2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. Es decir, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado. Se refiere sobre la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria. Anónimo (7 enero, 2020)

Hoy en día el querer crear una empresa de transporte interdepartamental puede resultar riesgoso debido al nivel de inversión que se requiere sin contar con el nivel de dificultad que existe en nuestro país haciendo mención el mal estado de las rutas como el mal asfaltado de los caminos que pone en riesgo no solo el estado de los buses si no también la vida de muchas personas, sin mencionar la existencia de normativas contradictorias que dificultan las actividades que se requiere para el ingreso a este tipo de rubro.

El nivel de competencia es bastante fuerte debido a que existe un gran número de empresas en el mercado, sin hacer mención a las competencias desleales existentes por parte de sindicatos los cuales llegan a crear barreras para las nuevas empresas debido a la influencia que llegan a tener en el momento alquilar las instalaciones de la terminal la cual debería ser imparcial para cualquier tipo de empresa.

Por otra parte, no todas las empresas en el mercado Tarijeño tienen el mismo impacto, si bien identificamos 27 empresas que actualmente prestan servicios en la terminal de Buses de nuestro departamento Tarija – Cercado al menos 5 (Expreso Tarija, Expreso del Sur, Asociación de Autotransportes Sama, Trans Platinum y Flota Trans Emperador) tienen una representativa participación del mercado el resto no son muy conocidas ni muy frecuentadas por la población.

Las dos últimas mencionadas ofrecen buses nuevos, su costo es relativamente más alto con relación a las dos primeras y la tercera que ofertan servicios económicos pero que son volvos transformados en buses para la labor de transporte.

Un bus nuevo es muy costoso, por lo que entendemos que las tres primeras en la lista no hicieran inversiones para comprarlos, en cambio las empresas dos últimas que son empresas relativamente nuevas apostaron por un servicio de mejor calidad, pero elevaron sus precios, este comportamiento en el mercado se repite, quienes tienen buses nuevos ofertan servicios con precios más altos, mientras que quienes ofertan sus servicios con buses viejos reducen el mismo y tienen una buena participación del mercado que no está dispuesto a pagar precios exagerados por un viaje.

También podemos analizar a las empresas de buses interdepartamentales mediante los siguientes criterios:

- **Las economías de escala:** Las distintas empresas que prestan este tipo de servicio de transporte realizan sus economías de escala reduciendo sus costes por medio de sus proveedores ya sea teniendo convenios verbales o escritos entre ellos.

También economizan en gastos por ejemplo no le brindan el mantenimiento correspondiente al bus con tal de ahorrarse unos pesos y en algunas ocasiones no realizan la limpieza al bus por la misma razón, esto se puede apreciar al momento de utilizar estos servicios normalmente en empresas de buses viejos.

- **Diferenciación del servicio:** Muchas veces se ha podido observar en el mercado la lealtad por parte de los clientes a una empresa ocasionando el fenómeno de “fidelidad a una marca” debido a que llegan a diferenciarse de alguna manera frente a otras empresas como por ejemplo la Expreso del Sur y la Expreso Tarija que por lo general son las que menos ocurrencia en accidentes han tenido. Podemos contrastar a estas dos empresas con la empresa “Sama” quienes han sido protagonistas de muchos accidentes ya sea por imprudencias o por falta de mantenimiento a sus buses estos tienen mala reputación y no son la primera opción de muchas personas al momento de viajar.

- **Inversiones de Capital:** Para poder ofrecer algo diferente a los usuarios que se llegue a destacar entre los demás es la necesidad de una inversión para poder entrar al mercado del transporte interdepartamental, ya sea para la compra de los buses y el alquiler de las instalaciones en la terminal, así como para los gastos de mantenimiento limpieza, cuyos factores podrían impedir o limitar el acceso de nuevos competidores.

Las actuales empresas de Transporte cuentan con fuertes inversiones de capital lo cual significa una barrera de ingreso importante al sector, ya que cada una de estas bordea entre los 300 mil dólares unos cero kilómetros o menos según el kilometraje del vehículo.

- **Políticas Gubernamentales:** Se ha podido observar durante los últimos años en cuestión de políticas gubernamentales muchos avances en cuestión de normativas y si bien la creación de nuevas empresas ha ido incrementando también fueron limitando y colocando obstáculos para la creación de nuevos emprendimientos como por ejemplo los doble aguinaldos, debido a esto se desmotiva a quienes quieren abrir nuevas empresas.

En el mercado de Transporte interdepartamental sucede de igual manera debido a políticas contradictorias que le impide ofrecer un mejor servicio a las empresas de buses nuevos con altos impuestos, además que los sindicatos llegan a tener más influencia y preferencias en la Terminal de Buses de Tarija – Cercado por lo que alquilar ventanillas no es rentable. Esto último no debe ser un factor que desaliente a la inversión pues existen mecanismo que pueden saltar estas limitaciones.

#### **2.2.4. Amenaza de productos sustitutos**

Hay un viejo dicho de que nadie es insustituible. La competencia depende de la medida en que los productos de una industria sean reemplazables por unos de otros. Los servicios postales compiten con los servicios de mensajería, que compiten con las máquinas de fax, que compiten con el correo electrónico, etc. Cuando una industria innova, otra puede sufrir. Anónimo (7 enero, 2020)

La existencia de productos sustitutos es un factor que genera preocupaciones para todas las empresas en el mundo y eso también incluye a las empresas de transporte como la interdepartamental debido a que puede generar la perdida de posibles clientes potenciales que sustituyen este tipo de servicio por diferentes razones como el precio, velocidad, la comodidad o por el hecho de no querer realizar un gasto por la compra de un pasaje. Aunque no haya una gran variedad de productos sustitutos que reemplace al transporte no se descarta su existencia.

No existen muchos productos sustitutos para el transporte interdepartamental en Tarija - Cercado, podemos mencionar la existencia de medios alternativos para trasladarse de un departamento a otro pero que al mismo tiempo requiere ciertas condiciones los cuales son:

- **El medio aéreo:** Este tipo de servicio puede ser considerado como sustituto a un costo mayor que además implica la existencia de un aeropuerto en la ciudad a destino. Es mucho más veloz, es más confiables, más cómodo, mucho más seguro que viajar en bus, pero también es el más caro de la industria de transportes.
- **Transporte Particular:** Este tipo de transporte en autos también puede considerarse una forma alterna de sustituir el servicio de transporte interdepartamental, aunque no es masivo e implica tener a disposición un auto dispuesto a trasladar de manera particular de un departamento a otro y encargarse del manejo, costo de un chofer y sobre todo de los combustibles que se utilizaran para el viaje, los repuestos, el mantenimiento del vehículo, etc. Decidir viajar en un auto particular incurre en muchos costos si se desea prevenir el quedar varado en media carretera.
- **Minivans:** A pesar de que mayormente son utilizados para el traslado a provincias también son usados para trasladarse de un departamento a otro a un costo más alto por persona, este proceso puede ser de viaje directo o con escalas de relevo cambiando de vehículo y chofer en ciertos puntos del trayecto. Estos son una alternativa efectiva cuando existen bloqueos y la necesidad de viajar es muy fuerte, pues, estos vehículos al ser más pequeños pueden atravesar carreteras antiguas que en algunas ocasiones son intransitables para los buses pero que no representan demasiado riesgo para vehículos ligeros como las minivans.

También podemos hacer otro análisis de productos sustitutos en la propia industria de buses, según Gerry Johnson una sustitución de “producto por producto” en la que un producto puede sustituir a otro siendo la misma esencia del primero presentado de otra manera. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Así por ejemplo “el correo electrónico reemplaza al correo físico”. En nuestro caso interpretamos que, un bus semicama puede sustituir a un bus cama y a cualquiera de estos dos lo puede sustituir un bus normal.

### 2.2.5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa. Todos los factores anteriores convergen en la rivalidad, que para Porter es un cruce entre la guerra activa y la diplomacia pacífica. Pueden atacarse mutuamente, o tácitamente acordar coexistir, tal vez incluso formar alianzas.

Se puede decir que hacemos referencia a la actuación de competidores existentes en la industria, es determinante para conocer si la rivalidad es alta o baja. Peiro, A. U. (24 septiembre, 2019).

En el sector empresarial la autoridad de fiscalización de empresas vela por la libre competitividad en el mercado, al consultar mediante un formulario de consulta vía correo electrónico a esta institución si es que tienen la tuición para regular a las empresas de transporte interdepartamental, nos respondieron de que al crearse la Autoridad de Telecomunicaciones y Transporte esta se hace cargo de todo lo que tenga que ver con el sector, competitividad, regulaciones, defensa del consumidor, etc. (**VER ANEXO N°3**)

Por otro lado, existe una necesidad latente de la población por usar el servicio de transporte interdepartamental ocasionando que la cantidad de empresas del mismo rubro haya crecido, pero también ha crecido una fuerte rivalidad y competencia entre algunos de ellos para ofrecer un servicio económico o de mejor calidad.

En la mayoría de los casos notamos que, las empresas que ofertan mayores beneficios a sus clientes son más caras en comparación a las empresas que solo prestan el servicio de transporte que buscan economizar en el precio de los pasajes incluso utilizando volvos transformados a buses.

En Tarija – Cercado se puede observar una fuerte cantidad de empresas que se dedican a brindar este tipo de servicio que es el transporte interdepartamental cuyos precios son fijados para el beneficio de la empresa misma tomando en cuenta Tarifario brindado por la ATT como también ignorando el mismo y solo prestando atención en lo que creen que vale la calidad del servicio que prestan.

Con el pasar de los años fueron pocas las empresas que se dedicaron a mejorar sus servicios, el estado de los buses y la atención al cliente, pero no se vieron fuertes diferencias muy marcadas entre ellas. Más adelante mostramos una lista de las empresas de transporte interdepartamental que operan en Tarija – Cercado las cuales son consideradas como competencia actual.

Con la construcción de la nueva terminal de buses en Tarija - Cercado se ha visto llegar a muchas empresas de otros departamentos del país que actualmente tienen boleterías en dichas instalaciones y ofertan sus servicios. Según la información brindada por el Lic. Juan C. Martinez gira Director de la Dirección de la Terminal de Buses de Tarija y el Ing. Jorge A. Aramayo Flores Encargado de Operaciones y seguridad de la Dirección de la Terminal de Buses Tarija (**VER ANEXO N°4**) existen 27 empresas operadoras de Transporte Interdepartamental registradas y son las siguientes:

*Tabla 3 Número de empresas operadoras sus rutas y la cantidad de vehículos que cada empresa tiene a disposición en Tarija - Cercado*

<i>Nº</i>	<i>EMPRESAS OPERADORAS</i>	<i>RUTAS</i>	<i>CANTIDAD DE VEHÍCULOS POR OPERADOR</i>
1	Flota Expreso "San Roque"	La Paz	11 vehículos
2	Flota Expreso "Tarija"	La Paz	30 vehículos
		Santa Cruz	
		Potosí	
		Sucre	
		Villazon	
		Oruro	
3	Flota Expreso "Del Sur"	La Paz	20 vehículos
		Cochabamba	
		Oruro	
		Santa Cruz	
4	Expreso Flota "Padcaya"	Cochabamba	17 vehículos
		Santa Cruz	
		Oruro	
		Potosí	
5	Flota "San Lorenzo"	La Paz	18 vehículos
		Santa Cruz	
6	Asociación de Auto Transportes Sama	La Paz	36 vehículos
		Santa Cruz	
		Potosí	
		Villazon	
		Tupiza	
		Cochabamba	

<i>Nº</i>	<i>EMPRESAS OPERADORAS</i>	<i>RUTAS</i>	<i>CANTIDAD DE VEHÍCULOS POR OPERADOR</i>
7	Trans Platinum S.R.L.	La Paz Santa Cruz	6 vehículos
8	Expreso Trans Americano S.R.L.	ConexBuenos Aires	3 vehículos
9	Osastur Tarija	La Paz Cochabamba Oruro	14 vehículos
10	Asociación de Auto Transporte "Villa del Norte"	La Paz Cochabamba Oruro Villazon	36 vehículos
11	Flota Trans del Norte	Potosí	3 vehículos
12	Sindicato Villa Imperial	Potosí	7 vehículos
13	Flota Trans Emperador	Sucre	3 vehículos
14	Trans La Paz S.R.L.	La Paz	6 vehículos
15	Flota Andes Bus	Sucre	5 vehículos
16	Sindicato Interdepartamental de Transporte Liviano 6 de Octubre	Sucre	22 vehículos
17	Flota Juárez	Tupiza Salta	6 vehículos
18	Empresa de Transporte Expreso el Bermejeño S.R.L.	La Paz Oruro Potosí	10 vehículos
19	Flota 23 de Marzo	Villa Charcas	20 vehículos

<i>Nº</i>	<i>EMPRESAS OPERADORAS</i>	<i>RUTAS</i>	<i>CANTIDAD DE VEHÍCULOS POR OPERADOR</i>
20	Royal Class	La Paz	3 vehículos
21	Asociación de Transporte Libre Flota Trans. Narváez	Santa Cruz La Paz Tupiza Villazon Villamontes Bermejo	27 vehículos
22	Tupiza	Santa Cruz	8 vehículos
23	Trans Villa Charcas	Villa Charcas	7 vehículos
24	Lince	La Paz Santa Cruz	7 vehículos
25	Trans Copacabana	La Paz Cochabamba	14 vehículos
26	AYSUR BUS	La Paz Oruro Potosí	5 vehículos
27	El Mexicano S.R.L.	Sucre	4 vehículos

### III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Según la American Association define la investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso. La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones

Según Naresh K. Malhotra la investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing. (Malhotra, 2008)

Tomando en cuenta estas definiciones nos ayudaron a comprender que por medio de la investigación de mercados se permitirá la obtención de datos importantes sobre el mercado y la competencia los cuales nos servirán de guía para tomar decisiones que nos ayudarán a desarrollar estrategias empresariales ya sea de promoción, publicidad, etc. Para una mejor imagen corporativa de la nueva empresa de Transporte Interdepartamental y poder posicionarse en el mercado y tener una rentabilidad estable, así mismo se recopilará datos de cualquier aspecto que se desee conocer los cuales nos será útil para realizar una adecuada toma de decisiones y lograr la satisfacción de los usuarios.

### 3. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

#### 3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

¿Cuáles son los atributos de preferencias y expectativas que motivan al usuario a pagar por un servicio de transporte interdepartamental?

**Causa:** Atributos de preferencias y expectativas

**Efecto:** Motiván al usuario a pagar por un servicio de transporte interdepartamental

(Atributo. -Cualidad o característica propia de una persona o una cosa, especialmente algo que es parte esencial de su naturaleza.)

#### 3.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son los atributos de preferencia de los usuarios para elegir una empresa de transporte interdepartamental?
- ¿Cuáles son las expectativas de los usuarios cuando eligen una empresa de transporte interdepartamental?
- ¿Qué precio están dispuestos a pagar los usuarios por un servicio de transporte interdepartamental?
- ¿Cuál es la frecuencia con la que los usuarios viajan desde Tarija - Cercado a distintos departamentos del país?
- ¿Cuáles son los motivos por los que los usuarios viajan fuera del departamento de Tarija - Cercado?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación por los cuales el usuario gustaría recibir promociones por parte de una empresa de transporte interdepartamental?

#### 3.3. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

El precio y la seguridad son los atributos que más valoran los usuarios al momento de adquirir un servicio de transporte interdepartamental.

### **3.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.4.1. Objetivo general**

Identificar atributos de preferencias y expectativas que motivan al usuario a pagar por un servicio de transporte interdepartamental.

#### **3.4.2. Objetivos específicos**

- Describir atributos de preferencia de los usuarios para elegir una empresa de transporte interdepartamental para poder formular una propuesta del nuevo servicio a ofertar.
- Describir las expectativas de los usuarios cuando eligen una empresa de transporte interdepartamental para complementar el futuro servicio a ofrecer.
- Determinar qué precio están dispuestos a pagar los usuarios por un servicio de transporte interdepartamental y usarlo como referencia para la nueva empresa.
- Identificar la frecuencia con la que los usuarios viajan desde Tarija - Cercado a distintos departamentos del país y de esta manera establecer una oferta de rutas para la nueva empresa.
- Identificar los motivos por los que los usuarios viajan fuera del departamento de Tarija - Cercado para proponer promociones o generar mayor valor agregado al usuario.
- Determinar cuáles son los medios de comunicación por los cuales el usuario gustaría recibir promociones por parte de una empresa de transporte interdepartamental.

### 3.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Los métodos y Técnicas de investigación de mercados que se utilizará para la obtención de datos e información son las siguientes:

- **Investigación exploratoria**

El objetivo de la investigación exploratoria es explorar o examinar un problema o situación para brindar conocimientos y comprensión, este tipo de investigación se caracteriza por ser flexible, versátil y a menudo es la parte frontal del diseño de investigación total y los métodos más utilizados dentro de esta son las encuestas con expertos, encuestas piloto, datos secundarios (analizados cuantitativamente) y la investigación cualitativa. (Malhotra, 2008)

- **Investigación concluyente**

Este tipo de investigación es diseñada para ayudar a quien toma las decisiones a determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción en una situación específica. Tiene como objetivo probar hipótesis específicas y examinar relaciones, además que la información necesaria se define con claridad y el proceso de información es formal y estructurado, la muestra es grande y representativa y el análisis de datos es cuantitativo. (Malhotra, 2008)

- **Investigación descriptiva**

El principal objetivo de la investigación descriptiva es describir algo, por lo regular las características o funciones del mercado, se distingue por la formulación previa de hipótesis específicas y el diseño planeado y estructurado de antemano, y los métodos usados son datos secundarios (analizados cualitativamente), encuestas, paneles y datos por observación y otros. (Malhotra, 2008)

- **Información primaria, La encuesta**

Es la recopilación de datos al establecer contactos con un número de personas por medio de cuestionarios los cuales debe diseñarse con cuidado además este proceso puede consumir mucho tiempo y ser costoso. (Jany Castro, 2005)

- **Información secundaria**

Los datos secundarios son hechos, cifras e información que alguien ha compilado para otros fines y el investigador de mercados puede hacer uso de ellos evitando de esta manera gastos de dinero y tiempo. (Jany Castro, 2005)

Los resultados que se lleguen a obtener de esta investigación de mercados serán de bastante utilidad para conocer gustos, preferencias y una idea clara de las expectativas que queremos poder alcanzar para los usuarios y proponer ventajas frente a la competencia.

### **3.6. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Un diseño de la investigación es un esquema o programa para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos que se necesitan para obtener la información requerida para estructurar y/o resolver los problemas de investigación de mercados. (Malhotra, 2008)

El **diseño de investigación** es un plan para abordar los objetivos o hipótesis de investigación. En esencia, el investigador desarrolla una estructura o marco para responder a un problema/oportunidad de investigación específico. (McDaniel & Gates, 2016)

A continuación, se muestra los procedimientos del diseño de investigación para la obtención de información:

#### **3.6.1. Recopilación de la información**

El levantamiento de la información se realizará mediante el diseño de una encuesta virtual con el programa “Google Forms” una parte de las encuestas será promocionada mediante una publicación pagada a la empresa de Facebook (**VER ANEXO N°5**), esta última proporciona la facilidad de configurar a que segmento de la población se mostrará la publicación, que en nuestro caso será la encuesta virtual, la cual fue realizada de la siguiente manera:

- Público: Hombres y mujeres 18 - 65+
- Fecha de inicio 7 de octubre de 2019 a horas 20:15.
- Fecha de Finalización 10 de octubre de 2019 a horas 20:15.
- Usuarios de la red social en el Área urbana del departamento de Tarija.
- Importe gastado 70 Bs. (Importe real gastado 38,59 Bs)

Por otra parte, con la ayuda de teléfonos móviles, acceso a internet y la encuesta virtual mencionada se procedimos a realizar las encuestas de manera personal (cara a cara) en las instalaciones de la terminal de buses de Tarija Cercado.

### **3.6.2. Determinación de la población y el tamaño de la muestra**

**Elementos:** hombres y mujeres de Tarija - Cercado entre los 18 años en adelante

**Marco de la muestra:** La población a encuestar son personas que radican en Tarija – Cercado y que alguna vez utilizaron el servicio de buses en este departamento o se encuentran con intenciones de comprar pasaje para viajar en flota por primera vez.

Para determinar el tamaño de la muestra utilizaremos datos facilitados por el departamento de operaciones de la Terminal de Buses de Tarija Cercado, (**VER ANEXOS N°6, 7 Y 8**) con los cuales conocemos que el flujo de pasajeros en los meses de julio, agosto, septiembre del 2019 es el siguiente:

Julio 28861 Pasajeros

Agosto 44119 pasajeros

Septiembre 41220 pasajeros

**El total es de 114200 pasajeros.**

Este total delimita el número de personas que viajaron en los últimos 3 meses de la gestión 2019, por lo que estadísticamente se considera la muestra del total de la población de Tarija – Cercado al ser una muestra excesivamente grande, podemos aplicar un cálculo para la muestra de la muestra.

*Tabla 4 Variables del cálculo de la muestra*

<i>Variable</i>	<i>Símbolo</i>	<i>Datos</i>
Población	N	114200
Nivel de confianza	Z	1,96 (95% confianza)
Probabilidad de que sea un usuario del transporte interdepartamental de buses	P	95%
Probabilidad de que no sea un usuario del transporte interdepartamental de buses o no sea relevante para la investigación	Q	5%
Desviación o error	D	3%

Para reducir el margen de probabilidad que el encuestado sea un usuario del servicio interprovincial se incluirá una pregunta que descarte a estas personas como sujetos relevantes en la investigación por esta razón la probabilidad de éxito es del 95%. Al siempre existir un margen de probabilidad de fracaso se decidió optar por 5% para el cálculo respectivo de la formula.

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

$$n = \frac{114200 * (1.96)^2 * 0.95 * 0.05}{(0.03)^2 * (114200 - 1) + (1.96)^2 * 0.95 * 0.05}$$

$$n = 202.39$$

Por redondeo el número de encuestas a realizar **n=202**

### 3.7. ENCUESTAS

Según Naresh K. Malhotra las Encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Además, incluye que dicha técnica para la obtención de información es basada en un cuestionario estructurado que implica a la muestra de una población y está diseñado para obtener información específica de los participantes. (Malhotra, 2008)

Según José Nicolás Jany Castro la Encuesta es la recopilación de datos al establecer contactos con un número limitado de personas por medio de cuestionarios el cual requiere una planeación minuciosa puesto que debe tenerse especial cuidado en su elaboración debido a que requiere mucho tiempo y puede resultar muy costosa. (Jany Castro, 2005)

Según Carl McDaniel la investigación por encuesta implica un entrevistador que interactúa con encuestados para obtener hechos, opiniones y actitudes. Se usa un cuestionario para garantizar un enfoque ordenado y estructurado de la recopilación de datos. (McDaniel & Gates, 2016)

En síntesis, tomando en cuenta las anteriores definiciones planteamos la definición de encuesta como:

*La encuesta es una técnica de investigación de mercados la cual nos permite recopilar datos por medio de un entrevistador a un cierto número de personas dependiendo el tamaño de la muestra por medio de cuestionarios estructurados el cual implica tiempo y esfuerzo.*

Como podemos ver el uso de las encuestas llegan a ser de gran utilidad para la investigación de mercados, pero como se mencionaba requiere bastante tiempo y llegan a ser costosas en el momento de la tabulación de la información.

Adentrándonos más a los progresos tecnológicos y aprovechando ciertas facilidades optamos por el uso de encuestas virtuales utilizando el internet como medio de difusión que al igual que las encuestas tradicionales las preguntas van dirigidas a una población respectiva de la población para conocer sus tendencias y opiniones, este tipo de encuesta brinda muchas oportunidades ya que pueden llegar a cientos y miles de personas de forma instantánea llegando a ser más rápida y barata. Dichas encuestas fueron enviadas desde la aplicación más usada hoy en día WhatsApp y Facebook.

El modelo de la encuesta y las preguntas que incluye se puede ver en el (**VER ANEXO N°9**)

### 3.8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

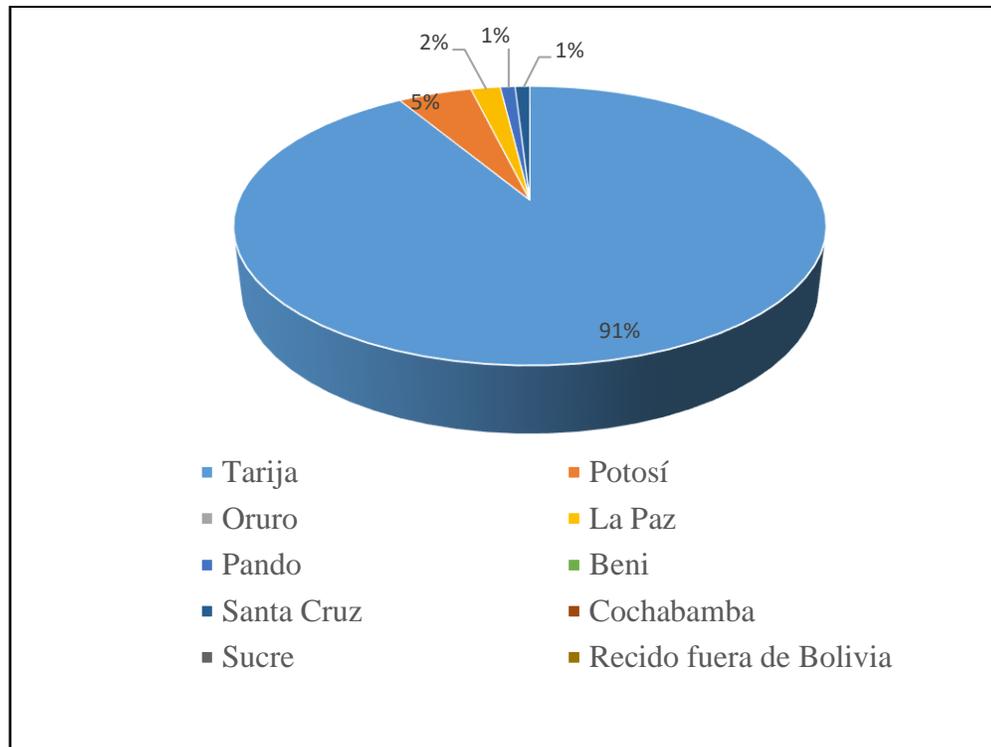
A continuación, mostramos los resultados obtenidos por las encuestas realizadas con el Google Forms las cuales serán mostradas con gráficos y tablas que fueron diseñadas mediante la hoja de cálculo Microsoft Excel más una interpretación de los mismos.

❖ **Pregunta:** Usted reside o vive en:

*Tabla 5 Lugar de Residencia*

<i>Departamento</i>	<i>Número de Personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Tarija	190	91%
Potosí	10	5%
Oruro	0	0%
La Paz	4	2%
Pando	2	1%
Beni	0	0%
Santa Cruz	2	1%
Cochabamba	0	0%
Sucre	0	0%
Resido fuera de Bolivia	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

*Gráfica 12 Lugar de Residencia*



**Interpretación:** De acuerdo con los resultados obtenidos por las encuestas un 91% de los encuestados que realizan viajes fuera del departamento reside o vive en Tarija un 9% de los encuestados reside fuera del departamento.

Interpretamos que el 91% de tarijeños encuestados, tiene la necesidad de salir del departamento del mismo modo tiene la necesidad de volver a Tarija puesto que reside o vive en el mencionado departamento.

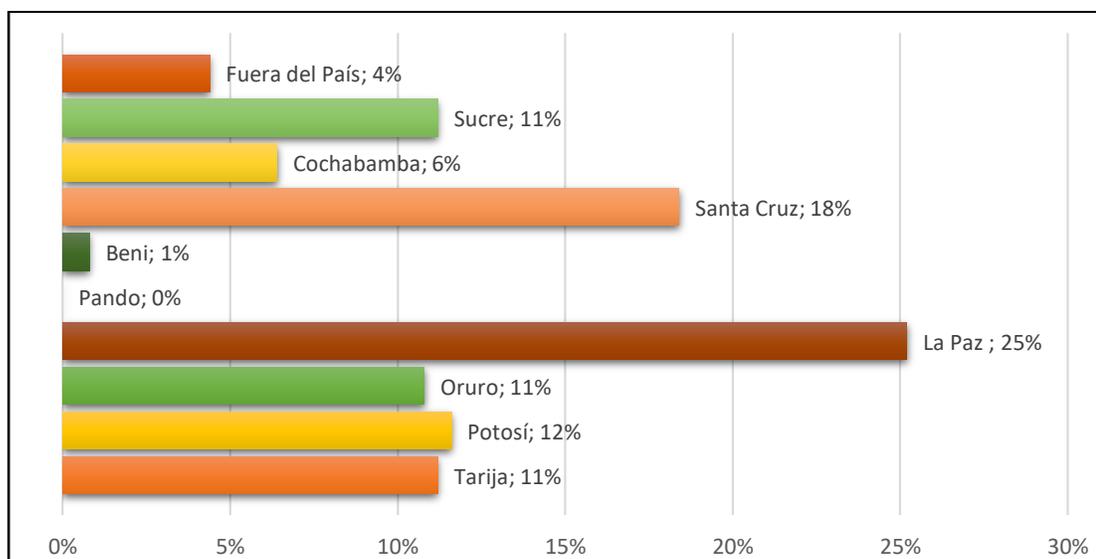
Esta información nos es de gran utilidad ya que al existir esta necesidad de volver a la Ciudad de Tarija los convierte en usuarios frecuentes del servicio de transporte interdepartamental y el restante 9% son usuarios ocasionales del servicio que han tenido la necesidad de viajar hasta Tarija – Cercado.

- ❖ **Pregunta:** ¿Usted a qué departamento de Bolivia viaja utilizando el servicio de transporte de buses (flotas) interdepartamental?

*Tabla 6 Departamento al que se viaja con más frecuencia*

<i>Departamento</i>	<i>Número de Personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Tarija	56	11%
Potosí	58	12%
Oruro	54	11%
La Paz	126	25%
Pando	0	0%
Beni	4	1%
Santa Cruz	92	18%
Cochabamba	32	6%
Sucre	56	11%
Fuera del País	22	4%

*Gráfica 13 Departamento al que se viaja con más frecuencia*



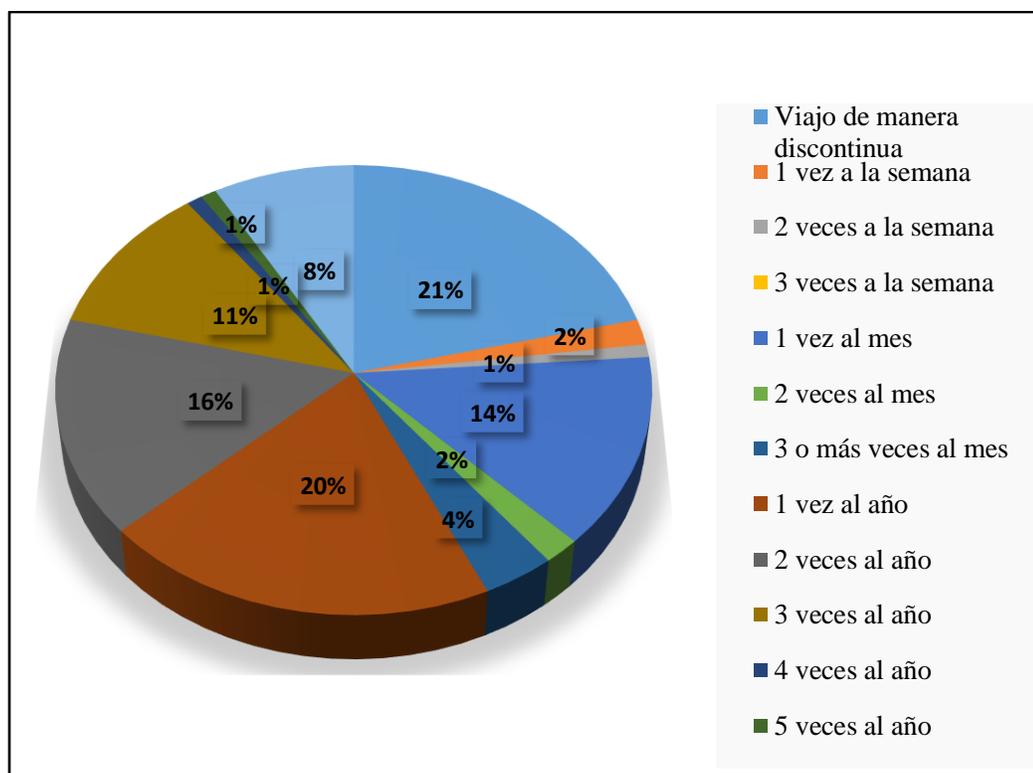
**Interpretación:** Los viajeros frecuentes del departamento de Tarija - Cercado usan el servicio de transporte de flotas con distintos destinos, los más representativos son La Paz con un 25% seguido de Santa Cruz con un 18% luego le sigue Potosí con un 12% y por último Sucre y Oruro ambos con un 11%. Este dato nos indica que nuestra empresa debe fijar sus operaciones a estos departamentos. Analizando las rutas carreteras por las que se acceden a estos departamentos notamos que a Santa Cruz se usa la carretera Sur del departamento, en cuanto a Sucre y La paz por la carretera Norte del mismo. A Potosí y Oruro se puede acceder por la carretera norte también, con la particularidad que estos destinos quedan dentro de la ruta que se traza para llegar al departamento de La Paz.

❖ **Pregunta:** ¿Con qué frecuencia realiza usted viajes en Bus (Flota) desde Tarija a otros departamentos del País?

*Tabla 7 Frecuencia de viajes en bus desde Tarija - Cercado a otros departamentos*

<i>Frecuencia</i>	<i>Número de Personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Discontinua (No siempre viajo)	36	17%
1 vez a la semana	4	2%
2 veces a la semana	0	0%
3 veces a la semana	2	1%
1 vez al mes	26	13%
2 veces al mes	18	9%
3 o más veces al mes	10	5%
1 vez al año	32	15%
2 veces al año	28	13%
3 veces al año	20	10%
4 veces al año	18	9%
5 veces al año	12	6%
6 o más veces al año	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

*Gráfica 14 Frecuencia de viajes en bus desde Tarija - Cercado a otros departamentos*

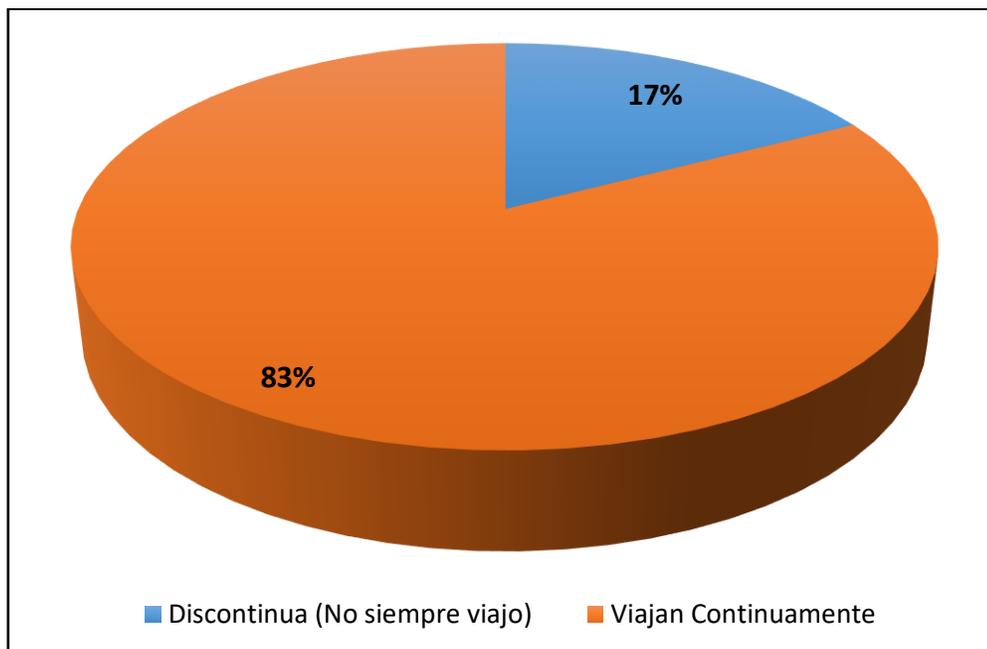


Desagregando este resultado podemos inferir lo siguiente:

*Tabla 8 Continuidad con la que el usuario viaja a otros departamentos de Bolivia*

<i>Frecuencia</i>	<i>Número de Personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Discontinua (No siempre viaje)	36	17%
Viajan Continuamente	172	83%
TOTAL	208	100%

*Gráfica 15 Continuidad con la que el usuario viaja a otros departamentos de Bolivia*



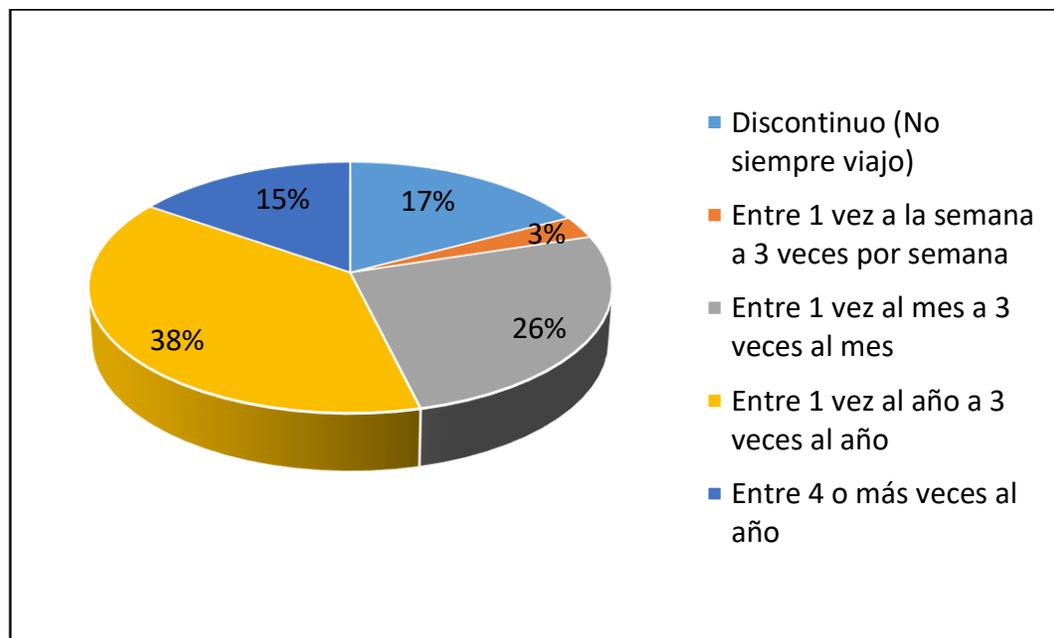
**Interpretación:** El 83% de los encuestados viaja continuamente a otros departamentos de Bolivia, mientras que el 17% de los encuestados afirma que viaja, pero no de manera continua podemos explicar esta segunda afirmación de la siguiente manera, un año el usuario viaja y al año siguiente no viaja, podría al subsiguiente año viajar como también podría no darse el caso.

A este 83% de encuestados que viajan continuamente podemos desagregarlos de la siguiente manera según la frecuencia o intervalo que existe entre sus viajes:

*Tabla 9 Frecuencia con la que el usuario viaja continuamente*

<i>Frecuencia</i>	<i>Número de Personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Discontinuo (No siempre viajo)	36	17%
Entre 1 vez a la semana a 3 veces por semana	6	3%
Entre 1 vez al mes a 3 veces al mes	54	26%
Entre 1 vez al año a 3 veces al año	80	38%
Entre 4 o más veces al año	32	15%
TOTAL	208	100%

*Gráfica 16 Frecuencia con la que el usuario viaja continuamente*



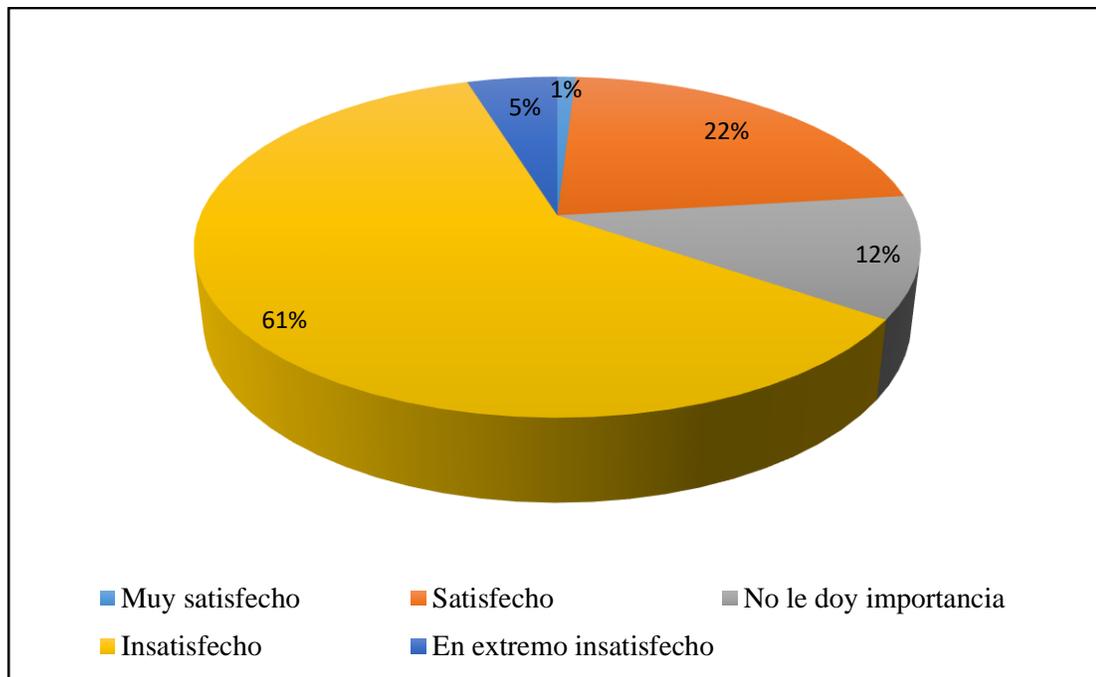
**Interpretación:** El 38% de los encuestados afirma viajar entre 1 a 3 veces por año, el 26% viaja continuamente entre 1 a 3 veces al mes estos son quienes más viajan durante el año.

- ❖ **Pregunta:** ¿Se siente usted satisfecho con el servicio que le prestan las actuales empresas de transporte de pasajeros en la terminal de buses de Tarija – cercado (flotas)?

Tabla 10 Satisfacción del servicio que prestan las actuales empresas de transporte interdepartamental en Tarija - Cercado

<i>Satisfacción</i>	<i>Número de Personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Muy satisfecho	2	1%
Satisfecho	46	22%
No le doy importancia	24	12%
Insatisfecho	126	61%
En extremo insatisfecho	10	5%
TOTAL	208	100%

*Gráfica 17 Satisfacción del servicio que prestan las actuales empresas de transporte interdepartamental en Tarija – Cercado*



**Interpretación:** El 61% de las personas encuestadas se sienten insatisfechas con el servicio que les presta las actuales empresas de transporte en la terminal de buses, seguido de un 22% se sienten satisfechos, pero un 14% no le da importancia a este aspecto, también cabe recalcar que una parte de ellos se sienten en extremo insatisfechos por el servicio.

Si sumamos los valores de la siguiente manera podemos hacer el siguiente análisis:

*Tabla 11 Resumen de la tabla de satisfacción de los usuarios que usan el servicio de transporte interdepartamental de personas*

<i>Satisfacción</i>	<i>Número de Personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Satisfechos o Muy satisfechos	48	23%
No le doy importancia	24	12%
Insatisfecho o en extremo insatisfecho	136	65%
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

Llega a ser preocupante que más el 65% (136 personas de 208) sienten insatisfacción por el servicio de las actuales empresas de transporte interdepartamental en Buses y solo el 23% se encuentre satisfecho. El restante 12 % no le da importancia a este aspecto.

- ❖ **Pregunta:** Por favor marque en qué aspecto del servicio de transporte de pasajeros se encuentra insatisfecho.

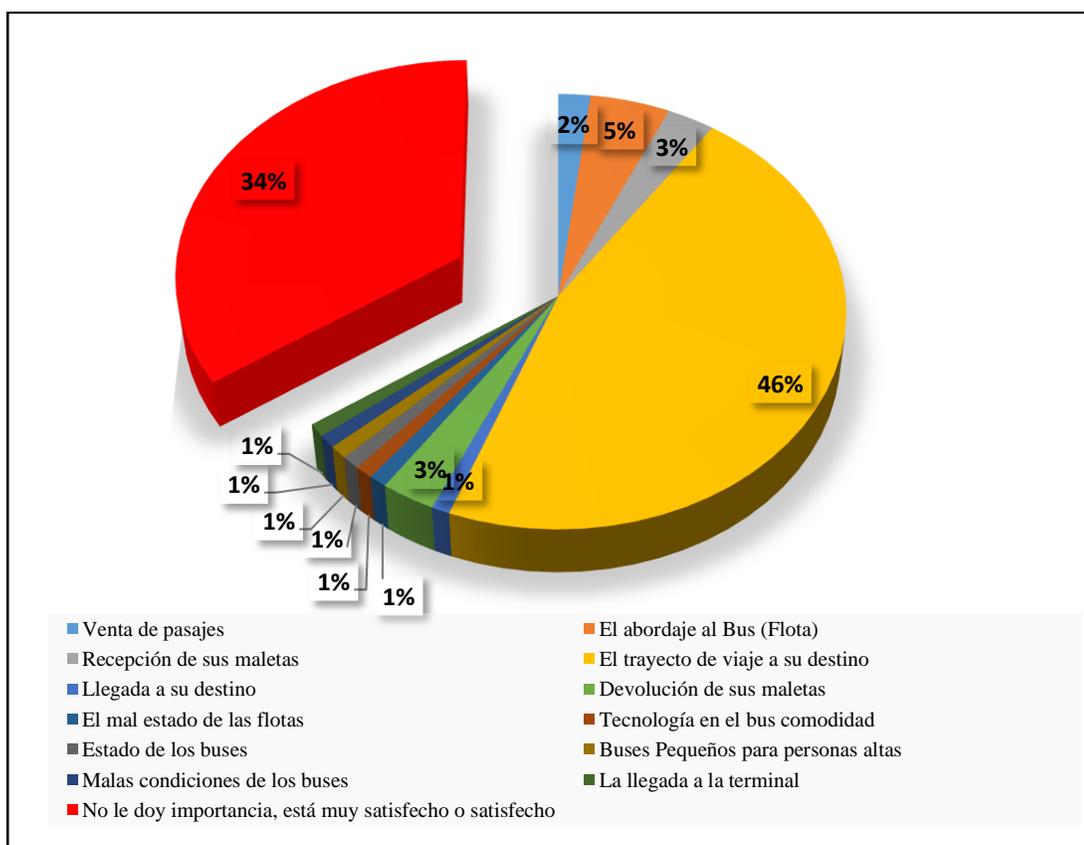
*Tabla 12 Aspectos del servicio de transporte interdepartamental donde existe insatisfacción por parte de los usuarios*

<i>Aspectos</i>	<i>Número de Personas encuestadas</i>	<i>Porcent aje</i>
Venta de pasajes	4	2%
El abordaje al Bus (Flota)	10	5%
Recepción de sus maletas	6	3%
El trayecto de viaje a su destino	96	46%
Llegada a su destino	2	1%
Devolución de sus maletas	6	3%
El mal estado de las flotas	2	1%
Tecnología en el bus comodidad	2	1%
Estado de los buses	2	1%
Buses Pequeños para personas altas	2	1%
Malas condiciones de los buses	2	1%
La llegada a la terminal	2	1%
No le doy importancia, está muy satisfecho o satisfecho	72	35%
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** La presente pregunta se la realizó a todas aquellas personas que afirmaron sentirse insatisfechas con el servicio de transporte interdepartamental que adquieren, estos representan el 65% de los encuestados. Por motivos estadísticos fue necesario incluir en la tabla de datos a aquellas personas que “No le dan importancia, están muy satisfechas o satisfechas” pues de esta manera completan el 100 de la torta, la encuesta en sí, estaba configurada para que cuando el encuestado marcara alguna de estas tres opciones pase a la siguiente pregunta.

Los datos recabados respecto a **los aspectos que causan insatisfacción** al usuario solo se mostraban a las personas que marcaban las opciones “Insatisfechas o En extremo insatisfechas” quienes representan el 65% de las encuestas y se muestra la gráfica a continuación:

*Gráfica 18 Aspectos del servicio de transporte interdepartamental donde existe insatisfacción por parte de los usuarios*



**Interpretación:** En esta pregunta el dato que por mucho es el más representativo con un 46% es la afirmación de que gran parte de la insatisfacción de los pasajeros ocurre durante el trayecto de viaje a su destino. Es decir, cuando el bus parte de la terminal y va de camino a destino.

En esta pregunta, facilitamos un párrafo opcional para aquellos encuestados que quisieran comentarnos más respecto a la insatisfacción que siente cuando adquieren el servicio

El objetivo era conocer e indagar el motivo de su insatisfacción con algo más de detalle la cual fue contestada muy amablemente de la siguiente manera:

**Pregunta:** (Opcional) Si gusta puede comentarnos brevemente el porqué de su insatisfacción.

- **Las flotas son viejas** y huelen mal me provoca náuseas.
- Desde que subes a la flota no hay buena atención y algunas veces los ayudantes son groseros con los pasajeros, les hace falta bastante educación.
- **Algunas de las flotas son viejas**, y no hacen el debido mantenimiento.
- Los caminos son horribles, las flotas son viejas y no hay control del estado de los chóferes borrachos.
- **Buses en muy mal estado** y hay conductores que no les interesa el bienestar de sus pasajeros.
- No respetan el horario de salida. **Buses sin calefacción y las ventanas no se abren o también se abren con la vibración.** Buses sucios y sin limpieza de sus asientos.
- **Me tocaron flotas que tenían goteras.**
- **El estado de los buses es muy mala.**
- Buses pequeños para personas altas.
- **El estado de las flotas es pésimo.**
- **Asientos malos.**
- Malos servicios.
- **Falta de baños.**
- Falta de limpieza.
- Estado de los vehículos y mal control de conductores y pasajeros.
- **Con imperfecciones en la parte interna de la flota.**
- **Las flotas no son las adecuadas para el viaje**, cuando ofrecen sus servicios te muestran muy bonitas elegantes cómodas, pero cuando subes al bus todo un desastre.

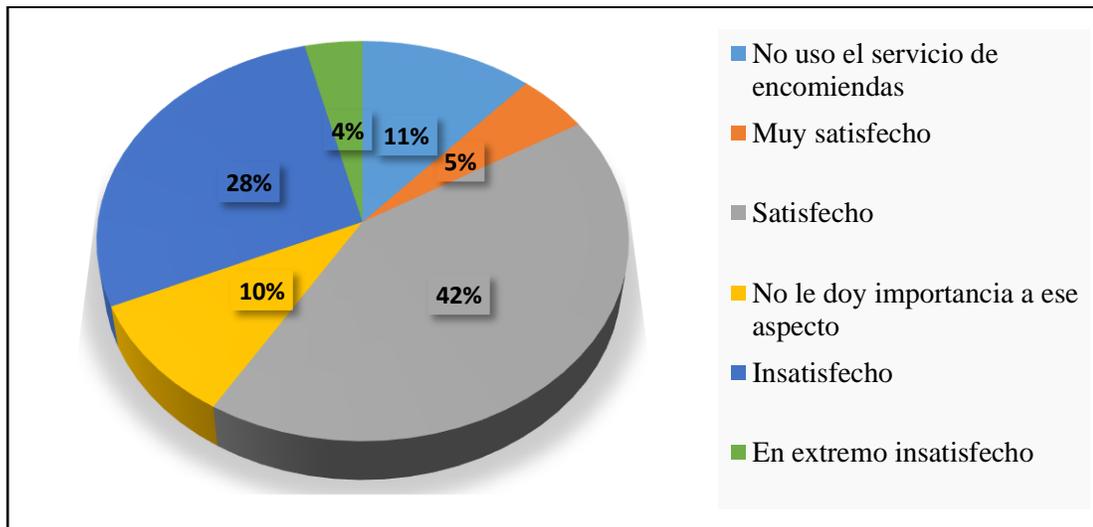
**Interpretación:** Notamos que gran parte de los encuestados apunta a que el estado bus internamente no es el adecuado para prestar el servicio por lo que ocasiona dicha insatisfacción. Es importante tomar en cuenta estos resultados, se debe hacer un gran énfasis en mejorar el estado de los buses para hacer más placentero el viaje de los usuarios y evitar este tipo de insatisfacción.

- ❖ **Pregunta:** ¿Se siente usted satisfecho con el servicio de envío, recepción de encomiendas y correo de las actuales empresas de transporte interdepartamental de Tarija – Cercado?

*Tabla 13 Resumen de la tabla de satisfacción de los usuarios que usan el servicio de encomiendas*

<i>Satisfacción</i>	<i>Número de personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
No uso el servicio de encomiendas	24	12%
Muy satisfecho	10	5%
Satisfecho	88	42%
No le doy importancia a ese aspecto	20	10%
Insatisfecho	58	28%
En extremo insatisfecho	8	4%
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

*Gráfica 19 Satisfacción con el servicio de envío, recepción de encomiendas y correo*



**Interpretación:** A diferencia del servicio de transporte de personas notamos que existe un alto porcentaje (47%) de usuarios Satisfechos o en Muy satisfechos con el servicio de encomiendas y correos.

Sólo el 32% de los encuestados afirma estar Insatisfecho o en extremo insatisfecho con el servicio adicional que ofertan las empresas de transporte interdepartamental.

Al restante 32% No le da importancia este aspecto o no usa el servicio de encomiendas o correo de estas empresas.

- ❖ **Pregunta:** Por favor marque en qué aspecto del servicio de transporte de encomiendas y correo se siente insatisfecho.

*Tabla 14 Aspectos del servicio de transporte de encomiendas donde existe insatisfacción*

<i>Aspectos</i>	<i>Número de personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Recepción de la encomienda y correo	8	4%
Pago por el Servicio	0	0%
Tiempo de llegada	6	3%
Recepción por parte de la empresa a destino	12	6%
Extravío de la encomienda o correo	18	9%
Daños en el contenido	20	10%
El lugar de entrega es lejos	2	1%
No usa el servicio, no le da importancia a ese aspecto o se encuentra satisfecho con el mismo	142	68%
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>32%</b>

Algo importante de aclarar es que el cuestionario virtual estaba configurado de tal manera que esta pregunta solo apareciese a quienes marcaban que se sentían “insatisfechos” o “en extremo insatisfechos” con el servicio de encomiendas o correo, enviando de esta manera a la siguiente pregunta a quienes marcaban las otras opciones habilitadas como ser “No uso el servicio” “No le da importancia a este aspecto” “se encuentra satisfecho o muy satisfecho con el servicio” estas últimas mencionadas conforman las 142 respuestas que se pueden apreciar en la tabla y son necesarias agregarlas para la gráfica que se muestra a continuación:

*Gráfica 20 Aspectos del servicio de transporte de encomiendas donde existe insatisfacción*



**Interpretación:** Del total de encuestados el 68% dice que No usa el servicio, no le da importancia a ese aspecto o se encuentra satisfecho con el mismo, representa una amplia mayoría, nos da a entender que la manera y sistemas que manejan las actuales empresas de transporte interdepartamental respecto a las encomiendas y correo son las adecuadas dónde el 38% dice estar satisfecho o muy satisfecho el otro 30% lo conforman quienes no usan este servicio o no les interesa este aspecto.

El restante 32% marcaron estar insatisfechas y en extremo insatisfechas con el servicio de transporte de encomiendas reflejaron en esta pregunta que gran parte de su insatisfacción se debe a daños en el contenido de la encomienda o correo por descuidos por parte de la empresa (9%) y por otro lado el extravío del encargo (9%) que ocurre por fallas en el proceso interno de las empresas de transporte, otros aspectos que también causan insatisfacción a los usuarios son la mala recepción en el lugar de destino (6%) y el lugar de origen (4%) , el tiempo de llegada (3%) cuando ocurren demoras por reenvío para solucionar errores en el proceso interno. Y como último les queda lejos recoger su encomienda (1%).

Un aspecto importante de los datos recabados es que ninguno de los encuestados se ha quejado por el precio que se cobra por el uso del servicio, pues la casilla del mismo se encuentra en 0 datos.

Para saber más detalles de su insatisfacción de los usuarios se adjuntó una pregunta opcional cuyas respuestas fueron:

**Pregunta:** (Opcional) Si gusta puede comentarnos brevemente el porqué de su insatisfacción:

- **No hay un orden adecuado de las encomiendas, cuando vas a retirar.**
- **Pusieron mal el número de la encomienda y se la dieron a otra persona.**
- **Extravío dieron a otra persona.**
- Me siento un poco insatisfactorio por mal atendido de las encomiendas y los Estados de los buses.
- **Deberían tener oficinas más céntricas para la recepción y entrega de encomienda.**

Lo más importante a rescatar de estos comentarios es el fallo que existe internamente en los procesos de recepción y envío de las encomiendas o correo pues como lo afirman nuestros encuestados se anota mal a que destino se dirige el encargo y termina en otro departamento que no era el destinado, esto ocasiona perjuicios al usuario.

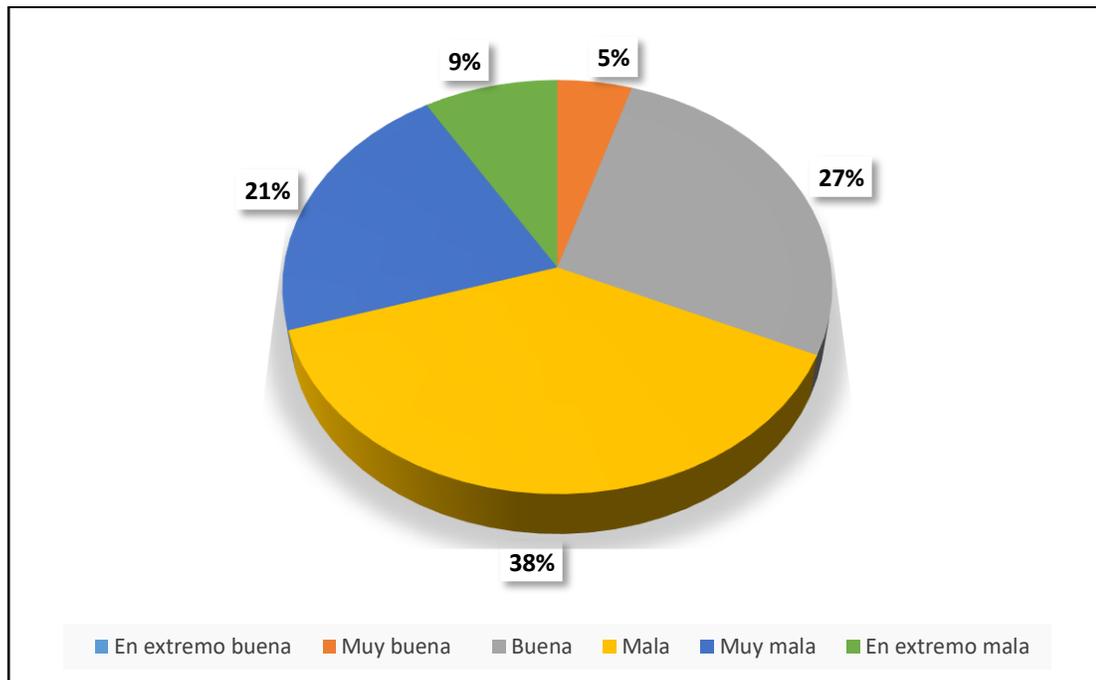
Otro comentario interesante es la distancia a la que se ha llevado la terminal, por comodidad las empresas de buses alquilan espacios que brinda la terminal como galpón de carga y descarga de encomiendas y correo, por lo que los usuarios deben recorrer largas distancias para hacer uso del servicio.

- ❖ **Pregunta:** ¿Qué opinión tiene usted acerca del estado en el que se encuentran los buses (flotas) interdepartamentales en los cuales usted realizó sus viajes?

*Tabla 15 Opinión acerca del estado de los buses interdepartamentales*

<i>Opinión</i>	<i>Número de personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
En extremo buena	0	0%
Muy buena	10	5%
Buena	56	27%
Mala	80	38%
Muy mala	44	21%
En extremo mala	18	9%
TOTAL	208	100%

Gráfica 21 Opinión acerca del estado de los buses interdepartamentales



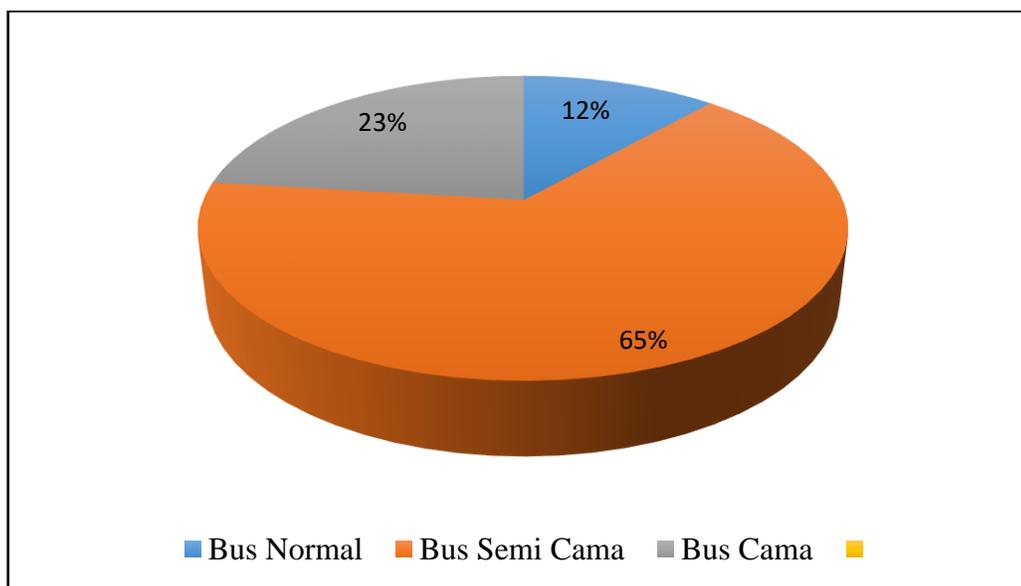
**Interpretación:** El 32% de los encuestados afirma que los buses de las empresas interdepartamentales están entre buen estado y muy buen estado, el 38% de los encuestados le da la calificación de que estos se encuentran en malas condiciones 38% un 21% afirma que los buses están en muy malas condiciones y el 9% dicen que estos se encuentran en extremo mal. El total de personas encuestadas que le dan mala calificación al estado en que se encuentran los buses que actualmente prestan servicios en transporte interdepartamental en Tarija – Cercado es del 68%.

- ❖ **Pregunta:** ¿Cuál es el tipo de bus (flota) en el que usted frecuentemente realiza sus viajes?

*Tabla 16 Tipo de bus interdepartamental más usado*

<i>Tipo</i>	<i>Número de personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Bus Normal	24	12%
Bus Semicama	136	65%
Bus Cama	48	23%
TOTAL	208	100%

*Gráfica 22 Tipo de bus interdepartamental más usado*



**Interpretación:** Las personas encuestadas señalan que mayormente utilizan los Buses semicama para sus viajes interdepartamentales representando así un 65% del total de las encuestas, seguido de un 23% que utilizan bus cama y un 12% son buses normales.

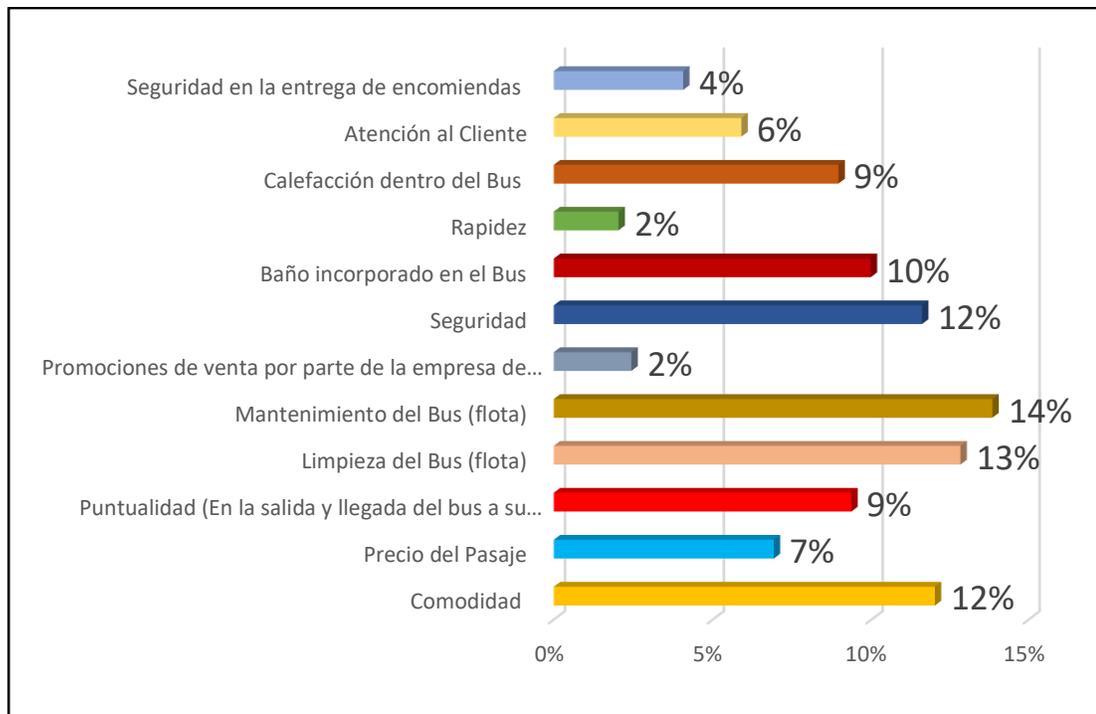
Esta información es muy importante, ya que nos revela la preferencia del usuario al momento de seleccionar en qué tipo de bus viajar, como vimos en las estadísticas es el Bus semicama por lo que la futura empresa deberá prever el adquirir este tipo de buses.

- ❖ **Pregunta:** ¿Qué aspectos considera importantes al momento de adquirir un servicio de transporte interdepartamental? (De múltiple respuesta)

*Tabla 17 Aspectos importantes en el momento de adquirir el servicio de transporte interdepartamental*

<i>Aspectos</i>	<i>Número de personas encuestadas</i>	<i>%</i>
Comodidad	118	12%
Precio del Pasaje	68	7%
Puntualidad (En la salida y llegada del bus a su destino)	92	9%
Limpieza del Bus (flota)	126	13%
Mantenimiento del Bus (flota)	136	14%
Promociones de venta por parte de la empresa de transporte	24	2%
Seguridad	114	12%
Baño incorporado en el Bus	98	10%
Rapidez	20	2%
Calefacción dentro del Bus	88	9%
Atención al Cliente	58	6%
Seguridad en la entrega de encomiendas	40	4%
Total	982	100%

*Gráfica 23 Aspectos importantes en el momento de adquirir el servicio de transporte interdepartamental*



**Interpretación:** La mayoría de las personas consideran que el mantenimiento del Bus, la limpieza del mismo, la comodidad, seguridad y el baño incorporado son los 5 aspectos más importantes en el momento de adquirir el servicio de transporte interdepartamental. Lo cual se deberá tomar bastante en cuenta para la nueva empresa.

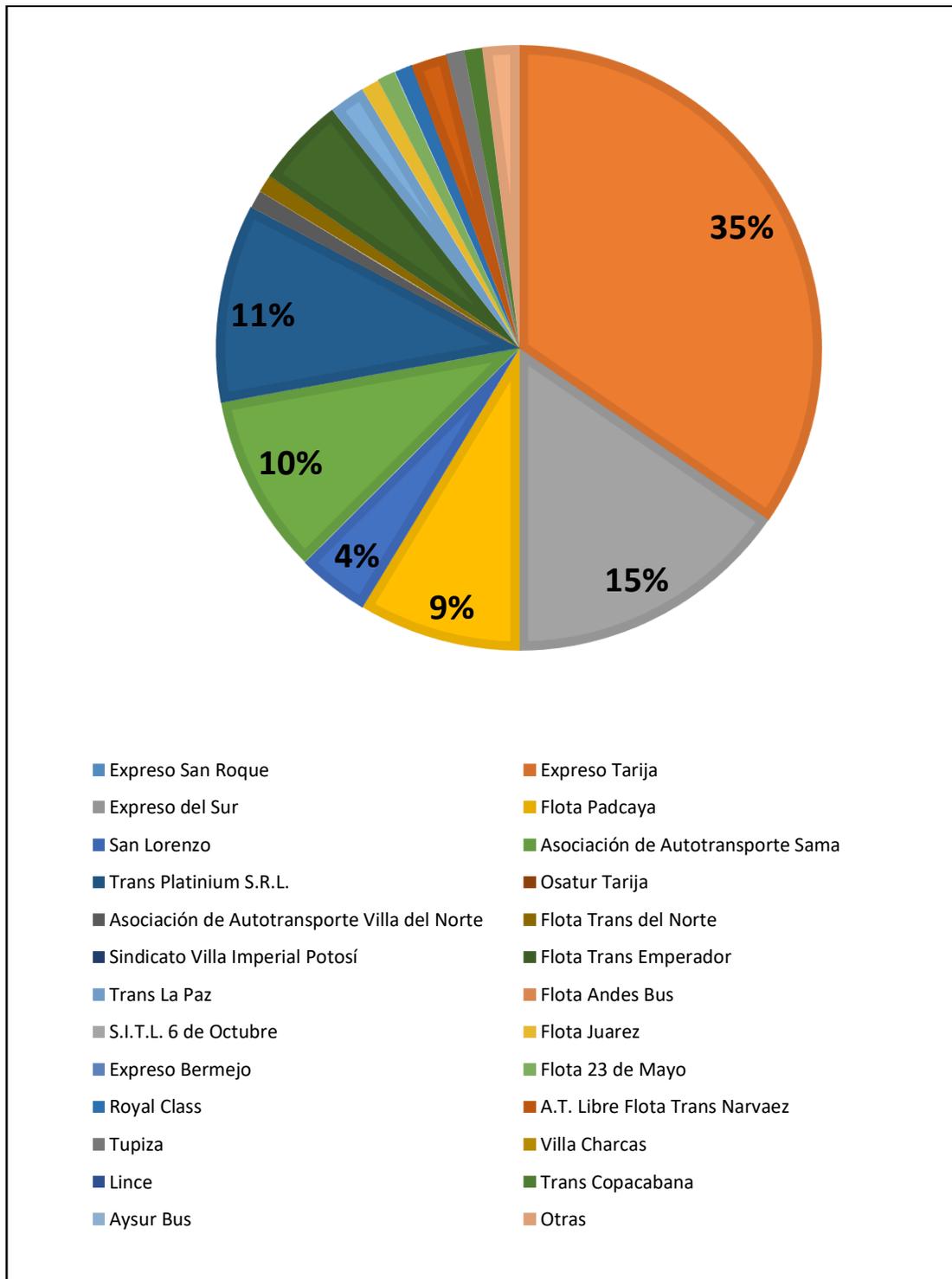
- ❖ **Pregunta:** ¿Cuál es la empresa de transporte interdepartamental que usted usa con más frecuencia? Empresa de transporte interdepartamental más usada por los usuarios

*Tabla 18 Empresa de transporte interdepartamental más usada por los usuarios*

<i>Empresa</i>	<i>Número de personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Expreso San Roque	0	0%
Expreso Tarija	72	35%
Expreso del Sur	32	15%
Flota Padcaya	18	9%
San Lorenzo	8	4%
Asociación de Autotransporte Sama	20	10%
Trans Platinum S.R.L.	22	11%
Osatur Tarija	0	0%
Asociación de Autotransporte Villa del Norte	2	1%
Flota Trans del Norte	2	1%
Sindicato Villa Imperial Potosí	0	0%
Flota Trans Emperador	10	5%
Trans La Paz	4	2%
Flota Andes Bus	0	0%
S.I.T.L. 6 de Octubre	0	0%
Flota Juarez	2	1%
Expreso Bermejo	0	0%
Flota 23 de Mayo	2	1%
Royal Class	2	1%
A.T. Libre Flota Trans Narvaez	4	2%
Tupiza	2	1%

<i>Empresa</i>	<i>Número de personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Villa Charcas	0	0%
Lince	0	0%
Trans Copacabana	2	1%
Aysur Bus	0	0%
Otras	4	2%
TOTAL	208	100%

Gráfica 24 Empresa de transporte interdepartamental más usada por los usuarios



**Interpretación:** Gran parte de la población encuestada menciona usar con más frecuencia la empresa de transporte Expreso Tarija con 35% del total de las encuestas, el 15% de las personas encuestadas usan frecuentemente la empresa Expreso del Sur, el 10% la empresa Sama y el otro 9% la empresa Padcaya el 11% la empresa Platinum. Dicha información es de utilidad ya que nos da a conocer que empresas mantienen mayor participación en el mercado.

**Pregunta:** Por favor seleccione de la siguiente lista 3 atributos que harían más placentero su viaje en el bus (flota) a otro departamento del país.

*Tabla 19 Atributos que harían más placentero el viaje dentro del bus*

<i>Atributos</i>	<i>Primer</i>		<i>Segundo</i>		<i>Tercer</i>	
	<i>Atributo</i>		<i>Atributo</i>		<i>Atributo</i>	
	<i>F</i>	<i>% (1)</i>	<i>F</i>	<i>% (2)</i>	<i>F</i>	<i>% (3)</i>
WIFI	60	29%	26	13%	20	10%
Asientos Cómodos	56	27%	44	21%	28	13%
Auriculares con acceso a Radio y música	4	2%	6	3%	4	2%
Refrigerio	8	4%	6	3%	10	5%
Baño Incorporado	38	18%	42	20%	28	13%
Calefacción	18	9%	26	13%	28	13%
Cinturón de Seguridad	14	7%	22	11%	26	13%
Compra de Pasajes Online	4	2%	16	8%	16	8%
TV en la que pasen Películas	4	2%	14	7%	32	15%
TV con películas estreno	2	1%	6	3%	16	8%
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Estos son los resultados después de haberles solicitado a los encuestados que marcasen en orden de relevancia que atributos harían más placentero su viaje en un bus de transporte interdepartamental. Para poder analizar los mismos, seleccionar los atributos que han sido de mayor preferencia y ser lo más objetivos posible en este proceso, decidimos crear una escala que mida desde la posición 1° (mayor Frecuencia y porcentaje) a la 5° (menor Frecuencia y porcentaje asignándole a cada una un color representativo la cual mostramos a continuación:

*Tabla 20 Escala de posiciones de orden de preferencia*

<i>Posiciones de preferencia</i>	
1°	
2°	
3°	
4°	
5°	

El siguiente paso fue colorear las frecuencias y porcentajes de mayor a menor en las columnas Primer atributo, Segundo atributo y Tercer atributo. Concluido este pasó, proseguimos a enumerar que Atributos obtuvieron posiciones de preferencia, por ejemplo:

El atributo Wifi obtuvo el 1° lugar en la columna “primer atributo, 3° lugar en “segundo atributo y 4° lugar en la columna “Tercer atributo”. De esta manera obtuvimos la columna de Posiciones de preferencia, como vemos a continuación.

Tabla 21 Análisis de los atributos que harían más placentero el viaje dentro del bus

<i>Posiciones de preferencia</i>	<i>Atributos</i>	<i>Primer Atributo</i>		<i>Segundo Atributo</i>		<i>Tercer Atributo</i>	
		<i>F</i>	<i>% (1)</i>	<i>F</i>	<i>% (2)</i>	<i>F</i>	<i>% (3)</i>
		1°,3°,4°	<b>WIFI</b>	60	29%	26	13%
2°,1°,2°	<b>Asientos Cómodos</b>	56	27%	44	21%	28	13,5%
-	Auriculares con acceso a Radio y música	4	2%	6	3%	4	1,9%
-	Refrigerio	8	4%	6	3%	10	4,8%
3°,2°,2°	<b>Baño Incorporado</b>	38	18%	42	20%	28	13,5%
4°,3°,2°	<b>Calefacción</b>	18	9%	26	13%	28	13,5%
5°,4°,3°	<b>Cinturón de Seguridad</b>	14	7%	22	11%	26	12,5%
5°,5°	Compra de Pasajes Online	4	2%	16	8%	16	7,7%
1°	TV en la que pasen Películas	4	2%	14	7%	32	15,4%
5°	TV con películas estreno	2	1%	6	3%	16	7,7%
<b>TOTAL</b>		208	100%	208	100%	208	100%

Este proceso se realiza para poder inferir de manera objetiva que atributos no son atributos que harían más placentero el viaje del usuario tomando en cuenta la posición de cada atributo en las tres columnas que el usuario marco. Basándonos en las posiciones de preferencia, los atributos que harán más placentero el viaje del usuario son los asientos cómodos, el baño incorporado, el Wifi durante el viaje, la calefacción y los cinturones de seguridad.

- ❖ **Pregunta:** ¿Cuál cree usted que es la falencia más común dentro de las empresas de transporte interdepartamental en la terminal de buses de Tarija – Cercado?

*Tabla 22 Falencias más comunes dentro de las empresas de transporte interdepartamental*

<i>Falencias</i>	<i>Primer</i>		<i>Segundo</i>		<i>Tercer</i>	
	<i>Falencia</i>		<i>Falencia</i>		<i>Falencia</i>	
	<i>F</i>	<i>% (1)</i>	<i>F</i>	<i>% (2)</i>	<i>F</i>	<i>% (3)</i>
No se cumple con el mantenimiento	86	41%	22	11%	14	7%
Imprudencia de los Choferes	78	38%	64	31%	26	13%
Mala atención al usuario	16	8%	34	16%	20	10%
Perdida de encomiendas	2	1%	6	3%	4	2%
Perdida de equipajes	2	1%	6	3%	6	3%
Falta de ayudantes para el chofer	6	3%	10	5%	18	9%
Falta de capacitación al personal	2	1%	22	11%	38	18%
Falta de limpieza de los buses	10	5%	38	18%	40	19%
Falta de educación al usuario		0%		0%	24	12%
Falta de capacitación al cliente en caso de accidentes	6	3%	6	3%	18	9%
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Éstos son los resultados después de haberles solicitado a los encuetados que marcasen en orden de relevancia que falencias son las más comunes dentro de las empresas de transporte interdepartamental en la terminal de buses de Tarija – Cercado, el tratamiento para el análisis será asignándoles una escala del 1° (mayor frecuencia y %) al 5° (menor frecuencia y porcentaje).

Tabla 23 Análisis de las Falencias más comunes dentro de las empresas de transporte interdepartamental

Posiciones obtenidas	Falencias	Primer Falencia		Segundo Falencia		Tercer Falencia	
		F	%(1)	F	%(2)	F	%(3)
1°,4°	No se cumple con el mantenimiento	86	41%	22	11%	14	7%
2°,1°,3°	Imprudencia de los Choferes	78	38%	64	31%	26	13%
3°,3°	Mala atención al usuario	16	8%	34	16%	20	10%
	Perdida de encomiendas	2	1%	6	3%	4	2%
	Perdida de equipajes	2	1%	6	3%	6	3%
5°,5°	Falta de ayudantes para el chofer	6	3%	10	5%	18	9%
4°,2°	Falta de capacitación al personal	2	1%	22	11%	38	18%
4°,2°,1°	Falta de limpieza de los buses	10	5%	38	18%	40	19%
5°	Falta de educación al usuario		0%		0%	24	12%
	Falta de capacitación al cliente en caso de accidentes	6	3%	6	3%	18	9%
	TOTAL	208	100%	208	100%	208	100%

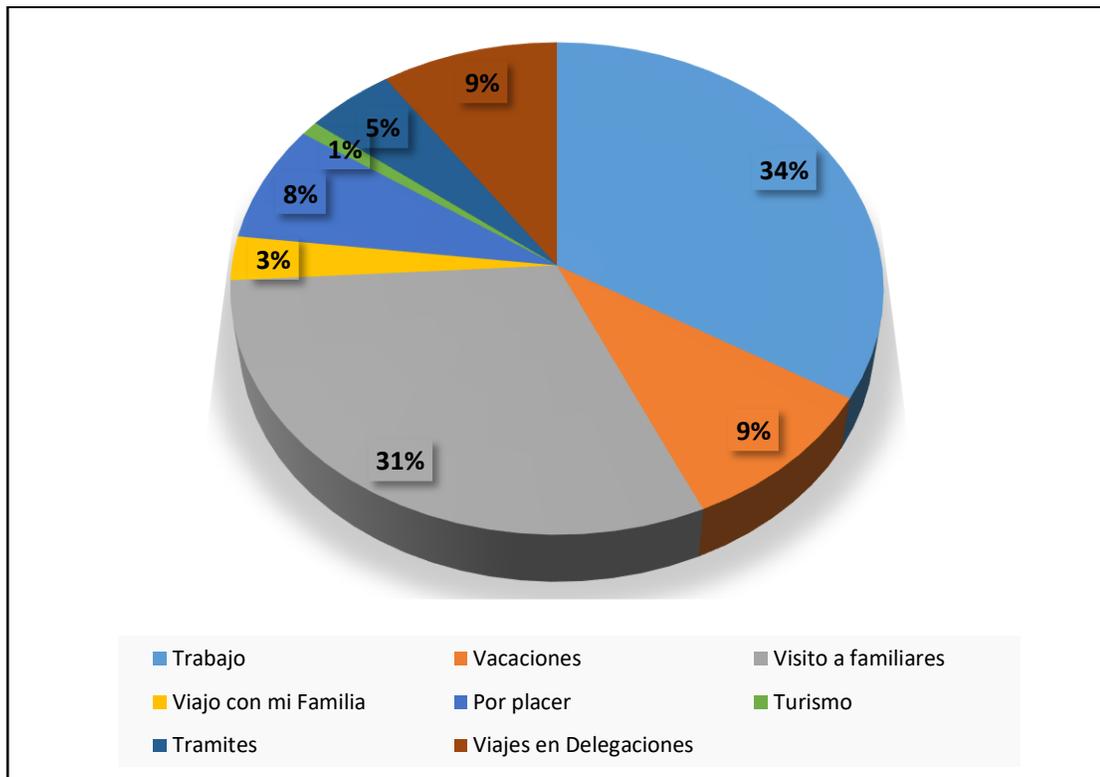
Basándonos en las posiciones de obtenidas las 5 falencias más comunes en las empresas de transporte interdepartamental en Tarija Cercado son: La imprudencia de los chóferes, la falta de limpieza en los buses, No se cumple el mantenimiento, mala atención al usuario y la falta de capacitación al personal.

❖ **Pregunta:** ¿Mayormente cuál es el motivo por el que realiza sus viajes?

*Tabla 24 Motivos por lo que realizan sus viajes*

<i>Motivos</i>	<i>Número de personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Trabajo	70	34%
Vacaciones	20	10%
Visito a familiares	64	31%
Viajo con mi Familia	6	3%
Por placer	16	8%
Turismo	2	1%
Tramites	10	5%
Viajes en Delegaciones	20	10%
TOTAL	208	100%

Gráfica 25 Motivos por lo que realizan sus viajes



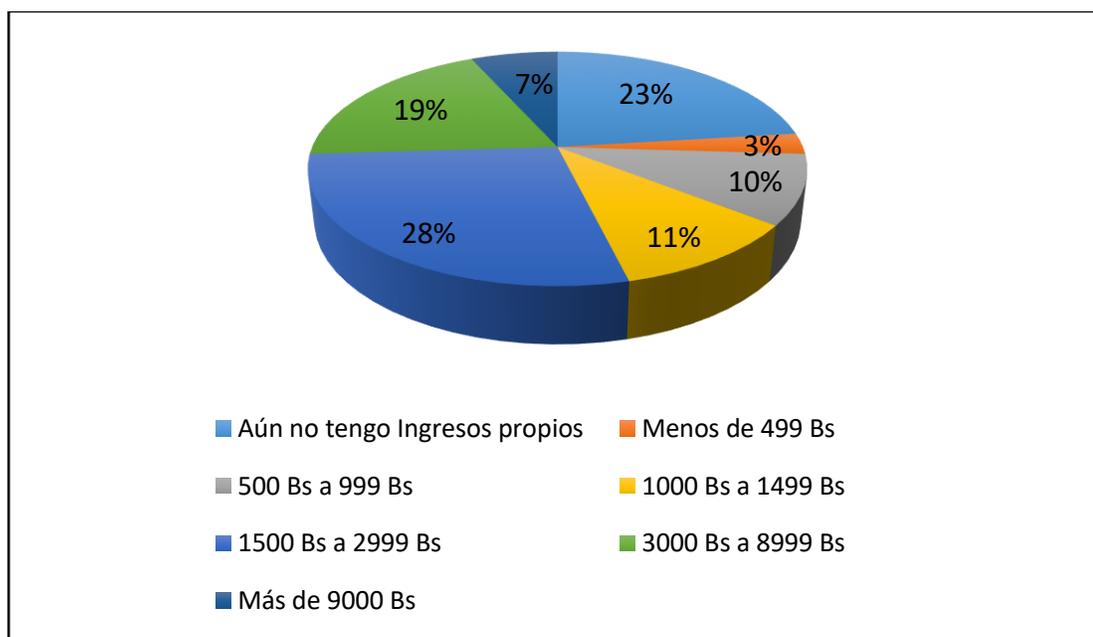
**Interpretación:** El 34% de las personas encuestadas realizan sus viajes por motivo de trabajo, el 31% viajan para visitar a sus familiares, un 9% viaja en delegaciones otro porcentaje de encuestados de igual valor viaja por vacaciones.

- ❖ **Pregunta:** Por favor seleccione cuál es su nivel de ingresos mensual aproximado.

*Tabla 25 Nivel de ingreso mensual aproximado*

<i>Ingreso Mensual</i>	<i>Número de personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Aún no tengo Ingresos propios	48	23%
Menos de 499 Bs	6	3%
500 Bs a 999 Bs	20	10%
1000 Bs a 1499 Bs	22	11%
1500 Bs a 2999 Bs	58	28%
3000 Bs a 8999 Bs	40	19%
Más de 9000 Bs	14	7%
TOTAL	208	100%

*Gráfica 26 Nivel de ingreso mensual aproximado*



**Interpretación:** Una parte de los encuestados, un 28% de encuestados gana entre 1500 a 2999Bs, un 23% aún no tiene ingresos propios, dependen de sus padres, pero aun de así usan el servicio de transporte interdepartamental, un 19% tiene ingresos entre 3000 a 8999 Bs, Un 7% obtiene ingresos entre más de 9000Bs.

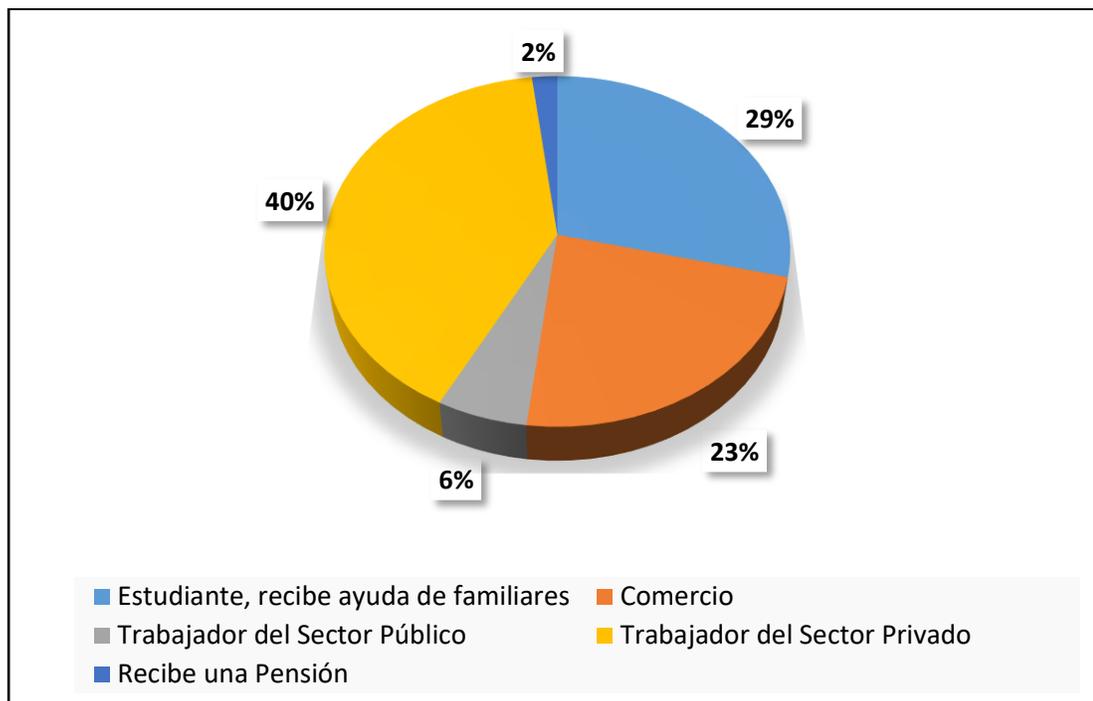
En total un 36% de los encuestados tiene ingresos mensuales entre menos de 999 o no tienen ingresos, por el contrario, un 64% de los encuestados obtienen ingresos por encima de los 1000 Bs los cuales los denominados como personas con mayor capacidad adquisitiva.

❖ **Pregunta:** Por favor seleccione cuál es su oficio o cuál es su fuente de ingresos.

*Tabla 26 Oficio o fuente de ingresos*

<i>Ingreso</i>	<i>Número de personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Estudiante, recibe ayuda de familiares	60	29%
Comercio	48	23%
Trabajador del Sector Público	12	6%
Trabajador del Sector Privado	84	40%
Recibe una Pensión	4	2%
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

Gráfica 27 Oficio o fuente de ingresos



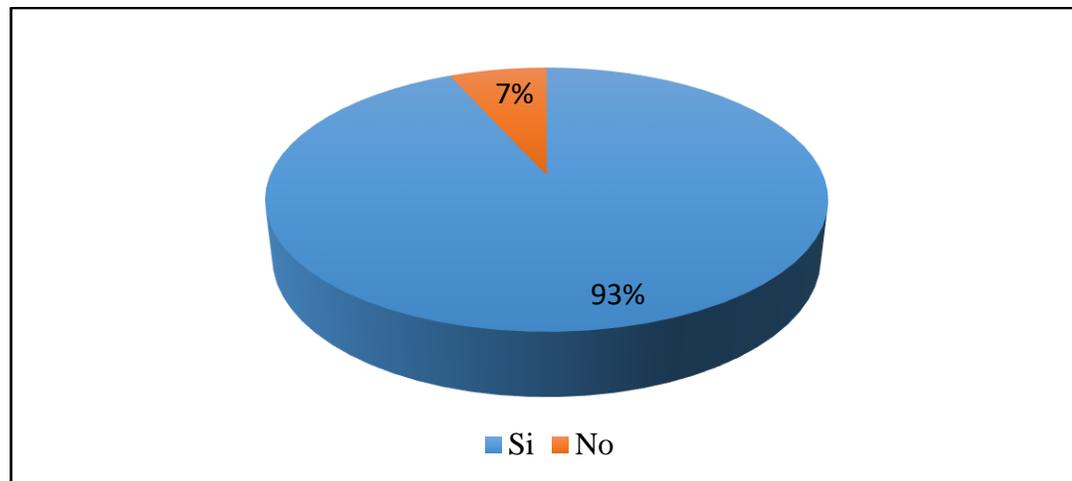
**Interpretación:** El 40% de las personas encuestadas son trabajadores del sector privado, el 29% son estudiantes que reciben ayuda por parte de sus familiares, el 23% de los encuestados se dedican al comercio.

- ❖ **Pregunta:** ¿Le gustaría recibir premios o alguna promoción por ser cliente frecuente de una empresa de transporte interdepartamental?

*Tabla 27 Interesados por recibir premios por ser clientes frecuentes de una empresa de transporte interdepartamental*

<i>Opinión</i>	<i>Número de personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Sí	194	93%
No	14	7%
TOTAL	208	100%

*Gráfica 28 Interesados por recibir premios por ser clientes frecuentes de una empresa de transporte interdepartamental*



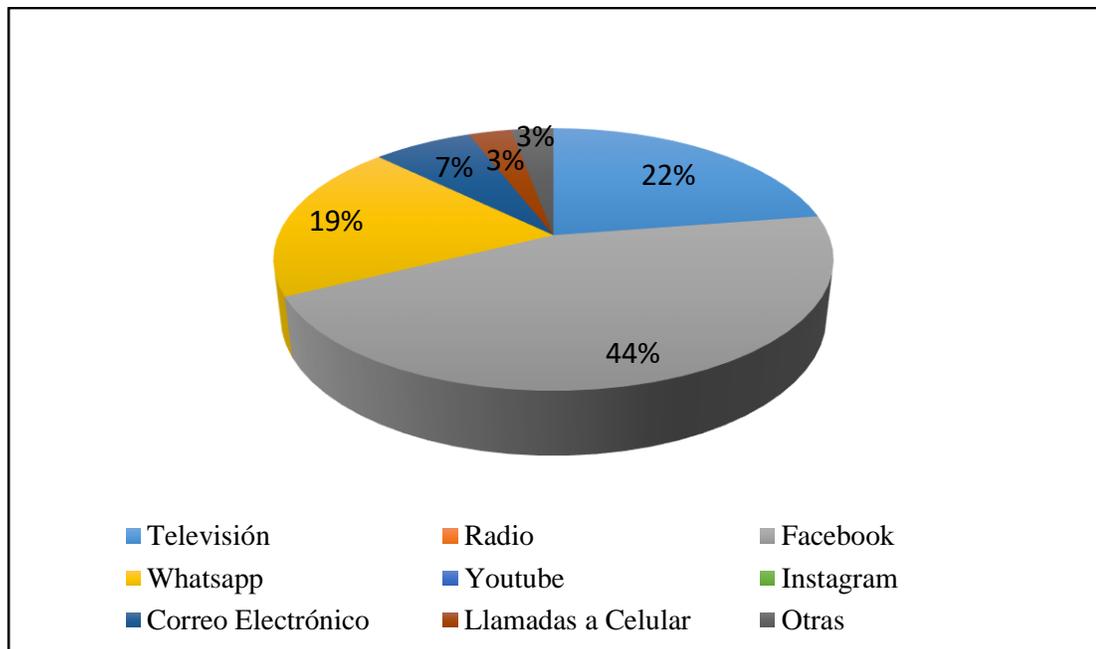
**Interpretación:** El 93% de las personas encuestadas les gustaría recibir premios o promociones de una empresa de transporte lo cual nos permite pensar en diversas opciones para satisfacer este aspecto para los usuarios, mientras que el 7% no le toman importancia.

- ❖ **Pregunta:** ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre promociones temporales?

*Tabla 28 Medios de comunicación por los cuales les gustaría recibir información sobre promociones*

<i>Medios de Comunicación</i>	<i>Número de personas encuestadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Televisión	46	22%
Radio	0	0%
Facebook	92	44%
Whatsapp	40	19%
Youtube	0	0%
Instagram	0	0%
Correo Electrónico	14	7%
Llamadas a Celular	6	3%
Otras	6	3%
No me agrada recibir ofertas de ningún tipo	4	2%
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

*Gráfica 29 Medios de comunicación por los cuales les gustaría recibir información sobre promociones*



**Interpretación:** El 44% de los encuestados prefieren la red social Facebook, seguida de los medios televisivos con un 22% y el Whatsapp con un 19%. Al mismo tiempo se puede observar la fuerza que tiene las redes sociales las cuales llegan a ser de preferencia para los usuarios.

### 3.9. ENTREVISTA A EXPERTOS

Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. El objetivo de las entrevistas es obtener determinada información, ya sea de tipo personal o no. Raffino, M. E. (2019).

Las entrevistas con expertos en el sector además de ser discusiones con las personas que deciden, (conocedores de la empresa y del sector) ayudan a plantear el problema de la investigación de mercados. Los expertos se encuentran tanto dentro como fuera de la empresa. Por lo general, la información de los expertos se obtiene mediante entrevistas personales no estructuradas, es decir, sin la aplicación de un cuestionario formal. (Malhotra, 2008)

Según se avanzaba la investigación de mercados se fue realizando distintas entrevistas a expertos y conocedores de este rubro como con la encargada de la ATT (Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes) en la Terminal de buses así también con el Ing. Jorge A. Aramayo Flores Encargado de Operaciones y Seguridad, Dirección de la Terminal de Buses Tarija las cuales son las siguientes:

**3.9.1. Entrevista con la encargada de la ATT (Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes) en la terminal de buses**

- **Según la Ley General de Transporte N°165 menciona la autoridad competente ¿cuál es esa autoridad en Tarija?**

R.- La autoridad que controla el transporte interdepartamental es la ATT junto con el Vice Ministerio y el transporte Interprovincial lo regula Movilidad Urbana

- **¿Todas las empresas cumplen los descuentos del 50%, 20% de transporte Terrestre Interdepartamental para personas discapacitadas, adultos mayores y menores de edad?**

R.- Gran parte de las empresas que operan en la Terminal cumplen con esta normativa, no todas, un 90% de dichas empresas realizan el descuento debido a las épocas bajas donde ya se realiza un descuento del precio de pasaje.

- **¿En qué épocas se usa más el Transporte Interdepartamental en Tarija - Cercado?**

R.- Existe mayor venta de pasajes en épocas de vacaciones, fiestas patronales, fin de año y carnavales lo cual las demás empresas aprovechan en subir el precio del pasaje por la alta demanda.

- **¿Existe estadísticas de los controles o reclamos que se hacen del Transporte Interdepartamental de Tarija - Cercado?**

R.- Sí, se realizan controles, pero no hay una base de datos local debido a que toda información es enviada a la central máxima (ATT) de La Paz.

### **3.9.2. Entrevista con el ing. Jorge a. Aramayo flores encargado de operaciones y seguridad, dirección de la terminal de buses Tarija.**

- **¿La Terminal administra los horarios de salida de las flotas?**

R.- La terminal se encarga de administrar las instalaciones (ventanillas de atención y el servicio de carga) y los horarios de salida lo administra el viceministerio de transporte.

- **¿Existe una base de datos donde tengan un registro del número de empresas y el número de buses de cada una?**

R.- Dicha información se nos fue entregada en impreso (VER ANEXO N° 4)

- **¿Hay un registro del número de pasajeros de cada gestión que realizan viajes a distintos departamentos desde Tarija - Cercado?**

R.- Se tiene una información de este tipo, pero se encuentra impreso, pero aún no se ha sistematizado.

### 3.10. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Según el resultado obtenido de las encuestas y el análisis de la información obtenida en el trabajo de campo llegamos a las siguientes conclusiones:

- Los usuarios gustan y prefieren los siguientes atributos a la hora de tener que viajar en buses a otros departamentos del país, que el bus en el que viajen sea semicama, que al bus se le haya hecho un mantenimiento previo al viaje, que el bus este limpio, sea cómodo, seguro y con baño incorporado
- Los usuarios destacan atributos que harían más placenteros sus viajes en buses de transporte interdepartamental como ser asientos cómodos, que se tenga un baño incorporado, que se brinde wifi durante el viaje, calefacción y cinturones de seguridad.
- Los departamentos a los cuales identificamos que se viaja con más frecuencia son La paz con un 25%, Santa Cruz con un 18%, Potosí con un 12% y por ultimo Sucre y Oruro con 11%.

Al conocer también que nuestros encuestados prefieren los buses semicama, en base a la banda tarifaria sugerida por la ATT podemos determinar el precio que los usuarios están dispuestos, teniendo como resultado el siguiente cuadro:

*Tabla 29 Resumen del tarifario de la ATT según los destinos más frecuentados por los usuarios de Tarija - Cercado al 2019*

<i>Ruta</i>	<i>Precio de venta sugerido por la ATT para viajes en buses semicama</i>
Tarija – Santa Cruz	190
Tarija – Sucre	99 (bus normal)
Tarija - La Paz	177
Tarija – Potosí	96
Tarija Oruro	103 (bus normal)

En este cuadro podemos apreciar que para las rutas desde Tarija a Sucre y Oruro no existe precios sugeridos en bus semicama, por lo que vamos a utilizar los precios sugeridos para bus normal.

También consultamos a que se dedicaban nuestros encuestados, para conocer sus respectivas fuentes de ingresos según los resultados obtuvimos que el 40% de las personas encuestadas son trabajadores del sector privado, el 29% son estudiantes que reciben ayuda por parte de sus familiares, el 23% de los encuestados se dedican al comercio. Estos llegan a ser los usuarios frecuentes según su actividad económica u ocupación.

- Pudimos identificar que las personas que viajan desde el departamento de Tarija - Cercado usan el servicio de transporte de buses con los siguientes destinos La Paz con un 25% seguido de Santa Cruz con un 18% luego le sigue Potosí con un 12% y por ultimo Sucre y Oruro ambos con un 11%. Este dato nos indica que nuestra empresa debe fijar sus operaciones a estos departamentos.

- Identificamos que los principales motivos por los que las personas viajan desde el departamento de Tarija son por motivos de trabajo (34%), viajan para visitar familiares (31%), otros viajan en delegaciones deportivas, académicas, culturales (9%) y por ultimo viajan por vacaciones (9%).
- Determinamos que los medios de comunicación por los cuales la nueva empresa debería comunicarse con sus usuarios son la red social Facebook (44%) seguido de la televisión (22%), WhatsApp (19%). Podemos observar que se dejó de lado el medio tradicional de la radio y gran parte de los medios preferenciales son medios de comunicación digital. Es importante recalcar que tanto el Facebook y el WhatsApp tienen aplicaciones y herramientas especiales para empresas es más los desarrolladores de esta última tienen una aplicación especial denominada “WhatsApp Business” que analizaremos en el plan de marketing.
- Gran parte de las personas encuestadas (65%) se sienten insatisfechas con el servicio que prestan las actuales empresas de transporte interdepartamental y gran parte de esa insatisfacción (46%) es causada durante el trayecto del viaje hasta su destino, además se dio una pregunta opcional la cual los encuestados tuvieron la libertad de expresar su opinión donde hicieron saber que el estado de los buses no es el adecuado para prestar el servicio, por otro lado también existe un grado de insatisfacción mucho menor (19%) en otros aspectos del servicio de transporte como ser durante el abordaje al bus, la recepción de maletas y la venta de pasajes. En este último aspecto los encuestados que marcaron esta opción (2%) confesaron que les molesta tener que venir recorrer largas distancias para tener que comprar el pasaje.
- La opinión que se tiene acerca del servicio de envío, recepción de encomiendas y correo es que existe satisfacción (47%) respecto a este servicio prestado por las actuales empresas de transporte interdepartamental de buses, pero las personas que se sienten insatisfechas (32%), estos mencionan que recibieron daños en sus encomiendas por mal manejo de los encargos durante el trayecto como también la mala recepción por parte del personal entregando sus paquetes en el lugar de destino, otros afirman que sus encargos fueron enviados a otros

destinos por error. Esto nos hace pensar que si bien un gran porcentaje de la población se encuentra satisfecha con el servicio de envío y recepción de encomiendas es necesario inventar nuevos procedimientos para evitar errores.

- Las empresas de transporte interdepartamental en buses más utilizadas por la población de Tarija son Expreso Tarija, Expreso del Sur, Platinum, Sama y Padcaya.
- Se identificó que existen varias falencias en las empresas de transporte interdepartamental de las actuales empresas de transporte existentes en el mercado, aspectos como ser La imprudencia de los chóferes, la falta de limpieza en los buses, No se cumple el mantenimiento, mala atención al usuario y la falta de capacitación al personal. Todas estas deben ser cubiertas por la nueva empresa, para ofertar un mejor servicio a la población y no recaer en los errores de las actuales empresas existentes en el mercado.
- En las encuestas consultamos a la población si estaba de acuerdo con recibir premios por ser clientes frecuentes de una empresa de transporte interdepartamental, la cual fue bien recibida y un 93% de ellos está de acuerdo con esta propuesta para lo cual se debe tomar en cuenta en el plan de marketing.
- Con la presente investigación comprobamos que existe insatisfacción del actual mercado de usuarios del servicio de transporte interdepartamental de personas en la categoría de buses desde la terminal de Tarija – Cercado por lo que justificamos el proceder a diseñar un modelo de negocio para este fin, pero también encontramos que los usuarios se encuentran satisfechos con respecto al servicio de entrega, envío de encomiendas y correo por lo que para este servicio no vemos conveniente proponerlo para la futura empresa pues solo incrementaría los costos operativos desviando fondos del servicio principal.

Para conocer otros aspectos de la investigación de mercado, cruzamos las variables y obtuvimos los siguientes resultados que se describen a continuación:

### 3.10.1. Tablas cruzadas

- ❖ La relación entre la frecuencia de viaje y el motivo por el que los encuestados viajan son:

*Tabla 30 Cruce de variables: Motivos por los que viaja y frecuencia con la cual lo hace*

<i>Motivos por los que realizan sus viajes</i>	<i>Entre 1</i>					<i>Discontinuo (No siempre viaja)</i>	<i>TOTAL</i>
	<i>Entre 1 vez a la semana a 3 veces por semana</i>	<i>Entre 1 vez al mes al mes</i>	<i>Entre 1 vez al año a 3 años al año</i>	<i>Entre 4 o más veces al año</i>	<i>Entre 4 o más veces al año</i>		
Trabajo	4	34	18	12	2	<b>70</b>	
Vacaciones	0	2	10	0	8	<b>20</b>	
Visito a familiares	0	12	34	10	8	<b>64</b>	
Viajo con mi Familia	2	2	0	0	2	<b>6</b>	
Por placer	0	2	4	6	4	<b>16</b>	
Turismo	0	2	0	0	0	<b>2</b>	
Trámites	0	0	8	0	2	<b>10</b>	
Viajes en Delegaciones	0	0	6	4	10	<b>20</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>54</b>	<b>80</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	<b>208</b>	

Cruzando las variables de los motivos por los que el usuario viaja y la frecuencia con la cual lo hace, podemos inferir los siguientes resultados, las tres frecuencias más representativas según los motivos por los que el usuario viaja son por Trabajo (*Entre 1 vez al mes a 3 veces al mes*), para visitar familiares (*Entre 1 vez al año a 3 veces al año*) y viajes en delegaciones (De manera discontinua, no siempre viajan) y vacaciones (*Entre 1 vez al año a 3 veces al año*).

Concluimos que quienes trabajan necesitan realizar viajes con mayor frecuencia cada mes a lo largo del año, tanto quienes visitan familiares o vacacionan realizan viajes por lo menos 1 vez o 3 veces al año, quienes viajan en delegaciones tienen un comportamiento discontinuo suponemos que tienen la necesidad de usar el servicio de transporte dependiendo de qué eventos se organicen a lo largo del año en los distintos departamentos de Bolivia.

También podemos apreciar que quienes viajan por placer son recurrentes usuarios del servicio del transporte, pero son un reducido grupo que hace uso del transporte interdepartamental entre más de 4 veces al año.

## ❖ La satisfacción del cliente con relación a sus ingresos

*Tabla 31 Cruce de variables: Satisfacción del usuario y los ingresos que estos perciben*

	<i>Muy satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>No le doy importancia</i>	<i>Insatisfecho</i>	<i>En extremo insatisfecho</i>	<i>TOTAL</i>
Aun no tengo ingresos propios	2	20	4	20	2	48
Menos de 499 Bs	0	0	4	2	0	6
500 Bs a 999 Bs	0	4	10	6	0	20
1000 Bs a 1499 Bs	0	6	2	14	0	22
1500 Bs s 2999 Bs	0	2	2	48	6	58
3000 Bs a 8999 Bs	0	6	2	32	0	40
Más de 9000 Bs	0	8	0	4	2	14
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>46</b>	<b>24</b>	<b>126</b>	<b>10</b>	<b>208</b>

Un 61% de nuestros encuestados se encuentran insatisfechos con el servicio de transporte interdepartamental de Buses que utilizan, en su gran mayoría quienes hacen esta afirmación son 48 personas que perciben ingresos entre 1500 a 2999 Bs, también están 32 personas que ganan entre 3000 y 8999Bs y 20 personas que aún no tienen ingresos propios.

- ❖ Tomando en cuenta este hallazgo cruzaremos las variables entre los ingresos y el tipo de Bus que normalmente utiliza para viajar a otros departamentos de Bolivia:

*Tabla 32 Cruce de variables: Relación entre los ingresos que perciben los usuarios y el tipo de bus de preferencia de los mismos*

	<i>Aún no tengo Ingresos propios</i>	<i>Menos de 499 Bs</i>	<i>500 Bs a 999 Bs</i>	<i>1000 Bs a 1499 Bs</i>	<i>1500 Bs a 2999 Bs</i>	<i>3000 Bs a 8999 Bs</i>	<i>Más de 9000 Bs</i>	<i>TOTAL</i>
Bus								
Normal	8	0	2	2	0	12	0	24
Bus								
Semicama	26	6	16	16	50	18	4	136
Bus Cama	14	0	2	4	8	10	10	48
TOTAL	48	6	20	22	58	40	14	208

Podemos observar que 50 de los 58 encuestados que tienen ingresos entre los 1500 a 2999Bs utiliza Bus semicama y quienes tienen ingresos entre los 3000 a 8999 también prefieren el uso de buses semicama. Este comportamiento de preferencia se repite sin importar el nivel de ingreso que representa el 65% de las encuestas.

Otro dato relevante es que 12 de las 24 personas que utilizan Buses normales para sus viajes interdepartamentales, tienen ingresos de entre 3000 a 8999 Bs tomando en cuenta que estos tipos de buses son los más económicos del mercado.

Por otro lado, notamos que 14 de 48 personas quienes no tienen ingresos propios prefieren los buses cama, el servicio más caro del mercado de transporte interdepartamental. Quienes concentran la preferencia en esta clase alta de servicio 28 de 48 son personas que tienen ingresos entre los 1500 Bs o más de 9000 Bs. En total ambos casos representan un 20% del total de la muestra.

- ❖ Otro aspecto importante a relacionar son los factores satisfacción respecto al tipo de servicio que se contrata (Bus normal, semicama o cama)

*Tabla 33 Cruce de variables: Satisfacción del usuario con relación al tipo de bus que estos prefieren*

	<i>Muy satisfecho o satisfecho</i>	<i>No le doy importancia</i>	<i>En extremo insatisfecho o insatisfecho</i>	<i>TOTAL</i>
Bus Normal	2%	2%	8%	12%
Bus semicama	13%	9%	44%	65%
Bus Cama	9%	1%	13%	23%
<b>TOTAL</b>	<b>23%</b>	<b>12%</b>	<b>65%</b>	<b>100%</b>

En esta tabla podemos notar que la insatisfacción se hace presente sin importar que tipo de servicio sea, el económico (Bus normal), el de costo medio (Bus semicama) o el de costo alto (Bus cama), esto concentra un 65% del total de encuestados.

Quienes afirman estar Muy satisfechos o satisfechos con el servicio que prestan las empresas de transporte interdepartamental solo son un 23% de los cuales un 13% se concentra en el tipo de Bus semicama.

Esto nos sugiere que sin importar el precio que se pague por el servicio de transporte interdepartamental en buses, estos no satisfacen adecuadamente a los usuarios lo cual genera descontento.

### **3.11. PRUEBA DE HIPÓTESIS**

La hipótesis planteada en la que se creía que el precio del pasaje y la seguridad eran los atributos que más valoraban los usuarios al momento de adquirir un servicio de transporte interdepartamental.

En base a los datos recabados de la encuesta a usuarios que frecuentan el uso de este servicio, pudimos contrastar esta afirmación y podemos afirmar que esta se rechaza parcialmente, puesto que el atributo del precio del pasaje se rechaza como preferente al momento de la compra ya que solo obtuvo un 7% de selección por parte de los usuarios en cambio la mayoría de las personas consideran que el mantenimiento del bus 14%, la limpieza del mismo 13%, la comodidad 12%, seguridad 12% y el baño incorporado 10% son los 5 aspectos más importantes en el momento de adquirir el servicio de transporte interdepartamental. Solo la seguridad forma parte de los atributos preferenciales de los usuarios contrastando parcialmente nuestra hipótesis inicial.

Esto nos indica que los usuarios valoran más la integridad física y prefieren gastar un poco más, pero tener una mayor probabilidad de seguridad.

## **IV. PROPUESTA**

### **4. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

En la actualidad el sector de Transporte Interdepartamental de personas dentro de Tarija – Cercado lo compone múltiples empresas dedicadas a este rubro las cuales pocas se enfocaron a mejorar este tipo de servicio debido a que fueron bastantes los años que no se mostraban mejoras considerables como la atención al cliente, estado de los buses o haciendo un gran énfasis en querer proporcionar u ofrecer un mejor servicio a los clientes o usuarios que lo adquiere ocasionando una fuerte insatisfacción por parte del usuario. Existe una fuerte necesidad por parte de las personas de trasladarse de un lugar a otro o como mencionamos en el presente trabajo, de un departamento a otro ocasionado por distintos factores vistos en la Investigación de Mercados como trabajo, visitas a familias, placer, etc. sean un motivo de adquisición, haciendo que un gran número de personas recurran a este medio de transporte a pesar de la existencia de productos alternativos.

Se pretende llegar al mercado con una nueva empresa de Transporte Interdepartamental el cual nombramos como “**TRANS INNOVO**” que será dedicada a mejorar falencias de las actuales empresas llegando a alcanzar expectativas de los usuarios que adquieren este tipo de transporte y así brindar un mejor servicio desde el contacto con el personal y durante su trayecto de viaje hasta su destino. Además, que se pretende llegar al usuario brindando distintas opciones que tal vez no son del todo nuevas pero que llegan a ser poco vistos por las demás empresas haciendo que se diferencie del resto de ellas.

Las distintas características, pero llegará a tener TRANS INNOVO son las siguientes:

- Mejorar el estado de los buses lo cual consideramos de gran importancia debido a las bastantes opiniones de usuarios con quejas constantes hacia gran parte de las empresas actuales por lo que se pretende su actualización, es decir, ofrecer buses nuevos los cuales tendrán el mantenimiento y limpieza realizado de manera continua para evitar la desconformidad de los pasajeros durante el transcurso del viaje, y así brindar al mismo tiempo seguridad.
- Personal capacitado en distintas áreas empezando por los conductores, ayudantes de relevo, recepción de equipajes, atención en las ventanillas y encargados del envío de encomiendas y su recepción. Se planea estar atento con el servicio que se prestará por parte de nuestro personal para que los usuarios sientan que la actual empresa es de confianza y sea la primera opción en el momento de adquirir este tipo de servicio.
- Se ofrecerá promociones o algún tipo de premios para los usuarios frecuentes que adquieran el servicio de nuestra empresa. Esto permitirá crear preferencias a nuestra empresa por parte de los usuarios ya que no todas las empresas de este rubro ofrecen esta opción para sus clientes más frecuentes haciéndolas monótonas.
- Los buses contarán con atributos que mejoraran los viajes del pasajero haciéndolo más placenteros, como por ejemplo asientos cómodos, la instalación de WIFI, una TV con películas a gusto del usuario, refrigerio, calefacción, frazadas y almohadas de viaje, además que los buses tendrán baños incorporados.
- Como se trata de una empresa que ofrecerá buses nuevos se pretende realizar charlas antes del viaje para educar a los usuarios sobre el cuidado y limpieza que se debe tener dentro del servicio y mantener el buen estado de los buses por parte del pasajero, así también el uso de los cinturones de seguridad y otras medidas preventivas para un posible accidente.

- Así también la empresa está abierta a recibir cualquier tipo de reclamo para seguir mejorando el servicio.
- Aspectos como puntualidad en las partidas de los buses.

#### **4.1. NOMBRE DE LA EMPRESA**

La selección del nombre para la empresa es muy importante debido a que debe llegar a la mente del usuario el cual les permita un posicionamiento más rápido y sea fácil de identificar sin esfuerzo, recalando que dicho nombre se diferencie de un bien o servicio diferenciándolo de la competencia y se destaque frente a las demás.

Se optó para que el nombre de la empresa sea “**TRANS INNOVO**” debido al significado de sus siglas las cuales reflejan lo que se pretende hacer en la nueva empresa.

***TRANS = TRANSPORTE***

***INNOVO = INNOVACIÓN***

#### **4.2. TIPO DE EMPRESA**

La empresa **TRANS INNOVO** se constituirá como una Sociedad Anónima S.A. la cual otorga ventajas en ciertos aspectos:

- **Aspectos Empresariales**  
En los emprendimientos cuyo desarrollo implica una mayor estructura, capital y dimensión, la mejor opción sin dudas es una S.A., ya que su mayor ventaja es la posibilidad de formación de grandes capitales.
- **Transmisibilidad de Acciones**  
Si la transferencia de acciones es importante, la mejor opción es una S.A. ya que en ella la transferencia es libre, rápida y sencilla. Otra de las ventajas de las S.A., es la posibilidad de emitir clases de acciones que otorga una flexibilidad incomparable frente a la S.R.L., permitiendo otorgar derechos políticos y económicos diferenciados a distintas clases de accionista.

- **Aspectos Externos**

Las S.A. están mejor vistas a la hora de solicitar créditos, cuenta con mayores facilidades, en parte por la mayor exigencia contable que recae sobre ellas. La S.A., parece ser la solución para emprendimientos de mayor magnitud y ambición, que tengan libertad para transferir sus acciones con mayor facilidad y que requieran de una demanda de asistencia crediticia más fluida.

**Este tipo de sociedad se caracteriza por:**

- En la sociedad anónima en Bolivia el capital está representado por acciones.
- La responsabilidad de los socios queda limitada al monto de las acciones que hayan suscrito.
- Se mantiene en reserva la identidad de los socios accionistas.
- A diferencia de la SRL., la transferencia de acciones es libre, ágil y sin complejidades.
- Cada acción suscrita deberá estar pagada por lo menos un veinticinco por ciento de su valor en el momento de celebrarse el contrato constitutivo.
- Debe redactarse estatutos de la sociedad, mismos que deberán ser aprobados por los accionistas.
- Su órgano deliberativo es la junta general de accionistas.
- Cuentan con una Junta de Directorio o Mesa directiva para efectos de su administración.
- Existe la presencia de un “Síndico”, el cual se encarga de la fiscalización de la sociedad anónima en Bolivia.

Se constituirá una Sociedad Anónima en acto único por los fundadores.

Según el Código de Comercio, Artículo 220.- (REQUISITOS PARA CONSTITUIR POR ACTO UNICO). Para constituir una sociedad anónima en acto único la escritura de constitución debe contener, además de los señalados en el artículo 127, los siguientes requisitos:

- 1) Que la integren tres accionistas por lo menos;
- 2) Que el capital social se haya suscrito en su totalidad el cual no puede ser menor al cincuenta por ciento del capital autorizado. A los efectos de éste Capítulo: "Capital social" y "capital suscrito" tienen el mismo significado.
- 3) Que de cada acción suscrita se haya pagado por lo menos un veinticinco por ciento de su valor en el momento de celebrarse el contrato constitutivo.
- 4) Que los estatutos de la sociedad sean aprobados por los accionistas.

#### **4.3. UBICACIÓN DE CASA MATRIZ**

La empresa de Transporte Interdepartamental TRANS INNOVO estará ubicada en Tarija – Cercado ocupando instalaciones de la nueva Terminal de Buses en la Av. Paz Estensoro, la cual implica el acceso a los carriles, ventanillas para la venta de los pasajes a los, además que se tendrá una oficina central ubicada en el centro de la ciudad de Tarija.

*Ilustración 15 Terminal de buses Tarija*



## 4.4. GESTIÓN EMPRESARIAL

### 4.4.1. Visión

Proponemos como visión para TRANS INNOVO S.A. la siguiente:

“Ser el modelo de empresa líder y reconocida en el mercado de transporte de pasajeros interdepartamental en la ciudad de Tarija – Cercado.”

### 4.4.2. Misión

Proponemos como misión para TRANS INNOVO S.A. la siguiente:

“Brindar y garantizar un servicio de transporte seguro y de excelencia reconocida por los usuarios de Tarija – Cercado.”

### 4.4.3. Valores de la empresa

Los valores por parte de TRANS INNOVO S.A. serán:

- **Respeto:** El trato del personal de la empresa a las demás personas con igualdad valorando el trabajo y corrigiendo errores, el respeto hace sentir a los demás aceptados y motivados.
- **Autocrítica:** La capacidad de analizar las actividades y resultados de la empresa es una manera de evaluar cuáles son las fortalezas y debilidades que se tiene incluso de los trabajadores para asumir ciertos errores cometidos.
- **Disciplina:** La disciplina del personal refleja los resultados de su trabajo lo cual implica la puntualidad, seguimiento de normas, alcance de objetivos, etc.
- **Integridad:** La autenticidad y honestidad durante las relaciones laborales evitando estafas y sin falsas promesas.
- **Responsabilidad:** El compromiso de trabajar fielmente cumpliendo normas y legislaciones.
- **Honestidad:** Se realizará el manejo de las operaciones con total Transparencia.

- **Hospitalidad:** Disposición inmediata ante las necesidades de los usuarios.
- **Autocontrol:** Formará parte de nuestra filosofía empresarial destinando los recursos necesarios para mantener siempre al usuario satisfecho sin la necesidad de tener que obedecer a una autoridad superior de hacer los que se tiene que hacer.
- **Pulcritud:** Práctica habitual de limpieza e higiene además del orden en nuestras instalaciones, buses y la higiene del talento humano.

## **5. EL PLAN OPERATIVO**

### **5.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE OPERACIONES**

Este se encuentra compuesto por el objetivo general y los objetivos específicos del plan de operaciones y se detallan a continuación.

#### **5.1.1. Objetivo general**

Formular la estructura operativa para la empresa de Transporte Interdepartamental TRANS INNOVO S.A.

#### **5.1.2. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos del plan operativo son los siguientes:

- Describir el proceso comercial y operativo.
- Definir las innovaciones que realizarán en el servicio.
- Definir el programa de operaciones.
- Identificar proveedores.
- Describir la capacidad productiva.
- Describir la localización de la empresa.
- Describir el requerimiento de equipos y maquinarias.
- Determinar el costo de operación.

### **5.2. ESTRUCTURA OPERATIVA**

La estructura operativa de la nueva empresa usará como base el proceso operativo de las ya existentes empresas en el rubro y se mejorará a través de propuestas creativas basadas en los resultados de investigación de mercado previa al presente plan.

### **5.2.1. Descripción del proceso comercial y operativo**

En este punto se detalla primeramente cual es el proceso que lleva a cabo una empresa de transporte interdepartamental a la hora de tener que prestar un servicio a los usuarios. La principal fuente de ingresos es el transporte de personas, cuyo servicio conlleva los siguientes puntos: Determinación de la oferta, Venta de pasajes, Abordaje al bus, El trayecto de viaje a lugar de destino, Llegada a destino y devolución de sus maletas.

#### **5.2.1.1. Proceso actual de la competencia: transporte interdepartamental de pasajeros**

- **Determinación de la oferta**

El proceso comprende desde la determinación del lugar de destino a ofertar y el modelo de bus disponible, estos dos factores son importantes para determinar el costo de operación.

También esto sirve de referencia para determinar el precio de venta, aunque este ya se encuentra sujeto y regulado por la Autoridad de Telecomunicaciones y Transporte ATT la cual se encuentra en la Resolución administrativa Regulatoria ATT-Dj-RA 0178/2013 de la “Banda Tarifaria”.

Según una entrevista realizada a la funcionaria de la ATT que se encuentra en la terminal de buses, las horas de salida para todas las empresas del sector son determinadas por el Viceministerio de Transporte cuando dicha empresa realiza su registro.

- **Venta de pasajes**

El siguiente proceso es captar usuarios ofertando un destino, costo, fecha y hora de partida, las empresas actuales lo realizan desde sus oficinas en la Terminal de Buses de Tarija - Cercado, donde los usuarios se desplazan desde la ciudad hasta la terminal a consultar información y/o para comprar el pasaje, la única empresa que hasta ahora conocemos sobresale en este aspecto del proceso es la Trans Platinum S.R.L. que además de vender pasajes en la terminal de buses tiene sus oficinas en el centro de la ciudad.

El usuario decide en qué número de asiento viajar en base a una lista que va descartando asientos que ya se venden, los mejores asientos los de adelante mientras que los peores son los que se encuentran en el fondo ya que por lo general se siente más los ruidos y turbulencias de las ruedas provocando incomodidades para los usuarios que encuentran pasajes ahí.

Por esta razón los asientos más cotizados son los primeros, en base a esta selección una vez que el usuario paga el precio del viaje, se le da un papel impreso, que tiene los siguientes propósitos:

- 1) Es la factura por adquirir el servicio.
- 2) Sirve como pasaje (comprobante de que se adquirió el servicio).
- 3) Contiene datos de la empresa (nombre de la empresa, NIT, número de factura, sucursal).
- 4) Contiene datos para el usuario (Número de asiento que le tocará ocupar, fecha y hora del viaje, carril de partida, Nombre de quien compra el pasaje, Nombre de quien ocupará los asientos, Lugar de origen y destino del bus, costo del importe y sirve como factura para declarar en impuestos).

- **Abordaje al bus**

El siguiente proceso es esperar hasta la fecha y hora del viaje. Cuando esto sucede el pasajero debe llegar hasta unos 10 minutos antes de la hora de partida determinada, por dos razones la primera es la compra del derecho del uso de terminal, se trata de un boleto que le da derecho al usuario a acceder a la zona de carga de pasajeros con un costo de 2Bs lo cual es administrado por el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija. Sus boleterías se encuentran a pocos metros de la entrada principal de este establecimiento, en nuestras frecuentes visitas no hemos notado aglomeraciones o grandes filas por lo que el procedimiento de compra es sencillo y rápido de efectuar. La administración de la terminal tiene personal estacionado en las puertas de acceso al área de abordaje para controlar que no puedan acceder personas que no pagaron su derecho de terminal, el propósito de este personal es obligar al usuario a cancelar y presentar su boleto para poder proceder a viajar.

La segunda razón se trata del procedimiento de acomodar el equipaje dentro el Bus antes de partir, si el pasajero tiene una maleta, bolso u otro objeto de mano pequeño puede subir con ella y acomodarla en el “Portaequipaje” incorporado encima de los asientos de los pasajeros o por último llevarlo encima suyo; Pero si tiene numerosas pertenencias o son muy grandes debe colocarlas abajo en el maletero del bus (se trata de grandes puertas ubicadas en los laterales del Bus, que al abrirlas dan acceso a un amplio espacio en el que se pueden apilar las maletas, bolsos u otros objetos), un ayudante del chofer del bus se encarga de decepcionar, acomodar y además de amarrar un código de identificación impreso a alguna parte de las pertenencias que viajan “abajo” se tiene una copia impresa de dicho código que se le entrega al dueño. Este código cumple con el objetivo de que el usuario tenga la certeza de que sus pertenencias no se van a mezclar con otras, como también le asegura que solo él con ese código es el que puede acceder a recibirlas. Este procedimiento minimiza de cierta manera los errores en la devolución de pertenencias.

Terminado el proceso de guardar y acomodar pertenencias dentro del bus, los pasajeros abordan dentro a la hora determinada con rumbo al departamento destino (si hubo complicaciones con la carga en algunos casos se parte con retraso, esto según la ATT no sucede muy seguido, los buses parten a la hora establecida).

- **El trayecto de viaje a lugar de destino**

Durante el viaje en carretera, el usuario hace uso de su asiento designado, y sólo espera llegar a su destino, en este punto según nuestras encuestas es la etapa que ocasiona mayor insatisfacción a los usuarios. Según los comentarios recabados por los encuestados, las quejas están orientadas al estado físico de los buses como aspectos estéticos como el aseo del bus, malos olores, aspectos técnicos como falta de mantenimiento y buses viejos.

A otros encuestados les molestó la manera de conducir del chofer y del ayudante describiendo su interacción con el usuario de “Grosera”. Otros usuarios expresaron su molestia por las paradas que se realizan durante el trayecto “Levantando pasajero como si fuese un micro”. También expresaron molestias en que no se cumple con los horarios de partida y de llegada ocurren retrasos.

Otro acontecimiento que ocurre durante el trayecto es que el ayudante del chofer sube a encender una tv que está incorporada al bus y proyectan una película para entretener a los pasajeros, por lo general se transmite entre una y dos películas según lo largo del trayecto. El usuario no puede elegir qué película ver, es algo que se selecciona internamente por el chofer o el ayudante y muchas veces no se hace uso de este.

- **Llegada a destino y devolución de sus maletas**

Concluido el viaje en carretera y llegado a destino el bus debe obligatoriamente apersonarse a la terminal de buses para descargar pasajeros y devolverles sus respectivas pertenencias. Si no existen inconvenientes en este último paso del proceso el servicio de transporte de pasajeros concluye.

### **5.2.2. Descripción de las innovaciones en el servicio**

Según Chase, Jacobs y Aquilano mencionan que entre mayor sea el tiempo en el que el usuario se encuentre dentro del sistema de servicio, mayor será la interacción que exista entre los ambos. (Chase , Jacobs, & Aquilano, 2009)

Podemos afirmar entonces que el grado de interacción de un usuario del servicio de transporte interdepartamental es alto, pues los viajes pueden durar desde horas a días según el destino al que se quiere viajar. Estos autores también nos mencionan que la eficiencia de la producción del servicio disminuye a medida que el cliente tiene más contacto (y, por ello, más influencia) en el sistema.

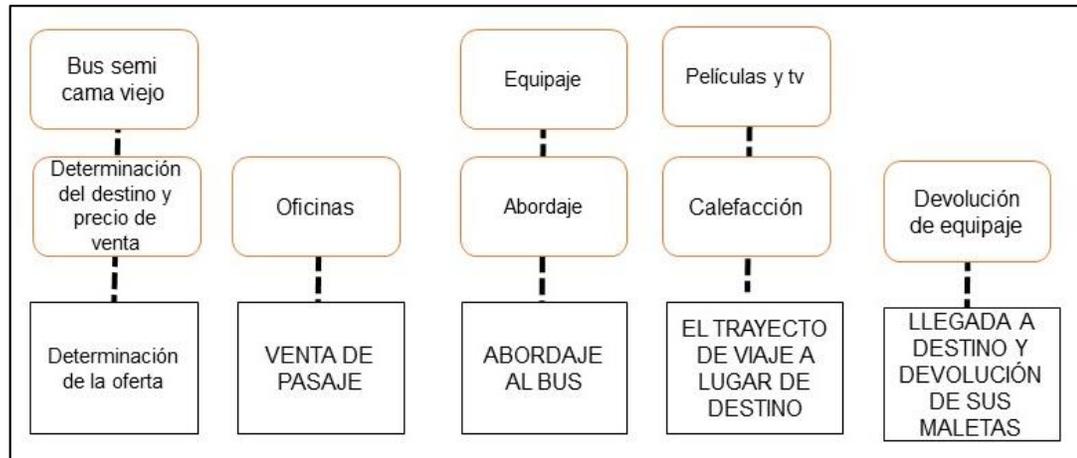
Según Lovelock y Young mencionan que es posible mejorar el proceso del servicio si se permite que el cliente desempeñe un papel mayor en su producción. Los sitios Web de las compañías, los cajeros automáticos, las gasolineras de autoservicio, las barras de ensaladas y los boletos electrónicos son enfoques que trasladan la carga del servicio al consumidor.

Según David A. Collier y James R. Evans el valor es la percepción de los clientes respecto a los beneficios que reciben en un servicio con relación al costo, la decisión de comprar un bien o servicio lo determina este análisis. También estos autores recomiendan que las empresas pueden dar mayor valor a sus clientes brindándoles servicios extras además del producto principal de sus operaciones.

Habiendo consultado teorías y descrito el proceso de servicio de transporte interdepartamental que prestan las actuales empresas graficamos su cadena de valor que ofertan a la población Tarijeña de la terminal de buses de Tarija Cercado.

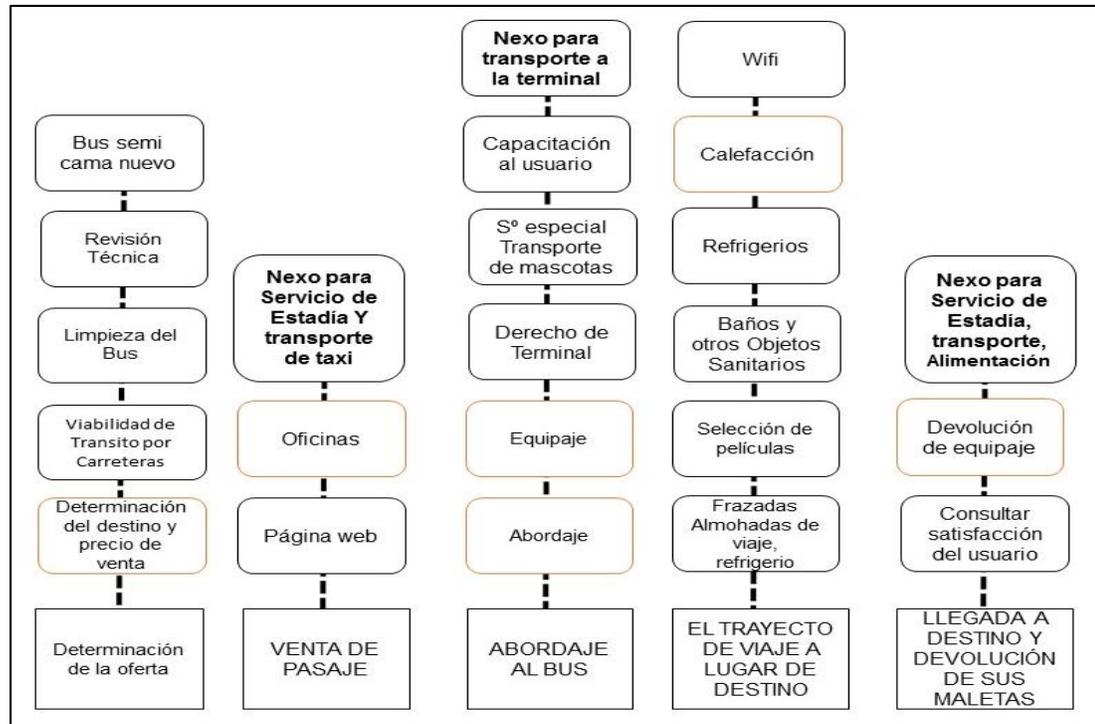
El siguiente cuadro resumen el proceso de la oferta del servicio a los usuarios, dividido en 5 puntos importantes descritos con anterioridad en el presente plan operativo.

Ilustración 16 Resumen proceso del préstamo de servicio de transporte interdepartamental de personas, por parte de las actuales empresas de transporte ya existetntes en el mercado – 2019



Con la nueva empresa, proponemos incrementar los beneficios que se brindan a los usuarios proponiendo los que se muestran a continuación:

*Ilustración 17 Resumen de las innovaciones del servicio que ofertara la nueva empresa de transporte interdepartamental en Tarija - Cercado*



### 5.2.2.1. Características del servicio de buses

A continuación, se detallan las características respecto a las innovaciones del servicio que ofertara la nueva empresa de transporte interdepartamental descritas en la anterior gráfica resumen:

#### a) Bus semicama Nuevo

Los buses de la empresa TRANS INNOVO S.A. serán nuevos pues el mercado así lo prefiere, la empresa que los fabrica se encuentra ubicada en Brasil pero también tiene agencias de venta en Chile, Perú y la más cercana en Bolivia es en el Departamento de Santa Cruz de la Sierra por parte de la empresa **ORIÓN BUSES E IMPLEMENTOS RODOVIARIOS** ubicada en la Av. 4to Anillo entre Av. Radial 10 y Av. San Aurelio 250, esta distribuye buses de la marca “Marco polo” la cual es referencia regional

respecto a la calidad de sus buses y lo innovadores respecto a sus diseños estos tienen un costo de 300.000\$us. (**VER ANEXO N°10**)

**b) Revisión Técnica**

Se contratará una empresa de servicios de reparación mecánica en Tarija, La Paz, Santa Cruz y Sucre, en total se necesitará adjudicar esta tarea a 4 empresas que nos brinden este servicio, al ser nuestros vehículos nuevos prevemos que estos no necesitan de demasiados arreglos durante los primeros 2 años, nuestra filosofía de autogestión debe ser contundente y demostrar al usuario que los buses que ofrecemos recibirán el mantenimiento correspondiente pese a ser nuevos, en este sentido se realizará 1 vez en cada viaje.

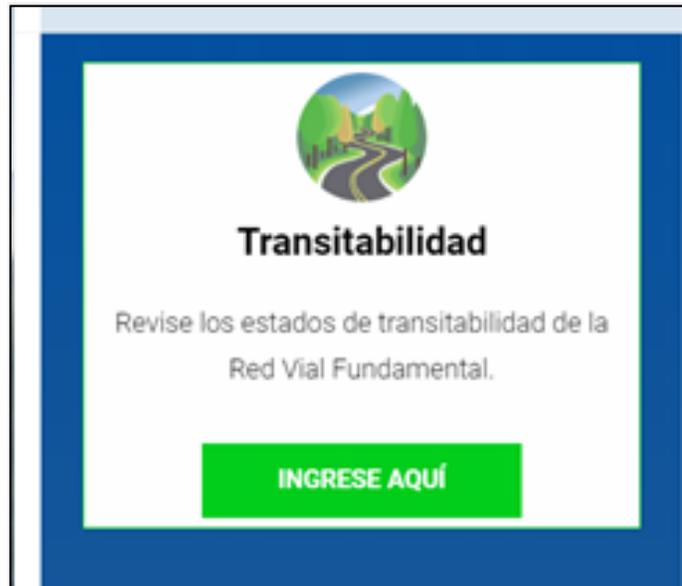
**C) Limpieza del Bus**

Se contratará empresas para realizar la respectiva limpieza en cada departamento destino Tarija, La Paz, Santa Cruz y Sucre en total 4 empresas. Dicha limpieza se realizará cada vez que se deba partir de viaje, al igual que la revisión técnica, es necesario llegar a un contrato con las empresas de limpieza para solicitar precios preferenciales.

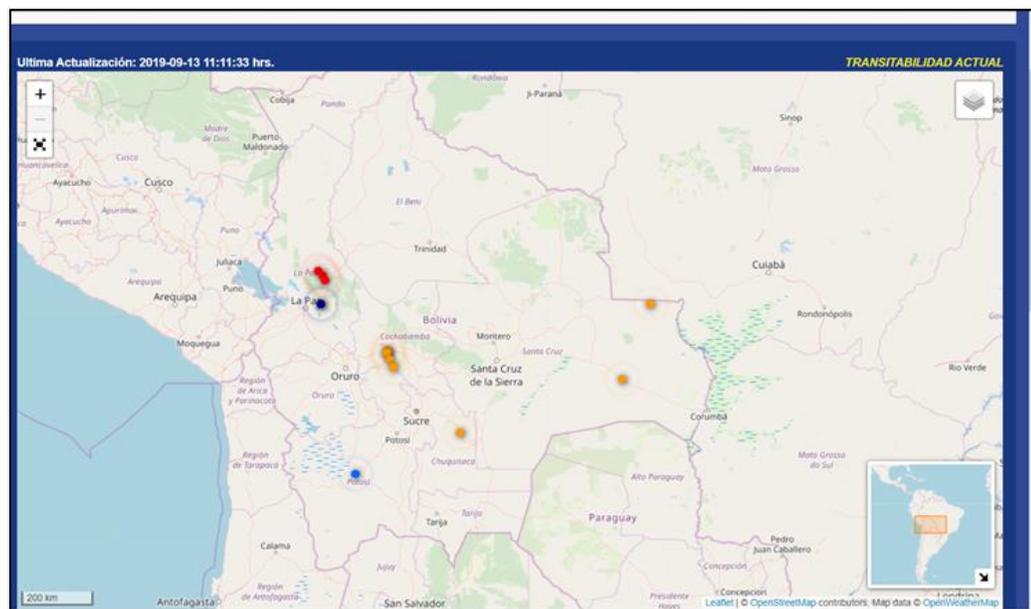
**d) Viabilidad de Tránsito por Carreteras**

La Administración Boliviana de Carreteras ABC mantiene un mapa online en el que informa las carreteras asfaltadas y las carreteras que se encuentran en labores de mantenimiento, como así también las carreteras que se encuentran bloqueadas por problemas sociales u otros. Esta herramienta es de acceso público por lo que es gratuita a la vez que muy útil para adelantarnos a saber si se autoriza o no la salida de un bus o simplemente para informar a los pasajeros sobre estado de la ruta y los posibles inconvenientes a enfrentar en el camino. Todas estas características coadyuvan en la labor de determinar la oferta. Este mencionado portal de la ABC incluye un apartado especial que indica la “Transitabilidad” de las carreteras, se trata de un GPS que muestra con puntos de colores si existe alguna obra en las carreteras del país o si existe alguna restricción del paso por derrumbes u otros.

*Ilustración 18 ABC Revise la transitabilidad de la red vial fundamental*



*Ilustración 19 Ejemplo del sistema GPS de la ABC*



Esto facilita de cierta manera la planificación de las operaciones de las empresas de transporte y alerta de los posibles problemas que se pueden encontrar en el camino.

*Ilustración 20 Código de colores de verificación GPS de la ABC*



#### **e) Nexo: Servicio de Estadía y Transporte de Taxi**

Servicio De Estadía:

Además del servicio de transporte interdepartamental TRANS INNOVO S.A. se realizará alianzas estratégicas con hoteles, hostales y alojamientos de los departamentos destino Tarija, La Paz, Santa Cruz y Sucre que pasarán a conformar una red de estos en forma de contactos con el fin de ofertar sus servicios a nuestros usuarios que los requieran.

De esta manera los usuarios que deseen viajar en nuestros buses no solo programaran el transporte para su viaje, si no también podrán programar en dónde va a hospedarse durante el mismo y durante el tiempo que necesite hacerlo.

Este proceso funciona de la siguiente forma: un usuario que compra boletos en nuestra empresa desea el servicio de hospedaje, la operadora mostrará un folleto que contiene todas las empresas de hospedaje con las que tenemos alianzas estratégicas. Cada empresa estará diferenciada por su nombre y detalle de las siguientes características:

- Nombre del Hotel, Hostal o Alojamiento.
- El número de estrellas que categorizan a los mismos.
- Los beneficios extra que ofertan como ser desayuno gratis, almuerzo incluido etc.
- La ubicación exacta en un mapa, coordenadas para GOOGLE MAPS o un URL y código QR para facilitar la ubicación vía internet.
- Una clasificación de los tipos de habitaciones y precios.

Cuando el usuario seleccione a la empresa de su preferencia, nuestra colaboradora procederá a consultar vía WhatsApp a la empresa que presta el servicio de hospedaje si tiene disponible la habitación que se desea escoger, de darse el visto bueno se confirmara el precio, se facilitara datos personales del interesado y el tiempo estimado en que hará efectivo el uso de la habitación.

El usuario realizará el pago directo hacia nuestra empresa, la cual estará encargada de efectuar el pago al hospedaje respectivo y el resultado de la operación será una factura que se le entregará al cliente en ese mismo instante, de esta manera tendrá constancia de que se ha efectuado el pago correspondiente cuando llegue a hacer uso de la habitación.

Este servicio también estará disponible por vía online con una imagen que contenga los mismos datos del folleto, una vez que el usuario escoja la habitación puede comunicarse con una operadora para confirmar su disponibilidad, puede realizarse el pago por vía transacción virtual y recoger la factura de constancia en oficinas de la empresa o en el bus al momento de partir.

Otra alternativa es que el usuario que reservó una habitación de manera online se apersona minutos antes de la partida del bus para finalizar detalles de la reservación y cancelar el monto por el servicio.

El tiempo límite para pagar por la reserva de la habitación será hasta la hora del viaje, caso contrario se sobreentiende que no desea el servicio. El cliente debe cancelar el monto acordado para hacer efectiva la reserva y poder transferir el monto a la empresa de hospedaje, pues por logística no podemos reservar una habitación a personas que luego por cualquier motivo no hagan efectivo el pago del mismo una vez llegados a destino y perjudicar de esta manera a la empresa aliada, esta será una política que manejaremos para ofertar este servicio anexo.

#### **Servicio de Transporte de Taxi:**

TRANS INNOVO S.A. Realizará alianzas estratégicas con empresas de radio móviles que sean confiables, para preservar la integridad física de nuestros usuarios y para que no los asalten con altos precios. Estos números serán dispuestos y socializados con los clientes para que se dispongan cuando lleguen a destino.

Por otro lado, en caso de emergencia, los usuarios que acaben de llegar a la terminal de buses pueden solicitar con la constancia del pasaje (que confirma son nuestros usuarios) para que la operadora de nuestra empresa en el terminal llame un radio móvil y así pasar a recogerlo, la llamada corre por cuenta de la empresa, pero el costo de este servicio lo paga el usuario.

#### **f) Oficinas**

La empresa tendrá a disposición de los usuarios en Tarija - Cercado dos oficinas:

- La primera en la terminal de buses para la venta de pasajes y atención al cliente (Atención en ventanilla) cuyo alquiler para empresas privadas es de 2000 Bs mensuales, logrando un monto total de 24000 Bs Anuales.
- La segunda se encontrará en el centro de la ciudad la cual será una oficina central que al mismo tiempo realizará la venta de pasajes y atención al cliente cuyo alquiler es de 2000 Bs mensuales, con un total 24000 Bs anuales.

### g) **Página Web**

TRANS INNOVO S.A busca ser el punto de inflexión en los servicios de transporte interdepartamental en buses, para lo cual se invertirá en un sitio web que facilite el acceso a todos los servicios disponibles desde cualquier dispositivo con acceso a internet.

El sitio web debe ser flexible y ofertar todos los servicios que la empresa implemente, desde la reservación de pasajes, el pago de los mismos, los servicios anexos al servicio principal, además de facilitar la impresión de la factura solicitud de información, contacto directo con nuestra operadora, recepción de reclamos, venta de pasajes con fecha larga, corta o inmediata.

El objetivo de esta página web es generar autoservicio en el proceso de atención al cliente, para evitarle la molestia de tener que recorrer 30 minutos o más en un vehículo hasta la terminal para realizar una operación que no tarda más de 5 minutos en la compra luego son otros 30 minutos hasta que retorne a sus tareas cotidianas. De esta manera el usuario puede planificar sus viajes desde la comodidad de su casa o trabajo.

El pago para efectuar la compra del pasaje vía on-line desde la página web se deberá hacer con tarjeta de crédito o débito de cualquier entidad bancaria que los emita. Para aquellos usuarios que no posean tarjetas de crédito de una entidad bancaria, la empresa emitirá tarjetas de “Membresía: Club Trans Innovo” que funcionaran como las tarjetas emitidas por los bancos, pero solo servirán para la compra de nuestros servicios, estas tendrán la capacidad de ser recargadas con dinero real, además de que se podrán usar para las compras online a través de la página web mediante su número único de usuario. Por otro lado, tanto estas tarjetas de membresía como también las compras on-line por la página web podrán complementarse con “Tigo Money” un servicio de la empresa de telecomunicaciones Tigo.

Estas tarjetas de “**Membresía: Club Trans Innovo**” pueden combinarse con cajeros automáticos instalados en las terminales de buses, estos cajeros tendrían la misma funcionalidad de un cajero bancario, con la diferencia que debita el costo por el servicio de transporte e imprime el boleto del usuario que efectiviza la compra.

La página web de cada compra que se realice además de generar el número de factura obligatorio por ley, deberá generar un número único de transacción que sea corto, que sirva al usuario para apersonarse a los cajeros automáticos de la terminal e imprimir de forma gratuita su pasaje-factura, esto como un procedimiento de contingencia en caso que el usuario pierda su boleto, se olvide traerlo o simplemente no haya podido imprimir el mismo para lo cual se debe educar al usuario de que debe estar siempre antes de la hora de partida para evitar retrasos en la partida del bus.

El tener un servicio virtualizado puede ahorrar dinero a la empresa pues dejaría de depender de personal físico, al automatizar el servicio de manera eficiente, el tiempo que invierte el cliente en la adquisición del servicio se minimiza por lo que puede disponer de él en otras actividades.

Si bien las inversiones en estos equipos son elevadas al largo plazo tienden a ser más económicas que pagarle a un trabajador humano horas extras, aguinaldos, beneficios sociales entre otros. Respecto a la resistencia al cambio, para acostumbrar a los usuarios a usarlos los cajeros automáticos pueden transmitir contenido audio visual continuamente (tal como lo hacen aquellos de las entidades bancarias) de esta manera captar la atención de los usuarios transeúntes además de poder brindarles asesoría virtual sobre nuestros servicios incluso se pueden facilitar conversaciones de video llamada en caso de que el usuario así lo requiera.

Este proceso en su implementación no es complejo pues ya se ha inventado y se aplica en países como México, Chile, EEUU y Europa, por otro lado, notamos que requiere de un equipo que mantenga la seguridad del mismo para evitar jackeos y brindarle mantenimiento para evitar malos funcionamientos además de necesitar también de una entidad bancaria que actué de intermediaria. **(VER ANEXO N°11).**

### **h) Nexo para el Transporte a la Terminal de Buses de Tarija Cercado**

La idea fundamental de este servicio es garantizar que no se le cobre un precio más elevado al usuario que tiene la necesidad de trasladarse desde la ciudad hasta la terminal de buses para efectuar su viaje. Al momento de comprar el pasaje el usuario tiene la opción de solicitar que un vehículo del transporte de radio taxi se programe para pasar a recogerlo a su domicilio media hora antes de su viaje, se le pedirá datos de la zona en que quiere el usuario que se le recoja, además de su número de celular por si ocurre algún percance.

De igual modo que con los hospedajes, este servicio se prestará mediante alianzas estratégicas con empresas que prestan servicios de radio móviles, si un cliente desea que un móvil pase a recogerlo, se programa en la lista de pasajeros interna de nuestra empresa, el día del viaje el operador revisará las horas y móviles programados, realizará llamadas a las empresas de radio móviles para confirmar el servicio para los distintos clientes que lo solicitaron.

Es de vital importancia la coordinación que debe tener la operadora con las otras empresas de servicios anexados pues no se debe sobre entender nada y solicitar tanto puntualidad y responsabilidad frente a los servicios que se solicitan a nuestras empresas aliadas.

### **i) Capacitación al Usuario**

TRANS INNOVO S.A. puede ahorrar dinero en limpieza si se educa al usuario respecto al uso de bolsas de vómito, se puede ahorrar dinero si se le ruega no masticar hoja de coca durante el viaje, si usa los basureros instalados en el bus, si hacen uso del baño adecuadamente, etc. Son comportamientos que el usuario debe adquirir si gusta viajar en un ambiente más cómodo debe adaptarse a nuevas conductas que inculcaremos en las personas que usan nuestros servicios. Empezaremos por inculcar los siguientes comportamientos dentro del bus:

- Respetar los números de asientos designados.
- Respetar las pertenencias ajenas tanto al subir, al permanecer dentro el bus y como al bajar también.
- No masticar coca dentro el bus.
- No fumar dentro del bus.
- Usar el basurero del baño y no tirar los papeles en el lavamanos ni el retrete
- Usar las bolsas de vómito en caso de necesidad.
- Hacer uso del cinturón de seguridad.
- En caso de colisión como proseguir.

Estas se convertirán en reglas de convivencia dentro el bus y de esta manera ofrecer una mejor convivencia entre los pasajeros.

#### **j) Sistema Especial para el Transporte de Mascotas Domésticas**

Nuestra empresa entiende la necesidad de ciertos pasajeros de transportar a sus mascotas cuando viajan, en muchas ocasiones hemos visto cómo las empresas actuales prohíben el viaje de los mismos o si acceden a ello los hacen viajar debajo del bus junto con las maletas lo cual nos parece un trato cruel e inhumano para un ser que en muchos casos se convierte en parte de la familia. Según la ley 700 en su art 6 en su inciso d) se prohíbe, el traslado de animales con procedimientos que impliquen crueldad, malos tratos, fatiga y carencia de descanso. Trans Innovo pretende facilitar el traslado de las mascotas y sus dueños brindando un trato responsable de los mismos. Por motivos legales no se transportará animales con categoría de “especie exótica”.

Por esta razón nuestros buses tendrán dos espacios al final del pasillo en los cuales se pondrá encajar un par de jaulas medianas para el transporte de las mascotas que correspondan a este tamaño. Este servicio es un añadido por el cual no se cobra ningún costo extra al usuario, el único requisito es que la mascota viaje con su dueño y solo se permitirá una mascota por pasajero siendo el límite de capacidad instalada de dos mascotas por viaje.

Este espacio es un añadido especial que la empresa Marcopolo nos puede incluir en el diseño final del bus si se lo pedimos, pues otorga muchas facilidades de personalizar la compra de los buses.

### **Condiciones para el uso del servicio de transporte de mascotas**

- La obligación de los dueños es darle el sedante para que el animal duerma durante la mayor parte del viaje y correrá por su cuenta el medicar a su mascota para este fin.
- El usuario deberá viajar en los asientos cercanos a la jaula (los últimos asientos) para estar atento en caso de que su mascota despierte u otra emergencia.
- Se recomendará que la mascota no deba ingerir alimento ni bebida 3 horas antes del viaje para evitar malos olores que perturben a los demás usuarios. Durante el viaje si se despertase de la medicación se autoriza que pueda beber agua.
- Bajo ninguna circunstancia la mascota debe ser sacada de la jaula para que camine dentro el bus cuando este se encuentra en movimiento.
- La mascota solo podrá ser extraída de la jaula por el dueño, cuando el personal del bus así se lo permita ya sea que se llegó a destino o sea un caso de emergencia.
- El bus no prestara mantas para las mascotas por lo que esas comodidades se las tiene que facilitar el dueño.
- Prohibimos el traslado de mascotas enfermas, hembras embarazadas, cachorros recién nacidos con el ombligo sin cicatrizar, mascotas con problemas del corazón las cuales puedan ser afectadas por la altura y aquellas que no estén acostumbradas a viajar en vehículos. En todos estos casos el viaje puede ser tortuoso para los animales, si el usuario sabe que su mascota se encuentra en alguna de estas condiciones debe solicitar a un veterinario profesional una autorización para viajar la cual debe ser obligatoriamente presentada al personal del bus al momento del viaje. La empresa solo brinda el servicio de transporte no contamos con expertos que califiquen si la mascota puede o no viajar y la misma no se responsabiliza de la decisión del dueño de acceder al servicio.

- Se sugiere a los usuarios que gusten acceder al servicio de transporte de mascotas domesticas leer la Ley 700 para la defensa de los animales contra los actos de crueldad y maltrato.

#### **k) Equipaje**

El sistema de equipaje se mantendrá como tradicionalmente se maneja, utilizando pequeñas impresiones dobles con códigos únicos, uno amarrado al objeto en cuestión otro para el usuario; Pues determinamos que es la manera más sencilla, rápida y eficiente de administrar los objetos personales que se ingresan a la parte de abajo del bus.

#### **l) Abordaje**

Al abordar al bus el usuario encontrará un bus limpio, buscará su número de asiento, acomodará sus objetos personales en el portaequipaje interno del bus. Tomará asiento y espera a la partida del bus. El bus tendrá durante este proceso encendido los televisores mostrando reglas de seguridad, manuales de cómo usar el bus de manera correcta.

#### **m) Wifi**

Existe una fuerte dependencia por parte de los usuarios a este tipo de medio por lo que gran parte de ellos consideran como un aspecto importante que debe ofrecer las actuales empresas de transporte durante el transcurso de sus viajes lo cual nos lleva incorporarlo dentro de los buses. Se planea poner a disposición la contraseña para los pasajeros la cual estará disponible en un letrero led ubicada en la puerta del bus y en caso de algún error se podrá recurrir a un ayudante que estará atento a quejas o peticiones de los usuarios.

**n) Calefacción**

Los buses que pretende ofrecer la empresa de transporte TRANS INNOVO S.A. son nuevos los cuales llega a incluir calefacción y aire acondicionado los cuales estarán disponibles para los pasajeros en temporadas de calor y frío haciendo su viaje más confortable. Cabe mencionar que es un aspecto de la preferencia de las personas que adquieren este tipo de servicio.

**o) Refrigerios**

Se planea ofrecer refrigerios dentro de los Buses para aquellos pasajeros que quieran consumir algún tipo de alimento durante el trayecto de su viaje, los alimentos que se ofrecerán son snack como golosinas, galletas, sándwiches de miga y bebidas como gaseosas, agua en botella, etc. haciendo a un lado comidas procesadas u otro tipo de alimentos que lleguen a incomodar a los demás pasajeros por su fuerte olor los cuales no se permitirán dentro de los buses de esta empresa. Estarán ubicados en el fondo del Bus y cuando algún usuario quiera comprar alguno de estos se apersonará al ayudante del bus para realizar su compra.

**p) Baños y Otros Objetos Sanitarios**

Al tratarse de buses nuevos los baños incorporados son un aspecto que no puede faltar, además que es un atributo importante que las personas encuestadas creen que debe tener este medio de transporte para hacer más placentero su viaje el cual estará incluido por objetos sanitarios como papel higiénico, agua para lavarse las manos, toallas desechables para secarse, toallas íntimas para mujeres. Estará ubicado al fondo del bus con acceso a todos los pasajeros.

**q) Selección de Películas**

Los buses tendrán la incorporación de televisores las cuales se usarán para poner películas durante el transcurso del viaje y hacer su trayecto más confortable a gusto de los usuarios.

Las selecciones de las películas se realizarán tomando en cuenta la opinión y preferencias de los usuarios, mediante el uso de encuestas virtuales usadas en el momento de realizar la compra de su pasaje en ventanilla, y para las personas que no puedan hacerla se dará la opción de botar dentro del bus, cabe recalcar que esta encuesta no es obligatoria.

#### **r) Frazadas, Almohadas de Viaje**

Para mejorar la estadía de los usuarios dentro de los buses se pretende tener a disposición de las mismas almohadas de viaje y frazadas. Los usuarios que quieran hacer uso de estos deberán dar su carnet de identidad al chofer de relevo para que en el momento de terminar su viaje hagan la devolución de los mismos. Se debe realizar el contrato de confección de fundas especiales para las almohadas de viaje, con ello se pretende simplemente cambiar de forro para seguir utilizando la almohada en el siguiente viaje también protegerá a este objeto del deterioro por el uso, por otro lado, será más higiénico y lo más importante estos forros podrán ser entregados junto con las frazadas a una empresa de limpieza para ser lavados, perfumados y puedan volver al servicio de los usuarios en el siguiente viaje. El número de estos forros debe duplicar al número de almohadas de viaje en cada bus, es decir 25 almohadas por bus y 50 forros por bus. En cambio, las frazadas pueden ser solo 25 por bus pues notamos que varios usuarios acostumbran a llevarse su propia frazada.

#### **s) Devolución de Equipaje**

El chofer de relevo será el encargado de devolver el equipaje a los usuarios, pues a este se le entrenará para ser lo más minucioso posible en cuanto a la devolución de pertenencias a las personas verificando visualmente que los códigos del tiket compatibilicen bien antes de entregar las pertenencias. De esta manera evitar el error de caer en multas por la ATT.

### 5.2.3. Programas de Operación

En base a nuestras encuestas, los departamentos destino para la nueva empresa serán los siguientes: Santa Cruz, Sucre, La Paz, Potosi y Oruro. Estos tres últimos se encuentran dentro de la ruta Tarija La Paz por lo que se tomara esta como una sola ruta para los cálculos y la programación de operaciones.

Las fotografías satelitales que se muestran a continuación muestran las rutas por carretera desde Tarija al departamento destino, gracias al google maps podemos tener un dato estimado en kilómetros respecto a la distancia que se debe recorrer para llegar al mismo.

Para los cálculos de combustible necesario se utilizó la ficha técnica de un bus Marcopolo g7 1350 en el que mencionaba que por el modelo del motor de 6 cilindradas consumía 188ml de combustible por kilómetro recorrido (**VER ANEXO N°12**). Sabiendo que en 1 Litro de combustible tiene 1000ml se aplica un factor de equivalencias de la siguiente manera:

$$1000\text{ml} \quad \text{_____} \quad \text{¿X kilómetros?}$$

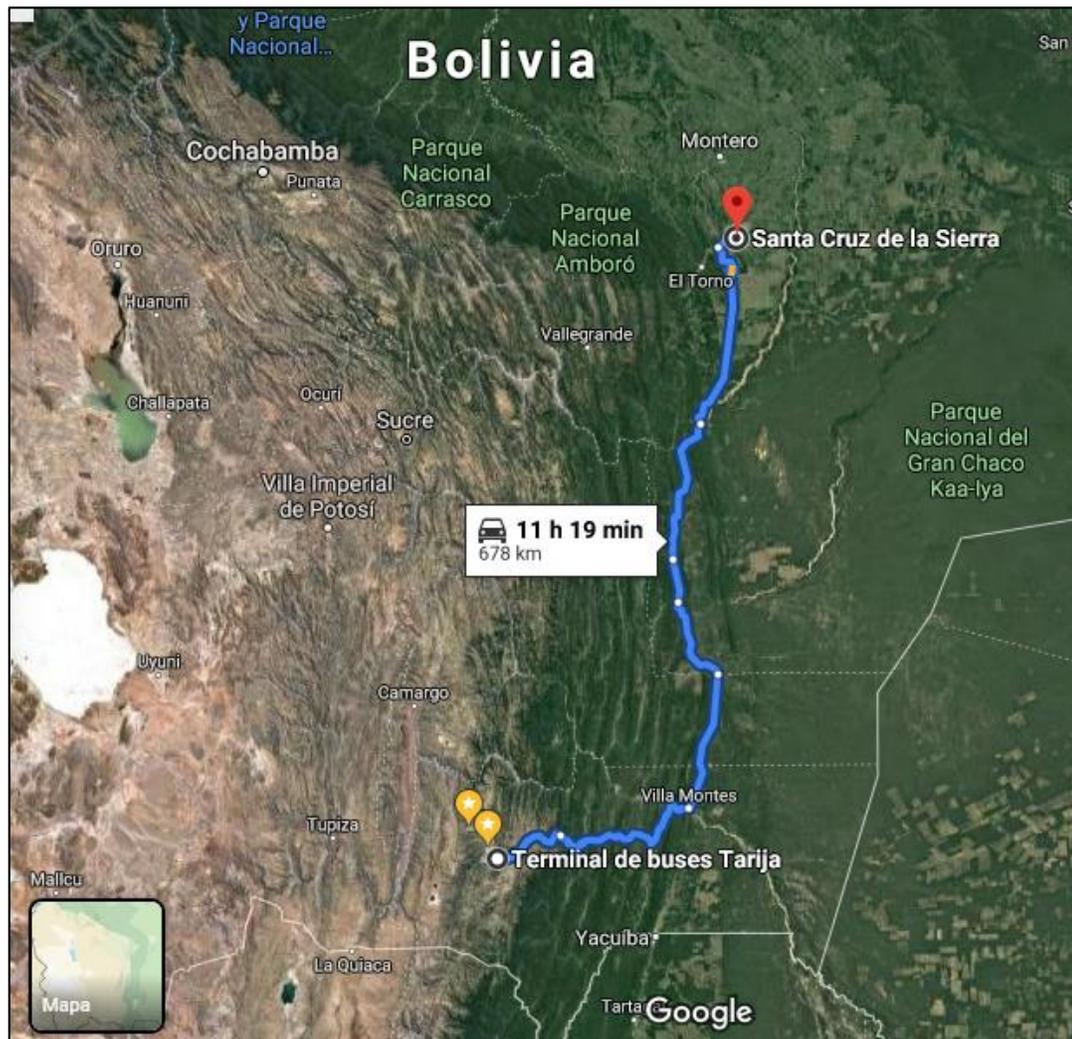
$$188\text{ml} \quad \text{_____} \quad 1\text{Kilometro}$$

$$1000 \text{ ml} * 1\text{km}/188\text{ml} = 5,32 \text{ km por 1 Litro de combustible}$$

Es decir que cargando un litro de combustible se puede recorrer 5,32 kilómetros. Este dato nos servirá para calcular los costos de cada ruta en cuanto a combustible y número de viajes para las rutas principales que son Santa Cruz, Sucre y La Paz.

Según YPFB el precio del diésel, que es el combustible que se utiliza para vehículos de alto tonelaje, es de 3.72 Bs este precio es subsidiado por el estado boliviano.

*Ilustración 21 Ruta: Tarija - Santa Cruz*



**Precio del pasaje:** 190 bs

**Tipo de bus:** semicama

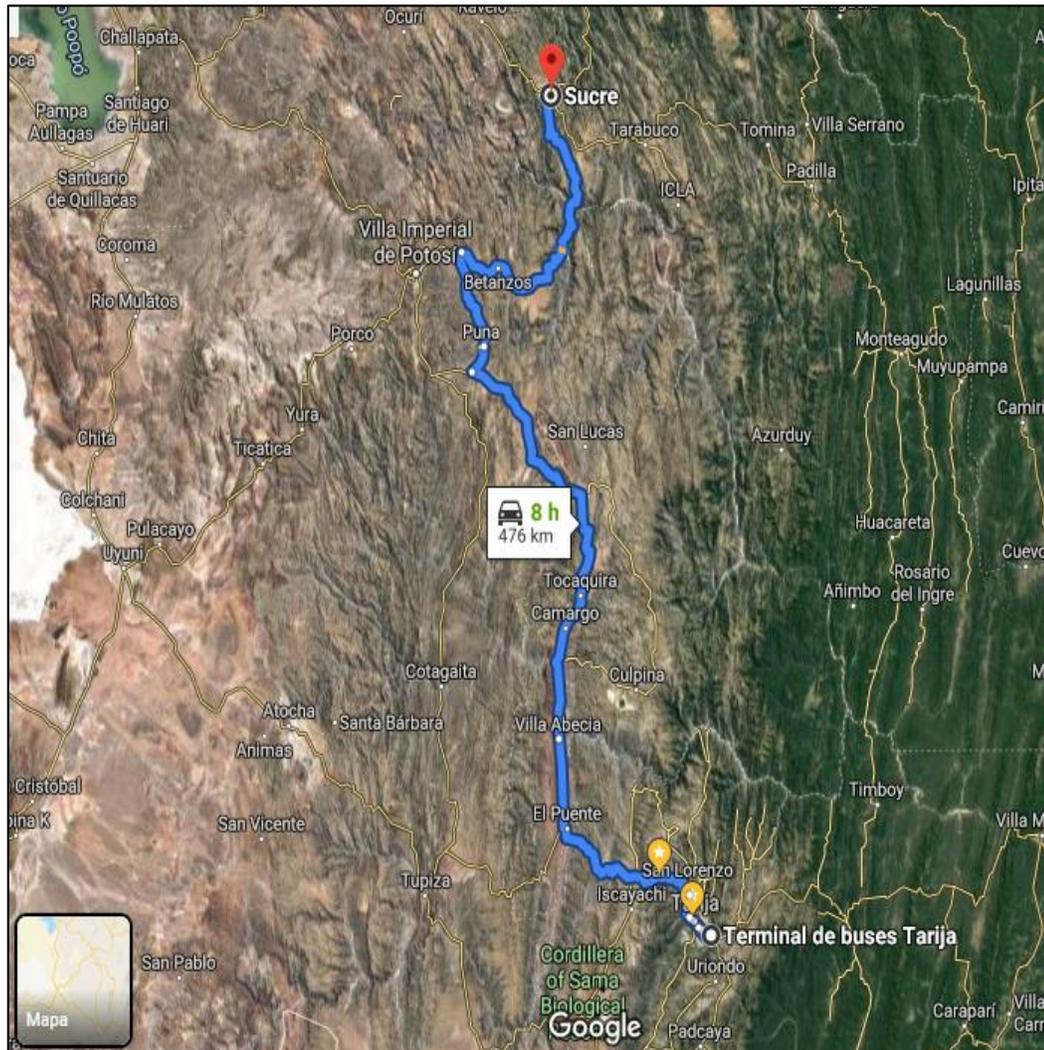
1 Lt \_\_\_\_ 5,32 Km

X \_\_\_\_ 678 Km

$$1 \text{ Lt} * 678 \text{ km} / 5,32 \text{ km} = 127,44 \text{ Lt}$$

Para completar un tramo desde Tarija a Santa Cruz se requieren 127,44 Litros de combustible que tienen un costo aproximado de 474,1 Bs.

*Ilustración 22 Ruta: Tarija - Sucre*



**Precio del pasaje: 99 bs**

**Tipo de bus: semicama**

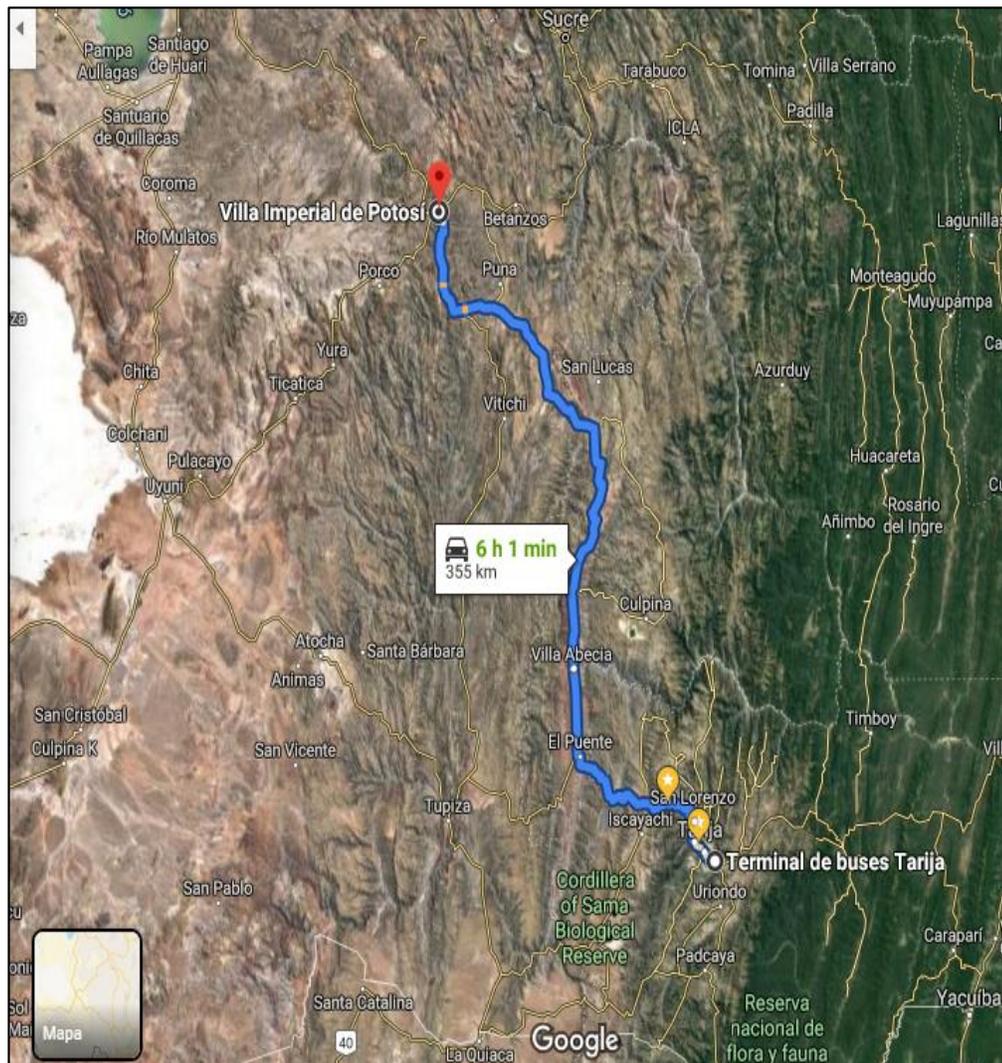
1 Lt \_\_\_\_\_ 5,32 Km

X \_\_\_\_\_ 476 Km

$$1 \text{ Lt} * 476 \text{ km} / 5,32 \text{ km} = 89,5 \text{ Lt}$$

Para completar un tramo desde Tarija a Sucre se requieren 89,5 Litros de combustible que tienen un costo aproximado de 332,9 Bs.

*Ilustración 23 Ruta: Tarija – Potosí*



**Precio del pasaje: 96 bs**

**Tipo de bus: semicama**

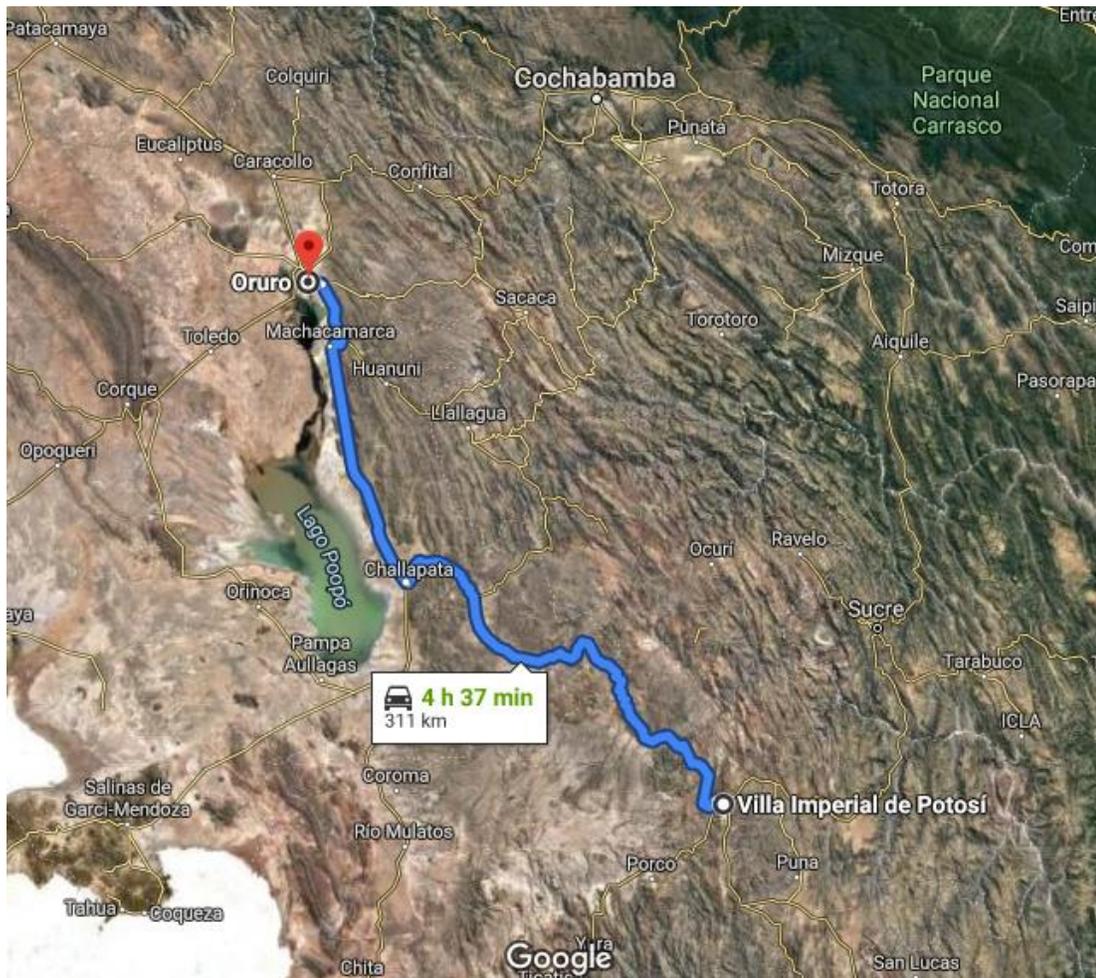
1 Lt \_\_\_\_\_ 5,32 Km

X \_\_\_\_\_ 355 Km

$$1 \text{ Lt} * 355 \text{ km} / 5,32 \text{ km} = 66,73 \text{ Lt}$$

Para completar un tramo desde Tarija a Potosí se requieren 66,73 Litros de combustible que tienen un costo aproximado de 248,23 Bs.

*Ilustración 24 Ruta: Tarija - Oruro*



**Precio del pasaje: 96 bs**

**Tipo de bus: semicama**

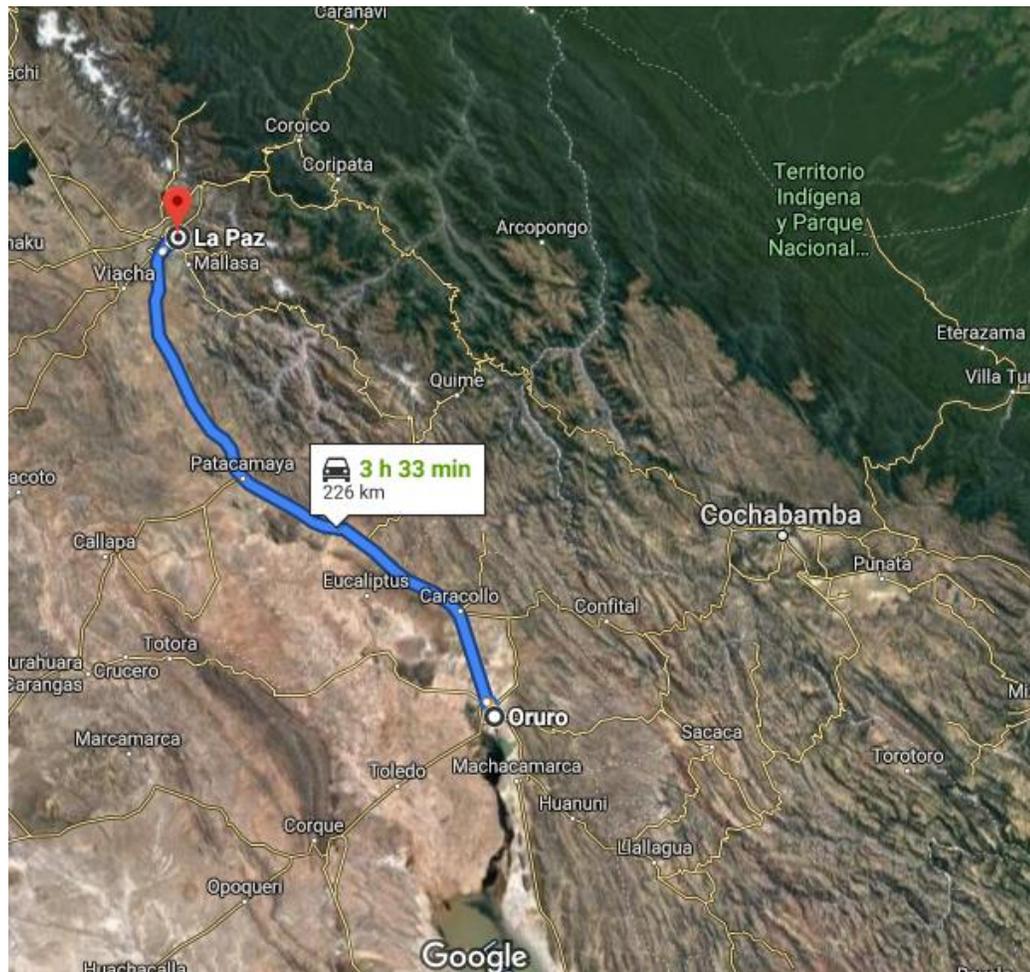
1 Lt \_\_\_\_\_ 5,32 Km

X \_\_\_\_\_ 311 Km

$$1 \text{ Lt} * 311 \text{ km} / 5,32 \text{ km} = 58,46 \text{ Lt}$$

Para completar un tramo desde Potosí a Oruro se requieren 58,46 Litros de combustible que tienen un costo aproximado de 217,47 Bs.

*Ilustración 25 Ruta: Oruro - La Paz*



**Precio del pasaje: 177 bs**

**Tipo de bus: semicama**

1 Lt \_\_\_\_\_ 5,32 Km

X \_\_\_\_\_ 226 Km

$$1 \text{ Lt} * 226 \text{ km} / 5,32 \text{ km} = 42,48 \text{ Lt}$$

Para completar un tramo desde Oruro a La Paz se requieren 42,48 Litros de combustible que tienen un costo aproximado de 158.03 Bs.

### 5.2.3.1. Detalle del número de viajes por departamentos destino

La siguiente tabla muestra la cantidad de litros de combustible son necesarios anualmente para las operaciones de la empresa, también se muestra el costo anual de los mismos. Para conocer estos datos fue necesario establecer el total de viajes según la capacidad instalada que son tres buses este se detalla en el plan de marketing, pronóstico de la demanda y oferta, en la tabla “Capacidad máxima de la nueva empresa, expresada en número de personas que pueden llegar a transportar en un año”.

Gracias a nuestra investigación de mercado conocemos que 18% de viajeros van con destino a Tarija Santa Cruz, 11% a Sucre, 12% a Potosí y 11% a Oruro. Si multiplicamos estos porcentajes con el total de la capacidad máxima de viajes durante el año podemos determinar el número de viajes que se realizaran por departamento también podemos identificar que un 23% del tiempo se tendrá capacidad ociosa.

*Tabla 34 Número de viajes por departamentos destino*

<i>% Según investigación de mercado</i>	<i>Ruta</i>	<i># de Viajes</i>	<i>Litros de combustible por viaje (Lt)</i>	<i>Costo aproximado por viaje (Bs)</i>	<i>Total de Combustibles por año (Lt)</i>	<i>Costo anual en combustibles (Bs)</i>
18%	Tarija -Santa Cruz	143	127,44	474,10	18.167,85	67.587,70
11%	Tarija - Sucre	87	89,50	332,90	7.797,24	29.002,25
12%	Tarija - Potosí	95	66,73	248,23	6.342,02	23.591,78
11%	Potosí - Oruro	87	58,46	217,47	5.093,04	18.945,99
25%	Oruro - La Paz	198	42,48	158,03	8.411,04	31.289,94
23%	Capacidad ociosa	182				
100%	Total Cap. Max. Viajes al año	792		1.430,73	45.811,18	170.417,6

La ruta Tarija – Potosí – Oruro - La Paz se calculó por tramo para evitar que este sobre estime el costo de la ruta, este detalle se puede apreciar en las ilustraciones del programa de operaciones.

#### **5.2.4. Proveedores operación**

Empresa Marco Polo - Brasil - Chile

Estación de servicio San Jorge II

Las tarjetas para el uso de cajeros automáticos lo proveerán una entidad bancaria bajo una alianza estratégica que incluya el registro de las mismas en el sistema.

Se requerirá también una empresa de servicios contables.

#### **5.2.5. Capacidad productiva**

La capacidad prevista para los buses de transporte es de 44 asientos por viaje

Operando con tres buses a tres destinos finales (La paz, Santa Cruz y Sucre) y dos destinos alternativos (Potosí y Oruro) se puede llegar a transportar entre a 2112 y 3168 personas al mes esto depende del comportamiento del mercado que vamos a revisar más adelante.

#### **5.2.6. Localización de la empresa**

Dividiremos este punto en dos aspectos importantes para un mejor entendimiento de la estructuración de la empresa, el primer aspecto refiere a la sede de la empresa en el cual se encuentra su principal mercado objetivo y el segundo aspecto refiere a la atención de la empresa fuera del mercado objetivo. A continuación, se explicarán los mismos:

##### **Primero: Atención a Nuestro Principal Mercado Objetivo**

La empresa contará con tres oficinas dentro del área geográfica del departamento de Tarija - Cercado, porque en esta región se encuentra el mercado objetivo definido. En ese entendido a continuación detallaremos las ubicaciones sugeridas para cada una de estas oficinas:

- La casa matriz de la nueva empresa TRANSS INNOVO S.A. estará ubicada en Tarija – Cercado.

Esta consiste en una oficina céntrica, a la cual los ciudadanos puedan acceder con facilidad sin tener que movilizarse hasta dependencias de la terminal de buses de la ciudad para hacer la compra de sus pasajes, emitir las “**Membresía: Club Trans Innovo**”, prestar atención al cliente, recepción de reclamos, resolución de inconvenientes durante el servicio prestado y también se centralizara la gerencia y otros órganos de la empresa.

- **Atención en Ventanilla**

Se hará uso una ventanilla dentro de la infraestructura de la nueva Terminal de Buses ubicada al sur del departamento, dónde se realizará la venta de pasajes directa a nuestros usuarios además de la capacitación sobre el uso del cajero automático, pagina web, emitir las “**Membresía: Club Trans Innovo**”, prestar atención al cliente y captar nuevos usuarios. Para tener acceso a esta ventanilla de atención se debe pagar un precio determinado entre los 2000 Bs mensuales, pero antes se debe dar cumplimiento al Artículo 215 de la ley de transportes (USO DE LOS AMBIENTES): El uso de las casetas de las terminales terrestres deberá ser de uso prioritario para los operadores que cumplan con los requisitos para la prestación del servicio y cuenten con el parque automotor exigido y deberán proporcionar una adecuada accesibilidad a las usuarias y los usuarios.

La dirección de la Terminal de Buses de Tarija en su condición de Entidad Arrendadora, solicita a las empresas de transporte los siguientes requisitos:

- 1) Carta de solicitud de arrendamiento.
- 2) Fotocopia simple de cedula de identidad del representante legal.
- 3) Número de identificación tribunal (NIT).
- 4) Fotocopia simple de licencia de operación emitida por el viceministro de transportes.
- 5) Fotocopia simple de hoja de ruta.

- 6) Solvencia tribunal municipal.
- 7) Fotocopia legalizada de testimonio de poder del representante legal.
- 8) Fotocopia legalizada del testimonio de constitución.
- 9) Depósito de garantía en valor del mes de arrendamiento en favor de la dirección de la terminal de buses de Tarija N° 10000026756623 – Banco Unión.

**Segundo: Atención de la Empresa Fuera del Mercado Objetivo**

Según nuestro estudio de mercado, determino que los viajeros frecuentes de nuestro mercado objetivo al residir en Tarija requerirán el mismo servicio de transporte para poder volver al departamento, por lo que hace necesaria la implementación de un sistema para la compra de pasajes desde los cuatro departamentos destino (Santa Cruz, Sucre, La Paz, Potosí y Oruro). Esta necesidad la cubre los cajeros automáticos mencionados con anterioridad, ya que con estos la empresa puede ahorrarse costos de alquiler para mantener la atención en ventanilla y el costo de contratar personas que la atiendan.

Por otro lado, los habitantes de dichos destinos sí gustan realizar un viaje a Tarija, podrán también acceder a estas plataformas para comprar pasajes y al llegar al departamento de Tarija pueden apersonar a adquirir las tarjetas de membresía para de esa manera facilitar su próximo viaje. Además de los cajeros como se había mencionado antes la presencia virtual de la empresa será otra alternativa para la compra de pasajes implementando de esta manera una tienda virtual.

La implementación de estos autoservicios virtuales en el lugar destino jugarán un papel clave para el crecimiento de la empresa.

### 5.2.7. Características de los Buses

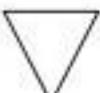
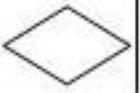
Los buses son el activo más importante para la conformación de la nueva empresa, por tanto, es necesario describirlos para que estas características se cumplan a la hora de hacer el pedido a la fábrica. (**VER ANEXO N°12**)

- El modelo de bus a utilizar es el Paradiso New G7 1350.
- Línea de Buses interprovinciales Marcopolo.
- Capacidad de 44 asientos.
- Con aire acondicionado.
- 5 salidas de emergencia.
- Puertos USB en cada asiento.
- Equipo multimedia con 3 pantallas.
- Asientos semicama.
- Calefacción.
- Baño incorporado.
- GPS.
- Alarma contra exceso de velocidad.
- Porta mantas.
- Porta almohadas.
- Una jaula de transporte de mascotas de tamaño medianas.

Los colores son a elección del cliente, pero si no se tiene algo definido la propia fábrica propone diseños.

### 5.3. CURSOGRAMAS DE OPERACIONES

Ilustración 26 Simbología de cursogramas (1/2)- Norma IRAM

SÍMBOLOS MÁS UTILIZADOS			
Representa	Símbolo	Denominación	Se Utiliza
ACTIVIDADES		Operación	Para toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información. Ejemplos: emisión de un documento, incorporación de información sobre el mismo, autorizaciones, firmas, consultas
		Control	Para toda acción de verificación. Ejemplos: cotejo entre comprobantes, comprobación, constatación, examen sobre los datos contenidos en un soporte de información, verificación de cálculos, validez de autorizaciones, integración de datos, etc.
		Demora	Para toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento esperado.
		Archivo Transitorio	Para el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información. Se denominan "elementos portadores de información" al soporte que puede ser factible de lectura humana (una factura en papel) como archivos magnéticos, microfilm, etc.
		Archivo Definitivo	Para el almacenamiento sistemático, en forma permanente de elementos portadores de información. Como se puede observar, se identifica por su carácter de permanencia. El carácter de permanente se refiere a que la documentación se retiene prolongadamente por disposiciones legales o a los fines de consultas durante los procedimientos.
		Destrucción	Para la eliminación de la información, ya sea que se destruya o no el elemento portador de la misma. Ejemplo: la eliminación de la información sería el caso de que la misma esté en un archivo magnético y luego es borrado. El medio magnético puede volver a escribirse, pero la información contenida no será la misma. Un ejemplo de destrucción de soporte puede ser la destrucción de una factura (medio en papel) o bien la destrucción del medio magnético que se ha vuelto inoperable (rotura de disco duro, por ejemplo).
CURSOS DE ACCIÓN		Alternativa	Para indicar que en el procedimiento administrativo pueden originarse distintos cursos de acción, u optar de distintos modos, sea sobre la base de decisiones programadas o no, según instrucciones que prevén distintas situaciones.
		Traslado	Representa el desplazamiento físico del elemento portador de la información y es la conexión entre los diferentes símbolos de procedimientos. La flecha indica el sentido de circulación. En general, se dibuja verticalmente.
		Toma de información	Representa el desplazamiento de la información <u>sin desplazamiento físico</u> del elemento que la porta. La flecha indica el sentido de circulación de los datos. De ésta forma se representa todo dato que se extrae, en general, de ficheros, archivos, listados, etc. Y que se incorporan de alguna manera al procedimiento administrativo. Puede tratarse también de información verbal.

*Ilustración 27 Simbología de cursogramas (2/2)- Norma IRAM*

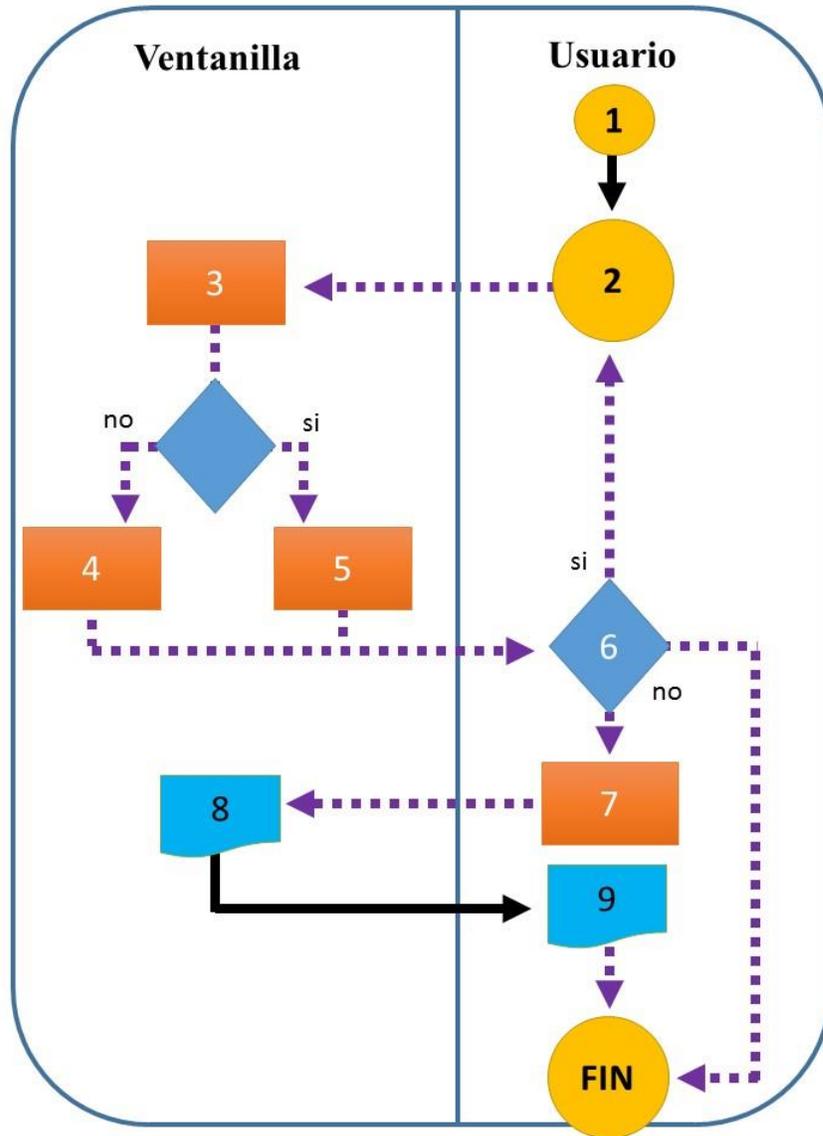
Unión o Vinculación		Conector	<p>Representa el nexo entre partes de procedimientos o procesos. Se lo utiliza para solucionar las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectar símbolos de un mismo cursograma que se encuentran dibujados en páginas sucesivas.</li> <li>• Vincular distintos cursogramas entre sí.</li> </ul>
		Proceso No Representado	<p>Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesan representadas o no es necesario. Generalmente se utiliza cuando se trata de procedimientos que se llevan a cabo fuera de la organización o cuando se quiere simplificar la diagramación eliminando aquellos pasos que no hacen a la situación representada específicamente.</p>
Soporte De Información		Fomulario	<p>Representa el elemento portador de la información a todo vehículo de información escrita, o de otro tipo, impreso o no, tales como: gráficos, notas, memorándums, microfilm, discos magnéticos, CD rom, etc.</p>

Los cursogramas también denominados diagramas de procesos muestran los pasos lógicos de un proceso y los actores intervinientes en el mismo, sirven para explicar procesos complejos como también ayudan a identificar errores y proponer mejoras en el procesamiento de las operaciones por ello son importantes para una empresa.

A continuación, se explicarán los procesos de la futura empresa, las simbologías a utilizar son propios de la Norma IRM.

### 5.3.1. Cursograma: proceso de compra de pasaje en ventanilla

Ilustración 28 Cursograma: proceso de compra de pasaje en ventanilla



1. Inicio de la operación.

2. El cliente consulta por el servicio a la encargada de ventanilla (inicialmente por los destinos y si existen pasajes disponibles).

3. Encargada/o en ventanilla verifica la información.

4.No existe lo que solicito el usuario, se procede a informarle y se consulta si desea ayuda con algo más.

5.Si existe lo que solicito el usuario, se procede a informarle el costo y a promocionar otros servicios que la empresa ofrece. En caso de que el usuario desea otros servicios añadidos que la empresa oferta se anotara mediante el sistema en la computadora del encargado.

6.Si el usuario desea algo más se procesa su duda en los pasos (2) y (3) dando como resulta un bucle hasta que el usuario decida que eso es todo. Puede solicitar:

- Compra de pasajes a destinos ofertados por la empresa.
- Compra de pasajes ida y vuelta.
- Servicios extras (taxi, hospedaje).
- Reservar pasajes para un viaje con fecha corta, larga o inmediata.
- Seleccionar le número de asiento en el que desea viajar.
- Solicitar el servicio especial de transporte de mascotas.
- Solicitar información.
- Realizar quejas.
- Realizar sugerencias.
- Solicitar tarjeta de “Membresia: Club Trans innovo”.

Si no desea comprar o no existe lo que necesita termina la operación.

Si el usuario está de acuerdo de acuerdo pasa a efectivizar la compra.

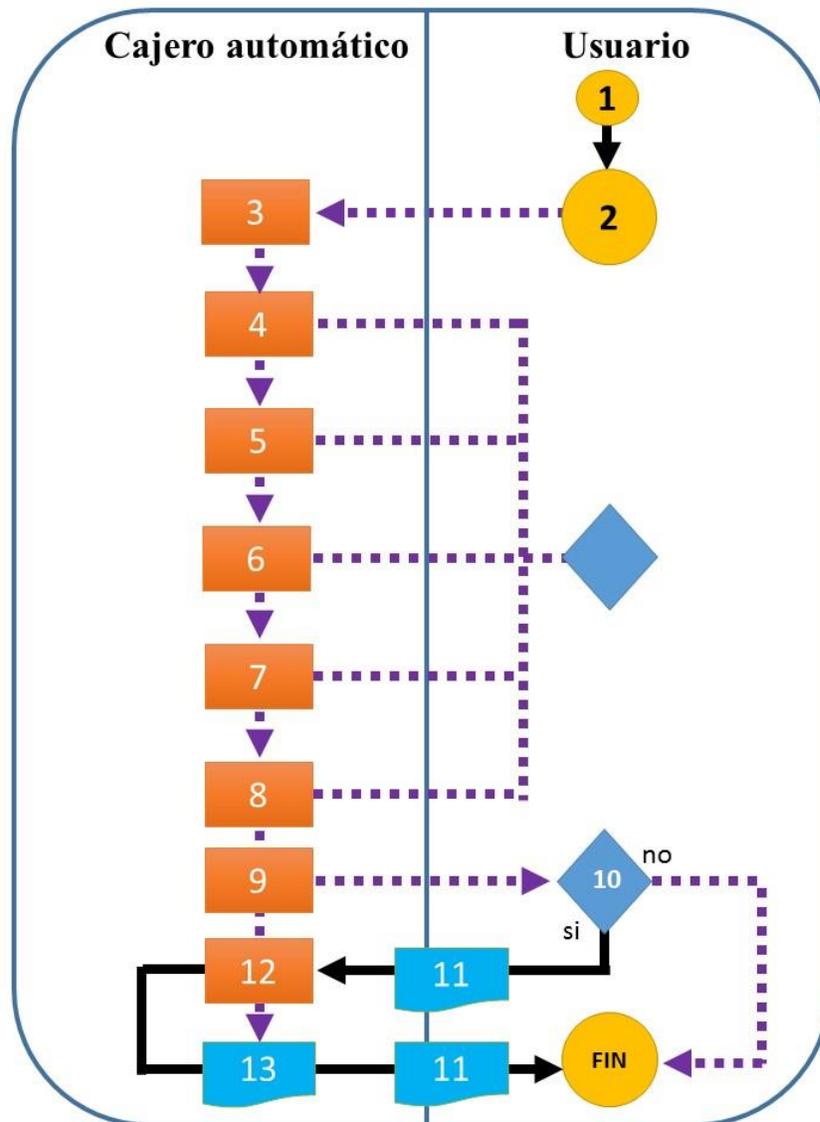
7. El usuario proporciona sus datos para la impresión del pasaje factura y cancela el monto por los servicios adquiridos.

8.El encargado/a de ventanilla procesa los datos para los procesos internos de la empresa, cuenta el dinero e imprime el Pasaje-Factura. Se entrega al usuario su pasaje factura.

9.El usuario toma la factura y eso implica el final del proceso de compra.

### 5.3.2. Cursograma: proceso de compra de pasaje mediante cajero automático

Ilustración 29 Cursograma: Proceso de compra de pasaje mediante cajero automático

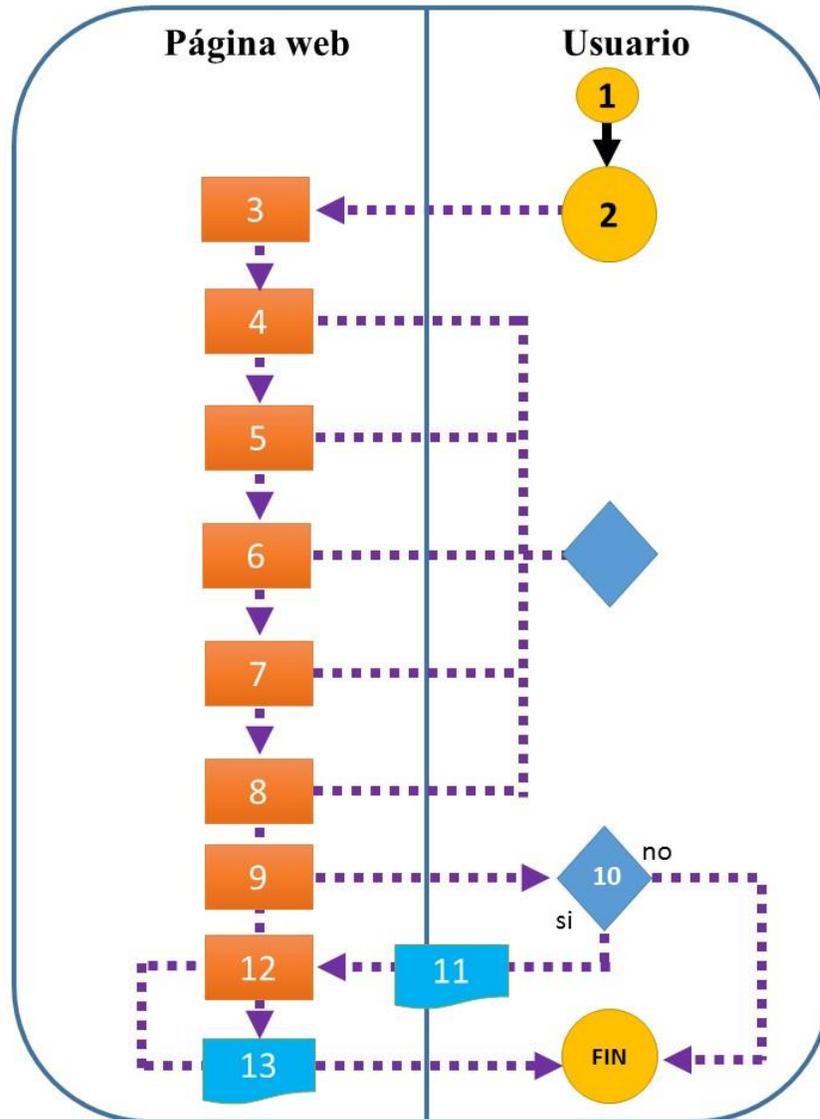


1. Inicio de la operación, el usuario se persona al cajero automático de la empresa
2. El usuario presiona cualquier tecla del cajero para habilitar las opciones de la primera pantalla.

3. En la primera pantalla aparecerá las siguientes opciones: Compra de pasajes, solicitar información, Realizar quejas, Realizar sugerencias, Consulta con un operador humano o Reservar pasajes. Para la compra deberá seleccionar “Compra de pasajes”.
4. Selecciona comprar de pasajes ida y vuelta o solo ida.
5. Configura fecha del viaje.
6. ¿Gusta servicios extras (taxi, hospedaje)?
7. ¿Gusta Seleccionar el número de asiento en el que desea viajar?
8. ¿Gusta solicitar el servicio especial de transporte de mascotas?
9. Costo total del servicio, confirmar compra y seleccionar el modo de pago (Tarjetas de crédito de entidades bancarias o tarjeta de “Membresía: Club Trans innovo”).
10. En caso que el usuario seleccione no, termina el proceso.
11. En caso que el usuario acepte pagar el precio por el servicio, debe insertar su tarjeta en la ranura del cajero.
12. Debe confirmar su contraseña para efectivizar la compra y confirma datos personales para la factura.
13. El cajero procesa la información procede a imprimir el pasaje-factura de. El usuario puede retirar su tarjeta, su pasaje-factura del cajero y termina el proceso.

### 5.3.3. Cursograma: Proceso de compra de pasajes vía web

Ilustración 30 Cursograma: Proceso de compra de pasajes vía web



1. Inicio de la operación, el usuario ingresa a la página web de la empresa desde cualquier dispositivo con acceso a internet.

2. El usuario identifica las pestañas de interacción.

3. En las pestañas de selección estarán las siguientes opciones: Compra de pasajes, solicitar información, Realizar quejas, Realizar sugerencias, Consulta con un operador humano o Reservar pasajes. Para la compra deberá seleccionar “Compra de pasajes”.
4. Selecciona comprar de pasajes ida y vuelta o solo ida.
5. Configura fecha del viaje.
6. ¿Gusta servicios extras (taxi, hospedaje)?
7. ¿Gusta Seleccionar el número de asiento en el que desea viajar?
8. ¿Gusta solicitar el servicio especial de transporte de mascotas?
9. Costo total del servicio, confirmar compra y seleccionar el modo de pago (Tarjetas de crédito de entidades bancarias o tarjeta de “Membresía: Club Trans innovo”).
10. En caso que el usuario seleccione “no”, termina el proceso.
11. En caso que el usuario acepte pagar el precio por el servicio, debe insertar el número de su tarjeta.
12. Debe confirmar su contraseña para efectivizar la compra y confirma datos personales para la factura.
13. Se procesa la información procede a producir un documento descargable que es el pasaje-factura del usuario. El usuario debe descargar este archivo para su constancia y puede proceder a imprimirlo para abordar al bus. También es válido que muestre el archivo descargado acompañado de un documento que confirme su identidad.

#### **5.4. CAPACIDAD DE LAS OPERACIONES**

Los cálculos de la capacidad de las operaciones de la nueva empresa, se encontrarán en el plan de marketing. Podemos adelantar que las capacidades mínimas de esta estarán delimitadas por la inversión en tres buses y prevemos que no será necesario incrementar el número de personal por que el modelo de negocio está enfocado a que el usuario sea participe del proceso de compra, es decir “autoservicio”.

## 5.5. PRESUPUESTO DE OPERACIONES

El siguiente presupuesto de operaciones está basado en las afirmaciones y cálculos vertidos a lo largo del plan de operaciones, detalla el ítem a comprar la cantidad a comprar además de costos unitarios y los costos totales.

*Tabla 35 Plan operativo: Detalle de inversiones (1/2)*

<b>ÍTEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Unidad Medida</b>	<b>COSTO Bs</b>	<b>TOTAL Bs</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Bus	3	Unidades	2.088.000	6.264.000	300.000 \$us
cajeros automáticos	5	Unidades	6.960	34.800	
Tarjetas	5.576	Unidades	50	278.784	
Frazadas	75	Unidades	20	1.500	25 unidades por bus, en tres buses 75 unidades
Almohadas de viajes	75	Unidades	55	4.125	25 unidades por bus, en tres buses 75 unidades
Fundas para almohadas de viaje	150	Unidades	5	750	Doble de unidades para usarlas en una ida y vuelta
Teléfonos corporativos	3	Unidades	500	1.500	1 para el gerente y otro para la oficina central, otro para ventanilla terminal de buses Tarija

Tabla 36 Plan operativo: Detalle de inversiones (2/2)

<i>ÍTEM</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>Unidad Medida</i>	<i>COSTO Bs</i>	<i>TOTAL Bs</i>	<i>OBSERVACIÓN</i>
Computadoras	4	Unidades	3.000	12.000	1 gerente, 1 operaciones, 1 para ventanilla, otra marketing
Equipamiento de oficinas	1	-	5.000	5.000	Comprende muebles y enceres, material de escritorio y otros gastos de equipamiento imprevistos.
Implementación - Cajeros automáticos	1	Vez	8.000	8.000	Costo de implementar el servicio de cajeros automatizados para prestar el servicio
Caja	1		1.000	1.000	
Revisión técnica	12	Meses	1.000	12.000	3 unidades
Limpieza del bus	12	Meses	1.000	12.000	Destinar 1000 Bs a una cuenta interna de la empresa por mes, como política de la empresa.
Servicio de telefonía móvil y wifi ilimitado	12	Meses	1.500	18.000	100Bs mensuales en la empresa Tigo plan "Empresa Plus 100" con WhatsApp ilimitado. En 3 teléfonos celulares en 12 meses. Y 3 buses

Tabla 37 Plan operativo: Detalle de inversiones (3/3)

<b>ÍTEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Unidad Medida</b>	<b>COSTO Bs</b>	<b>TOTAL Bs</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Alquiler de una Oficina céntrica para de atención al cliente Tarija – Cercado	12	Meses	2.000	24.000	
Alquiler terminal de buses Tarija - Cercado (ventanilla)	12	Meses	2.000	24.000	
Alquiler de espacio para instalación de cajeros automáticos	12	Meses	4.000	48.000	en las 4 diferentes terminales de buses por 1000bs
combustibles	45.811	litros al año	3,7	170.418	Un aproximado de 610 viajes al año
Refrigerios durante el viaje	34.848	Refrigerios	7	243.936	792 viajes/año y un prom de 44 Pas
Pago de servicios básicos	12	Meses	1.800	21.600	(Luz 200 y Agua 100) * 1 Ofi + 5 Cajeros

## **6. EL PLAN DE MARKETING DE SERVICIOS**

### **6.1. LOS OBJETIVOS DE MARKETING DE SERVICIOS**

Este se encuentra compuesto por el objetivo general y los objetivos específicos del plan de marketing y se detallan a continuación.

#### **6.1.1. Objetivo general**

Formular el plan del marketing de servicios para la empresa de transporte interdepartamental Trans Innovo.

#### **6.1.2. Objetivos específicos**

Los objetivos del plan de Marketing de Servicios son los siguientes:

- Describir el mercado Meta.
- Definir las estrategias del servicio.
- Determinar el pronóstico de ventas.
- Determinar el crecimiento de la demanda.
- Identificar el punto de equilibrio operativo.
- Determinar el presupuesto de marketing.

### **6.2. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO META**

El mercado está segmentado geográficamente en personas que tienen como residencia el departamento de Tarija – Cercado, la necesidad que Trans Innovo pretende satisfacer es la de transportar a dichas personas a los departamentos de Santa Cruz, Sucre, La Paz, Potosí y Oruro. Al mismo tiempo estas al tener su residencia en Tarija también tienen la necesidad de volver al mismo lugar de origen por lo que se plantea viajes de ida y vuelta.

Las personas identificadas como viajeros frecuentes están segmentadas geográficamente y comprende trabajadores del sector privado, estudiantes dependientes económicamente de sus padres y comerciantes todos los mencionados se encuentran entre los 18 años o más que por lo general viajan por motivos de trabajo, para visitar familiares, en delegaciones deportivas, académicas, o culturales y por vacaciones.

Así también conocemos que el segmento de estudiantes no tiene fuentes de ingresos propios por lo que dependen económicamente de sus padres, pero aun en esa situación necesitan el servicio de transporte interdepartamental en buses y acceden a usar el mismo. Los trabajadores del sector privado y comerciantes tienen ingresos entre los 1500Bs a 8999Bs.

### **6.3. LAS ESTRATEGIAS**

La estrategia que aplicará la nueva empresa será la de penetración del mercado, que se traduce en un incremento de servicios que beneficien al cliente no solo ofertando el servicio principal de transporte interdepartamental, sino también ofertando otros servicios a través de alianzas estratégicas que faciliten el viaje a nuestros usuarios, desde la reservación de estadía en hoteles, servicios de transporte, servicios de alimentación por ejemplo entre otros como el autoservicio y las compras virtuales desde cualquier punto con acceso a internet.

#### **6.3.1. Marketing mix de servicios**

El marketing mix de TRANS INNOVO S.A. se contemplará en las 7ps de los servicios, estas son Producto (Bien O Servicio), precio, plaza, promoción, Evidencia Física, Personas y Procesos los mismos que se detallan a continuación.

### **6.3.1.1. Producto (Bien o Servicio)**

El servicio que se ofertará por parte de la empresa TRANS INNOVO S.A. contendrá soportes tecnológicos los cuales estarán orientados hacia la satisfacción del cliente ofreciendo comodidad a los mismos durante todo el proceso que contempla el planificar un viaje fuera del departamento de Tarija, simplificando cuestiones importantes no solo del transporte hasta su destino sino también en la estadía, alimentación, seguridad y comodidad. Los departamentos destino en los cuales operaremos serán Santa Cruz, Sucre, La Paz, Potosí y Oruro.

Además del servicio principal se ofertarán servicios añadidos algunos de éstos son el servicio especial para el transporte de mascotas, seleccionar la película a ver durante el viaje, wifi incluido, asientos semicama, calefacción, baño incorporado, si el usuario desea se le puede prestar una frazada y/o una almohada de viaje entre otras. Éstas se han detallado en el plan de operaciones.

### **6.3.1.2. Precio**

La temática de definir precios en el sector de transporte interdepartamental es delicada, pues existe una fuerte regulación gubernamental en el sector que delimita a las empresas privadas la libertad de definir mecanismos para escoger un precio que se adapte a la situación del entorno. Esta regulación gubernamental la realiza la ATT, por otro lado, esta institución se encarga de informar a los usuarios de que existe un tarifario y que estos como usuarios tienen derechos, se les incentiva a hacer los reclamos correspondientes en caso de que estos derechos sean vulnerados.

Conociendo esta situación, los precios de los pasajes que la nueva empresa ofertara por sus servicios, serán los establecidos por la Autoridad de Telecomunicaciones y Transportes (ATT) según el tarifario vigente. Bajo ese contexto, los precios establecidos por la empresa serán los siguientes:

*Tabla 38 Política de precios de pasaje por ruta adoptados por la nueva empresa*

<i>Ruta</i>	<i>Precio de venta para viajes en buses semicama</i>
Tarija – Santa Cruz	190
Tarija – Sucre	99
Tarija - La Paz	177
Tarija – Potosí	96
Tarija Oruro	103

Si bien no se debe elevar el precio del pasaje por encima de lo establecido por la normativa de la ATT, existen empresa que, si lo hacen, esta práctica es más frecuente durante las épocas de alta demanda. Trans Innovo S.A. establecerá como política de precios mantener el tarifario vigente por la ATT durante todo el año, de esta manera velar por el bienestar económico de nuestros usuarios.

Durante la época de baja demanda existe, capacidad ociosa durante los viajes, un bus puede llegar a viajar hasta con el 50% de asientos vacíos, por esta razón se propone que se oferten pasajes a mitad de precio, para que incentive al mercado a viajar gastando menos dinero. Esta última política deberá ser autorizada por el gerente general de acuerdo a sugerencias del encargado de operaciones de la empresa. También debe respaldar el departamento de marketing.

### 6.3.1.3. Plaza

La casa matriz se encontrará en Tarija - Cercado. Tendrá tres oficinas una en la terminal de buses otra en el centro de la ciudad.

Se planea contar con los siguientes cajeros automáticos para ahorrar en gastos alquileres de ventanillas y personal en los distintos departamentos los cuales tomamos como destinos (exceptuando Tarija que, si contara con personal presente en la terminal de buses del departamento, pero también cotara con el cajero automático):

- Cajero automático Tarija.
- Cajero automático Santa Cruz.
- Cajero automático Sucre.
- Cajero automático La Paz.
- Cajero automático en Potosí.
- Cajero automático en Oruro.

En cuanto a presencia virtual, se planea contar con una página web (que tendrá un costo para su creación) y redes sociales las cuales para su creación como su uso son de carácter gratuito, estamos hablando de Facebook y WhatsApp Business donde se dará a conocer los servicios a ofrecer y descripciones de la empresa como misión, visión y valores como también rutas, precios y promociones.

El encargado de marketing y ventas deberá hacerse cargo de la construcción de las redes sociales, así como también encargarse de utilizar las palabras más convenientes, la psicología del color diseños atractivos y agradables para atraer a los visitantes a interactuar con la página. Hablamos más respecto a este tema en el punto “4 F’s del Marketing Digital”.

#### **6.3.1.4. Promoción**

Para las promociones se destinará fondos de 1000 Bs para los cinco departamentos en los que se operará, invirtiendo en total 5000Bs anuales a favor de nuestros usuarios. Estas se comunicarán por las redes sociales de la empresa además de los cajeros automáticos. Las promociones que se propone son las siguientes:

- **Regalos:** Las promociones en época de baja demanda será la de 2 pasajes paga por 1 y por hacer uso de nuestros servicios a lo largo de todo el año, se obsequiarán pasajes gratis
- **Sorteos:** Ocasionalmente se sorteará aleatoriamente entre los pasajeros merchandising o suvenires con temática de lugares históricos o atractivos turísticos de los departamentos de Bolivia en los que operará la empresa.
- En los primeros dos años debemos acostumbrar a los usuarios fuera del departamento de Tarija a utilizar los cajeros automáticos y la página web para comprar sus pasajes, así como también el recargo de la tarjeta e informar sobre los beneficios de usar Trans Innovo S.A. Para esta labor será necesario tener una persona fija en las terminales de buses dónde se aplicará la venta mediante cajeros automáticos.

#### **6.3.1.5. Evidencia física**

Los buses de Trans Innovo S.A. se caracterizaran por prestar un servicio diferenciado de entre otras empresas del sector ofreciendo limpieza, baños incorporados, bolsas para vómito, comodidad ofreciendo asientos semicama, además de calefacción, prestamos de mantas, préstamo de almohadas para viajes, oportunidad de seleccionar la película a proyectar durante el viaje y otros servicios como el de jaulas de transporte para mascotas instaladas en el fondo del bus además de designar la última fila del bus para los dueños de las mascotas para que puedan viajar juntos.

#### **6.3.1.6. Personas**

El personal estará comprendido por: Choferes, Ayudantes de Carga, Atención en ventanilla y encargados de almacén.

Se realizarán capacitaciones especiales según el área de desempeño de cada colaborador de nuestra empresa, por tanto, cada uno estará capacitado para poder brindar la mejor atención posible a nuestros usuarios

#### **6.3.1.7. Procesos**

Se aplicará la cadena de valor como herramienta para ofrecer un servicio orientado hacia la satisfacción del cliente y este se detalla en el Plan Operativo y más adelante en el Plan de Recursos Humanos.

### **6.3.2. Estrategias de comunicación**

La empresa contará con presencia virtual, en la que el cliente podrá recibir información de nuestra empresa, comprar pasajes acceder a otros servicios que se oferten, por otro lado, también se creará una página de Facebook, WhatsAppBusiness ya que según nuestras encuestas revelaron que son los medios por los cuales los viajeros frecuentes desean recibir promociones. La empresa también mantendrá canales de comunicación tradicionales como la TV y el trato cara a cara con los usuarios mediante la atención en oficinas.

Según Hoffman y Batenson la empresa mantendrá comunicación abierta y regular con sus clientes, de esta manera se puede dar solución a los problemas que aquejan a los usuarios.

El Desarrollo de folletos informativos por parte de la empresa, es un aspecto importante para poder comunicar a nuestros usuarios los beneficios de usar nuestros servicios como también enseñarles a hacerlo de la manera correcta.

En este sentido también se aprovechará la capacidad de los cajeros automáticos en las terminales de buses y las televisiones instaladas dentro el bus para comunicar audiovisuales. Por otro lado, se aprovecharán espacios dentro del bus para comunicar mediante dípticos, trípticos, información relevante sobre el adecuado uso del servicio, los beneficios por elegir a Trans Innovo S.A. para realizar su viaje entre otros.

Para las labores de comunicación se invertirán 5000 Bs anuales.

### **6.3.3. 4 F'S del marketing digital**

#### **6.3.3.1. Flujo**

Es el estado en el que entra un internauta cuando navega por una página web que le ofrece una experiencia interactiva y con valor añadido. Este concepto viene definido por la idea de multiplataforma o transversal, es decir, que el usuario se sienta atraído por la interactividad que capte su atención. (Fleming & Alberdi, 2000).

Quien administre la página las redes sociales y la página web será el encargado de marketing y ventas, este debe tener un amplio conocimiento de marketing digital, así como también conocimiento en diseño gráfico pues debe ser quien realice la producción del contenido digital que se promocionara en dichas redes de la empresa. También es necesario que tenga conocimientos básicos en programación de páginas web por lo menos para editar el contenido gráfico de la misma cuando sea necesario.

El mundo moderno exige que las empresas tengan presencia digital, este cargo es muy importante pues todo el contenido digital que se cree tiene que generar el flujo que conecte con el cliente y lo motive a confiar en el servicio que oferta la nueva empresa.

### **6.3.3.2. Funcionalidad**

Este requisito se cumple en Marketing Digital cuando una web es atractiva, su navegación está clara y es útil para el usuario. Una vez que el internauta entra en un estado de flujo, está en el camino idóneo para ser captado. Para que ese flujo no se rompa es necesario dotar a la presencia online de funcionalidad. La navegabilidad tiene que ser intuitiva y fácil para el usuario. (Fleming & Alberdi, 2000)

Desarrollar una página web no es un proceso complicado, pero si se desea calidad, formalidad y funcionalidades específicas para trabajar con cobros on - line es necesario contratar a un experto. Por tanto, la empresa destinara un monto de 3.000 Bs correspondiente a este fin.

Por otro lado, el crear cuentas para Facebook y WhatsApp es un proceso mucho más sencillo del que no se necesita de un experto en programación, pero si de un experto en administrar redes sociales por lo que el encargado de marketing y ventas debe realizar una configuración y generar valor agregado de utilidad al usuario que visita o consulta información a través de las redes.

### **6.3.3.3. Feedback**

Cuando la relación empresa-usuario se ha empezado a construir, llega el feedback. Si el usuario está en estado de flujo y mantiene su navegación gracias a la funcionalidad, llega el momento de dialogar, de sacarle partido al usuario a través de sus conocimientos y experiencia. Y es que Internet brinda la oportunidad de conocer resultados en tiempo real, un volumen de datos que puede ayudar a comprender mejor al cliente y a satisfacer mejor sus necesidades. (Fleming & Alberdi, 2000)

Las redes sociales y la página web que la nueva empresa creara, facilitara el conocer lo que piensan los usuarios sobre el servicio mediante comentarios en tiempo real, así como también interactuar con los usuarios, atender sus dudas, orientarlos, ayudarlos y lo más importante conocer su grado de satisfacción con el servicio.

Este feedback también se puede lograr a través de las analíticas que de por sí ya proporciona el Facebook o el WhatsApp Business, como también se pueden acceder a programas especiales para medir índices de interacción en la página web. Estas analíticas sirven para conocer el grado de interacción del público con la página desde el número de visitas a la página, el país o región de origen de la visita, el número de clics en una escala temporal, estas analíticas ayudan a administrar el trabajo de marketing digital proporcionando estadísticas que ayudan a identificar si las cosas marchan bien o no se está teniendo el efecto que se esperaba por tanto advierte al administrador de redes sociales para tomar medidas correctivas.

#### **6.3.3.4. Fidelización**

Una vez que se ha mantenido esa conversación con el cliente, éste será más propenso a ser fiel a la marca por el mero hecho de haber demostrado interés por sus necesidades. Hay expertos del sector que aseguran que estas 4F ya existían antes del Marketing digital: Cuando una persona entra en una tienda habla con el dependiente (flujo), observa los productos ordenados y clasificados por categorías (funcionalidad), opina o pregunta acerca de ellos (feedback) y si le gusta el producto y el trato vuelve a comprar en esa tienda (fidelización). (Fleming & Alberdi, 2000)

#### **6.3.4. Estrategia de posicionamiento**

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa, un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara que beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio y expresa el modo exclusivo en que estos son generados. (Kotler & Keller, 2012).

Ilustración 31 Logo y slogan



El nombre de la empresa será Trans Innovo, porque se encuentra en el rubro de transporte interdepartamental, además es innovadora en los servicios que oferta al mercado, al mismo tiempo “novo” hace referencia a nuevo.

En el slogan la palabra ensueño hace énfasis en las expectativas y perspectivas que los usuarios deseaban o esperaban recibir de las empresas de transporte interdepartamental por ello viajar con la nueva empresa será un viaje de ensueño.

#### **6.4. PRONÓSTICO DE LA DEMANDA Y OFERTA**

Para el presente plan de negocio se solicitó en oficinas de tránsito de la policía nacional de Bolivia, el acceso a las hojas de ruta que son presentadas por las empresas de transporte en la terminal de buses a esta institución pública, solicitud que fue denegada por tratarse de carácter confidencial, además nos comunicaron que a la institución no le es relevante el realizar estadísticas de esta información por lo que una base de datos de la misma es inexistente.

Se acudió a la ATT, la cual tampoco maneja este tipo de información por último se solicitó a la administración de la terminal de buses datos que reflejen la afluencia de pasajeros o afluencia de buses en una marca de tiempo anual.

Gracias a la nueva administración de la terminal de Buses, se está trabajando una base de datos que refleje estas estadísticas anuales, pues al ser un trabajo arduo que de alguna manera se empezó a realizar desde la presente gestión 2019 no posee amplia información, pero lograron facilitarnos datos de la afluencia de buses desde septiembre del 2018 a septiembre del 2019 (**VER ANEXO N°13 y 16**). La cual se muestra a continuación.

*Tabla 39 Afluencia de buses terminal de buses Tarija - Cercado*

<i>Año</i>	<i>Mes</i>	<i>Nº Buses</i>
2018	Septiembre	2190
2018	Octubre	2890
2018	Noviembre	3436
2018	Diciembre	2584
2019	Enero	2110
2019	Febrero	2992
2019	Marzo	3621
2019	Abril	3475
2019	Mayo	3601
2019	Junio	3070
2019	Julio	3600
2019	Agosto	3346
2019	Septiembre	2187

En esta podemos observar que existe gran afluencia mensual de buses que parten desde Tarija Cercado a otros puntos del país, en total entre septiembre del 2018 y septiembre del 2019 partieron 39102 Buses desde Tarija Cercado rumbo a otros departamentos del país.

La administración de la terminal de buses solo ejerce control sobre los viajes interdepartamentales, más el departamento de Movilidad Urbana de la Honorable Alcaldía Municipal ejerce control sobre los viajes interdepartamentales. Por lo que las estadísticas expuestas en la anterior tabla solo concentran viajes interdepartamentales de buses, propios de las 27 empresas legalmente establecidas y que prestan servicios en la nueva terminal de Buses de Tarija - Cercado.

#### 6.4.1. Determinación de la demanda actual del servicio

Basándonos en la anterior tabla que contiene el flujo de buses que han partido desde la terminal de Tarija – Cercado rumbo a otros departamentos de Bolivia, vamos a identificar las épocas de alta y baja demanda utilizando la siguiente escala propuesta por los investigadores del presente plan de negocio. Para tal caso se utilizará la herramienta de hojas de cálculo Microsoft Excel.

Al no poseer datos históricos del transporte interdepartamental desde Tarija - Cercado, en los que reflejen el número de pasajeros que viajan al año nos vemos obligados a realizar nuestras propias estimaciones basándonos en los datos existentes. Esto se logró mediante la creación de intervalos, identificando el valor más alto y el valor más bajo de la tabla “Afluencia de Buses Terminal de Buses Tarija - Cercado”, los organizamos y encontramos cinco intervalos presentados de la siguiente manera.

*Tabla 40 Escala de la demanda de Buses para viajes interdepartamentales fuera de Tarija*

<i>#Buses</i>	<i>Código Color</i>	<i>#promedio Pasajeros por bus</i>	<i>Nomenclatura Técnica, Demanda:</i>
2000-2499		25	Baja
2500-3499		35	Media
3000-3499		40	Alta
3500-o más		44	Mayor

Esta escala nos ayudara a proyectar la cantidad de personas que utilizaron el servicio entre los años 2018 y 2019, así como también servirá para realizar las estimaciones anuales del crecimiento de la demanda del servicio interdepartamental de buses y posteriormente servirá para proyectar la participación de mercado de la nueva empresa como la proyección de los posibles ingresos de la misma.

Está compuesta por una escala numérica no traslapada construida a partir del valor mínimo (MIN=2110 Buses) y el máximo de buses (MAX=3621) que partieron desde Tarija a otros departamentos del país, estos fueron extraídas mediante fórmulas Max y Min en una hoja de cálculo Excel.

La escala se construyó con el objetivo de identificar mensualmente cuales son las épocas de Baja, Media, Alta y Mayor demanda a lo largo del año, contiene distintos elementos que se explican a continuación.

Cuenta con un código de color que nos ayuda a identificar visualmente de que rango se trata según nuestra escala numérica no traslapada. La siguiente columna #Promedio Número de pasajeros por Bus es otra escala propuesta que proyecta el número promedio de pasajeros que lleva un bus de acuerdo a la afluencia de la demanda, este es esencial para proyectar el número de personas que utilizaron el servicio de buses. La última columna es una nomenclatura técnica para diferenciar los códigos de color y simplificar su entendimiento. Aplicando esta escala a la Tabla **Afluencia de Buses Terminal de Buses Tarija – Cercado** podemos interpretarlo de la siguiente manera:

El mes de septiembre 2018, según la tabla de afluencia de buses en la terminal de Tarija Cercado fue de 2190 Buses, este dato entra en la escala de temporada de “baja” demanda, su código de color es el verde y le corresponde multiplicarse por el promedio de 25 pasajeros para su respectiva estimación.

En el mes de marzo 2019, se sabe que partieron 3621 buses desde la terminal de buses con destino a otros departamentos del país, entra en la escala de “mayor” demanda, su código de color es el rojo y le corresponde multiplicarse por 44 pasajeros que el promedio máximo de la capacidad de un bus.

*Tabla 41 Identificación de las temporadas bajas y altas en la demanda de buses con destinos interdepartamentales desde Tarija Cercado*

<i>Año</i>	<i>Mes</i>	<i>Nº Buses anual</i>	<i># Promedio Pasajeros por bus</i>	<i>Total de pasajeros mensual</i>
2018	Septiembre	2190	25	54.750
2018	Octubre	2890	35	101.150
2018	Noviembre	3436	40	137.440
2018	Diciembre	2584	35	90.440
2019	Enero	2110	25	52.750
2019	Febrero	2992	35	104.720
2019	Marzo	3621	44	159.324
2019	Abril	3475	40	139.000
2019	Mayo	3601	44	158.444
2019	Junio	3070	40	122.800
2019	Julio	3600	44	158.400
2019	Agosto	3346	40	133.840
2019	Septiembre	2187	25	54.675
Total de pasajeros anualmente				1.467.733

De esta manera, podemos inferir objetivamente que los meses de septiembre y enero es la época de baja la demanda de buses, es decir la población tarijeña viaja menos. En los meses de octubre, diciembre y febrero se tiene que existe una demanda media de los servicios de transporte interdepartamental. La época de alta demanda se centra en los meses de noviembre, abril, junio y agosto. Y en los meses de marzo, mayo y julio concentra la mayor demanda del año.

De acuerdo a la afluencia de pasajeros, se usó el promedio de pasajeros para proyectar un número aproximado de personas que utilizan este servicio al año, entonces se realizó una multiplicación entre la columna **Nº Buses anual \* Numero promedio de pasajeros por bus** para obtener el **Total de pasajeros mensual** la suma de estos datos mensuales representa la demanda anual expresado en número de personas. Este cálculo excluye el número de personas que utilizan servicio interprovincial, pues como se explicó anteriormente está basado en el número de buses que realizan viajes interdepartamentales. Además, estaría basado en un cálculo de mercado potencial, es decir basado en el número de personas que no consume nuestro servicio pero que requieren de los servicios de transporte interdepartamental y en algún momento dado pueden llegar a adquirir nuestros servicios independientemente que la competencia también les oferte sus servicios.

Estas estimaciones se filtrarán más adelante en los cálculos de la participación de mercado que se buscara captar, además en los cálculos del número de personas que delimita la capacidad instalada.

#### **6.4.2. Determinación del crecimiento de la oferta**

Para determinar el tamaño de la oferta fue necesario tomar en cuenta que, en época de demanda baja y media, la frecuencia de buses por tanto de personas que utilizan el servicio es menor, contrario a las épocas alta y de mayor demanda se deberán realizar más viajes.

Ahora, utilizando las última tabla presentada, “Identificación de las temporadas bajas y altas en la demanda de buses con destinos interdepartamentales desde Tarija Cercado” en el que se detalla el número de personas que han utilizado el servicio durante el último año disponible, podemos realizar una propuesta de la oferta de la nueva empresa en base a sus capacidades de operación y el comportamiento de la demanda del mercado que la nueva empresa propone captar, la cual se realizó de la siguiente manera:

El porcentaje de participación de mercado es del 3% el primer y segundo año, 4% el tercer y segundo año y 5% el quinto año. Estos porcentajes se definieron de acuerdo a la capacidad instalada de la empresa ya que estos representan el punto óptimo sin capacidad ociosa. Se multiplico cada porcentaje de “participación de mercado” que la nueva empresa va a captar o que se plantea como objetivo durante los siguientes cinco años, por el número de personas estimado entre septiembre 2018 y septiembre 2019.

A su vez, se tomará en cuenta como porcentaje de crecimiento de la demanda al dato que se haya en el PIB por sectores económicos del departamento de Tarija, el que según el Instituto Nacional de Estadística (INE) denomina “Transporte y almacenamiento” tiene un porcentaje de participación del 7% al 2018. El cálculo de la estimación de pasajeros se realiza de la siguiente forma:

**[(Total, de pasajeros mensual 2018 -2019 \* 7% de crecimiento del sector) + Total, de pasajeros mensual 2018 -2019] \* % de participación del mercado anual**

El resultado en las columnas de la siguiente tabla, desde año 1 al año 5 está expresado en número de personas, estos representan la cantidad de personas a las cuales se les ofertara el servicio de la nueva empresa, de acuerdo a la capacidad máxima prevista de tres buses. Este representa el mercado objetivo de la nueva empresa, que como bien sabemos no todos usaran nuestros servicios para lo cual en los cálculos para la estimación de ventas estos se multiplican por los porcentajes de personas que viajan hacia los destinos de Santa Cruz (18%), Sucre (11%), La Paz (25%), Potosí (12%) y Oruro (11%). Por lo que se estima que un 77% del mercado objetivo a los que se aplicaría esfuerzos de marketing será efectivo el restante 23% no prestara atención pues tienen otros destinos los cuales la nueva empresa no oferta.

Tabla 42 Propuesta de la oferta para la nueva empresa

<i>Mes Entre 2018 y 2019</i>	<i>Participación de mercado</i>				
	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
	<i>3%</i>	<i>3%</i>	<i>4%</i>	<i>4%</i>	<i>5%</i>
Septiembre	1.757	1.757	2.343	2.343	2.929
Octubre	3.247	3.247	4.329	4.329	5.412
Noviembre	4.412	4.412	5.882	5.882	7.353
Diciembre	2.903	2.903	3.871	3.871	4.839
Enero	1.693	1.693	2.258	2.258	2.822
Febrero	3.362	3.362	4.482	4.482	5.603
Marzo	5.114	5.114	6.819	6.819	8.524
Abril	4.462	4.462	5.949	5.949	7.437
Mayo	5.086	5.086	6.781	6.781	8.477
Junio	3.942	3.942	5.256	5.256	6.570
Julio	5.085	5.085	6.780	6.780	8.474
Agosto	4.296	4.296	5.728	5.728	7.160
Septiembre	1.755	1.755	2.340	2.340	2.925

Con el archivo Excel denominado “Estructura de costos” disponible en el Cd adjunto al presente documento, se tiene la hoja de cálculo “Cap. Dem. Oficial” en la que se calculó automáticamente si los porcentajes de participación de mercado eran óptimos de acuerdo a la capacidad propuesta de tres buses. Los datos para tal cálculo se realizaron de la siguiente manera:

En promedio un bus puede viajar a otro departamento desde Tarija un día lunes por ejemplo y volver el mismo lunes para llegar a Tarija un martes. En ese análisis podemos inferir que en una semana de 7 días se podrían hacer 4 viajes entre ir y volver esto ocuparía 4 días de la semana y dejarían otros 3 días para mantenimiento o descanso.

*Tabla 43 Número de viajes y total de pasajeros, según la capacidad de la empresa en temporadas de demanda baja y media*

<i>hasta 2 viajes a la semana en época baja y media</i>	
4	1 flota puede hacer 2 viajes a la semana entre ir y volver se hacen 4 viajes * cada bus
44	puede llevar 44 personas como máximo en 1 viaje
176	(176) Total de pasajeros por 1flota a la semana * 4 semanas del mes
4	
704	(704) Total de pasajeros al mes * 3 buses a comprar
3	
2112	(2112) Capacidad de transportar a X número de pasajeros al mes
<b>16</b>	<b>Viajes en total al mes= 4 viajes a la semana * 4 semanas del mes (con un bus)</b>
<b>48</b>	<b>Viajes en un mes, con tres buses</b>

En cambio, durante las épocas de alta y mayor demanda, se deben incrementar los viajes para captar la mayor demanda del mercado, bajo la misma lógica del análisis anterior en 7 días se pueden hacer 6 viajes ocupando 6 días entre ir y volver dejando un día entero de descanso o de mantenimiento.

*Tabla 44 Número de viajes y total de pasajeros, según la capacidad de la empresa en temporadas altas y de mayor demanda*

<i>hasta 3 viajes a la semana en época alta y de mayor demanda</i>	
6	1 flota puede hacer 6 viajes a la semana entre ir y volver * cada bus puede
44	llevar 44 personas como máximo en 1 viaje
264	(264) Total de pasajeros por 1flota a la semana (dos viajes) * 4 semanas del
4	mes
1056	(1056) Total de pasajeros al mes * 3 Buses a comprar
3	
3168	Capacidad de transportar a X número de pasajeros al mes
<b>24</b>	<b>Viajes en total al mes= 6 viajes a la semana * 4 semanas del mes (un bus)</b>
<b>72</b>	<b>Viajes en un mes, con tres buses</b>

Debemos aclarar que nuestros buses no van a partir el mismo momento en que lleguen a destino, pues se tomarán un lapso de tiempo para llevar el bus a la limpieza y a la revisión mecánica del mismo. Los días libres serán días en que el bus se resguarde en el garaje de la empresa o se pueda destinar a campañas de exhibición para captar la atención del público.

Si cada bus tiene una capacidad de transportar 44 personas, lo multiplicamos por el número total de viajes que se pueden hacer por mes se obtiene el total de personas que la empresa puede transportar con tres buses a lo largo de un año, esta es la capacidad máxima de la nueva empresa y se detalla en la siguiente tabla:

*Tabla 45 Capacidad máxima de la nueva empresa, expresada en número de personas que pueden llegar a transportar en un año*

<i>Mes</i>	<i># de viajes al mes</i>	<i>Capacidad de la flota de buses expresado en #pasajeros</i>	<i>Comportamiento del mercado</i>
Septiembre	48	2112	Baja
Octubre	48	2112	Media
Noviembre	72	3168	Alta
Diciembre	48	2112	Media
Enero	48	2112	Baja
Febrero	48	2112	Media
Marzo	72	3168	Muy Alta
Abril	72	3168	Alta
Mayo	72	3168	Muy Alta
Junio	72	3168	Alta
Julio	72	3168	Muy Alta
Agosto	72	3168	Alta
Septiembre	48	2112	Baja
Total	792	34848	

Si restamos la última columna de este cálculo con los datos de la tabla “Propuesta de la Oferta para la Nueva Empresa” nos dará como resultado si la empresa estará optimizada o tendrá demasiada capacidad ociosa. En ese entendido realizamos el cálculo y nos da como resultado:

Tabla 46 Operaciones de la empresa relacionando la capacidad instalada, el comportamiento de la demanda y la participación de mercado

<i>Plan de operaciones</i>					
	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Septiembre	355	355	-231	-231	-817
Octubre	-1.135	-1.135	-2.217	-2.217	-3.300
Noviembre	-1.244	-1.244	-2.714	-2.714	-4.185
Diciembre	-791	-791	-1.759	-1.759	-2.727
Enero	419	419	-146	-146	-710
Febrero	-1.250	-1.250	-2.370	-2.370	-3.491
Marzo	-1.946	-1.946	-3.651	-3.651	-5.356
Abril	-1.294	-1.294	-2.781	-2.781	-4.269
Mayo	-1.918	-1.918	-3.613	-3.613	-5.309
Junio	-774	-774	-2.088	-2.088	-3.402
Julio	-1.917	-1.917	-3.612	-3.612	-5.306
Agosto	-1.128	-1.128	-2.560	-2.560	-3.992
Septiembre	357	357	-228	-228	-813

Este cálculo nos muestra la capacidad instalada de la empresa con 3 buses de acuerdo a la temporada las operaciones se programarán entre 48 salidas mensuales durante las temporadas de demanda baja y media. Durante las temporadas altas y de mayor demanda se programarán 72 salidas mensuales.

De acuerdo a este programa de operaciones tenemos un estimado del máximo de pasajeros que la empresa podría trasladar en 48 viajes un máximo de 2112 personas y en 72 viajes un máximo de 3168 personas. Si se realiza una resta entre la columna de la capacidad máxima de los tres buses de la nueva empresa y la cantidad de personas estimado según los porcentajes de la participación de mercado que se desea alcanzar, podemos observar como resultado valores negativos que significan la cantidad de personas que sobrepasan a la capacidad instalada esto ocurre en las temporadas de alta y mayor demanda los cuales serán absorbidos por la competencia o serán personas que pertenecen al 23% que no viajan a los destinos que ofertara la nueva empresa.

El valor positivo significa que existe una demanda menor o media a la capacidad instalada de la nueva empresa. Como podemos observar en la tabla existen mayor cantidad de valores negativos por lo que si la empresa tuviese el éxito esperado se puede planificar a la larga la compra de más buses esta decisión puede analizarse mediante el simulador en Excel que estará disponible en el CD que acompaña al presente documento.

## 6.5. PRESUPUESTO DE MARKETING

La siguiente tabla muestra los presupuestos destinados a las labores del plan de marketing, que fueron detallados con anterioridad durante el desarrollo del mismo.

Tabla 47 Plan de marketing: Creación de espacios de comunicación

<i>Costo del Plan de Marketing</i>	<i>Inversión Inicial</i>
Página web	3.000
Cuenta en Facebook	0
WhatsApp Business	0

Nota: Al comprar el servicio de comunicación contemplado en el plan operativo se sobre entiende que la empresa contara con números de celular ya establecidos, por lo que solo resta registrar dichos números en la aplicación WhatsApp Business cómo número de empresa y no de usuario lo cual no tiene costo.

Tabla 48 Plan de marketing: Esfuerzos de comunicación

<i>Costo Anual</i>	<i>(Bs)</i>
Comunicación	5.000
Promociones	5.000
Educación al usuario	7.000
Total anual	17.000

Nota: Los esfuerzos de comunicación deben contemplar campañas de marketing que se vayan a promocionar en la plataforma de Facebook de igual manera incluir los costos de comunicación en la cuenta de Whats App Business si se diera el caso.

## **7. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS**

Este plan detalla tres aspectos importantes para la nueva empresa, la primera es la estructura organizacional que debe estar basado en el plan operativo y el plan de marketing, estos configuran la jerarquía, las líneas de comunicación formal dentro de la empresa y los cargos que existirán. El segundo aspecto requiere del primero ya que con ayuda de este se determina el número de personas que se requieren para el funcionamiento de la nueva empresa. También en este segundo aspecto se desarrollará un manual de funciones que servirá para coadyuvar en los futuros procesos de selección y reclutamiento. El tercero requiere del primero y segundo, refiere a los requisitos y costos para la formalización de la empresa, así esta se pueda constituir legalmente en el país y pueda operar con tranquilidad bajo los lineamientos legales.

Dada la cercana relación que se tiene entre los tres mencionados, es que se detallan en un solo plan.

### **7.1. OBJETIVOS DEL PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS**

Este se encuentra compuesto por el objetivo general y los objetivos específicos del plan organizacional y de recursos humanos

#### **7.1.1. Objetivo general**

Formular el plan organizacional y el plan de recursos humanos para la nueva empresa de transporte interdepartamental Trans Innovo.

### **7.1.2. Objetivos específicos**

- Formular el organigrama de la empresa para establecer una estructura de jerarquía de mandos.
- Describir los puestos del organigrama formulado.
- Detallar el requerimiento de personal.
- Formular un manual de funciones.
- Describir una escala salarial para los puestos de la nueva empresa.
- Presupuestar los costos del requerimiento del personal.
- Determinar los requerimientos legales para la formalización de la nueva empresa de transporte.
- Presupuestar los costos para formalización de la empresa.

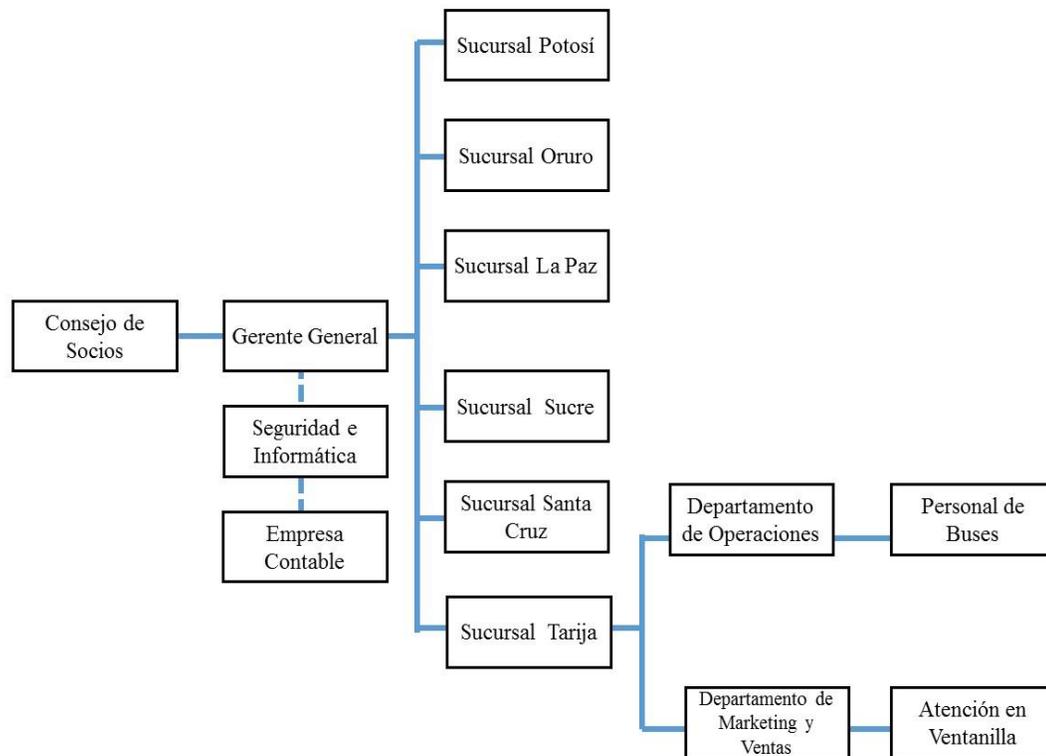
## **7.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **7.2.1. El organigrama**

El presente organigrama está departamentalizado geográficamente, como es de saber en las empresas de Sociedad Anónima necesariamente se debe incluir a la cabeza de la estructura un consejo de socios representado por los accionistas mayoritarios, quienes pueden tomar decisiones de reinversión o solicitar al gerente general un accionar específico previamente debatido en dicho consejo.

Los principales departamentos de la estructura tendrán sede en Tarija, estos son los departamentos de operaciones, marketing y ventas. En la siguiente ilustración muestra la estructura organizacional de la nueva empresa Trans Innovo.

*Ilustración 32 Organigrama de la nueva empresa*



### 7.3. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Según Idalberto Chiavenato, cita en su texto “Gestión del recurso humano” cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones , 2007)

**Integración:** Se debe definir quienes trabajaran en la empresa, se debe tomar en cuenta la investigación del mercado de recursos humanos, el método de reclutamiento y selección de personas.

**Organización:** Cuáles serán las tareas de esas personas, que deben hacer y qué puesto ocuparan en la empresa.

**Retención:** Como conservar a esas personas dentro de la organización remuneración, Prestaciones, Higiene y seguridad.

**Desarrollo:** Cómo preparar a esas personas, capacitación, desarrollo personal y organizacional.

En base a ello desarrollaremos una propuesta para la administración del recurso humano de la nueva empresa.

### **7.3.1. Integración del personal**

Se requerirá netamente de personal cualificado para todas las tareas que demanda el adecuado funcionamiento de la misma. En ese entendido nuestro mercado laboral requiere de profesionales y personas con ciertas cualidades certificadas o abaladas por una institución. El mercado laboral objetivo serán personas profesionales de Bolivia en las áreas de administración de empresas, expertos en marketing y ventas, conductores con amplia experiencia en carreteras con licencia de conducir que les faculte esa habilidad. El encargado de esta labor será el gerente general, quien debe ser el que también defina que métodos son los de su preferencia para la labor de reclutamiento y selección del personal.

### **7.3.2. Organización: Descripción y análisis de puestos**

Según Chiavenato en su capítulo 7 “Diseño de puestos” define a los puestos como un conjunto de funciones (conjunto de tareas u obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional). Desagregando el concepto, tanto las tareas como las obligaciones son de carácter individual por el ocupante del puesto, la diferencia es que las tareas son repetitivas, mecánicas y requieren mayor esfuerzo físico. Las obligaciones también son repetitivas, pero exigen mayor desgaste mental que físico. Un conjunto de tareas y obligaciones pueden conformar una función. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones , 2007)

Para describir y analizar puestos Chiavenato también nos indica que existen los siguientes aspectos intrínsecos y factores extrínsecos:

Descripción de puestos: Título del puesto, Ubicación del puesto en el organigrama, Contenido del puesto.

Análisis de puestos: Requisitos intelectuales, Requisitos físicos, Responsabilidades adquiridas, Condiciones de trabajo.

Éstos serán tomados en cuenta para la descripción del siguiente manual de funciones para el personal de nueva empresa, este servirá de guía para cada puesto de trabajo y también como un mecanismo de control para la gerencia, una vez implementada la nueva empresa puede adquirir mayor conocimiento de lo que cada puesto necesita y modificar el presente manual de funciones para hacerlo más eficiente.

	<b>Empresa de Transporte Interdepartamental Trans Innovo S.A.</b>		
<b>Código:</b> cs-v1	<b>Creado en fecha:</b> 17/11/19	<b>Página</b> 1	<b>de</b> 11

---

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Título del puesto:** Consejo de Socios

**Nivel de jerarquía:** 1                      **Responde a:** Socios y trabajadores de la empresa

**Le reporta:** El gerente General

**Contenido del puesto: Tareas o Responsabilidades**

**Diarias:** x                      **Mensuales:** x                      **Anuales:** x                      **Esporádicas:** x

---

**ANÁLISIS DEL PUESTO**

**Requisitos intelectuales:** Finanzas, Manejo de Inversiones, dirección estratégica

**Requisitos Físicos:** -

**Experiencia previa en el cargo:** -

**Responsabilidades adquiridas**

El consejo de socios tiene la responsabilidad de ejecutar tareas de control necesarios en todos los niveles de la empresa y planificar políticas de reinversión o tomar decisiones que alteren el rumbo y destino de la empresa.

**Funciones específicas**

- Aprobar presupuestos.
- Aprobar las planillas de sueldos.
- Deliberar decisiones estratégicas.
- Proteger los intereses de los socios.

**Condiciones de Trabajo**

**Ambiente de Trabajo**                      **Oficina:** x                      **Viajes constantes:**

**Riesgos Laborales**                      **Fatales:**                      **Graves:** x                      **Leves:** x

---

	<b>Empresa de Transporte Interdepartamental Trans Innovo S.A.</b>		
<b>Código:</b> gg-v1	<b>Creado en fecha:</b> 17/11/19	<b>Página</b> 2	<b>de</b> 11

---

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Título del puesto:** Gerente General

**Nivel de jerarquía:** 2

**Responde a:** Consejo de Socios

**Le reporta:** Todos los departamentos de la Empresa

**Contenido del puesto: Tareas o Responsabilidades**

**Diarias:** x

**Mensuales:** x

**Anuales:** x

**Esporádicas:** x

---

**ANÁLISIS DEL PUESTO**

**Requisitos intelectuales:** Administrador de empresas

**Requisitos Físicos:** Concentración visual necesaria

**Experiencia previa en el cargo:** Mínimo 2 años de experiencia en cargo gerencial

**Responsabilidades adquiridas**

Es responsable jurídicamente de lo que pase en la empresa y los resultados que está presente en sus balances económicos, se encarga de supervisar todos los niveles de empresa además de asesorar al consejo de socios sobre la dirección estratégica a tomar.

**Funciones específicas**

-Planear.

-Organizar.

-Controlar.

-Dirigir.

-Integrar personal.

-Debate, Analiza, Negocia, Descarta o Aprueba nuevas alianzas estratégicas

**Condiciones de Trabajo**

**Ambiente de Trabajo**

**Oficina:** x

**Viajes constantes:**

**Riesgos Laborales**

**Fatales:**

**Graves:** x

**Leves:** x

	<b>Empresa de Transporte Interdepartamental Trans Innovo S.A.</b>		
<b>Código:</b> si-ss-v1	<b>Creado en fecha:</b> 17/11/19	<b>Página</b> 3	<b>de</b> 11

---

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Título del puesto:** Seguridad e Informática

**Nivel de jerarquía:** Staff      **Responde a:** Gerente General

**Le reporta:** -

**Contenido del puesto: Tareas o Responsabilidades**

**Diarias:**                      **Mensuales:** x      **Anuales:**                      **Esporádicas:** x

---

**ANÁLISIS DEL PUESTO**

**Requisitos intelectuales:** Programación Informática y mantenimiento de Cajeros Auto.

**Requisitos Físicos:** Concentración visual necesaria y Esfuerzo físico necesario  
Atención al cliente automatizados para en servicios de

**Experiencia previa en el cargo:** transporte

**Responsabilidades adquiridas**

Son los responsable de mantener operativos los cajeros automáticos, además de establecer canales de seguridad anti jackeos.

**Funciones específicas**

-Acudir cuando se les solicite.

-Reparar cajeros automáticos.

-Facilitar las piezas para reparar cajeros automáticos.

-Velar por la seguridad antijackeos del cajero automático.

-Velar por la seguridad antijackeo de las transacciones vía web.

-Brindar mantenimiento mensual a los cajeros automáticos.

**Condiciones de Trabajo**

**Ambiente de Trabajo**                      **Oficina:**                      **Viajes constantes:** x

**Riesgos Laborales**                      **Fatales:**                      **Graves:** x                      **Leves:** x

---

	<b>Empresa de Transporte Interdepartamental Trans Innovo S.A.</b>		
<b>Código:</b> ec-ss-v1	<b>Creado en fecha:</b> 17/11/19	<b>Página</b> 4	<b>de</b> 11

---

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Título del puesto:** Empresa Contable

**Nivel de jerarquía:** Staff      **Responde a:** Gerente General

**Le reporta:** -

**Contenido del puesto: Tareas o Responsabilidades**

**Diarias:**                      **Mensuales:** x      **Anuales:** x      **Esporádicas:** x

---

**ANÁLISIS DEL PUESTO**

**Requisitos intelectuales:** Amplio conocimiento de la norma Impositiva boliviana

**Requisitos Físicos:** Concentración visual necesaria

Ser una empresa legalmente constituida, con experiencia en

**Experiencia previa en el cargo:** asesoría impositiva en Bolivia

**Responsabilidades adquiridas**

Asesorar de manera eficiente los procedimientos impositivos para el legal funcionamiento de la empresa, también es responsable por daños y perjuicios ocasionados a la empresa si esta llega a recibir sanciones por parte del fisco.

**Funciones específicas**

-Asesorar al Gerente en Declaraciones fiscales mensuales por concepto de ventas.

-Asesorar al programador de la página web en materia de facturas virtuales.

-Realizar los trámites mensuales correspondientes, respecto al pago de impuestos.

-Mantener actualizados los balances mensuales de la empresa.

-Realizar los estados de resultados anuales.

-Asesorar a la empresa en materia impositiva ante cualquier eventualidad.

**Condiciones de Trabajo**
**Ambiente de Trabajo**

**Oficina:** x

**Viajes constantes:**

**Riesgos Laborales**

**Fatales:**

**Graves:** x

**Leves:** x

---

	<b>Empresa de Transporte Interdepartamental Trans Innovo S.A.</b>		
<b>Código:</b> jo-v1	<b>Creado en fecha:</b> 17/11/19	<b>Página</b> 5	<b>de</b> 11

---

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Título del puesto:** Jefe de Operaciones

**Nivel de jerarquía:** 3

**Responde a:** Gerente General

**Le reporta:** Personal de Buses

**Contenido del puesto: Tareas o Responsabilidades**

**Diarias:** X

**Mensuales:**

**Anuales:**

**Esporádicas:**

---

**ANÁLISIS DEL PUESTO**

**Requisitos intelectuales:** Administración de empresas o Economista o Ingeniero de transporte.

**Requisitos Físicos:** Concentración visual necesaria y Esfuerzo físico necesario  
Conocer el rubro del transporte terrestre y tener capacidad de

**Experiencia previa en el cargo:** negociación

**Responsabilidades adquiridas**

Es responsable de que todos los servicios de la empresa están funcionales y que no haya ningún cliente insatisfecho

**Funciones específicas**

-Programar los destinos de los buses y -Designar Chóferes y ayudantes de Chófer.

-Velar por el mantenimiento de los buses.

-Es el encargado de supervisar el cumplimiento de alianzas estratégicas.

-Busca nuevas alianzas con empresas estratégicas e informa al gerente general.

-Propone, organiza, tramita los permisos de rutas, horarios y sugiere promociones de temporada.

-Supervisa el abastecimiento de refrigerios, lavado de frazadas y cubre almohadas de viaje.

-Vela por que todos los componentes del bus estén funcionales.

-Se encarga de controlar, dirigir, llamar la atención hasta sancionar al personal de Buses.

-Emite los registros para las membresías de nuevos miembros de la empresa.

**Condiciones de Trabajo**

**Ambiente de Trabajo**

**Oficina:** x

**Viajes constantes:** x

**Riesgos Laborales**

**Fatales:**

**Graves:** x

**Leves:** x

	<b>Empresa de Transporte Interdepartamental Trans Innovo S.A.</b>		
<b>Código:</b> cd-v1	<b>Creado en fecha:</b> 17/11/19	<b>Página</b> 6	<b>De</b> 11

---

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Título del puesto:** Chóferes Designados (Bus 1,2 y 3)

**Nivel de jerarquía:** 4                      **Responde a:** Jefe de Operaciones

**Le reporta:** Chóferes de Relevó

**Contenido del puesto: Tareas o Responsabilidades**

**Diarias:** X                      **Mensuales:**                      **Anuales:**                      **Esporádicas:** X

---

**ANÁLISIS DEL PUESTO**

**Requisitos intelectuales:** Licencia de conducir categoría C

**Requisitos Físicos:** Requiere esfuerzo físico y Compleción física

**Experiencia previa en el cargo:** Tener 2 años de experiencia manejando Buses

**Responsabilidades adquiridas**

Se le confiere la vida de 44 personas que necesitan transportarse a otro departamento del país, en este recaen las responsabilidades por conducir imprudentemente en la carretera, pero también se expone a las negligencias de otros chóferes en la misma lo cual lo exonera de la culpa en caso de accidente.

**Funciones específicas**

- Verificar con ayuda de un profesional mecánico el óptimo funcionamiento del Bus antes de partir.
  - Llevar el Bus a la terminal de buses 40 Minutos antes de la hora de partida.
  - En los departamentos destino, Faltando 40 minutos para la partida del Bus debe colocarse alado del cajero automático e interactuar con los transeúntes, invitándolos a probar nuestros servicios u ayudando a los usuarios con su compra o tengan problemas con la compra de su pasaje.
  - Faltando 15 minutos para la partida del Bus, el chófer hará uso de su llave para abrir un compartimento especial en el cajero automático que resguarda una impresora, imprimirá la hoja de ruta y la presentará a Transito de la terminal de buses para su autorización del viaje.
  - A la hora de partida el Chófer debe partir sin demora.
-

	<b>Empresa de Transporte Interdepartamental Trans Innovo S.A.</b>		
<b>Código:</b> cd-v1	<b>Creado en fecha:</b> 17/11/19	<b>Página</b> 7	<b>De</b> 11

---

#### Funciones específicas

-El chofer puede esperar hasta 10 minutos (Según la ATT) como máximo si algún usuario en extrema urgencia así lo requiera.

-El Chofer Vela por la seguridad de los pasajeros y los conduce a su destino sanos y salvos.

-Cuando llega a destino el Chófer se para en la puerta de salida y debe despedir a los usuarios de manera amable y cordial deseándoles un buen día e invitándolos para usar nuestros servicios al retorno.

#### Condiciones de Trabajo

##### Ambiente de Trabajo

**Oficina:**

**Viajes constantes:**

x

##### Riesgos Laborales

**Fatales:** x

**Graves:** x

**Leves:**

---

	<b>Empresa de Transporte Interdepartamental</b> <b>Trans Innovo S.A.</b>		
	<b>Código:</b> cr-v1	<b>Creado en fecha:</b> 17/11/19	<b>Página</b> 8

---

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Título del puesto:** Chofer de relevo (Bus 1,2 y 3)

**Nivel de jerarquía:** 4                      **Responde a:** Chofer designado

**Le reporta:** -

**Contenido del puesto: Tareas o Responsabilidades**

**Diarias:** x                      **Mensuales:**                      **Anuales:**                      **Esporádicas:** x

---

**ANÁLISIS DEL PUESTO**

**Requisitos intelectuales:** Licencia de conducir categoría C

**Requisitos Físicos:** Requiere esfuerzo físico y Complexión física

**Experiencia previa en el cargo:** Tener 2 años de experiencia manejando Buses

**Responsabilidades adquiridas**

Estará a cargo de ayudar a los pasajeros a tener un viaje tranquilo y relajado, les proporcionara la atención que se merecen cuando así lo requieran. Tendrá a su cargo la difícil labor de recepcionar y devolver maletas y carga por lo que debe ser precavido y minucioso a la hora de realizar estas tareas.

**Funciones específicas**

- Ayudar al Chófer en lo que se le pida.
- Recepciona equipaje en el proceso de abordar al bus y los devuelve cuando se llega a destino
- Recepciona pasajes de los pasajeros.
- Colabora en encender la tv para mostrar publicidad de la empresa durante los primeros minutos de la partida del Bus, programa las películas y colabora a los pasajeros que requieren frazadas o almohadas de viaje, previo a ello requiere que el usuario le dé un objeto de garantía Carnet de identidad o Tarjeta de membresía de la empresa.
- Colabora en caso de que se solicite el servicio transporte de mascotas.
- Colabora en servir los refrigerios a los usuarios y con la clave wifi del bus.
- En caso de que el Chofer se canse este tomara su lugar e intercambiaran funciones.

**Condiciones de Trabajo**

<b><u>Ambiente de Trabajo</u></b>	<b>Oficina:</b>	<b>Viajes constantes:</b>	x
<b><u>Riesgos Laborales</u></b>	<b>Fatales:</b> x	<b>Graves:</b> x	<b>Leves:</b>

---

		<b>Empresa de Transporte Interdepartamental Trans Innovo S.A.</b>		
<b>Código:</b> Jmv	<b>Creado en fecha:</b> 17/11/19	<b>Página</b> 9	<b>De</b> 11	

#### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**Título del puesto:** Jefe de Marketing y Ventas

**Nivel de jerarquía:** 3

**Responde a:** Gerente General

**Le reporta:** Encargada (o) de Ventanilla

**Contenido del puesto: Tareas o Responsabilidades**

**Diarias:** x

**Mensuales:** x

**Anuales:** x

**Esporádicas:** x

#### ANÁLISIS DEL PUESTO

Administración de empresas, Técnico medio o superior en Marketing y ventas, ingeniería comercial (Capacidades en

**Requisitos intelectuales:**

Diseño gráfico obligatorio)

**Requisitos Físicos:**

Concentración visual necesaria

**Experiencia previa en el cargo:**

2 años de experiencia en el cargo

**Responsabilidades adquiridas**

En este departamento recae el éxito la comunicación de la empresa con el público objetivo, además que administrara las redes sociales y la atención al cliente a nivel nacional desde la sede en Tarija.

**Funciones específicas**

-Planifica una comunicación visual eficaz.

-Gestiona los soportes gráficos de comunicación.

-Proyecta todos los servicios de la nueva empresa al público.

-Gestiona las redes sociales de la empresa.

-Generara contenido de alta calidad.

-Monitorea las necesidades del mercado y el grado de satisfacción de nuestros usuarios.

-Debe proporcionar a la empresa un Sistema de Información de Marketing y actualizarlo de acuerdo a la evolución del mercado y la empresa.

-Tendrá a cargo la tarea de capacitar a todos los miembros de la empresa en materia de Atención al cliente, ventas efectivas, imagen corporativa y otros al respecto.

-Emite los registros para las membresías de nuevos miembros de la empresa.

	<b>Empresa de Transporte Interdepartamental Trans Innovo S.A.</b>		
<b>Código:</b> Jmv	<b>Creado en fecha:</b> 17/11/19	<b>Página</b> 10	<b>De</b> 11

---

**Condiciones de Trabajo**
**Ambiente de Trabajo**
**Oficina:** x

**Viajes constantes:** x

**Riesgos Laborales**
**Fatales:** x

**Graves:** x

**Leves:** x

	<b>Empresa de Transporte Interdepartamental Trans Innovo S.A.</b>		
<b>Código:</b> ev-v1	<b>Creado en fecha:</b> 17/11/19	<b>Página</b> 11	<b>de</b> 11

---

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**Título del puesto:** Encargada de Ventanilla en la terminal de Buses Tarija – Cercado

**Nivel de jerarquía:** 4                      **Responde a:** Jefe de Marketing y ventas

**Le reporta:** -

**Contenido del puesto: Tareas o Responsabilidades**

**Diarias:** x                      **Mensuales:** x                      **Anuales:**                      **Esporádicas:**

---

**ANÁLISIS DEL PUESTO**

**Requisitos intelectuales:** Nivel técnico medio en Ventas, Atención al cliente

**Requisitos Físicos:** Concentración visual necesaria

**Experiencia previa en el cargo:** -

**Responsabilidades adquiridas**

Son responsables de entregar las hojas de ruta a tránsito, como también tienen la vital tarea de educar a los usuarios sobre el sistema de compra de pasajes

**Funciones específicas**

- Venta de pasajes mediante sistema virtual
- Brindar toda la información que el usuario requiera
- Colabora a los usuarios a usar el cajero automático de la empresa ubicado en la misma terminal de buses
- Obligatoriamente debe estar siempre entusiasmada por explicarle más cosas a los usuarios, queda prohibida de hacerles gestos de desagrado a los usuarios esto puede someter al mismo a sanciones disciplinarias hasta el despido.
- Está facultada para emitir membresías para nuevos clientes de la empresa
- Debe tener amplio conocimiento de toda la empresa y sus servicios

**Condiciones de Trabajo**

**Ambiente de Trabajo**                      **Oficina:** x                      **Viajes constantes:**

**Riesgos Laborales**                      **Fatales:**                      **Graves:**                      **Leves:** x

---

### 7.3.3. Retención

En los primeros años se propone que lo mejor que podemos ofrecer a nuestros clientes internos es la garantía de un trabajo estable y fijo con todos los beneficios sociales. Pues en un plano de sobredemanda de nuestro servicio podría fijar como prioridad la reinversión de capital para incrementar la estructura operativa, todo ello dependería netamente de la voluntad del consejo de socios.

### 7.3.4. Desarrollo

La empresa debería destinar un monto de 6000 Bs al año para organizar capacitaciones para sus empleados de esta manera mantenerlos siempre actualizados y brinden una mejor atención a nuestros usuarios.

### 7.3.5. Escala salarial

En base a la estructura organizacional y a la organización descrita anteriormente se detalla la siguiente escala salarial con incrementos anuales del mínimo nacional.

*Tabla 49 Escala salarial según estructura organizacional*

<i>Cargo</i>	<i>Haber básico Mensual</i>				
	3% actualización anual (Incremento variable)				
	<i>año 1</i>	<i>año 2</i>	<i>año 3</i>	<i>año 4</i>	<i>año 5</i>
Gerente General	3.000,0	3.090,0	3.182,7	3.278,2	3.376,5
jefe de Operaciones	2.300,0	2.369,0	2.440,1	2.513,3	2.588,7
Chofer designado Bus 1	2.500,0	2.575,0	2.652,3	2.731,8	2.813,8
Chofer de relevo Bus 1	2.500,0	2.575,0	2.652,3	2.731,8	2.813,8
Chofer designado Bus 2	2.500,0	2.575,0	2.652,3	2.731,8	2.813,8
Chofer de relevo Bus 2	2.500,0	2.575,0	2.652,3	2.731,8	2.813,8
Chofer designado Bus 3	2.500,0	2.575,0	2.652,3	2.731,8	2.813,8
Chofer de relevo Bus 3	2.500,0	2.575,0	2.652,3	2.731,8	2.813,8
Jefe de Marketing y Ventas	2.300,0	2.369,0	2.440,1	2.513,3	2.588,7
Encargada de ventanilla	2.122,0	2.185,7	2.251,2	2.318,8	2.388,3

En base a la escala salarial podemos calcular los costos anuales de personal de acuerdo a las normativas vigentes aun “Un esfuerzo por Bolivia” el cual indica que cuando el PIB del país llegue a 4,5 se debe pagar un doble aguinaldo a los trabajadores. Esto ocasiona que además de pagar los 12 meses de sueldo a los trabajadores se debe de pagar otros dos sueldos más por esta ley, que hacen en total 14 sueldos a favor de los trabajadores. Se multiplico entonces, la tabla anterior sobre la “Escala Salarial” por 14 para obtener el sueldo anual para cada cargo.

Tabla 50 Haber básico a cancelar durante los cinco años de la empresa - Costo variable

<i>Cargo</i>	<i>Haber básico Anual a cancelar</i>					<i>Fin del contrato</i>
	12 sueldos + 1 aguinaldo + doble aguinaldo=14					1 Sueldo por cada año de servicio
	<i>año 1</i>	<i>año 2</i>	<i>año 3</i>	<i>año 4</i>	<i>año 5</i>	<i>5 sueldos</i>
Gerente General	42.000	43.260	44.558	45.895	47.271	236.357
jefe de Operaciones	32.200	33.166	34.161	35.186	36.241	181.207
Chofer designado Bus 1	35.000	36.050	37.132	38.245	39.393	196.964
Chofer de relevo Bus 1	35.000	36.050	37.132	38.245	39.393	196.964
Chofer designado Bus 2	35.000	36.050	37.132	38.245	39.393	196.964
Chofer de relevo Bus 2	35.000	36.050	37.132	38.245	39.393	196.964
Chofer designado Bus 3	35.000	36.050	37.132	38.245	39.393	196.964
Chofer de relevo Bus 3	35.000	36.050	37.132	38.245	39.393	196.964
Jefe de Marketing y Ventas	32.200	33.166	34.161	35.186	36.241	181.207
Encargada de ventanilla	29.708	30.599	31.517	32.463	33.437	167.183
<b>Total</b>	<b>346.108</b>	<b>356.491</b>	<b>367.186</b>	<b>378.202</b>	<b>389.548</b>	<b>1.947.738</b>

Según la normativa vigente, cuando se retira a un trabajador se debe cancelar un sueldo por cada año de servicio cumplido por el trabajador o un equivalente si al menos tiene 90 días de antigüedad. Al cierre del quinto año del negocio cada uno de los trabajadores deberán recibir 5 sueldos por antigüedad al término de su contrato, más un sueldo del mes más aguinaldo y doble aguinaldo de darse el caso.

Otras disposiciones legales pertinentes como despidos, finiquitos, administración de personal, vacaciones, desahucios entre otros reglamentos vigentes respecto a la administración de recursos humanos y la Ley general del trabajo la cubrirá el gerente general por ello es necesario que tenga mínimamente 2 años de experiencia en el cargo.

## **7.4. FORMALIZACIÓN LEGAL DEL EMPRENDIMIENTO**

Para organizar la empresa se necesita primero desarrollar cuales son los requisitos para su formalización, es decir para que sea legalmente constituida, pague impuestos y cumpla con las normativas vigentes.

### **7.4.1. Obligaciones fiscales**

Pago de impuestos al SIN por cada venta efectiva de pasajes es del 13%.

### **7.4.2. Alcaldía municipal**

#### **Requisitos para la obtención de la licencia de funcionamiento de la alcaldía.**

- Formulario para inspección (declaración jurada) **8,50**.
- Fotocopia de la cedula de identidad del propietario y/o representante responsable legal (2 copias).
- Fotocopia de cedula de inscripción al patrón Nacional de Contribuyentes NIT (2 copias).
- Testimonio de constitución de Sociedad (2 copias).
- Registro de Fundempresa.
- Fotocopia de poder notariado para el responsable legal (2 copias).
- Fotocopia del balance de apertura, debidamente firmado por propietario y contador profesional (2 copias).
- Certificado de la dirección de ordenamiento territorial del municipio de planos aprobados.

*Tabla 51 Licencia de funcionamiento - Alcaldía Municipal*

<i>(Expresado en Bolivianos)</i>				
<i>REQUISITOS</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>C.U.</i>	<i>COSTO TOTAL</i>	<i>Observaciones</i>
Formulario para inspección	1	8,50	8,50	
Declaración jurada F-401	1	0,50	0,50	
Fotocopia del CI del titular	2	1,00	2,00	Fotocopia
Fotocopia del certificado de NIT	2	1,00	2,00	Fotocopia
Testimonio de Constitución de Sociedad	1	300	300	Copia
Fotocopia de Poder Notariado	2	10,00	20,00	Impresión
Fotocopia del Balance de Apertura	2	1,00	2,00	De la distribución de planta
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>335</b>	

#### **7.4.3. Inscripción al servicio de impuestos nacionales -Régimen general**

Requisitos Para Personas Jurídicas (Sociedades, Asociaciones Cooperativas, ONG Y Otros)

1. Escritura de Constitución de Sociedad, Ley, Decreto, Resolución o Contrato, según corresponda Fuente de mandato del Representante Legal (Poder, Acta de Directorio, Estatuto o Contrato) y Documento de Identidad vigente.
2. Facturas o prefecturas de consumo de energía eléctrica que acrediten el número de medidor del domicilio habitual del representante legal, domicilio fiscal y sucursales (si corresponde) donde desarrolla su actividad económica.

### Procedimiento de inscripción para todos los regímenes

1. Se aproxima al SIN (Servicio Nacional de Impuestos) de su jurisdicción entregando al funcionario los documentos requeridos.
2. El funcionario solicita información básica el cual es capturada en el sistema.
3. Imprime reporte preliminar con la información proporcionada el mismo debe ser revisado (o corregido).
4. Firma el formulario.
5. Imprime el reporte definitivo como constancia de la inscripción.

*Tabla 52 Servicio de Impuestos Nacionales*

<i>(Expresado en Bolivianos)</i>				
<b>REQUISITOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>C.U.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>Observaciones</b>
Escritura	de 1	0,2	0,20	Fotocopia
Constitución de Sociedad				
Facturas o pre 1 facturas de consumo de energía eléctrica		0,2	0,20	Fotocopia-Que acrediten el número de medidor del domicilio habitual del representante legal
Formulario de inscripción	de 1	0,5	0,50	Impresión del formulario
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>0,90</b>	

#### 7.4.4. Fundempresas

##### Trámite y requisitos

1. “El control de homonimia es el mecanismo operativo del cliente para conocer la viabilidad del uso del nombre. A fin de establecer si el nombre comercial no se encuentra registrado”. Formulario N° 0010/03 de solicitud de Control de Homonimia, debidamente llenado y firmado por el cliente.
2. Elegir el tipo de societario.
3. Efectuar la inscripción de su empresa en el registro de comercio de acuerdo al tipo societario que tendrá su empresa.

*Tabla 53 Fundempresas*

<i>(Expresado en Bolivianos)</i>				
<b>REQUISITOS</b>	<b>CANTIDAD C.U.</b>	<b>C. TOR.</b>	<b>Observaciones</b>	
Formulario 0010/03	N°1	175	175	Costo Inscripción para una S.A.
Balance de apertura de Formulario de Declaración Jurada N° 0020	1	0,20	0,20	Fotocopia De solicitud de Matrícula de Comercio.
Publicación periódica de circulación nacional	en1	1300	1300	Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional.
Arancel	1	584,50	584,50	Por tipo de Sociedad (S.A.)
Testimonio de escritura pública de constitución social	la1	250	250	Original o fotocopia legalizada legible
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>2309,70</b>	

#### **7.4.5. Administradora de fondo de pensiones**

##### **Futuro de Bolivia S.A. AFP**

- **Registro de empresas**

Se debe llenar el Formulario de Inscripción del Empleador, el mismo que adquiere la calidad de Declaración Jurada del Representante Legal o Máxima Autoridad Ejecutiva, quien libre y expresamente declara que son válidos los datos consignados en dicho Formulario al momento de su suscripción, para ello debe adjuntar lo siguiente:

##### **Requisitos**

1. Fotocopia simple del NIT (Número de Identificación Tributaria).
2. Fotocopia simple Documento de Identidad del Representante Legal.
3. Fotocopia del Testimonio de Poder del Representante Legal (si corresponde).

- **Registro de personas**

El registro es la concreción de la afiliación, la misma que se da una vez que el afiliado procede al llenado y firma del Formulario de Registro y se obtiene un Número Único Asignado (NUA) por parte de la AFP. Todas las personas con relación de dependencia laboral deben registrarse de manera obligatoria a una de las AFP, subsistiendo su derecho a cambiar posteriormente de manera voluntaria de AFP, de acuerdo al reglamento. Todo Empleador tiene la obligación de registrar a sus dependientes.

##### **Llenado del formulario de registro**

1. Consigne Firma del Afiliado.
2. Los datos estén correctamente llenados.
3. No existan vicios de Nulidad. Ni contenga errores o tachaduras.

### Otros requisitos

1. Fotocopia del documento de identidad que acredite la identidad del Afiliado que contenga los datos y firma del representante de la AFP.
2. Al momento del Registro, es obligación de la AFP, llenar y firmar de manera conjunta con el Afiliado el Formulario de Declaración de Derechohabientes.

*Tabla 54 AFP: Registro de empresas*

<i>(Expresado en Bolivianos)</i>				
<b>REQUISITOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>C.U.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>Observaciones</b>
NIT	1	0,20	0,20	Fotocopia
C.I. representante legal	del1	0,50	0,50	Fotocopia
<b>COSTO TOTAL</b>			0,70	

*Tabla 55 AFP: Registro de trabajadores*

<i>(Expresado en Bolivianos)</i>				
<b>REQUISITOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>C.U.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>Observaciones</b>
Fotocopia de C.I.	12	0,50	6	De cada trabajador
<b>COSTO TOTAL</b>			6	

#### 7.4.6. Ministerio de trabajo

##### Requisitos:

1. Formulario Registro Obligatorio de Empleadores (ROE) llenado (3 Copias).
2. Depósito de 80 Bs a la cuenta número:
  - 501-5034475-3-17 del Banco de Crédito de Bolivia normas legales vigentes en el país.
  - El Empleador y/o Empresa inscritos en el mencionado Registró, deberá presentar obligatoriamente el trámite de Visado de Planillas Trimestrales de Sueldos y Salarios.

*Tabla 56 Ministerio de trabajo (ROE)*

<i>(Expresado en Bolivianos)</i>				
<i>REQUISITOS</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>C.U.</i>	<i>COSTO</i>	<i>Observaciones</i>
			<i>TOTAL</i>	
Formulario Registro3 Obligatorio de Empleadores (ROE)		0,00	0,00	Llenado
Depósito	1	80,00	80,00	Cuenta número: · 501- 5034475-3-17 del Banco de Crédito de Bolivia normas legales vigentes en el país.
COSTO TOTAL			80,00	

#### **7.4.7. Caja nacional de salud**

##### **Requisitos para empresas**

1. Form. AVC-01 (Vacío).
2. Form. AVC-02 (Vacío).
3. Form. RCI-1A (Vacío).
4. Solicitud dirigida al JEFE DEPTO. NAL. AFILIACIÓN.
5. Fotocopia C.I. del responsable o Representantes Legal.
6. Fotocopia NIT.
7. Balance de Apertura aprobado y firmado por el Servicio Nacional De Impuestos Internos (fotocopia).
8. Planilla de haberes original y tres copias (sellado y firmado).
9. Nómina del personal con fecha de nacimiento.
10. Croquis de ubicación de la Empresa.
11. Examen Pre - Ocupacional (100.- Bs. por trabajador) se debe efectuar el depósito en la ventanilla 4 (división de tesorería).

##### **Requisitos para afiliación del trabajador**

1. Formulario Avc-04 "Sellado y firmado por la empresa".
2. Formulario Avc-05 (no llenar).
3. Fotocopia cédula de identidad del trabajador.
4. Certificado de nacimiento (original y computarizado) o libreta de servicio militar.
5. Última Papeleta de pago o planilla de sueldos sellado por cotizaciones.

*Tabla 57 Caja nacional de salud: Requisitos para empresas*

<i>(Expresado en Bolivianos)</i>				
<b>REQUISITOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>C.U.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>Observaciones</b>
Form. AVC-01	1	3,50	3,50	
Form. AVC-02	1	3,50	3,50	
Form. RCI-1A	1	3,50	3,50	
C.I.	del 1	0,50	0,50	Fotocopia
Representante Legal				
NIT	1	0,20	0,20	Fotocopia
Balance de Apertura	1	0,20	0,20	Fotocopia
Nómina del personal	1	0,50	0,50	con fecha de nacimiento
Croquis	1	0,20	0,20	Fotocopia
Examen	12	100,00	1200	(100.- bs. por
Pre - Ocupacional				trabajador)
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>1212,16</b>	

*Tabla 58 Caja nacional de salud: Afiliación del trabajador*

<i>(Expresado en Bolivianos)</i>				
<b>REQUISITOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>C.U.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>Observaciones</b>
Form. AVC-04	1	3,50	3,50	Sellado y firmado por la empresa
Form. AVC-05	1	3,50	3,50	(Vacío)
C.I.	12	0,50	6	De cada trabajador
Ultima papeleta	de 12	0,20	2.40	Fotocopia
pago				
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>15,40</b>	

### **7.4.8. Autoridad de telecomunicaciones y transporte**

Es un trámite gratuito, de este trámite deriva la licencia de operación que habilita a la empresa poder circular y ofertar sus servicios en todo el territorio boliviano.

#### **7.4.8.1. Tarjeta de operación**

##### **Requisitos**

- 1) Carta de solicitud dirigida a la DGTTFLL, firmada por el Representante Legal, indicar si es para transporte de carga o de pasajeros.
- 2) Fotocopia simple y legible del Certificado de Registro de Propiedad – Vehículo Automotor (CRPVA) emitido por el Registro Único para la Administración Tributario Municipal (RUAT).
- 3) Fotocopia simple, legible y vigente del SOAT.
- 4) Fotocopia del Certificado de Inscripción NIT.
- 5) Fotocopia simple del NIT.

##### **Transporte de personas**

- 1) Los vehículos deben estar a nombre del propietario o de los socios, y deben tener un mínimo de tres (3) Omnibuses para la asignación de una ruta y horario de ida y vuelta,
- 2) Deberá presentar rutas horarias y frecuencias aprobadas por la Dirección General De Transporte Terrestre, Fluvial Y Lacustre (DGTTFLL).

##### **Para sindicatos y asociaciones**

- 1) Fotocopia legalizada de la Resolución de Personería Jurídica.
- 2) Nómina de afiliados firmada por los Directivos del Sindicato/Asociación.
- 3) Documentación legalizada por la Autoridad Competente que acredite quienes son las personas autorizadas para representar a la institución, adjuntado fotocopia de la Cedula de Identidad de los mismos (Representante Legal).

Tabla 59 Costo de la tarjeta de operación

<i>(Expresado en Bolivianos)</i>				
<b>REQUISITOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>C.U.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>Observaciones</b>
Carta de solicitud a DGTTF	1		2,00	
Fotocopia simple (CRPVA), RUAT	3			
Fotocopia simple SOAT	3			
Fotocopia certificado de inscripción NIT	1		0,20	
Fotocopia simple del NIT	1		0,20	
Fotocopia legalizada de la Personería Jurídica	1		50	
Fotocopia CI del Representante legal	1		0,50	
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>58,90</b>	

#### **7.4.9. Los seguros**

SOAT, Los buses para ser nacionalizados se les obliga a comprar SOAT por lo que el primer año este costo corre por cuenta de la empresa proveedora de buses. Según la aseguradora UNIVIDA S.A para vehículos Ómnibus/Flota (Bus) de más de 39 ocupantes para el servicio público es de 3700 Bs en cualquier departamento del país, **(VER ANEXO N°14)** este sería el precio del seguro a pagar los años subsiguientes.

La nueva empresa al tener 3 buses el costo anual de  $3700 \times 3 = 11.100$  Bs como costo anual de capital de trabajo, pues sin este seguro los buses no pueden circular libremente entre departamentos ni la ciudad pues son requisito para seguir en funcionamiento.

#### 7.4.10. Impuesto a la propiedad de bienes inmuebles y vehículos automotores

La ley de impuestos 843 indica en su capítulo IV que existe impuestos por la tenencia de bienes inmuebles y vehículos, las alícuotas a pagar se explican en su artículo 57 y las detallamos a continuación:

*Ilustración 33 Alícuotas, impuestos municipales a la tenencia de bienes inmuebles y vehículos*

MONTO DE VALUACION		PAGARAN		
De más de	Hasta	Bs.	Más %	s/excedente de
Bs. 0	Bs. 200.000	0	0.35	Bs. 0
Bs. 200.001	Bs. 400.000	700	0.50	Bs. 200.000
Bs. 400.001	Bs. 600.000	1.700	1.00	Bs. 400.000
Bs. 600.001	En adelante	3.700	1.50	Bs. 600.000

La nueva empresa al poseer como activos vehículos, este se deprecia año tras año como la ley lo indica. Por este motivo el cálculo para pagar esta alícuota es variable según el año, para efectuar el cálculo será preciso primero tener en claro cuánto se depreciará el activo año tras año:

Tabla 60 Calculo de la depreciación anual de los tres buses de la empresa

<i>ITEM</i>	<i>TOTAL Bs</i>	<i>VIDA UTIL</i>	<i>% DEPRE.</i>	<i>DEPRECIACIÓN</i>
Bus	6264000	5	0,2	1252800

Nota: Los porcentajes de depreciación se encuentra en él, D.S. 24051 Art. 22, para vehículos el porcentaje este es del 20% anual.

Tabla 61 Cálculo del impuesto municipal anual según la ley 843

	<i>Años de vida útil del activo</i>					
	<i>año 0</i>	<i>año 1</i>	<i>año 2</i>	<i>año 3</i>	<i>año 4</i>	<i>año 5</i>
Depreciación anual	6.264.000	5.011.200	3.758.400	2.505.600	1.252.800	0
Impuestos municipales		3.700	3.700	3.700	3.700	0
impuesto municipal si excede el min de la escala		75.168	56.376	37.584	18.792	0

Tabla 62 Total de Impuestos municipales a pagar

Total Impuestos Municipales a Pagar		78.868	60.076	41.284	22.492	0
-------------------------------------	--	--------	--------	--------	--------	---

#### 7.4.11. Gastos de la formalización de empresas

Las siguientes tablas resumen los costos analizados en todo el plan de recursos humanos y están clasificados entre costos fijos que sirven para formalizar la empresa y costos variables que pasaran a formar parte del capital de operaciones:

*Tabla 63 Resumen de gastos para formalizar la empresa*

<b>TRAMITE</b>	<b>COSTO</b>
Licencia De Funcionamiento - Alcaldía Municipal	335
Servicio Nacional De Impuestos Nacionales	0,9
FUNDAEMPRESA	2.309,70
AFP: Registro De Empresas	0,7
AFP: Registro De Trabajadores	6
Ministerio de Trabajo (ROE)	80
CNS: Requisitos Para Empresas	1212,6
CNS: Afiliación Del Trabajador	15,4
Tarjeta de operación	58,9
IMT	187920,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>191939,2</b>

*Tabla 64 Plan de recursos humanos: Costos anuales*

	<b>Años</b>				
	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>
Seguridad e Informática	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Empresa Contable	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
SOAT	0	11.100	11.100	11.100	11.100
Total Impuestos Municipales a Pagar	78.868	60.076	41.284	22.492	0
<b>Total anual</b>	<b>84.068</b>	<b>76.376</b>	<b>57.584</b>	<b>38.792</b>	<b>16.300</b>

## **8. PLAN FINANCIERO**

Las tablas como sus cálculos expuestos en este punto, fueron desarrolladas en base a otras tablas las cuales se encuentran a detalle en cada uno de los planes que conforman todo el documento.

### **8.1. OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO**

#### **8.1.1. Objetivo general**

Demostrar la rentabilidad financiera del presente emprendimiento a través del análisis de costos para de esta manera reducir la incertidumbre y riesgo de inversión.

#### **8.1.2. Objetivos específicos**

- Indicar y clasificar de manera resumida los componentes de la inversión realizados a detalle en los anteriores puntos del presente documento.
- Calcular el balance de apertura.
- Calcular la depreciación.
- Determinar el costo financiero.
- Determinar los ingresos por ventas.
- Calcular el crédito y débito IVA e IT.
- Calcular un flujo de caja.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto durante un periodo de cinco años.
- Calcular indicadores financieros.

## 8.2. BALANCE DE APERTURA

Se han agrupado las cuentas en base al manual de cuentas del Lic. Cabrera Iñiguez en su libro de contabilidad básica, por otro lado, el 100% de la inversión se realizará mediante acciones emitidas por una entidad autorizada aún no definida. No se sugiere recurrir a préstamo bancario pues se pierde eficiencia financiera en cuanto a la percepción de ingresos. La participación accionaria se explica a continuación.

### 8.2.1. Participación accionaria

En la siguiente tabla se determinó mediante múltiplos de 100 Bs que se deben emitir 2.269 acciones del total de estas el 50% será comprado por los socios Mario Diaz Armijo y Monica P. Quispe Rivera en partes iguales, el otro 50% de acciones se oferta al mercado de valores boliviano mediante una agencia autorizada por la ASFI. Cada acción llegaría a tener un valor de 3.000 Bs.

Tabla 65 Conformación del capital: Participación accionaria

ACCIONISTAS Y/O SOCIOS	%ACCIONES	ACCIONES	VALOR NOMINAL	CAPITAL
Sr. Mario Diaz Armijo	0,25	567	3.000	1.701.599,55
Sra Monica Pamela Quispe Rivera	0,25	567	3.000	1.701.599,55
Acciones disponibles para la venta	0,50	1.134	3.000	3.403.199,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>2.269</b>		<b>6.806.398,20</b>

La ASFI emite una lista de entidades intermediarias en asuntos de la Bolsa de valores por lo que si se desea ejecutar el presente plan de negocio se puede consultar la misma y verificar la que mejor convenga. **(VER ANEXO N°15)**

**EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE TRANS INNOVO S.A**  
**BALANCE DE APERTURA**  
**PRACTICADO A FEBRERO del 2020**  
**(Expresado en Bolivianos)**

<u><b>ACTIVO</b></u>		<u><b>PASIVO</b></u>	
<u><b>ACTIVO CORRIENTE</b></u>			
<u><b>ACTIVO DISPONIBLE</b></u>	1.000		
Caja	1.000		
<u><b>ACTIVO NO CORRIENTE</b></u>		<u><b>PATRIMONIO</b></u>	
<u><b>ACTIVO FIJO TANGIBLE</b></u>	6.602.459	<u><b>CAPITAL SOCIAL</b></u>	6.806.398,20
Muebles y Enseres	5.000	Capital suscrito	6.806.398,20
Vehículo	6.264.000		
Equipo de Computación	12.000		
Equipamiento	321.459		
<u><b>ACTIVO FIJO INTANGIBLE</b></u>	3.000		
Patentes de computación	3.000		
<u><b>CARGOS DIFERIDOS</b></u>	199.939,20		
Gastos de Organización	199.939,20		
	6.806.398,20	<b>TOTAL PASIVO Y</b>	6.806.398,20
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>PATRIMONIO</b>	

---

Firma Gerente o Propietario

---

Firma Contador

### 8.3. CÁLCULOS DE LA DEPRECIACIÓN ANUAL

En base de datos del Sistema Nacional de Impuestos podemos clasificar nuestros activos y determinar cuánto se depreciarán a lo largo de los cinco años en que funcionara la empresa.

*Tabla 66 Depreciación de activos*

<b>ÍTEM</b>	<b>TOTAL Bs</b>	<b>VIDA ÚTIL</b>	<b>% DEPRE.</b>	<b>DEPRE. (Bs)</b>	<b>VALOR RESIDUAL (Bs)</b>
Buses	6.264.000	5	20%	6.264.000	0
cajeros automáticos	34.800	8	13%	21.750	13.050
Tarjetas	278.784	8	13%	174.240	104.544
Frazadas	1.500	8	13%	938	563
Almohadas de viajes	4.125	8	13%	2.578	1.547
Fundas para almohadas de viaje	750	8	13%	469	281
Teléfonos corporativos	1.500	8	13%	938	563
computadoras	12.000	4	25%	12.000	0
Equipamiento de oficinas	5.000	10	10%	2.500	2.500

Al llegar el año 5 las computadoras compradas ya no tendrán valor por lo que es necesario hacer el tratamiento de la compra de estos activos, por lo que se invertirá otros 12.000 Bs que al término del año cinco habrán perdido un valor de 3.000 Bs y su valor residual será de 9000 Bs.

*Tabla 67 Depreciación tratamiento de activos obsoletos*

<b>ÍTEM</b>	<b>TOTAL Bs</b>	<b>VIDA ÚTIL</b>	<b>% DEPRE.</b>	<b>DEPRE. (Bs)</b>	<b>VALOR RESIDUAL (Bs)</b>
Computadoras (segunda compra)	12.000	4	25%	3.000	9.000

Con estos cálculos podemos determinar que:

		V. Residual
Depreciación En Cinco Años	6.482.412	132.047
Anualmente	1.296.482	

El total de activos que se deprecian anualmente es de 1.296.482 y el total de valor residual rescatable de los activos es de 132.047 en el año cinco.

#### 8.4. DETERMINACIÓN DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA

Para las ventas de la empresa es necesario recordar dos tablas ya fabricadas anteriormente en el presente documento, la tabla del porcentaje de participación de mercado y la tabla de las operaciones de la empresa.

Tabla 68 Resumen participación de mercado de la nueva empresa

Meses	Participación de mercado				
	año 1 3%	año2 3%	año3 4%	año4 4%	año5 5%
Septiembre	1.757	1.757	2.343	2.343	2.929
Octubre	3.247	3.247	4.329	4.329	5.412
Noviembre	4.412	4.412	5.882	5.882	7.353
Diciembre	2.903	2.903	3.871	3.871	4.839
Enero	1.693	1.693	2.258	2.258	2.822
Febrero	3.362	3.362	4.482	4.482	5.603
Marzo	5.114	5.114	6.819	6.819	8.524
Abril	4.462	4.462	5.949	5.949	7.437
Mayo	5.086	5.086	6.781	6.781	8.477
Junio	3.942	3.942	5.256	5.256	6.570
Julio	5.085	5.085	6.780	6.780	8.474
Agosto	4.296	4.296	5.728	5.728	7.160
Septiembre	1.755	1.755	2.340	2.340	2.925

Tabla 69 Resumen plan de operaciones expresado en número de personas

Meses	Plan de operaciones				
	año 1	año2	año3	año4	año5
Septiembre	355	355	-231	-231	-817
Octubre	-1.135	-1.135	-2.217	-2.217	-3.300
Noviembre	-1.244	-1.244	-2.714	-2.714	-4.185
Diciembre	-791	-791	-1.759	-1.759	-2.727
Enero	419	419	-146	-146	-710
Febrero	-1.250	-1.250	-2.370	-2.370	-3.491
Marzo	-1.946	-1.946	-3.651	-3.651	-5.356
Abril	-1.294	-1.294	-2.781	-2.781	-4.269
Mayo	-1.918	-1.918	-3.613	-3.613	-5.309
Junio	-774	-774	-2.088	-2.088	-3.402
Julio	-1.917	-1.917	-3.612	-3.612	-5.306
Agosto	-1.128	-1.128	-2.560	-2.560	-3.992
Septiembre	357	357	-228	-228	-813

Esta ultima la obtenemos restando la capacidad instalada de la empresa con relación al porcentaje del mercado al que se desea llegar, en este entendido nos da como resultado valores negativos y valores positivos. Los valores positivos significan una capacidad ociosa en la empresa, un exceso de nuestra oferta, por lo contrario los número negativos expresan una insatisfacción en el porcentaje de mercado al que se decidió cubrir, por tanto interpretamos que, los valores marcados con rojo en la primera tabla son personas a las que vamos venderle nuestro servicio, y los meses en los que se tiene valores negativos por exceso de la demanda el bus partirá siempre lleno por tanto esas casillas se llenaran con los valores de la máxima capacidad mensual de la nueva empresa. Quedándonos una tabla de la siguiente manera:

Tabla 70 Proyección de las ventas: Tabla representada en número de usuarios por temporada y año

<i>Capacidad Instalada</i>	<i>2018-2019</i>	<i>Proyección de ventas</i>				
		<i>año 1</i>	<i>año2</i>	<i>año3</i>	<i>año4</i>	<i>año5</i>
2112	septiembre	1.757	1.757	2112	2112	2112
2112	octubre	2112	2112	2112	2112	2112
3168	noviembre	3168	3168	3168	3168	3168
2112	diciembre	2112	2112	2112	2112	2112
2112	Enero	1.693	1.693	2112	2112	2112
2112	febrero	2112	2112	2112	2112	2112
3168	marzo	3168	3168	3168	3168	3168
3168	Abril	3168	3168	3168	3168	3168
3168	Mayo	3168	3168	3168	3168	3168
3168	Junio	3168	3168	3168	3168	3168
3168	Julio	3168	3168	3168	3168	3168
3168	Agosto	3168	3168	3168	3168	3168
2112	septiembre	1.755	1.755	2112	2112	2112
<b>Total</b>		<b>33.718</b>	<b>33.718</b>	<b>34.848</b>	<b>34.848</b>	<b>34.848</b>

Esta tabla nos ayudara a proyectar la demanda de la siguiente manera, con ayuda de los porcentajes de personas que viajas a los departamentos destino escogidos como los preferenciales por la población tarijeña vamos a extraer dichos porcentajes de cada año por departamento de esta manera podemos prorratar de acuerdo a lo precios establecido por la ATT, entonces:

Tabla 71 Proyección de las ventas, expresado en número de personas que viajan a los departamentos destino donde operará la nueva empresa

<i>% Frec.</i>	<i>Proyección de ventas</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
		<b>33.718</b>	<b>33.718</b>	<b>34.848</b>	<b>34.848</b>	<b>34.848</b>
18%	Santa Cruz	6069	6069	6273	6273	6273
11%	Sucre	3709	3709	3833	3833	3833
25%	La Paz	8429	8429	8712	8712	8712
12%	Potosí	4046	4046	4182	4182	4182
11%	Oruro	3709	3709	3833	3833	3833

Tabla 72 Proyección de las ventas, expresado en Bs según el número de personas que viajan a los departamentos destino donde operará la nueva empresa

<i>Precio Venta</i>	<i>Depto.</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
190	Santa Cruz	1.153.149	1.153.149	1.191.802	1.191.802	1.191.802
99	Sucre	367.187	367.187	379.495	379.495	379.495
177	La Paz	1.492.013	1.492.013	1.542.024	1.542.024	1.542.024
96	Potosí	388.429	388.429	401.449	401.449	401.449
103	Oruro	382.023	382.023	394.828	394.828	394.828
	Total	3.782.802	3.782.802	3.909.597	3.909.597	3.909.597

De esta manera en cinco años podemos generar 19.294.395,25 Bs.

### 8.5. CALCULAR EL CRÉDITO Y DÉBITO IVA E IT

Por las compras anuales en costos variables se nos entregara facturas estas nos sirven para calcular crédito fiscal IVA a nuestro favor. El IVA según la normativa vigente es del 13% y el IT es del 3%.

Tabla 73 Crédito fiscal IVA por compras durante el año 0

Compras año 0	(Bs)	CF-IVA	IT
		13%	3%
Buses	6.264.000,00	814.320	187.920,00
cajeros automáticos	34.800,00	4.524,00	1.044,00
Tarjetas	278.784,00	36.241,92	8.363,52
Frazadas	1.500,00	195,00	45,00
Almohadas de viajes	4.125,00	536,25	123,75
Fundas para almohadas de viaje	750,00	97,50	22,50
Teléfonos corporativos	1.500,00	195,00	45,00
computadoras	12.000,00	1.560,00	360,00
Equipamiento de oficinas	5.000,00	650,00	150,00
Implementación - Cajeros automáticos	8.000,00	1.040,00	240,00
Total	6.610.459,00	859.359,67	198.313,77

Tabla 74 Crédito fiscal IVA por compras durante los años de funcionamiento (1/2)

Compras Anuales	13%	Crédito Fiscal IVA				
	(Bs)	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Limpieza del bus	12.000	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Servicio de telefonía móvil y wifi ilimitado	18.000	2.340	2.340	2.340	2.340	2.340
Alquiler de una Oficina Céntrica para de atención al cliente Tarija - Cercado	24.000	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120

Tabla 75 Crédito fiscal IVA por compras durante los años de funcionamiento (2/2)

<b>Compras Anuales</b>	<b>13%</b>	<b>Crédito Fiscal IVA</b>				
	<b>(Bs)</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>
Alquiler terminal de buses Tarija - Cercado (ventanilla)	24.000	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120
Alquiler de espacio para instalación de cajeros automáticos	48.000	6.240	6.240	6.240	6.240	6.240
Refrigerios durante el viaje	243.936	31.712	31.712	31.712	31.712	31.712
Pago de servicios básicos	21.600	2.808	2.808	2.808	2.808	2.808
Comunicación	5.000	650	650	650	650	650
Promociones	5.000	650	650	650	650	650
Educación al usuario	7.000	910	910	910	910	910
Seguridad e Informática	3.000	390	390	390	390	390
Empresa Contable	2.200	286	286	286	286	286
<b>Total Crédito Fiscal IVA</b>	<b>413.736</b>	<b>53.786</b>	<b>53.786</b>	<b>53.786</b>	<b>53.786</b>	<b>53.786</b>

Tabla 76 Impuestos sobre ventas

<b>año</b>	<b>Proyección de ventas</b>	<b>Debito Fiscal IVA</b>	<b>IT</b>
Año 1	3.782.801,95	491.764,25	113.484,06
año2	3.782.801,95	491.764,25	113.484,06
Año 3	3.909.597,12	508.247,63	117.287,91
Año 4	3.909.597,12	508.247,63	117.287,91
Año 5	3.909.597,12	508.247,63	117.287,91

## 8.5.1. Flujo de caja

**EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE TRANS INNOVO S.A**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**  
**PRACTICADO AL 18 DE FEBRERO DEL 2020**  
**(Expresado en Bolivianos)**

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b><u>INGRESOS :</u></b>						
Saldo Inicial	4.764.478,76	0,00	1.079.467,66	1.258.518,97	1.537.185,46	1.797.250,72
Ventas		3.782.802	3.782.802	3.909.597	3.909.597	3.909.597
CF-IVA	859.359,67	913.145,37	53.785,70	53.785,70	53.785,70	53.785,70
otros ingresos	2.041.919,44					
Valor residual						132.147,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>7.665.757,87</b>	<b>4.695.947,37</b>	<b>4.916.055,36</b>	<b>5.221.901,67</b>	<b>5.500.568,16</b>	<b>5.892.780,42</b>

<b><u>EGRESOS</u></b>						
Inversión	6.806.398,20				12.000	
Sueldos y salarios		346.108	356.491	367.186	378.202	389.548
Seguros "SOAT"		11.100	11.100	11.100	11.100	11.100
Gastos del Plan operativo		573.954	573.954	573.954	573.954	573.954
Gasto de plan marketing		17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Depreciación		1.296.482	1.296.482	1.296.482	1.296.482	1.296.482
seguridad e informática		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Estudio contable		2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
<b><u>Impuestos :</u></b>						
DF-IVA (S/Ventas)		491.764,25	491.765,25	508.247,63	508.248,63	508.249,63
IT (S/Ventas)		113.484,06	113.484,06	117.287,91	117.287,91	117.287,91
IUE		14.061	14.061	14.061	14.061	14.061
Obligadores Financieras						
<b>TOTAL EGRESOS</b>	6.806.398,20	2.869.153,31	2.879.537,31	2.910.518,54	2.933.535,54	2.932.882,54
<b>SALDO FINAL</b>	-6.806.398,20	1.826.794,06	2.783.844,45	3.836.708,61	4.866.555,77	6.029.202,93

### 8.5.2. Redistribución de ganancias según porcentajes de participación

Los beneficios obtenidos durante cada año, se repartirán a cada socio de acuerdo al porcentaje de participación mantengan en la futura empresa, teniendo como resultado general la siguiente distribución:

Tabla 77 Distribución de ganancias según porcentajes de participación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>SALDO FINAL</b>	1.826.794,06	2.783.844,45	3.836.708,61	4.866.555,77	6.029.202,93	
<b>% Part.</b>	<b>Distribución según porcentajes de participación</b>					<b>Beneficios en 5 años (Bs)</b>
0,25	456.698,52	695.961,11	959.177,15	1.216.638,94	1.507.300,73	4.835.776,46
0,25	456.698,52	695.961,11	959.177,15	1.216.638,94	1.507.300,73	4.835.776,46
0,5	913.397,03	1.391.922,23	1.918.354,31	2.433.277,89	3.014.601,47	9.671.552,91
<b>TOTAL</b>	1.826.794,06	2.783.844,45	3.836.708,61	4.866.555,77	6.029.202,93	

### 8.5.3. Indicadores de evaluación del negocio

#### 8.5.3.1. Valor Actual Neto (VAN)

Tasa de actualización	<b>37,91%</b>
-----------------------	---------------

VAN	-1.354,66	Bs
-----	-----------	----

El proyecto de inversión no es viable por encima a una tasa de actualización del 37,91% siendo el VAN negativo a partir de este punto.

Tasa de actualización	<b>37,90%</b>
-----------------------	---------------

VAN	100,50	Bs
-----	--------	----

El proyecto acepta invertir a partir de una tasa de actualización del 37.90%, por debajo este porcentaje el proyecto es viable y se ve mucho más rentable invertir en el mismo que es mayor a 37.90%.

<b>Tasa de actualización</b>	<b>7,50%</b>
------------------------------	--------------

VAN	8.234.068,54	Bs
-----	--------------	----

Analizando las tasas de interés pasivas, por concepto de ahorros a plazo fijo con tiempo indeterminado, según el Banco Central de Bolivia (**VER ANEXO N°15**) la mejor tasa que las entidades bancarias pueden ofrecernos esta entre el 7,50% y 7,55%. Si sometemos a nuestro proyecto de inversión a estas tasas de actualización el mismo se marca como rentable por sobre los 8 millones de bolivianos mayor a 7,5%.

<b>Tasa de actualización</b>	<b>15%</b>
------------------------------	------------

VAN	5.189.851,40	Bs
-----	--------------	----

Si se desea invertir y se apunta a obtener un 15% de rentabilidad, el doble de lo que oferta el mejor ahorro a plazo fijo como tasa pasiva, se puede ganar hasta 5 millones de bolivianos, mayor al 15%.

### 8.5.3.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR	37,90%
-----	--------

La tasa interna de retorno nos indica que el mínimo rendimiento del proyecto llega a ser el del 37,90% dando un valor actual neto negativa a partir del 37,91%. Esto significa que no se obtienen ganancias por encima a esta a esta de actualización.

Por lo que sugiere invertir esperando un retorno aceptable por debajo del 37,90%.

### 8.5.3.3. Calculo de la Relación costo Beneficio (R C/B)

<b>Tasa de actualización</b>	<b>37,91%</b>
------------------------------	---------------

RCB	0,9998	Bs
	-0,0002	Bs

A tasas del 37.91% se tienen pérdidas en la inversión. Por cada 1 Bs invertido se tienen pérdidas de 0,0002 Bs y estas se incrementan según dicha tasa se eleve.

<b>Tasa de actualización</b>	<b>37,90%</b>
------------------------------	---------------

RCB	1,0000	Bs
	0,0000	Bs

Frente a una tasa del 37.90 % donde el VAN del proyecto empieza a ser positivo, en este punto no se obtienen beneficios, pero tampoco pérdidas económicas.

<b>Tasa de actualización</b>	<b>7,50%</b>
------------------------------	--------------

RCB	2,2098	Bs
RCB -1	1,2098	Bs

Frente a una tasa pasiva de ahorros, del 7,50% la relación costo beneficio del proyecto por cada boliviano gastado el valor del beneficio es de 0.20ctvs por cada 1 Bs invertido.

<b>Tasa de actualización</b>	<b>15%</b>
------------------------------	------------

RCB	1,7625	Bs
	0,7625	Bs

Frente a una tasa de actualización del 15% la relación costo beneficio es de 0.76ctvs de boliviano obtenida como ganancia por cada 1Bs invertido.

## V.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9. CONCLUSIONES

- Determinamos que el presente plan de negocio para una empresa de autotransporte interdepartamental desde Tarija – Cercado y su modelo de inversiones es rentable con montos de 1.826.794,06 Bs el primer año, 2.783.844,45 Bs el segundo año, 3.836.708,61 Bs el tercer año, 4.866.555,77 Bs el cuarto año y 6.029.202,93 Bs el quinto año.
- Trans Innovo S.A. se ha pensado para satisfacer las necesidades de transporte interdepartamental de personas a la par que busca generar un punto de inflexión en el sector proponiendo un nuevo modelo de negocio actualizado con las tendencias de la era tecnológica.
- Se ha diseñado y pensado un plan de marketing tanto digital como tradicional otorgándole a quien se encargue de esta área un presupuesto fijo anual para el correcto funcionamiento de este departamento.
- La falta de una base de datos por las instituciones pertinentes, dificulta el conocer si existe o no demanda insatisfecha. Solo se pudo trabajar con el número de buses que parten desde la nueva terminal a otros destinos del país y estimarlo en base a los datos con los que se contaba. Se desconoce el número real de personas que utilizan este servicio por año y si estos alguna vez se han quedado sin encontrar bus.
- Se ha determinado que se requieren doce personas para la operación del presente plan de negocio, a la par de dos instituciones como staff que brinden asesoramiento para tareas de mantenimiento a cajeros y su implementación, como también la segunda empresa que colaborara en las tareas contables y financieras internas del negocio.
- Se ha tomado en cuenta los costos del personal para la realización del análisis financiero, incluido el costo de despedir a todo el personal contratado hasta el año cinco. No se tomó en cuenta los despidos circunstanciales que se pudieran

suscitar a media ejecución del plan de inversión por ejemplo en el año tres pues existe un alto grado de incertidumbre del sí sucedería o no, en caso de ocurriese suele ser muy costoso para cualquier empresa, esta gestión la debe realizar el gerente general (en caso de que ocurra) y si es que ocurre, pues creemos que la oferta de un trabajo fijo es demasiado buena como para desaprovecharla.

- En la investigación de mercado se ha demostrado que existe mercado desde el departamento de Tarija – Cercado hacia otros departamentos del país como ser Santa Cruz, Sucre, La Paz, Potosí y Oruro, el origen de procedencia de estos usuarios (que es Tarija – Cercado) nos da cierta garantía de que desde el departamento destino volverán al departamento de origen utilizando el servicio de transporte interdepartamental.
- Se identificó como fuente de financiamiento la emisión total del 100% del capital requerido para la inversión, mediante la emisión de 2269 acciones en total, cada una con un valor de 3.000 Bs. Se debe tomar en cuenta que este monto es el base para calcular sobre el mismo el costo de emitir dichas acciones mediante las entidades autorizadas para esta labor.
- La emisión de acciones tendrá otro costo extra no contemplado en el presente proyecto por tratarse de un cálculo que requiere de un especialista en temas de la Bolsa Boliviana de Valores, propiamente alguna agencia dedicada a este rubro que se encuentre autorizada por la ASFI.
- La tasa de interés pasivas, son las que el banco otorga a los clientes que desean ganar interés por ahorros, analizando las tasas que se ofertan en las entidades bancarias de acuerdo al BCB notamos que la más alta a la fecha es de 7,55% en cajas de ahorro a plazo fijo indefinido. Para hacer una proyección optimista al presente proyecto , según cálculos de valor actual neto (VAN) por invertir en el presente negocio propuesto puede generar más de 5 millones de Bs mayor al 15% como tasa de actualización. Una TIR de 37,90% de rentabilidad, y se puede llegar a recuperar hasta 0,76ctvs por cada boliviano invertido.

## 10. RECOMENDACIONES

- Se debe realizar un estudio extenso que incluya todos los meses del año para determinar una demanda insatisfecha más exacta (que la demanda supere a la oferta) respecto al transporte interdepartamental en Tarija - Cercado.
- Al existir aproximadamente 27 empresas de transporte interdepartamental en Tarija – Cercado, solo se pudo hacer un estudio superficial exploratorio de las mismas en base a publicaciones en sus sitios web, por observación en sus ventanillas de venta y consultas directas sobre los servicios que ofertan, también se aportó con conocimiento propio de los autores del presente documento, comentarios extraoficiales de personas que usaron alguna vez estos servicios. El alto número de empresas complicó el poder estudiar una a una sus fortalezas y debilidades, por lo que es necesario realizar un estudio de las características que cada una de estas poseen y de esta manera realizar análisis comparativos entre las mismas.
- Para realizar el estudio de fortalezas y debilidades de la competencia, se debe tomar en cuenta la clasificación del tipo de servicio que se ofertan como ser, bus normal, bus semicama y bus cama.
- La falta de una base de datos estadísticos sistematizado del sector de transporte interdepartamental dificulta pronosticar el comportamiento del mercado. Ni siquiera la ATT regional mantiene una base de datos sobre los controles o reclamos exclusivamente del departamento de Tarija este comportamiento se compara al del departamento de la dirección de tránsito de la policía ya que le resta importancia a este aspecto pese a que concentran desde hace muchos años atrás recabando las hojas de ruta de las empresas de transporte que prestaron servicios en la vieja terminal de buses como también prestan servicios en la actual nueva terminal.

Esto dificulta también el conocer si existe demanda insatisfecha los pocos datos presentados se consiguieron con mucho esfuerzo y apoyo del personal de operaciones de la actual administración de la nueva terminal. Se sugiere a las autoridades de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS) realizar gestiones necesarias para ser partícipes y colaborar con la actual administración de la nueva terminal de Buses, pues se encuentran en esfuerzos por realizar bases de datos del sector transporte interdepartamental, es decir que es una gran oportunidad para prácticas profesionales.

- Recomendamos medir la aceptación del mercado respecto al uso de tarjetas especiales para el transporte interdepartamental. De esta manera también conocer si este presentara mayor resistencia al cambio y poder ser proactivos para hacer frente a la misma.
- La emisión de acciones por tratarse de un tema que requiere de especialistas en el rubro, se sugiere consultarlo con las agencias autorizadas por la ASFI.
- Los costos provenientes de la emisión de acciones deberán ser cancelados dividiendo el costo de emitir las acciones entre el total de acciones emitidas y este resultado sumarlo al Valor nominal de cada acción de esta manera se logrará generar el costo de venta de cada acción.
- Las entidades bancarias son expertas en otorgar tarjetas de crédito se debería considerar el realizar alianzas estratégicas con las mismas para que estas sean las que aprovisionen de tarjetas a la nueva empresa (con un diseño propio y diferencial a las tarjetas bancarias que estas usan). Al ser las entidades bancarias expertas en seguridad sobre el uso de estas tarjetas además que ya poseen algunas las herramientas para grabar datos de clientes y trabajar con los movimientos bancarios. Estas alianzas deben ser pensada estratégicamente pues también podrían brindar beneficios para la nueva empresa respecto al mantenimiento de los cajeros automáticos.

- Se debería realizar un estudio respecto a implementar anuncios pagados por otras empresas dentro del Bus ya que el usuario se mantiene largos periodos de tiempo dentro el bus por lo que estos pueden influir de alguna manera en su preferencia de compra. Este puede ser una manera creativa de obtener ingresos extras para la empresa
- Es necesario realizar un estudio en los departamentos destino para conocer si sus necesidades gustos y preferencias por los buses interdepartamentales son similares a las de los tarijeños.

