

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

MARCO CONCEPTUAL

8. MARCO TEÓRICO

8.1 CONCEPTO DE SERVICIO

Se puede definir un servicio como un conjunto de actividades que buscan responder las necesidades de un cliente; estos son de vital importancia debido a que ninguna comunidad económica o social puede prosperar sin servicios suficientes, además, son un determinante esencial de la calidad de vida. El diccionario de la Real Academia Española define servicio como “Actividad llevada a cabo por la administración o bajo un cierto control y regulación de esta, por una organización especializada o no, y destinada a satisfacer necesidades”

8.1.1 Servicios públicos

Desde la aparición del Estado moderno, hasta nuestros días existen diversas interpretaciones sobre lo que debe entenderse como servicio público. Villegas define el servicio público como “toda actividad directa e indirecta de la administración pública, cuyo objeto es la satisfacción de las necesidades colectivas por un procedimiento de derecho publico¹” (Villegas Basavilbaso, 1950). Por otra parte, Dromi entiende como servicio público al “ medio para un fin próximo o un fin inmediato (el bien común), que se traduce en actividades públicas, con forma de obra, función o prestación de interés público y con un régimen jurídico de derecho administrativo común a todo quehacer de la función administrativa” (Dromi, 1991) ; sin embargo la definición que más se asemeja a nuestra problemática es la de García, quien propone una definición descriptiva de servicio público, entendiendo por tal a la “actividad administrativa desarrollada por entidades estatales o por su delegación, que tiene por finalidad satisfacer necesidades individuales de importancia colectiva, mediante prestaciones materiales en especie², periódicas y sistemáticas³ que constituyen el objeto esencial de una concreta relación jurídica⁴ con el administrado y está asegurada por normas y principios que tienden a dar prerrogativas de derecho público a quien la

cumple para permitirle la mejor satisfacción de necesidades colectivas” (Sarmiento García, 1996)

8.1.2 Elementos constitutivos

Solo se puede hablar de servicios públicos dentro de la actividad administrativa cuando tiene por finalidad satisfacer necesidades individuales de importancia colectiva. La necesidad colectiva se refiere a la necesidad sentida por una porción importante de la sociedad. Esas necesidades colectivas se satisfacen con prestaciones en especies, periódicas o sistemáticas. Lo que implica:

- a) La prestación que se ofrece al usuario es de carácter material y está constituida por la realización de un servicio o el uso de un medio técnico: suministro de energía eléctrica o de agua corriente, telefonía, transporte, etc
- b) Debe tratarse de prestaciones en especie: prestaciones en actividad y no dinero
- c) Las prestaciones deben ser periódicas, es decir que deben tener continuidad en el tiempo

La prestación debe constituir el objeto esencial de una concreta relación jurídica con el usuario. Solo así se configura la actividad en sentido técnico, donde un sujeto con su actividad beneficia a otro, proporcionándole una utilidad concreta en virtud de una relación jurídica de naturaleza obligatoria entre ambos, como ocurre con los servicios de gas, electricidad, transporte colectivo, etc.

Estas prestaciones en el servicio público pueden ser directas o indirectas. Es directa cuando el servicio realizado por entidades estatales (Estado Nacional o Provinciales, Municipios, empresas del Estado) La gestión indirecta puede realizarse por concesionarios, sociedades económicas mixtas, cooperativas.

Una actividad que constituye en servicio público, está asegurada por normas y principios orientados a dar prerrogativas de derecho público a quienes la cumplen. En síntesis, son elementos esenciales de la noción de servicios públicos:

- **La naturaleza de la actividad:** se circunscribe a una parte de la actividad administrativa, básicamente industrial o comercial, actividad o función del poder político mediante el cual se tiende a alcanzar los cometidos o funciones del Estado, en relación al bienestar y proceso social.
- **Sujeto que la presta:** la actividad es desarrollada por entidades estatales o por su delegación, quienes controlan y fiscalizan.
- **El fin y el objetivo:** tiene por fin satisfacer necesidades de importancia colectiva mediante prestaciones materiales en especie, periódicas y sistemáticas, que constituyen el objeto esencial en la relación jurídica con el usuario.
- **Régimen que lo regula:** la actividad está regulada por un régimen jurídico de derecho público que permite a quienes lo desarrollan atender mejor la satisfacción de las necesidades colectivas, debiendo también suministrar a los usuarios las armas legales contra los eventuales desbordes autoritarios.

8.1.3. Clasificación de los servicios

Tal como lo indica Dromi, son numerosas las clasificaciones que sobre el tema pueden formularse, tomando en cuenta criterios políticos, jurídicos, sociológicos, económicos, etc; así pueden ser considerados:

- a) Servicios públicos con o sin competencia administrativas, es decir, según requieran o no para su prestación
- b) Servicio propio o impropio, según lo preste el Estado o alguna persona privada, siendo en este último caso actividades individuales de interés público
- c) Servicios obligatorios o facultativos, según la exigibilidad o necesidad de su prestación,
- d) Servicios *uti universo*⁵ o *uti singuli*⁷, según sus destinatarios sean de toda la comunidad o un sector de administrados, respectivamente.
- e) Servicios públicos de gestión pública o privada, según sea el titular de la prestación

Es por estas conceptualizaciones que es pertinente concluir que el servicio de transporte público de micros que, a pesar que en nuestra ciudad es brindado por instituciones privadas, es considerado como un servicio público y por ende es de interés de la administración pública

8.2. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Administración pública es el conjunto de Órganos Administrativos que desarrollan una actividad para el logro de un fin (Bienestar General), a través de los Servicios Públicos (que es el medio de que dispone la Administración Pública para lograr el bienestar General), regulada en su estructura y funcionamiento; es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. Normalmente es regulada por el Derecho Administrativo. Varias escuelas han intentado definir este término, tales como:

- Javier Burgos. Escuela Clásica o Científica. La Administración Pública es la más variada, la más vasta, la más útil de todas las ciencias morales. Ella preside el movimiento de la máquina social, precipita o modera su acción, arregla o modifica su mecanismo y protege así, y conserva o mejora, todos los intereses públicos.
- Leonard White. Escuela de Comportamiento. La Administración Pública es el management de hombres y materiales para lograr los propósitos del Estado. Es el compuesto de todas las leyes, reglamentos, prácticas, relaciones, códigos y costumbres que prevalecen en un momento y una jurisdicción para la realización o ejecución de la política del Estado.
- *Marshall E. Dimock. Escuela de Proceso Administrativo.* La Administración Pública es el estudio de los poderes y problemas, la organización y el personal, así como de los métodos de dirección involucrados en la ejecución de las leyes y políticas de las autoridades gubernamentales.

➤ *Charles Debbasch. Escuela de Comportamiento.* La Administración Pública es el aparato de gestión de los asuntos públicos. Está constituida por el conjunto de servicios públicos, cuya buena marcha permite la realización de objetivos definidos por el poder político. Constituye la organización que se otorga todo grupo social evolucionado. Es el instrumento de cohesión y de coordinación indispensable, sin el cual la sociedad se desmorona. La administración, por naturaleza, está subordinada a fines que le son externos. El papel de la administración, sus estructuras y sus métodos dependen de la sociedad en que se encuentra inserta, de su medio ambiente.

➤ *José Castelazo. Escuela de Proceso Administrativo.* La Administración Pública es la organización gubernamental y básicamente su rama ejecutiva. Es la estructura del gobierno y el conjunto de recursos humanos, materiales y financieros que la integran, es decir, el conjunto de instituciones, personas y recursos que conforman la administración gubernamental. Cumple la función de ejercer, ejecutar el programa político a través de los procesos de planeación, programación, coordinación, ejecución, evaluación y control administrativo.

A través de todos estos conceptos se puede sintetizar que la administración pública son actividades del gobierno y de las autoridades descentralizadas que tienen el fin de satisfacer necesidades colectivas por el bien común de la sociedad a través de leyes, normas y control de las mismas

Con estos términos como lo son la Administración Pública y Servicio Público expuestos anteriormente, podemos observar que hay una relación directa entre ambos, ya que la administración pública vendría a ser la encargada de regular, fiscalizar los servicios públicos entre los cuales se encuentra el transporte que es el tema a solucionar en la presente investigación

8.2.1. Calidad de los servicios públicos

Para poder contextualizar este término la primera pregunta que se debe responder es:

¿Qué es calidad?

Si bien la pregunta es una sola, la respuesta tiene un sinnúmero de definiciones, algunas más sencillas, otras más complejas, pero sin duda, siempre habrá alguna a gusto de cada organización. En los últimos años el término calidad se ha extendido a todos los ámbitos de las organizaciones públicas, desde la atención al ciudadano hasta los procesos más complejos que llevan a su desempeño. La calidad se ha transformado en un modo integrador de realizar las tareas, una manera óptima de hacer las cosas, tornándose imprescindible para lograr la satisfacción de los ciudadanos a quienes sirve.

Por tal motivo y a los fines de tomar una definición que resulte la más adecuada posible a las necesidades de la Administración Pública: La calidad es el conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisface las necesidades establecidas por el usuario, el ciudadano o el cliente de los mismos.

La calidad de los servicios públicos es intangible, se percibe al momento de recibirlos. Esta calidad está relacionada con la atención, la cortesía, la amabilidad, la oportunidad, los conocimientos, la eficiencia, la eficacia, la corrección y la rapidez. Depende de quiénes los producen y los prestan, es decir, se sustentan en la calidad que gestionan los servidores públicos.

La calidad en los servicios públicos es una exigencia constitucional y es una obligación irrestricta de la Administración Pública. Es además el recurso con que cuenta un Estado para compensar las desigualdades de la población a la que sirve, porque es la posibilidad real de que el conjunto de ciudadanos reciba los mismos servicios.

8.2.3. Calidad percibida de los servicios

La calidad percibida es “la calidad que un consumidor cree que tiene un producto” (Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo), que puede o no coincidir con la calidad objetiva, ya que tiene que ver con la percepción, un criterio completamente subjetivo.

8.2.3. Diferencia entre calidad objetiva y calidad percibida

La calidad de un producto es uno de los factores determinantes en la decisión de compra de los consumidores. Sin embargo, es importante diferenciar entre los dos tipos de calidad existentes: la objetiva y la percibida. Como habrás podido imaginar, la primera es la real, es decir, la que se puede medir de una manera u otra y comparar con otros productos o servicios desde un punto de vista técnico. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los consumidores no disponemos de las herramientas o la capacidad para valorar la calidad objetiva y es entonces cuando entra en juego la percibida. Esto ocurre, sobre todo, a la hora de juzgar servicios, ya que son intangibles.

8.2.4. Atributos intrínsecos y extrínsecos

La calidad percibida de un producto o servicio está determinada por diferentes factores. En este sentido, podemos hablar de los atributos intrínsecos del producto (sabor, color, duración, componentes...) y de los atributos extrínsecos (packaging, imagen publicitaria, marca...), además del precio, que por sí solo es capaz de producirnos una percepción de calidad recibida, en algunos casos llevándonos a pensar que un producto o servicio tiene calidad objetiva o real cuando no es así. Esto se debe a que, en general, pensamos que los productos de mayor precio son de mejor calidad.

8.3. EL MODELO SERVQUAL

La creciente importancia que representa el sector de servicios en las economías de todo el mundo ha sido, sin duda, la causa principal del aumento de la literatura sobre el marketing de los servicios en general.

En ella se han tratado profusamente diferentes temas en los últimos años, uno de los cuales ha sido la medida de la calidad de servicio.

Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de servicio, siendo SERVQUAL (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993) y SERVPERF los que mayor número de trabajos ha aportado a la literatura sobre el tema.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de literatura que se tratase específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio y cuyo propósito es **mejorar el mismo**. Para ello utiliza un cuestionario estandarizado, si bien puede ajustarse según las necesidades de cada organización.

Este cuestionario está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un **instrumento de mejora** y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se han formado previamente. De esta forma, un cliente valorará positiva la calidad de un servicio en el que las percepciones que han obtenido sean inferiores a las expectativas que tenía. Para poder medir la calidad del servicio Parasuraman et al. propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio, los elementos: tangibles, fiables, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Tabla 1
Dimensiones y descripción del modelo SERVQUAL

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido en forma precisa
Capacidad de Respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y serviles en forma rápida
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía	Atención individualizada al cliente

Fuente: Elaboración autora

El modelo SERVQUAL **mide lo que el cliente espera de la organización** que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas. De esta forma, contrasta esa medición con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Por consiguiente, determinando el *gap* o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

Esquema del modelo SERVQUAL

Ilustración 1 Modelo SERVQUAL



8.3.1. Enfoques del modelo

Este modelo está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la **diferencia entre las expectativas y percepciones** de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones; de manera que éstas superarán a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio. Ello implicaría una alta satisfacción con el mismo.

2. Señala ciertos **factores clave que condicionan las expectativas** de los usuarios:

- **Comunicación “boca a oreja”**, es decir, opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
- **Necesidades personales.**
- **Experiencias con el servicio** que el usuario haya tenido previamente.
- **Comunicaciones externas.** Que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

3. Identifica las **cinco dimensiones** relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

8.3.2. El cuestionario SERVQUAL

El cuestionario SERVQUAL consta de tres secciones:

- En la primera, se interroga al cliente sobre las expectativas del cliente. Lo que éste opina sobre lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones. Sobre ellas, el usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.
- En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.
- Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas, son agrupadas de la siguiente manera:

Elementos tangibles:	ítems del 1 al 4.
Fiabilidad:	ítems del 5 al 9.
Capacidad de respuesta:	ítems del 10 al 13.
Seguridad:	ítems de 14 al 17.
Empatía:	ítems del 18 al 22.

De esta forma, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio permite disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre percepción y expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción.

8.3.3. SERVQUAL como instrumento de mejora

Por otra parte, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para **mejorar la calidad de un servicio**. Fundamentalmente, consiste en reducir determinadas **discrepancias**. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio. Cada una asociada a un tipo de discrepancia.

De este modo, se denomina **deficiencia 5** a la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el **servicio esperado** y el **servicio recibido**. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

Con relación a las otras cuatro deficiencias puntadas en el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5:

Deficiencia 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos.

Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien al contrario, con una idea equivocada, los directivos iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.

Deficiencia 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad.

Aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar presente, para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.

Deficiencia 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como empleados no capacitados adecuadamente, falta de recursos o procesos internos mal diseñados.

Deficiencia 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora.

Las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas. De este modo, si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción. Esta discrepancia puede reducirse mediante la coordinación de las características de la prestación, con la comunicación externa que la organización hace.

8.4. MODELO SERVPERF

SERVPERF debe su nombre a la exclusiva atención que presta a la valoración del desempeño (*SERVice PERFormance*) para la medida de la calidad de servicio. Se compone de los mismos ítems y dimensiones que el SERVQUAL, la única diferencia es que elimina la parte que hace referencia a las expectativas de los clientes.

El modelo SERVPERF fue propuesto por Cronin y Taylor quienes, mediante estudios empíricos realizados en distintas organizaciones de servicios, llegaron a la conclusión de que el [modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio](#), de Parasuraman et al. no es el más adecuado para evaluar la Calidad del Servicio.

8.4.1. Fundamento del ServPerf

La escala SERVPERF contempla únicamente en las percepciones, eliminando las expectativas y reduciendo entonces a la mitad las preguntas planteadas. El razonamiento que fundamenta el SERVPRF está relacionado con los problemas de interpretación del concepto de **expectativa**, en su variabilidad en el transcurso de la prestación del servicio, y en su redundancia respecto a las percepciones.

A favor del SERVPERF está su alto grado de fiabilidad (coeficiente alpha de Cronbach de 0,9098; alpha estandarizado de 0,9238) y el hecho de gozar de una mayor validez predictiva que la del modelo de la escala basada en diferencias, es decir, en el SERVQUAL.

La expectativa es el componente del instrumento SERVQUAL que más controversias ha suscitado:

- Por los problemas de interpretación que plantea a las personas a quienes se les administra el cuestionario.
- Suponen una redundancia dentro del instrumento de medición, ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas.
- Por su variabilidad en los diferentes momentos de la prestación del servicio.

8.4.2. Ventajas del SERVPERF

Son varias las ventajas del modelo. Entre ellas:

- En primer lugar, requiere menos tiempo para la administración del cuestionario. Solo se pregunta una vez por cada ítem o característica del servicio.
- Las medidas de valoración predicen mejor la satisfacción que las medidas de la diferencia.
- El trabajo de interpretación y el análisis correspondiente es más fácil de llevar a cabo.

8.5. ESTRATEGIA

8.5.1. Concepto de estrategia

El concepto de estrategia es antiguo. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempo de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

“El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar “el arte en general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (540 a.C) vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.C) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global” (Quinn & Mintzberg, 1995)

8.5.2. Estrategia en la empresa

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. Diferentes autores la definen como:

a. Peter Drucker: Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser? (Drucker, 1954)

b. Alfred Chandler Jr: Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento. (Chandler, 1962)

c. Kenneth Andrews: Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. (Kenneth , 1980)

d. Jhonson y Scholes: Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. (Jhonson & Scholes, 2001)

e. James Brian Quinn: Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Quinn & Mintzberg, 1995)

De todo lo anterior, se entiende la estrategia como un patrón a seguir para el logro de metas. Dicho patrón contiene un conjunto de acciones a seguir, en forma de planes

específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo por el cumplimiento de la misión de la organización.

8.5.3. Niveles de la estrategia

En el libro “Dirección estratégica”, (Jhonson & Scholes, 2001) describen las siguientes estrategias y afirman que estas estrategias existen en los distintos niveles de una organización.

1. **Estrategia corporativa:** Está relacionada con el objetivo y alcance de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholder y añadir valor a las distintas partes de la empresa.
2. **Estrategia de unidad de negocio:** La estrategia se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado. Una unidad estratégica de negocio(UEN) es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios.
3. **Estrategias operativas:** Se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas, sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.

8.5.4. Criterios para evaluar una estrategia

Algunos estudios sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia (Quinn & Mintzberg, 1995) mencionan los siguientes:

- **Objetivos claros y decisivos:** No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero sí deben entenderse bien y ser decisivas, es decir, el logro de esas metas debe asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de una empresa u organización frente a sus contrincantes.
- **Conservar la iniciativa:** Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los

intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y continuidad.

- **Concentración:** Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recurso, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias que los competidores,
- **Flexibilidad:** El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada, permiten mantener a los contrincantes con un mínimo de recursos, en relativa desventaja.
- **Liderazgo coordinado y comprometido:** Los líderes deben ser seleccionados, motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren compromisos, no solo aceptación.
- **Sorpresa:** La velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito de manera decisiva posiciones estratégicas.
- **Seguridad:** Se debe tomar en cuenta si la estrategia asegura la base de recurso y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, si desarrolla logística imprescindible para sustentar cada uno de los impulsos principales.

CAPÍTULO II

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

9. TRABAJO DE CAMPO

9.1.Población

9.1.1. Subpoblación 1

Esta subpoblación está constituida por todos los usuarios que hacen uso del servicio de micros. La población objetivo lo conformaron 177620 hombres y mujeres mayores de 14 años que viven en la provincia Cercado. Para obtener dicho número de personas se acudió a la base de datos brindado por el instituto de investigación CIEPLANE (ANEXO 1)

9.1.2. Subpoblación 2

Esta subpoblación está constituida por los presidentes de barrios de la provincia Cercado. La población objetivo lo conformara 170 representantes barriales de ambos sexos

9.2.Muestra

El método muestral que se utilizó en la presente investigación, es el muestreo aleatorio simple.

Para determinar el tamaño de la muestra se usa la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{e^2(N - 1) + z^2 PQ}$$

Subpoblación 1

$$n = \frac{1.88^2(177620)(0.5)(0.5)}{0.06^2(177620 - 1) + 1.88^2(0.5)(0.5)} = 249$$

$$Z= 1.88$$

$$N= 177620$$

$$P= 0.5$$

$$Q=0.5$$

$$e= 6\%$$

El número de muestra de esta subpoblación, se dividirá por el porcentaje de representación de cada barrio, a través de una distribución en una tabla brindada por CIEPLANE (Ver anexo 2) para así obtener un número de encuestados por barrio logrando de esta manera información más objetiva.

Subpoblación 2

$$n = \frac{1.69^2(170)(0.5)(0.5)}{0.10^2(170 - 1) + 1.69^2(0.5)(0.5)} = 49$$

$$Z= 1.69$$

$$N= 170$$

$$P= 0.5$$

$$Q=0.5$$

$$e= 10\%$$

9.3. Recolección de datos

Técnicas a ser utilizadas:

- Técnica N^a 1: Se realizará entrevistas personales a los diferentes autores en este sector, es decir, se realizará una entrevista a representantes de la Alcaldía Municipal y a representantes de Tránsito quienes se constituyen como una parte de los implicados en la problemática planteada, esto con el fin de conocer más acerca de lo que les compete como entes reguladores de este servicio. Para lo cual se mandará una carta de solicitud de entrevista a

ambas instituciones abalada por CIEPLANE y el decano de nuestra facultad.
M.S.c. Lic. Anselmo Rodriguez (ANEXO 7 Y ANEXO 8)

Instrumento: cuestionario con preguntas abiertas (ANEXO 5)

- Técnica N^a 2: Para medir la percepción de los usuarios en cuanto a las funciones de los entes reguladores (Alcaldía Municipal, Transito), se diseñó un cuestionario (ANEXO 3) el cual está dirigido a miembros de las juntas vecinales FEJUVE, que son quienes están en directo contacto con los representantes municipales reguladores de este servicio, lo cual le permite tener conocimiento de la calidad del servicio ofrecido por los mismos. Para hacer esto posible, se empezará mandando de la misma manera que en la técnica 1,
 - ✓ Modelo SERVPERF que debe su nombre a la exclusiva atención que presta a la valoración del desempeño (Service Performace). Este modelo se compone de las mismas dimensiones e ítems de SERVQUAL, la única diferencia es que elimina la parte que hace referencia a las expectativas de los clientes.
- Técnica N^a 3: El segundo cuestionario, estará enfocado a ciudadanos comunes que solamente hacen el uso de este medio de transporte; este segundo cuestionario será dividido en dos secciones, la primera irá enfocada en la percepción del ciudadano común en cuanto al rol de las instituciones reguladoras de este servicio y la segunda sección que estará enfocada a recabar información que ayude a proponer estrategias en cuanto a cómo mejorar la calidad del servicio. (ANEXO 4)

Instrumento: Técnicas escalas no comparativas como ser la escala Likert, escala de clasificación continua, escala de Stapel, entre otras.

Se decidió estructurar dos cuestionarios con el fin de poder obtener información objetiva, ya que, sabemos que, en este sector, existen diferentes subpoblaciones y no se les puede aplicar un cuestionario similar a todos.

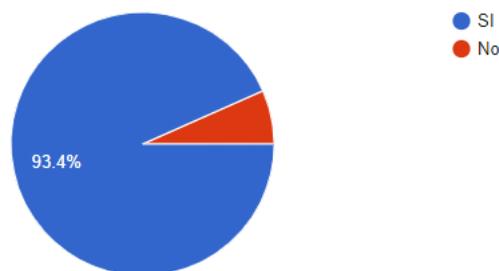
10.RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentarán los resultados que fueron obtenidos en la primera encuesta realizada a los ciudadanos comunes que hacen uso del servicio de micros. Esta representación consta de tablas y gráficos estadísticos; realizado en una serie de etapas; primeramente, se formuló la encuesta en la plataforma de google drive (Formularios google), después de eso se prosiguió a transportar los resultados a una hoja de Excel donde se hizo una limpieza de datos, eliminando las encuestas de las personas que NO hicieron uso de este servicio ya que no tiene conocimiento suficiente para aportarnos información valiosa en el estudio, después se eliminó a los encuestados con más de 5 respuestas faltantes y por último, ya que la distribución de la muestra está dividida por barrios (explicado anteriormente); se realizó una eliminación aleatoria de datos extras, esto gracias a la plataforma “ Al azar” http://www.alazar.info/includes/show_data.php?operacion=nsr&cantidad=4&start=1&end=6 donde nos ayuda a seleccionar aleatoriamente el número de encuestas elegidas y por lo tanto ya tenemos conocimiento de cuáles eliminar. Una vez finalizada la limpieza de datos, los resultados finales se introdujeron en SPSS v22.0 donde se obtuvo lo siguiente:

10.1. Interpretaciones Encuesta N° 1

Gráfica 1 Uso del servicio (total encuestados)

347 respuestas



Fuente y elaboración: Propia

Interpretación: Del total de 347 encuestados, el 93.4% ha hecho uso de este servicio en este año, y el porcentaje restante no, por lo que se decidió eliminar las encuestas con respuesta NO ya que no nos es de utilidad, obteniendo así la siguiente tabla:

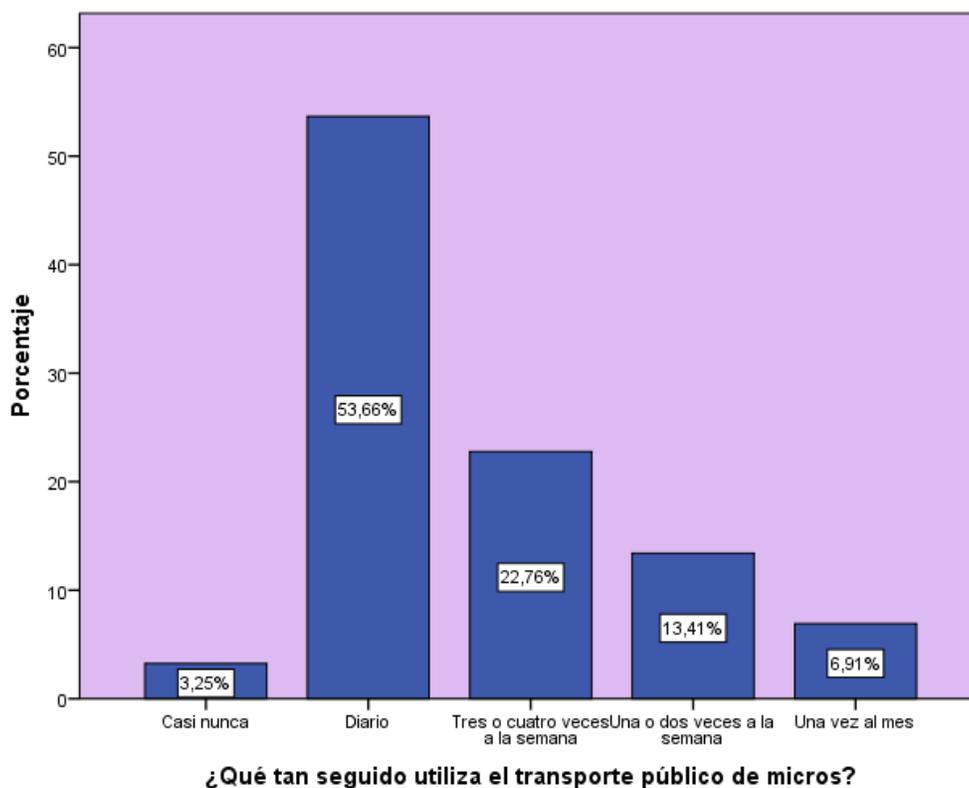
TABLA 2: *Personas que hacen uso de micros*

USO DE MICROS		
	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	246	100,0

Fuente y Elaboración: Propia

Interpretación: Del total de encuestas realizadas, se hizo una limpieza de datos para solo mantener las que cumplían la distribución barrial que se explicó anteriormente, quedando con un total de 246. Para fines de comprensión, con los resultados de las encuestas y con colaboración de CIEPLANE se elaboró un mapa georreferenciado, mostrando el alcance y distribución de las encuestas realizadas en los diferentes barrios (ANEXO 3)

GRÁFICA 2 Frecuencia de uso



Fuente y elaboración: Propia

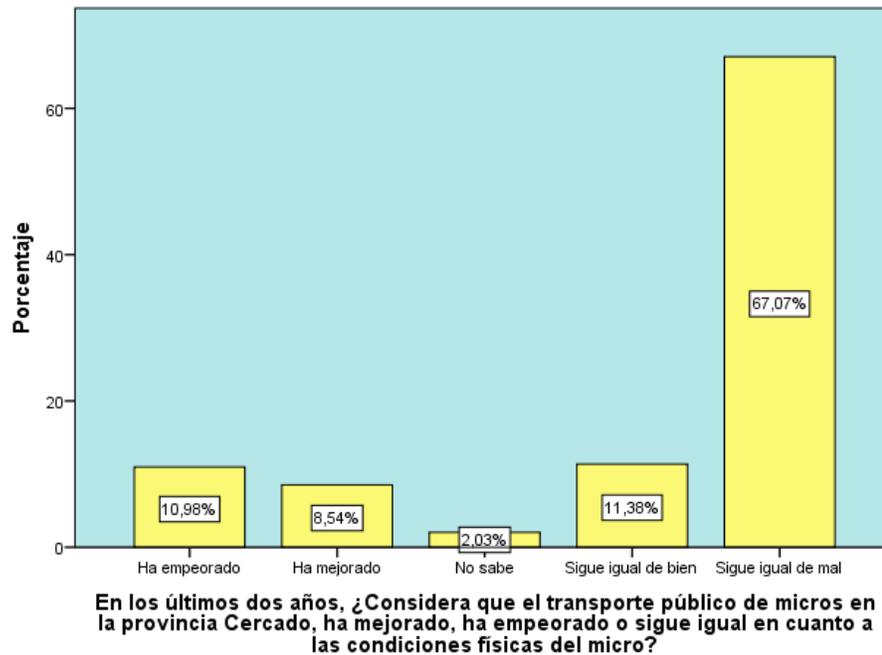
Tabla 3 Frecuencia de uso

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	8	3,3
Diario	132	53,7
Tres o cuatro veces a la semana	56	22,8
Una o dos veces a la semana	33	13,4
Una vez al mes	17	6,9
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: Propia

Interpretación: La mayor parte de la población (246 encuestados) encuestada hace uso de los micros en forma diaria, representando el 53,7%, lo que nos indica que tienen bastante conocimiento sobre el tema estudiado.

GRÁFICA 3 Condiciones físicas del micro



Fuente y elaboración: Propia

Tabla 4 Calidad del servicio

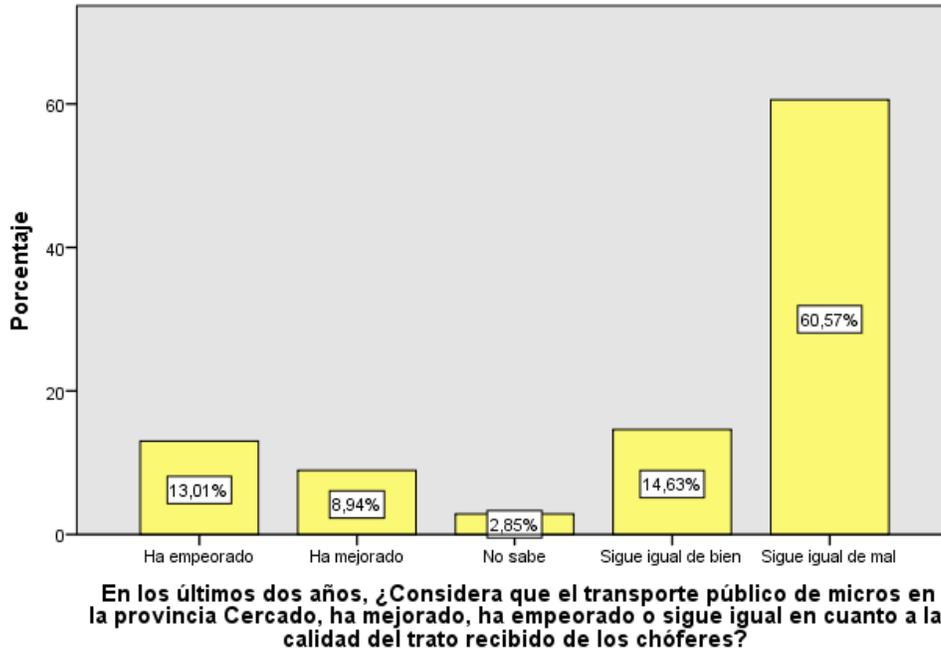
CONDICIONES FÍSICAS DEL MICRO		
	Frecuencia	Porcentaje
Ha empeorado	27	11,0
Ha mejorado	21	8,5
No sabe	5	2,0
Sigue igual de bien	28	11,4
Sigue igual de mal	165	67,1
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: Propia

Interpretación: Como podemos observar en la gráfica, 165 personas, 67,1% afirma que en cuanto a la calidad del servicio en el factor “condiciones físicas del micro”

siguen igual de mal, es decir que sigue teniendo las mismas deficiencias que hace dos años (2017,2018) que fueron los últimos estudios realizados sobre este tema (IIEFA, 2017)

GRÁFICA 4 *Trato de los Chóferes*



Fuente y elaboración: Propia

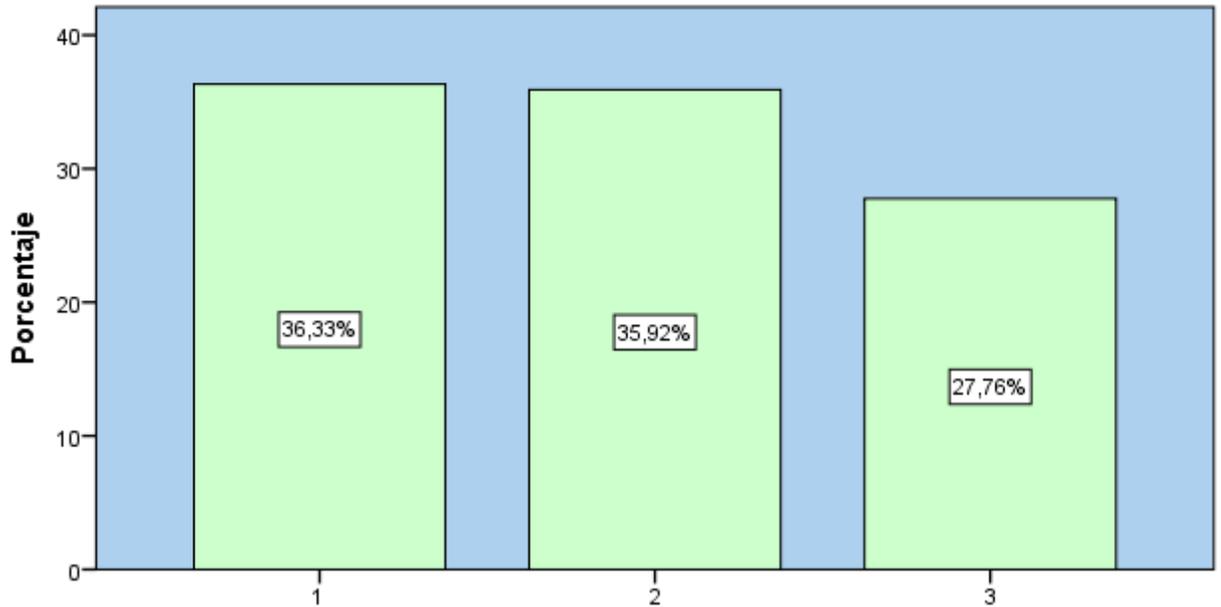
Tabla 5 *Calidad del servicio*

TRATO DE LOS CHÓFERES		
	Frecuencia	Porcentaje
Ha empeorado	32	13,0
Ha mejorado	22	8,9
No sabe	7	2,8
Sigue igual de bien	36	14,6
Sigue igual de mal	149	60,6
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: Propia

Interpretación: Como podemos observar en la gráfica, 149 personas, 60,6% afirma EN cuanto a la calidad del servicio, en el factor “trato de los choferes” sigue igual de mal, es decir que sigue teniendo las mismas deficiencias que hace dos años que fueron los últimos estudios realizados sobre este tema

GRÁFICA 5 a) Mala organización por parte de sindicatos



Según su opinión, cuales son las razones por las que actualmente el transporte público de micros presenta deficiencias en la calidad del servicio (por favor ordenar del 1 al 3 según la importancia de cada factor, donde 1 es el más importante y 3 el menos importante)

Fuente y elaboración: *Propia*

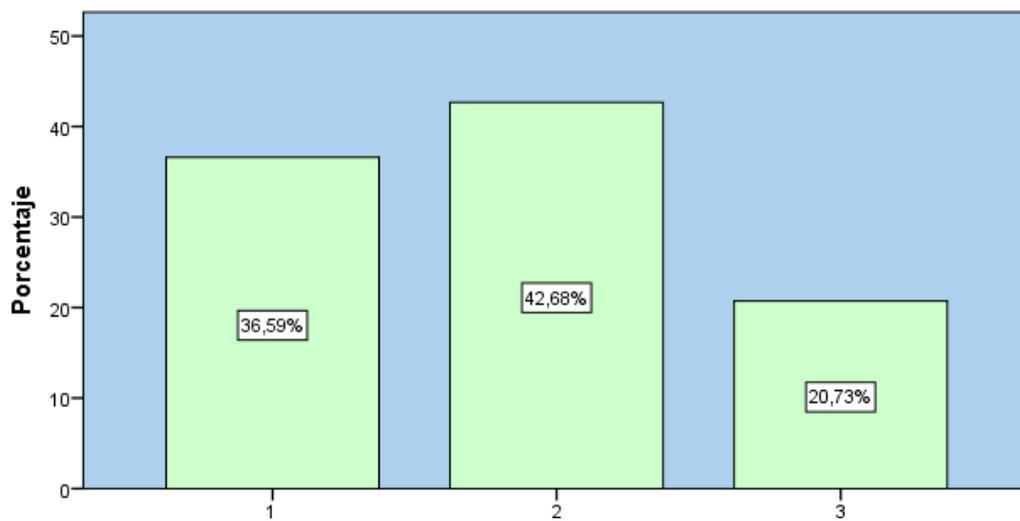
Tabla 6 Razones

MALA ORGANIZACION POR PARTE DE LOS SINDICATOS				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	89	36,2	36,3	36,3
2	88	35,8	35,9	72,2
3	68	27,6	27,8	100,0
Total	245	99,6	100,0	
No respondió	1	,4		
TOTAL	246	100,0		

Fuente y elaboración: *Propia*

Interpretación: Como podemos observar, “La mala organización por parte de los sindicatos para mejorar el servicio” para 89 personas (36.2%) es la primera causa que por la cual este servicio presente fallas. Lo que nos indica que se debe centrar nuestras estrategias a este sector

GRÁFICA 6: b) Carencia de control de las instituciones reguladoras del servicio público (Alcaldía Municipal, Transito)



Fuente y elaboración: *Propia*

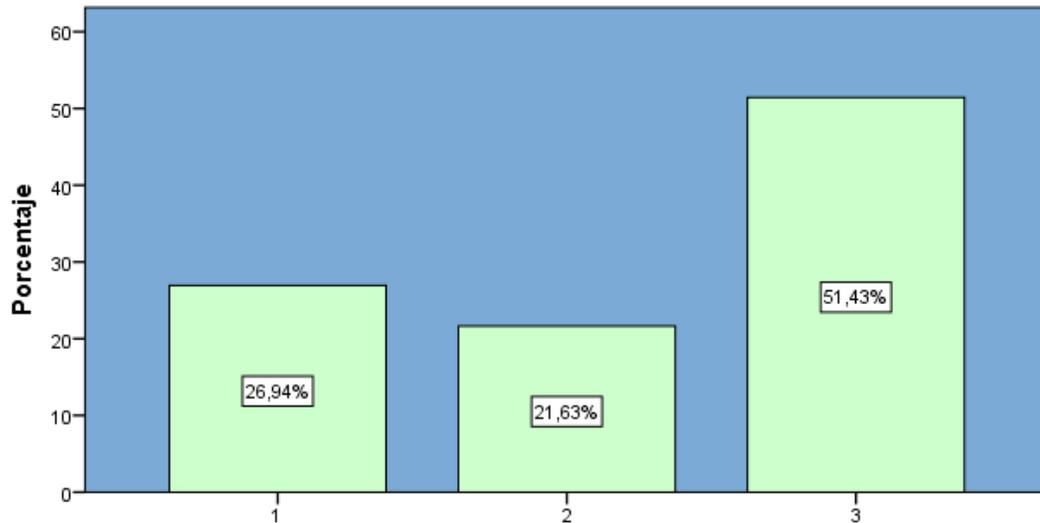
Tabla 7 Razones

CARENCIA DE CONTROL DE LAS INSTITUCIONES REGULADORAS		
	Frecuencia	Porcentaje
1	90	36,6
2	105	42,7
3	51	20,7
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

Interpretación: Como podemos observar, “La carencia de control de las instituciones reguladoras” para 105 personas (42.7%) es la segunda causa que por la cual este servicio presenta fallas

Gráfica 7 c) Desconocimiento de normas y obligaciones por parte de los usuarios



Fuente y elaboración: Propia

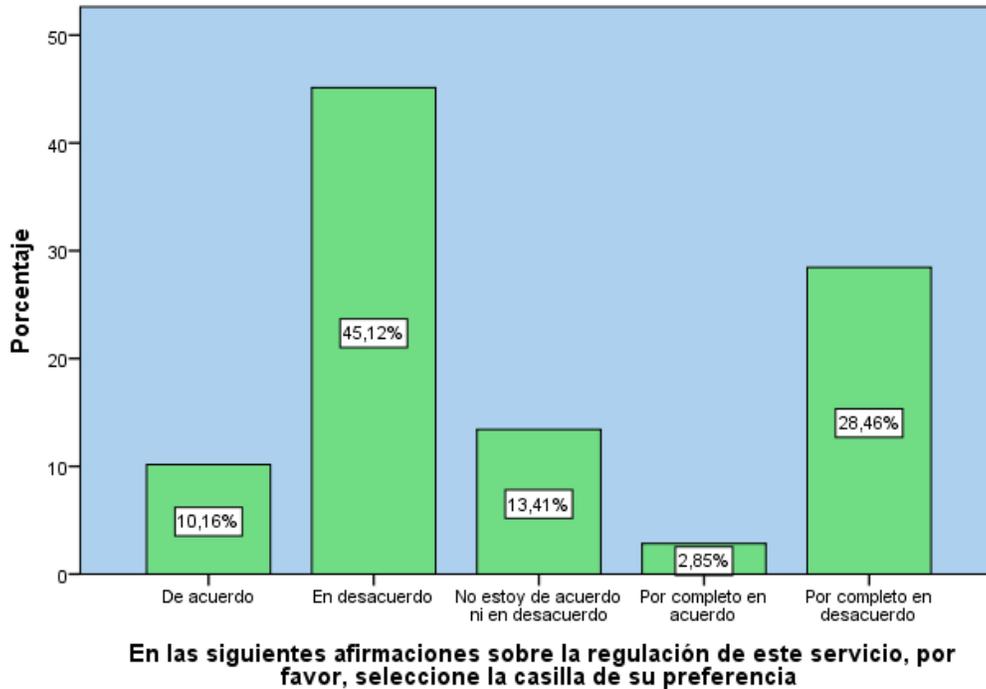
Tabla 8 Razones

DESCONOCIMIENTO EN CUANTO A DERECHOS Y OBLIGACIONES				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	66	26,8	26,9	26,9
2	53	21,5	21,6	48,6
3	126	51,2	51,4	100,0
Total	245	99,6	100,0	
No contestaron	1	,4		
TOTAL	246	100,0		

Fuente y elaboración: Propia

Interpretación: “El desconocimiento en cuanto a derechos y obligaciones por parte de los usuarios” para 126 personas (51.2%) es la tercera causa que por la cual este servicio presenta fallas.

GRÁFICA 8 a) Se cuenta con puntos específicos para la atención de quejas en cuanto a la calidad de servicio de micros.



Fuente y elaboración: *Propia*

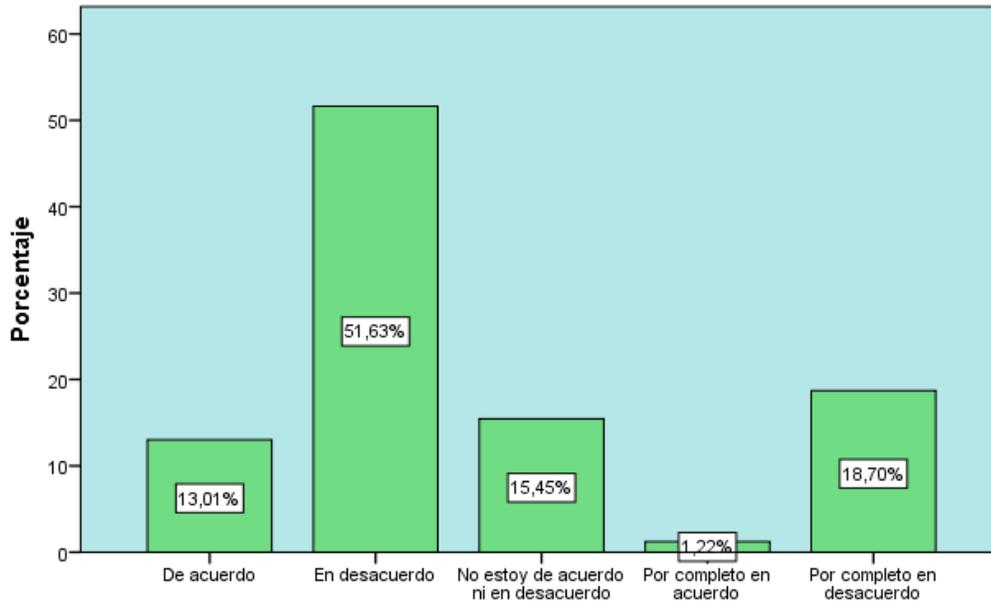
Tabla 9 Afirmaciones

Se cuenta con puntos específicos para la atención de quejas en cuanto a la calidad de servicio de micros.		
	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	25	10,2
En desacuerdo	111	45,1
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	33	13,4
Por completo en acuerdo	7	2,8
Por completo en desacuerdo	70	28,5
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

Interpretación: En cuanto a la primera afirmación, se puede observar que el 45% está en desacuerdo con la misma, lo que significa que aseguran que no existen puntos específicos para la atención de quejas.

GRÁFICA 9 b) *Existen folletos de información y educación vial.*



Fuente y elaboración: *Propia*

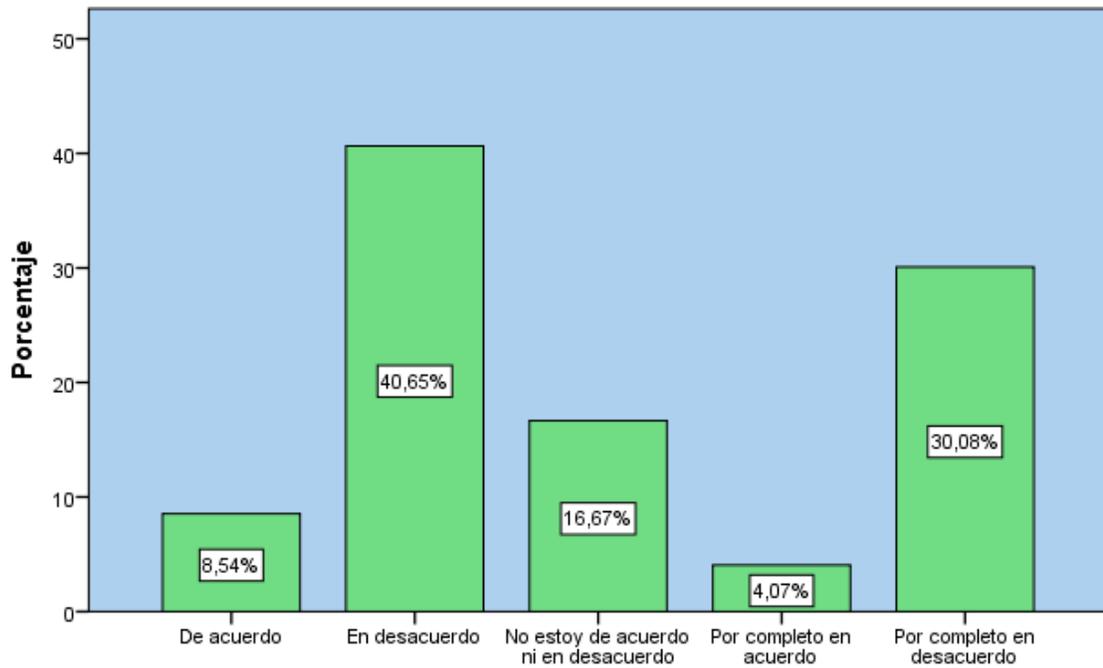
TABLA 10 *afirmaciones*

Existen folletos de información y educación vial.		
	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	32	13,0
En desacuerdo	127	51,6
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	38	15,4
Por completo en acuerdo	3	1,2
Por completo en desacuerdo	46	18,7
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

Interpretación: En cuanto a la segunda afirmación, se puede observar que el 51.6% asegura que no existen folletos de información y educación vial

GRÁFICA 10 c) *Se dispone de plataformas para información*



En las siguientes afirmaciones sobre la regulación de este servicio, por favor, seleccione la casilla de su preferencia

Fuente y elaboración: *Propia*

Tabla 11 afirmaciones

Se dispone de plataformas para información		
	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	21	8,5
En desacuerdo	100	40,7
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	41	16,7
Por completo en acuerdo	10	4,1
Por completo en desacuerdo	74	30,1
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

Interpretación: La mayor parte de los encuestados asevera que no se dispone de plataformas para información.

GRÁFICA 11 d)Facilidad para obtener información de manera telefónica y/o virtual

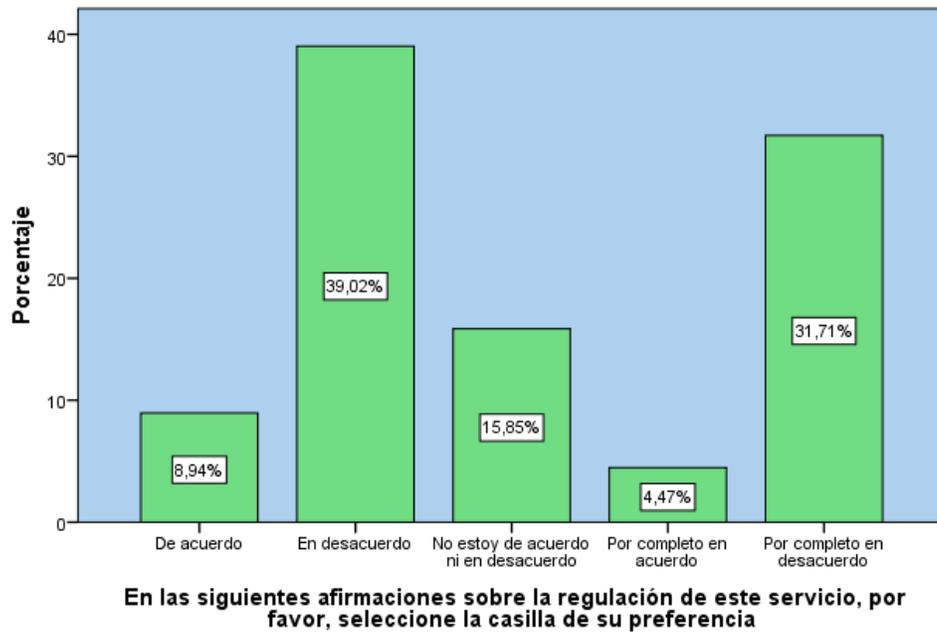


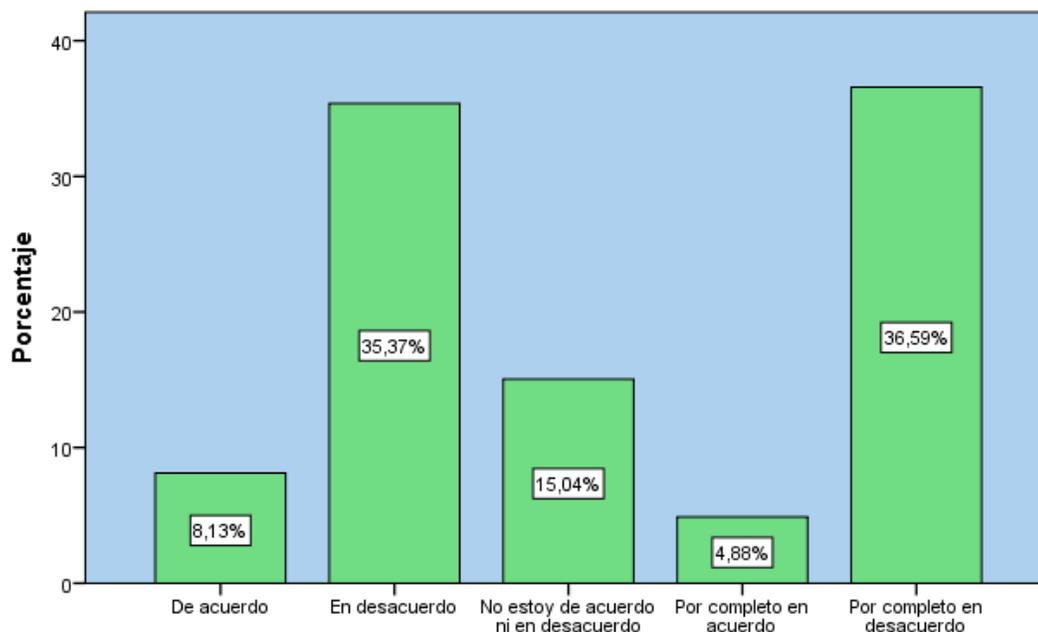
Tabla 12 Afirmaciones

Facilidad para obtener información de manera telefónica y/o virtual		
	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	22	8,9
En desacuerdo	96	39,0
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	39	15,9
Por completo en acuerdo	11	4,5
Por completo en desacuerdo	78	31,7
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: Propia

Interpretación: El 39.9% de los encuestados afirma que no es fácil obtener información acerca de transporte público

GRÁFICA 12 e) Disponibilidad de páginas/sitios web informativos



En las siguientes afirmaciones sobre la regulación de este servicio, por favor, seleccione la casilla de su preferencia

Fuente y elaboración: *Propia*

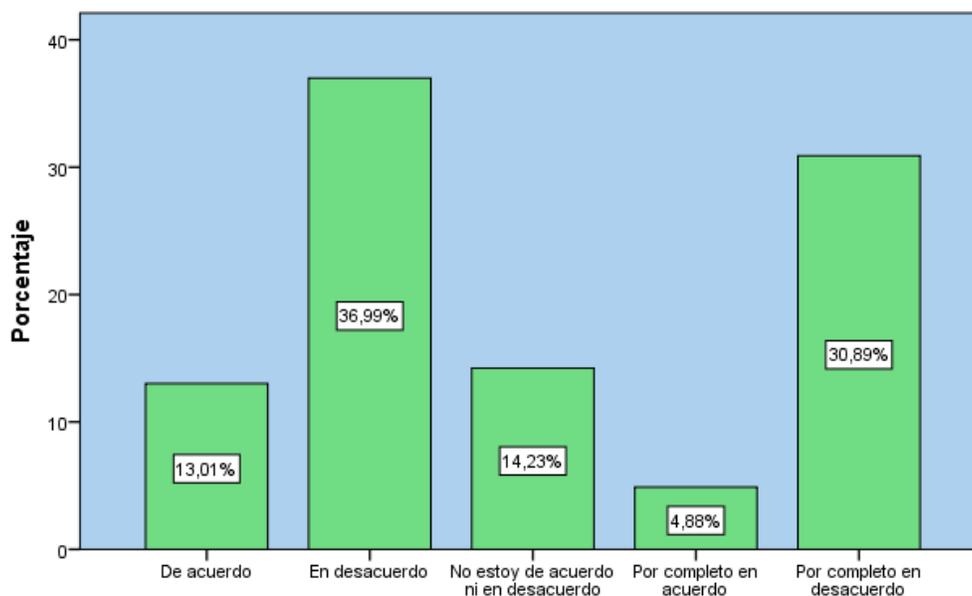
Tabla 13 Afirmaciones

Disponibilidad de páginas/sitios web informativos		
	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	20	8,1
En desacuerdo	87	35,4
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	37	15,0
Por completo en acuerdo	12	4,9
Por completo en desacuerdo	90	36,6
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

Interpretación: La mayor parte de la población encuestada (36.6%) está completamente segura de que no existen paginas/sitios web informativos

GRÁFICA 13 f) La Alcaldía Municipal propone proyectos en mejora del servicio



En las siguientes afirmaciones sobre la regulación de este servicio, por favor, seleccione la casilla de su preferencia

Fuente y elaboración: *Propia*

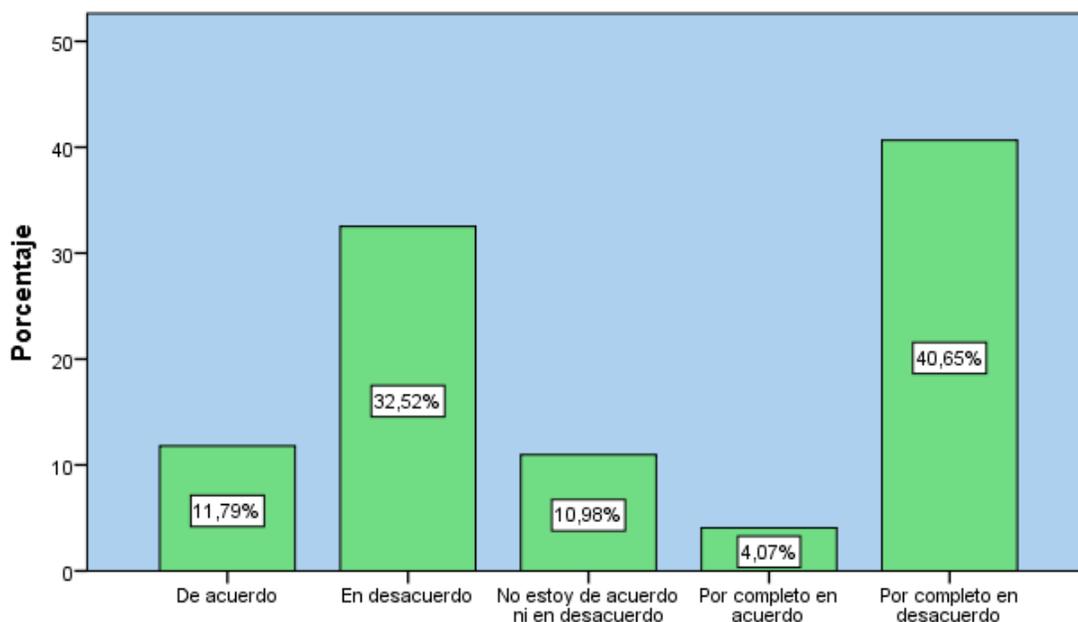
Tabla 14 Afirmaciones

La Alcaldía Municipal propone proyectos en mejora del servicio		
	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	32	13,0
En desacuerdo	91	37,0
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	35	14,2
Por completo en acuerdo	12	4,9
Por completo en desacuerdo	76	30,9
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

Interpretación: Como se puede observar, el 37% afirma que la Alcaldía Municipal no propone proyectos para mejorar el servicio e incluso el 30.9% de los encuestados asevera completamente que esta afirmación es mentira.

GRÁFICA 14 g) Se puede observar a personal de tránsito controlar en diferentes tramos que la capacidad de pasajeros en los micros sea la apropiada



En las siguientes afirmaciones sobre la regulación de este servicio, por favor, seleccione la casilla de su preferencia

Fuente y elaboración: *Propia*

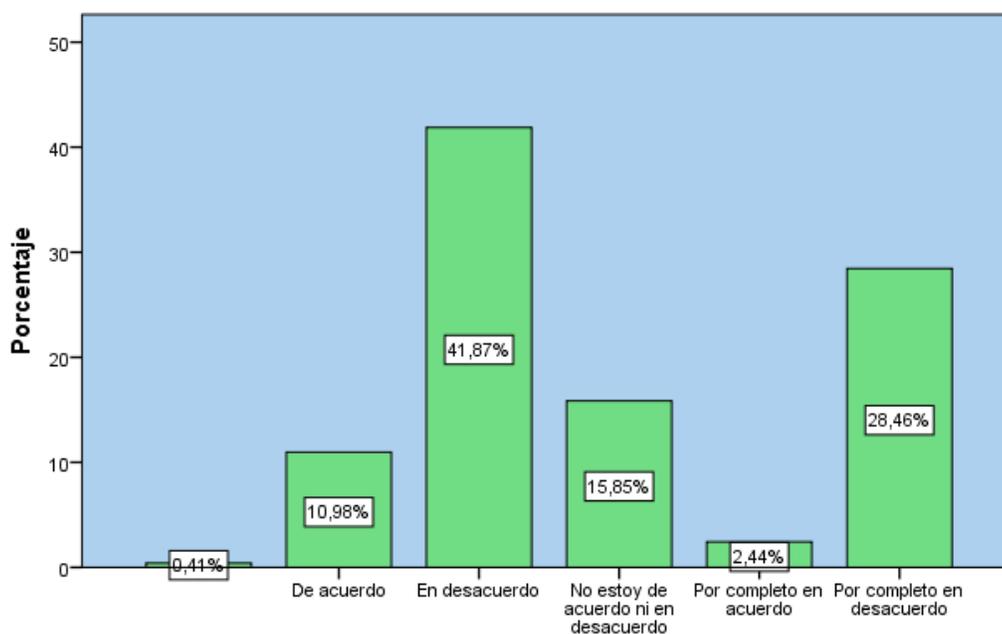
Tabla 15 Afirmaciones

Se puede observar a personal de tránsito controlar en diferentes tramos que la capacidad de pasajeros en los micros sea la apropiada		
	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	29	11,8
En desacuerdo	80	32,5
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	27	11,0
Por completo en acuerdo	10	4,1
Por completo en desacuerdo	100	40,7
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

Interpretación: La mayor parte de la población encuestada (40,7%) está completamente segura que personal de tránsito no hace un control efectivo en cuanto a hacer cumplir normas y reglamentos

GRÁFICA 15 h) Las inspecciones vehiculares que se realizan, han mejorado la calidad del servicio.



En las siguientes afirmaciones sobre la regulación de este servicio, por favor, seleccione la casilla de su preferencia

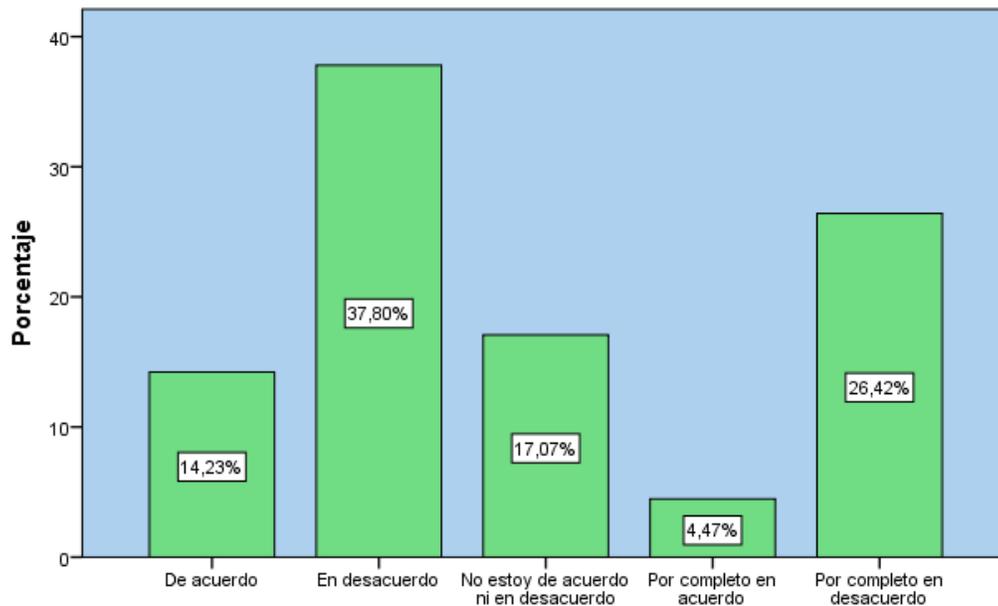
Fuente y elaboración: *Propia*

Tabla 16 Afirmaciones

Las inspecciones vehiculares que se realizan, han mejorado la calidad del servicio.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	,4	,4	,4
De acuerdo	27	11,0	11,0	11,4
En desacuerdo	103	41,9	41,9	53,3
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	39	15,9	15,9	69,1
Por completo en acuerdo	6	2,4	2,4	71,5
Por completo en desacuerdo	70	28,5	28,5	100,0
Total	246	100,0	100,0	

Interpretación: El mayor porcentaje de los encuestados (41.9%) piensa que las inspecciones vehiculares no están siendo de utilidad para mejorar el servicio.

GRÁFICA 16 i) Las rutas de los micros son las adecuadas .



En las siguientes afirmaciones sobre la regulación de este servicio, por favor, seleccione la casilla de su preferencia

Fuente y elaboración: *Propia*

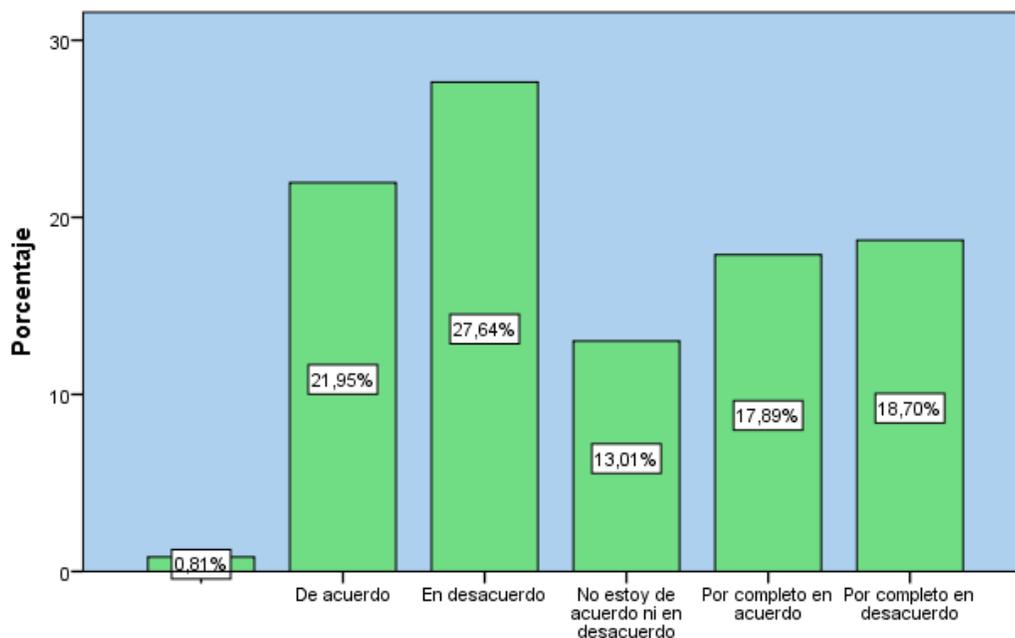
Tabla 17 Afirmaciones

Las rutas de los micros son las adecuadas por lo que permiten llegar a tiempo a nuestro destino.		
	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	35	14,2
En desacuerdo	93	37,8
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	42	17,1
Por completo en acuerdo	11	4,5
Por completo en desacuerdo	65	26,4
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

Interpretación: Los usuarios del servicio afirman que las rutas actuales de los micros no son las óptimas, lo que perjudica a la hora de transportarse.

GRÁFICA 17 j) Las líneas de micros son las aptas



En las siguientes afirmaciones sobre la regulación de este servicio, por favor, seleccione la casilla de su preferencia

Fuente y elaboración: *Propia*

Tabla 18 afirmaciones

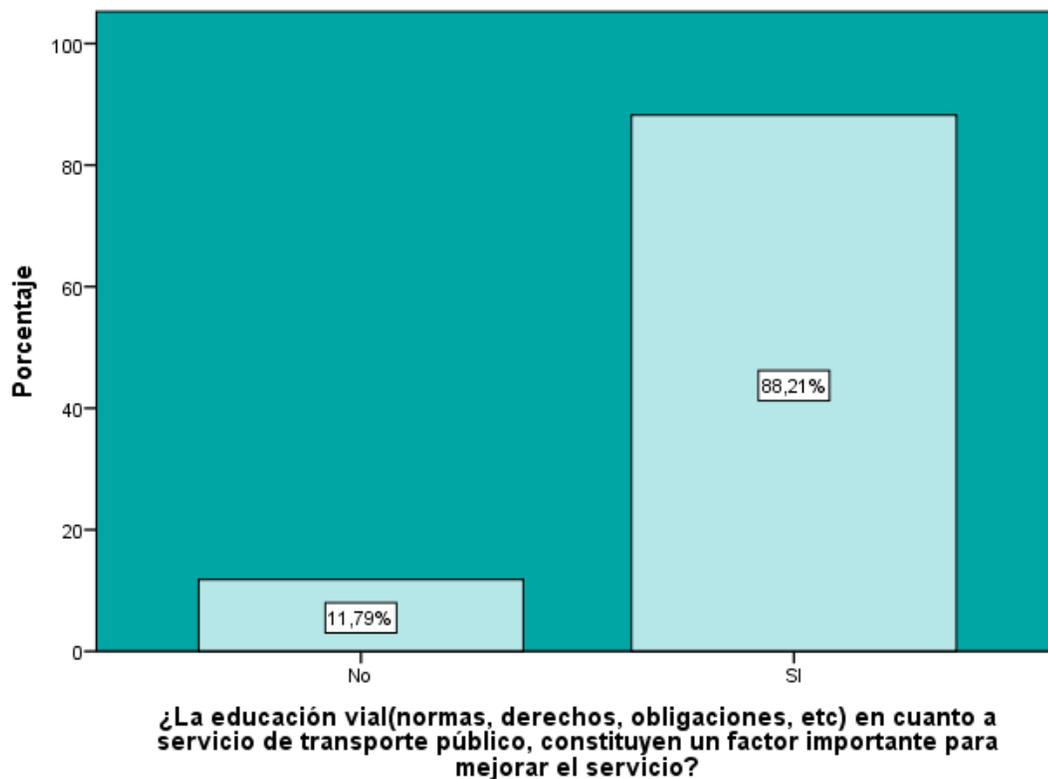
Entre las líneas de micros existentes, siempre existe por lo menos una que me lleve a mi destino.

	Frecuencia	Porcentaje
No contesto	2	,8
De acuerdo	54	22,0
En desacuerdo	68	27,6
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	32	13,0
Por completo en acuerdo	44	17,9
Por completo en desacuerdo	46	18,7
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

Interpretación: Se puede observar que el 27,64% de los encuestados opina que esta afirmación es incorrecta pero también hay un porcentaje significativo (21,95%) que está de acuerdo con esta afirmación, es decir, que entre las líneas existentes siempre hay por lo menos una que lo/la lleve a su destino

GRÁFICA 18 Educación vial



Fuente y elaboración: *Propia*

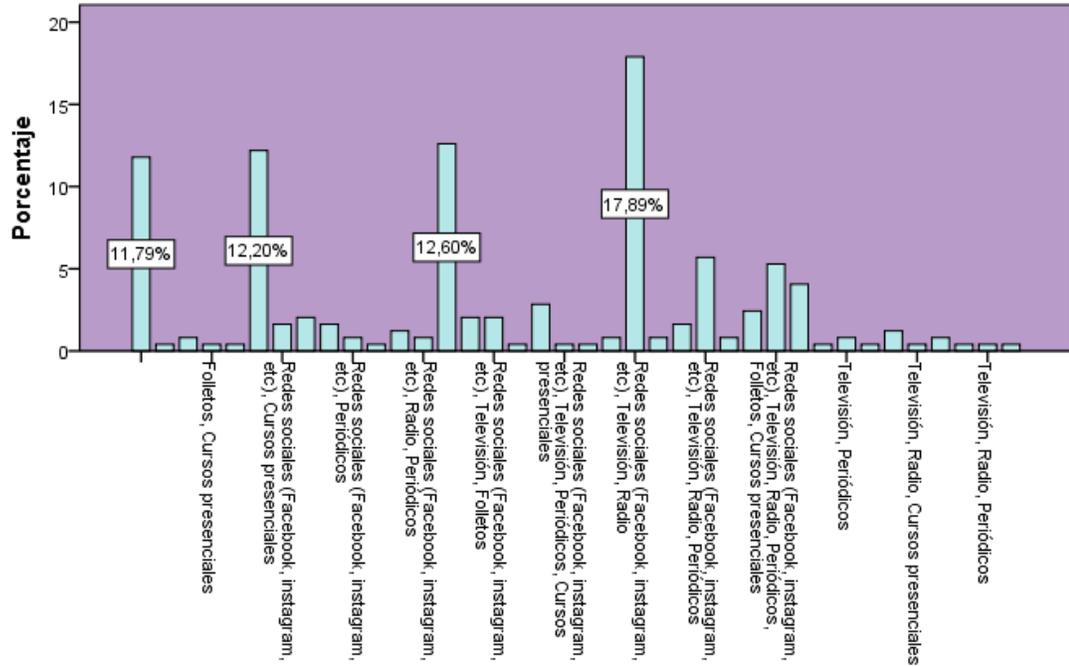
Tabla 19 Educación Vial

EDUCACION VIAL		
	Frecuencia	Porcentaje
No	29	11,8
Sí	217	88,2
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

Interpretación: Para el 88.2% de los encuestados, la educación vial es un pilar fundamental para poder mejorar este servicio. Es decir que piensan que también debe haber una colaboración por parte de los usuarios para mejorar este servicio

GRÁFICA 19 Medios de educación vial

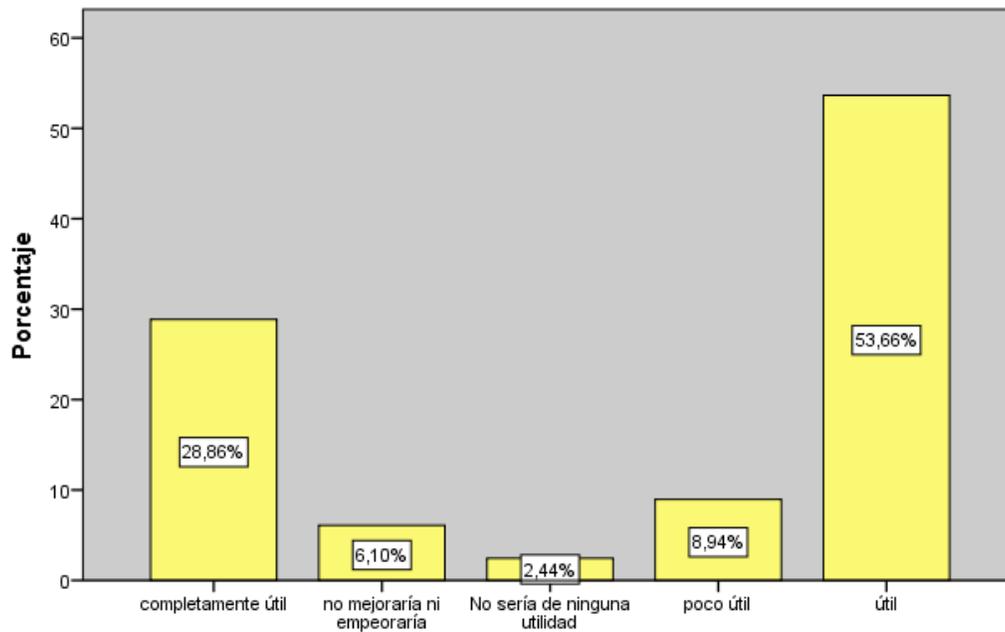


Medios de comunicación para recibir información de Educación Vial

Fuente y elaboración: *Propia*

Interpretación: Los tres principales medios masivos de comunicación por los cuales sería óptimo enseñar educación vial son: Redes Sociales, Televisión y Radio

GRÁFICA 20 a) Control estricto en cuanto a paradas de micros



Seleccione la casilla de su preferencia sobre la utilidad de cada factor que según Ud. ayudaría a mejorar el servicio de transporte público de micros

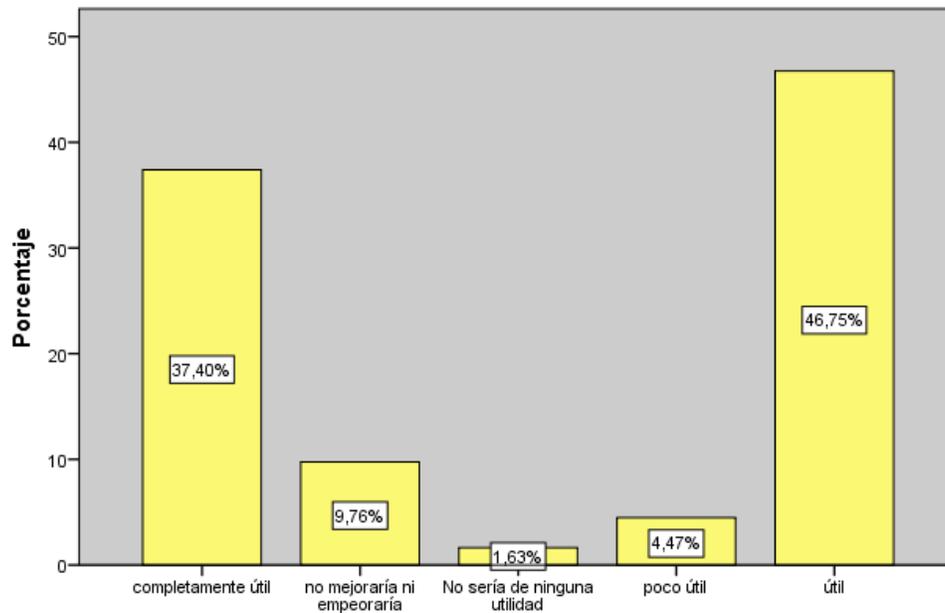
Fuente y elaboración: Propia

Tabla 20 Factores de utilidad

Control estricto en cuanto a paradas de micros		
	Frecuencia	Porcentaje
Completamente útil	71	28,9
No mejoraría ni empeoraría	15	6,1
No sería de ninguna utilidad	6	2,4
Poco útil	22	8,9
Útil	132	53,7
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: Propia

GRÁFICA 21 b) La capacidad instalada de los micros no se debe sobrepasar



Seleccione la casilla de su preferencia sobre la utilidad de cada factor que según Ud. ayudaría a mejorar el servicio de transporte público de micros

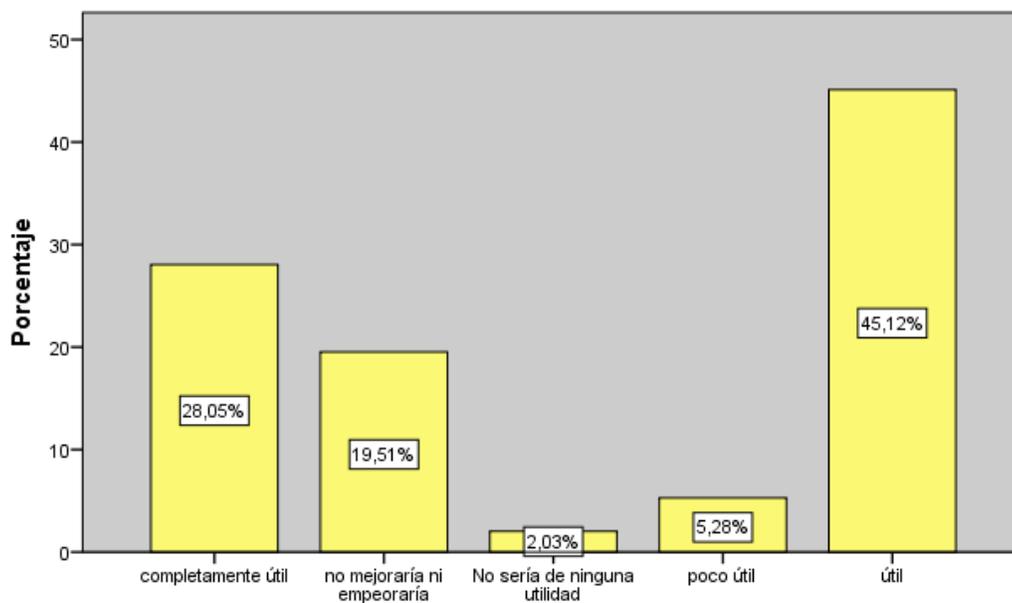
Fuente y elaboración: *Propia*

Tabla 21 Factores de utilidad

La capacidad instalada de los micros no se debe sobrepasar		
	Frecuencia	Porcentaje
completamente útil	92	37,4
no mejoraría ni empeoraría	24	9,8
No sería de ninguna utilidad	4	1,6
poco útil	11	4,5
útil	115	46,7
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

GRÁFICA 22 c) Capacitaciones gratuitas para concientizar a los usuarios



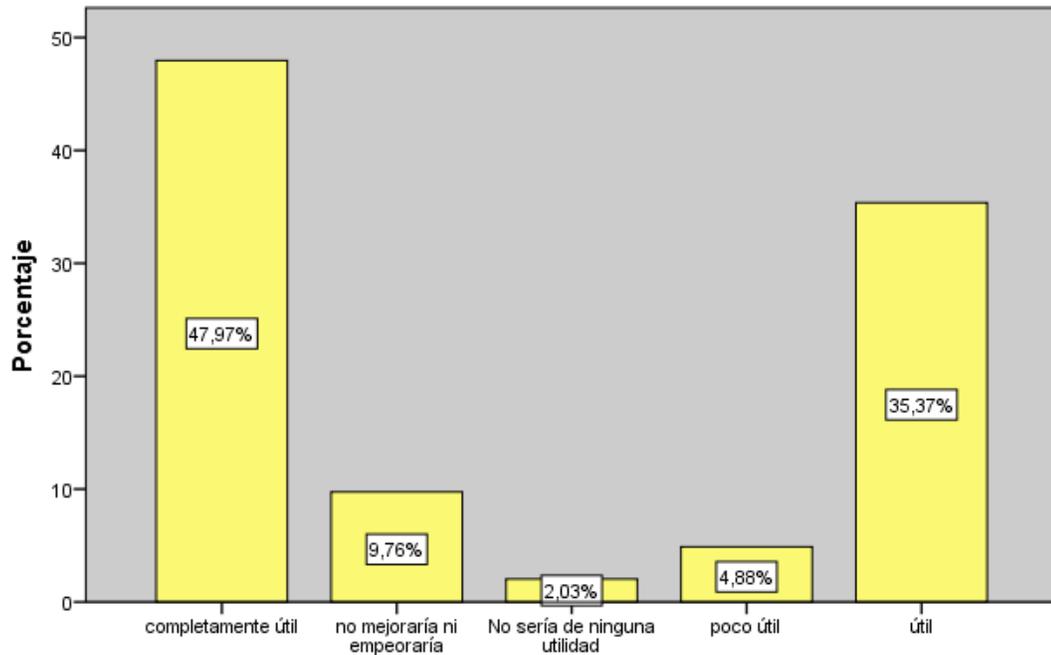
Fuente y elaboración: *Propia*

Tabla 22 Factores de utilidad

Brindar capacitaciones gratuitas para concientizar a los usuarios en cuanto a educación vial		
	Frecuencia	Porcentaje
Completamente útil	69	28,0
No mejoraría ni empeoraría	48	19,5
No sería de ninguna utilidad	5	2,0
Poco útil	13	5,3
Útil	111	45,1
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

GRÁFICA 23 d) Aplicaciones de rutas y paradas de micros



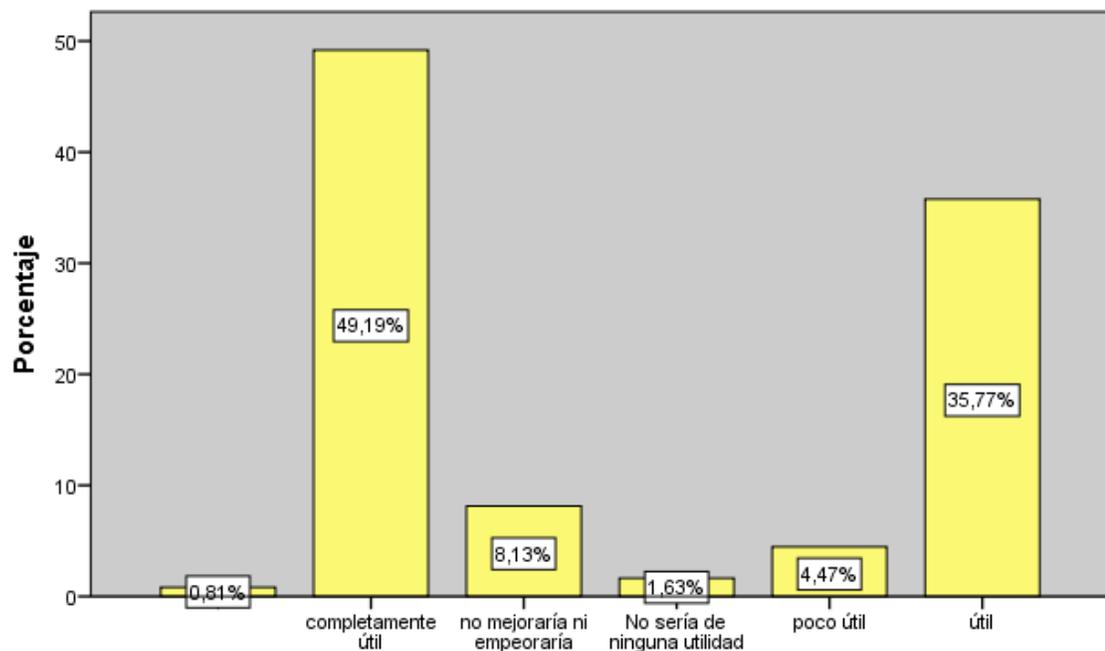
Fuente y elaboración: *Propia*

Tabla 23 Factores de utilidad

Contar con aplicaciones que informen acerca de rutas y paradas de micros		
	Frecuencia	Porcentaje
Completamente útil	118	48,0
No mejoraría ni empeoraría	24	9,8
No sería de ninguna utilidad	5	2,0
Poco útil	12	4,9
Útil	87	35,4
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

GRÁFICA 24 e) Las inspecciones técnicas vehiculares rigurosas



Seleccione la casilla de su preferencia sobre la utilidad de cada factor que según Ud. ayudaría a mejorar el servicio de transporte público de micros

Fuente y elaboración: Propia

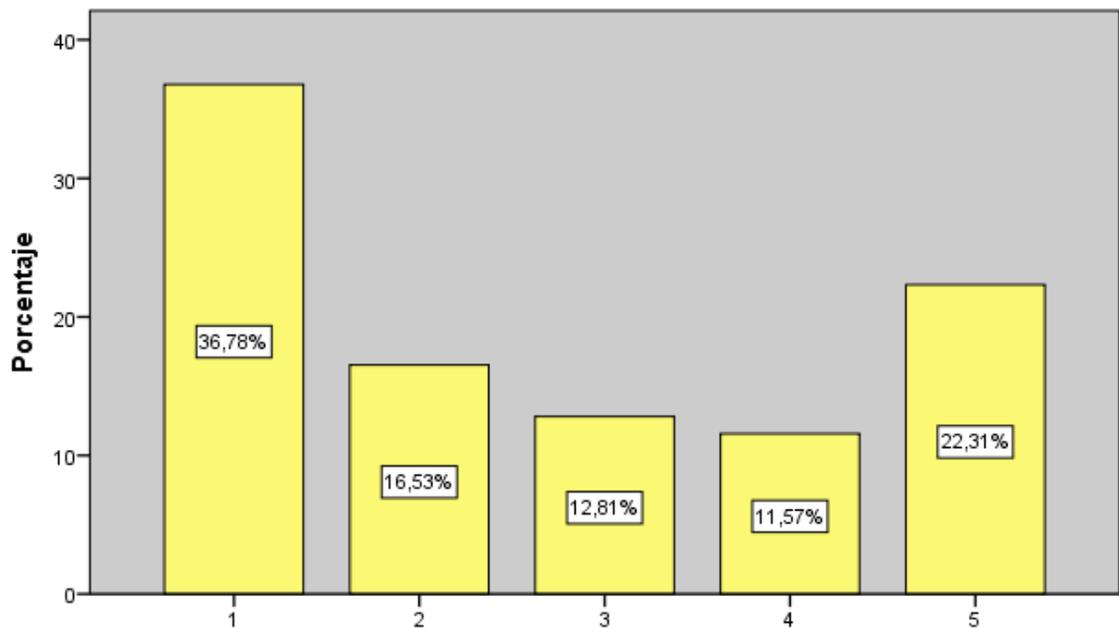
Tabla 24 Factores de utilidad

Las inspecciones técnicas vehiculares deben ser rigurosas en cuanto a vehículos de transporte público		
	Frecuencia	Porcentaje
No contestaron	2	,8
Completamente útil	121	49,2
No mejoraría ni empeoraría	20	8,1
No sería de ninguna utilidad	4	1,6
Poco útil	11	4,5
Útil	88	35,8
Total	246	100,0

Interpretación: Todos los gráficos y tablas anteriores, representan una sola pregunta en la cual cómo podemos observar; el orden de los factores de utilidad para mejorar el servicio, sería:

1. Inspecciones Vehiculares más rigurosa en cuanto a micros exclusivamente
2. Contar con aplicaciones que informen acerca de rutas y paradas de los micros
3. Capacidad instalada de los micros no debe pasar la instalada
4. Control estricto en cuanto a paradas de micros
5. Brindar capacitaciones gratuitas para concientizar a los usuarios en cuanto a educación vial

GRÁFICA 25 a) Esperar al siguiente micro si el que está pasando está demasiado lleno



Como usuario de este servicio, asigne un orden a los siguientes aspectos que estaría dispuesto a cambiar para ayudar a la mejora de la calidad del mismo donde 1 representa el primer lugar y 5 el ultimo lugar

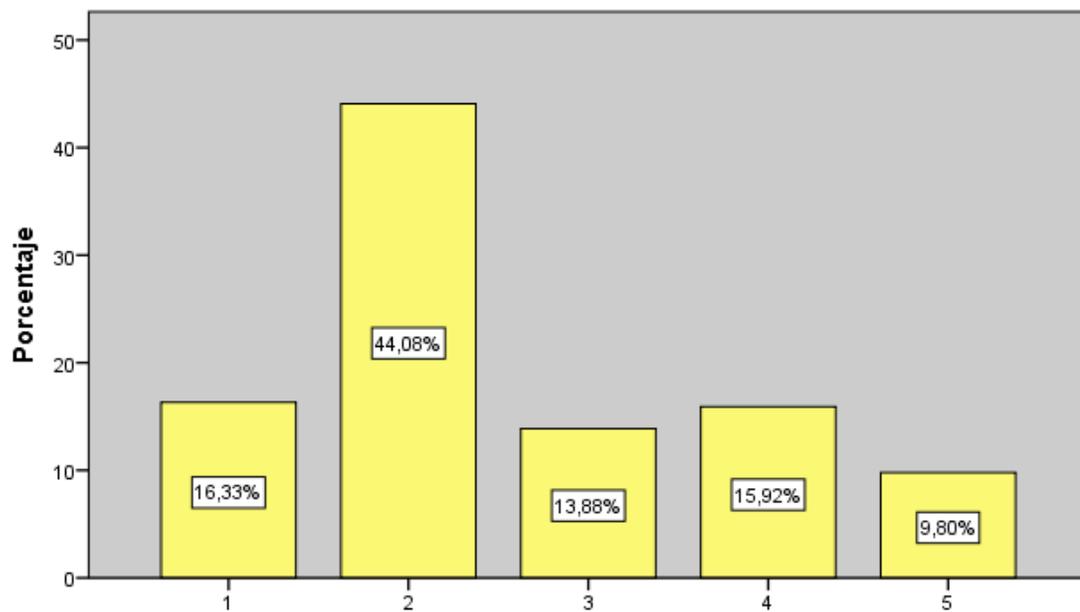
Fuente y elaboración: *Propia*

Tabla 25 Autoevaluación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	89	36,2	36,8	36,8
2	40	16,3	16,5	53,3
3	31	12,6	12,8	66,1
4	28	11,4	11,6	77,7
5	54	22,0	22,3	100,0
No contestaron	4	1,6		
TOTAL	246	100,0		

Fuente y elaboración: *Propia*

GRÁFICA 26 b) Hacer parar el micro solo en los lugares establecidos



Como usuario de este servicio,asigne un orden a los siguientes aspectos que estaría dispuesto a cambiar para ayudar a la mejora de la calidad del mismo donde 1 representa el primer lugar y 5 el ultimo lugar

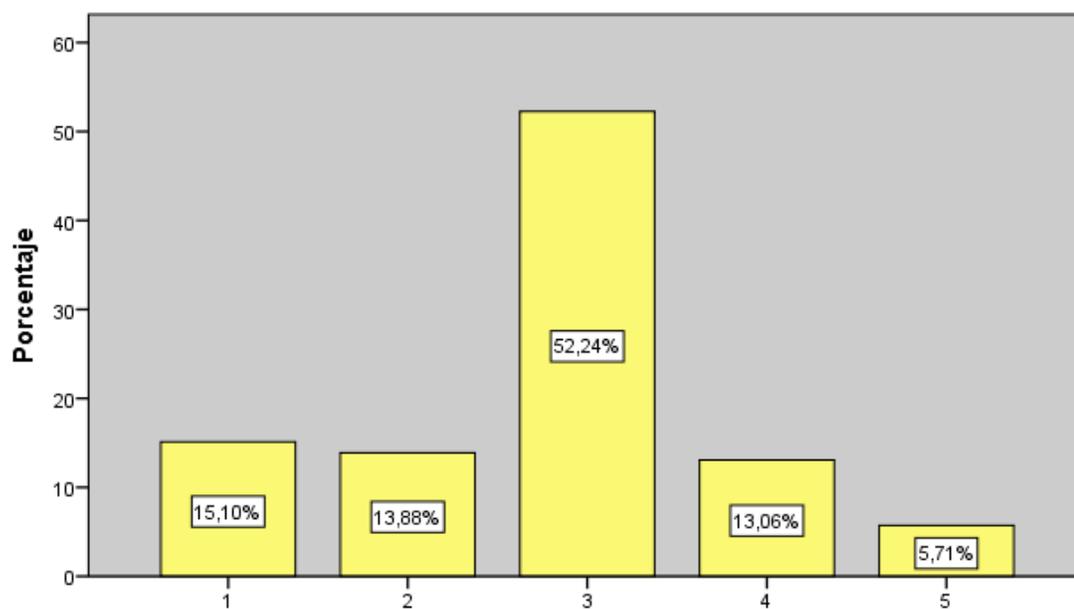
Fuente y elaboración: *Propia*

Tabla 26 Autoevaluación

Hacer parar el micro solo en los lugares establecidos. (paradas)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	40	16,3	16,3	16,3
2	108	43,9	44,1	60,4
3	34	13,8	13,9	74,3
4	39	15,9	15,9	90,2
5	24	9,8	9,8	100,0
No contestaron	1	,4		
TOTAL	246	100,0		

Fuente y elaboración: *Propia*

GRÁFICA 27 c) Esperar los micros solo en los lugares establecidos(Paradas)



Como usuario de este servicio,asigne un orden a los siguientes aspectos que estaría dispuesto a cambiar para ayudar a la mejora de la calidad del mismo donde 1 representa el primer lugar y 5 el ultimo lugar

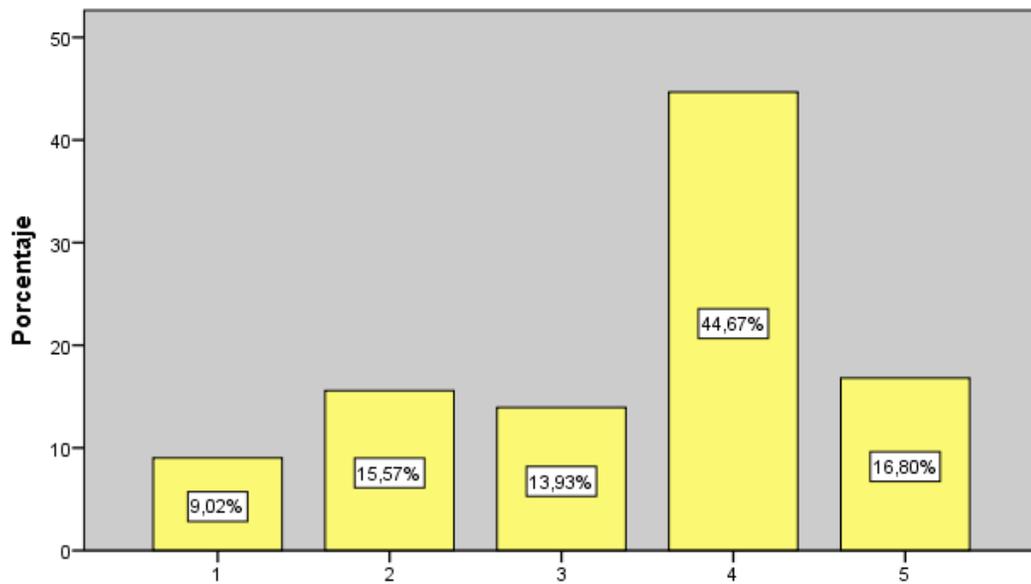
Fuente y elaboración: *Propia*

Tabla 27 Autoevaluación

Esperar los micros solo en los lugares establecidos(Paradas)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	37	15,0	15,1	15,1
2	34	13,8	13,9	29,0
3	128	52,0	52,2	81,2
4	32	13,0	13,1	94,3
5	14	5,7	5,7	100,0
No contestaron	1	,4		
TOTAL	246	100,0		

Fuente y elaboración: *Propia*

GRÁFICA 28 d) Informarme en cuanto a derechos y obligaciones como usuarios



Como usuario de este servicio, asigne un orden a los siguientes aspectos que estaría dispuesto a cambiar para ayudar a la mejora de la calidad del mismo donde 1 representa el primer lugar y 5 el último lugar

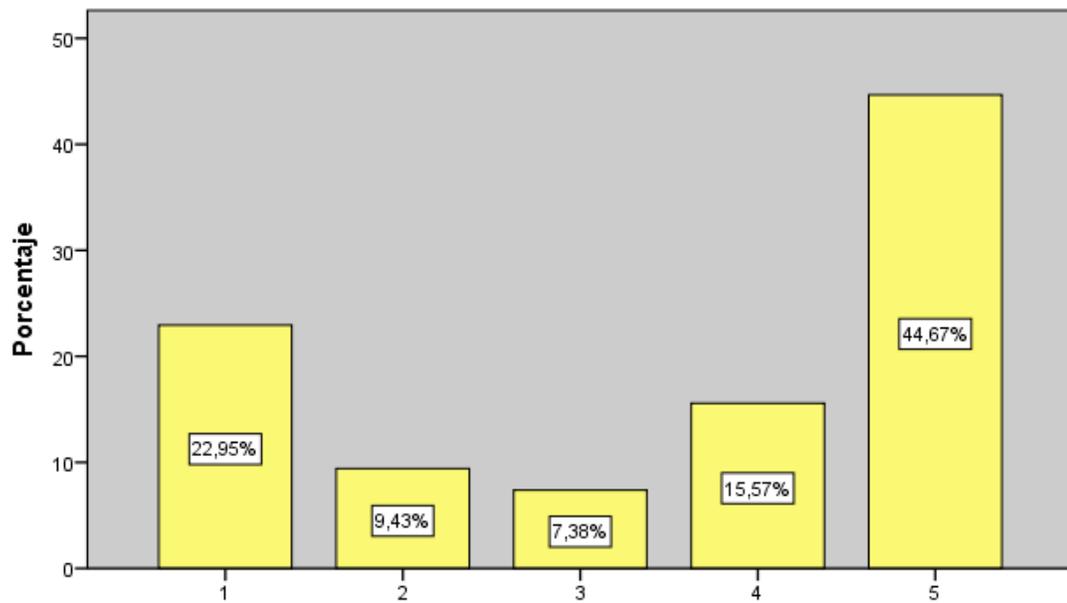
Fuente y elaboración: *Propia*

Tabla 28 Autoevaluación

Informarme en cuanto a derechos y obligaciones como usuarios.		
	Frecuencia	Porcentaje
Completamente útil	118	48,0
No mejoraría ni empeoraría	24	9,8
No sería de ninguna utilidad	5	2,0
Poco útil	12	4,9
Útil	87	35,4
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

GRÁFICA 29 e) Anunciar la bajada con anticipación mientras se dirige a la puerta de salida evitando así la demora



Fuente y elaboración: *Propia*

Tabla 29 autoevaluación

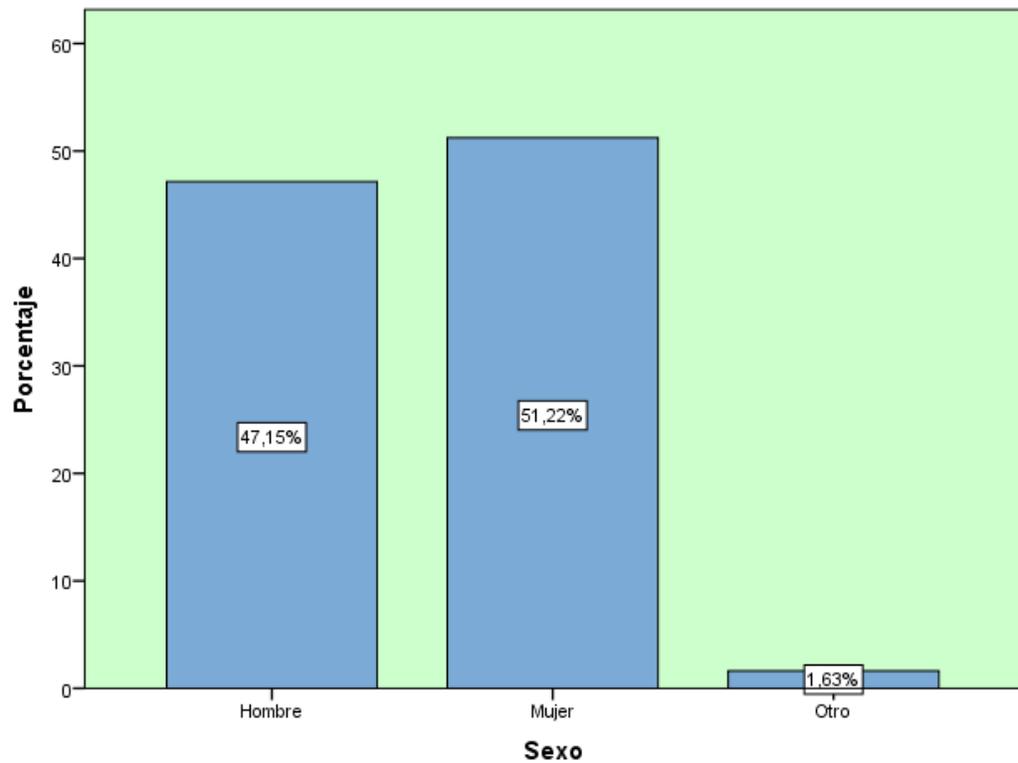
Anunciar la bajada con anticipación mientras se dirige a la puerta de salida evitando así la demora				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	56	22,8	23,0	23,0
2	23	9,3	9,4	32,4
3	18	7,3	7,4	39,8
4	38	15,4	15,6	55,3
5	109	44,3	44,7	100,0
No contestaron	2	,8		
TOTAL	246	100,0		

Fuente y elaboración: *Propia*

Interpretaciones: Al igual que la anterior pregunta, esta consistía en dar un orden de categoría a los factores mencionados para cambiar como usuario de este servicio; con estos resultados se puede afirmar que en orden de cambio por los usuarios es el siguiente:

1. Esperar al siguiente micro si el que está pasando está demasiado lleno
2. Hacer parar el micro solo en los lugares establecidos
3. Esperar los micros solo en los lugares establecidos (Paradas)
4. Informarme en cuanto a derechos y obligaciones como usuarios
5. Anunciar la bajada con anticipación mientras se dirige a la puerta de salida evitando así la demora

GRÁFICA 30 Sexo de los entrevistados



Fuente y elaboración: *Propia*

Tabla 30 Sexo de los encuestados

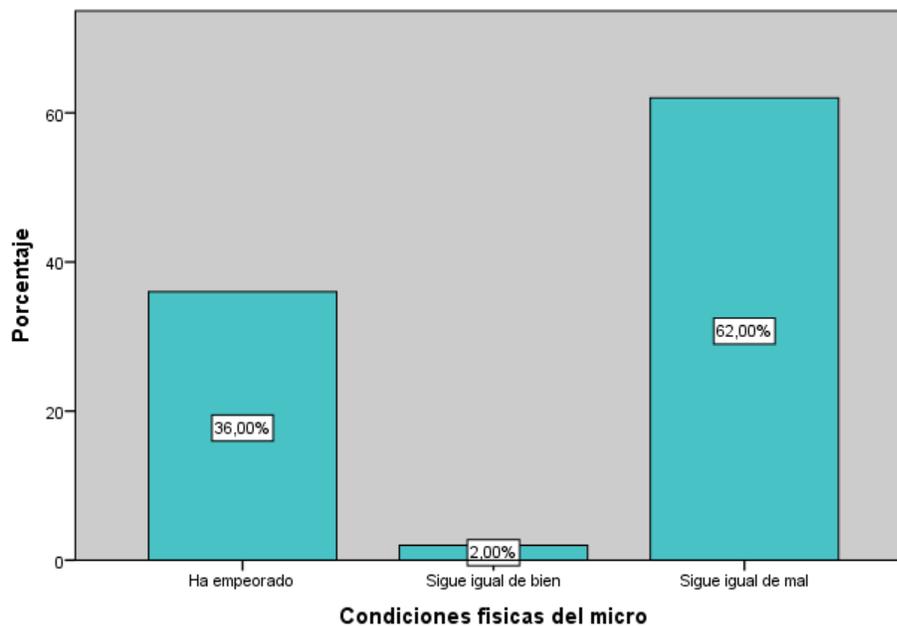
SEXO		
	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	116	47,2
Mujer	126	51,2
Otro	4	1,6
Total	246	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

Interpretación: La mayor parte de los encuestados son mujeres, representado el 51.2% lo que significa que nuestras características de estrategias deben ir enfocada más al segmento de mujeres

10.2. Interpretaciones encuesta N° 2

GRÁFICA 31 Condiciones Físicas del micro



Fuente y elaboración: *Propia*

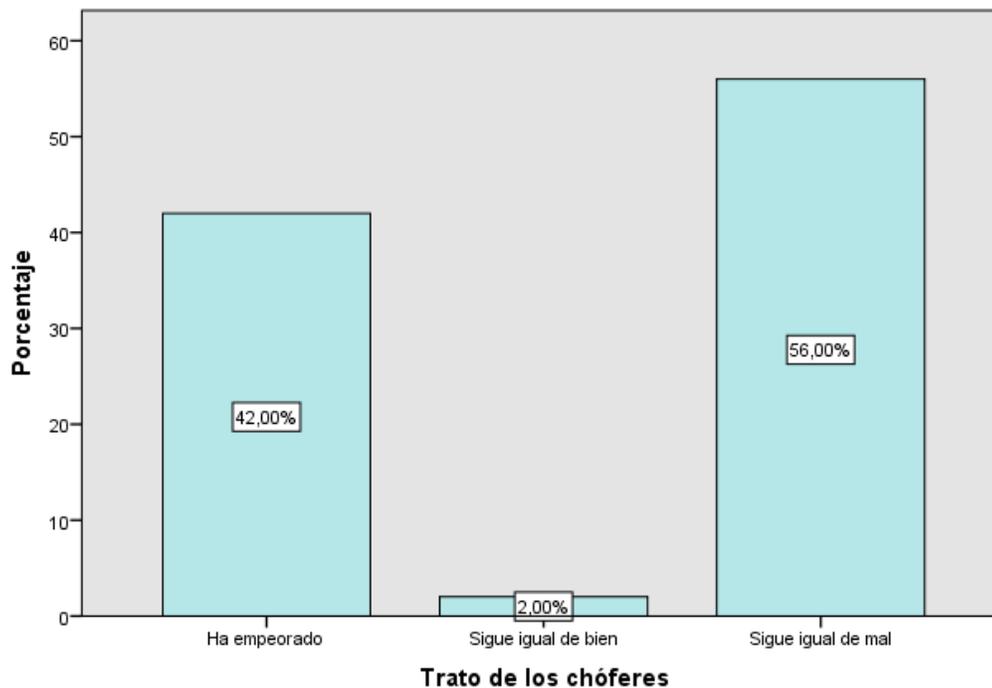
Tabla 31 Condiciones físicas del micro

	Frecuencia	Porcentaje
Ha empeorado	18	36,0
Sigue igual de bien	1	2,0
Sigue igual de mal	31	62,0
Total	50	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

Interpretación: Al igual que el resto de la población, los dirigentes de barrio opinan que las condiciones físicas de los micros, siguen presentando fallas. (IIEFA, 2017)

GRÁFICA 32 Trato de los chóferes



Fuente y elaboración: *Propia*

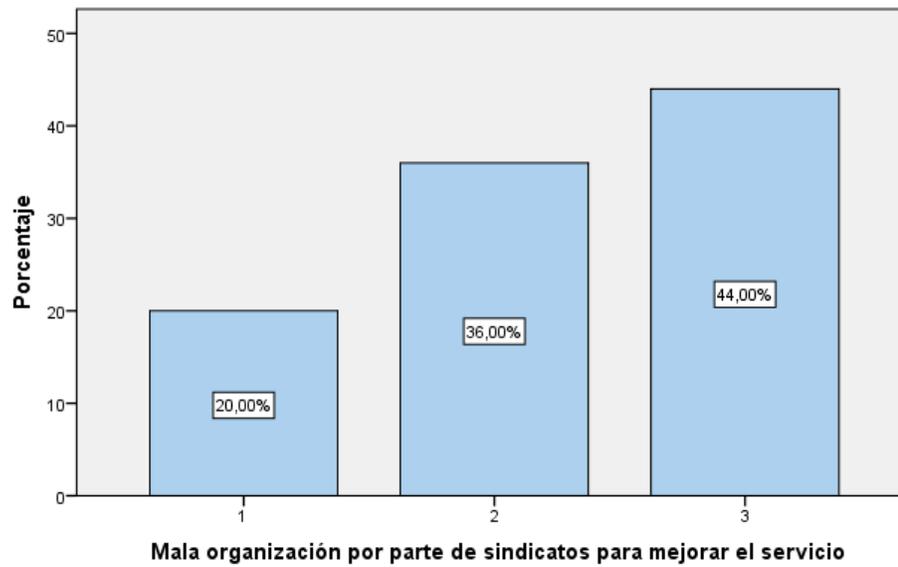
Tabla 32 Trato de los chóferes

	Frecuencia	Porcentaje
Ha empeorado	21	42,0
Sigue igual de bien	1	2,0
Sigue igual de mal	28	56,0
Total	50	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

Interpretación: Por parte del trato de los choferes en cuanto a transporte público, sigue siendo malo, sigue habiendo un maltrato principalmente en niños y mayores que son resultados realizados de la percepción ciudadana en cuanto al servicio de micros (IIEFA, 2017)

GRÁFICA 33 a) Mala Organización por parte de los choferes para mejorar el servicio



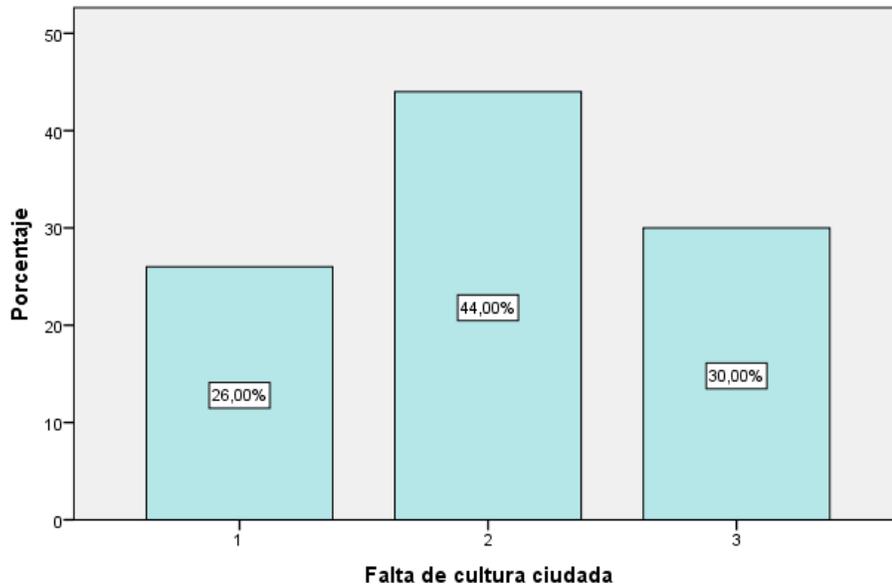
Fuente y elaboración: *Propia*

Tabla 33 Razones a) Mala organización por parte de los sindicatos

	Frecuencia	Porcentaje
1	10	20,0
2	18	36,0
3	22	44,0
Total	50	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

GRÁFICA 34 Falta de cultura ciudadana



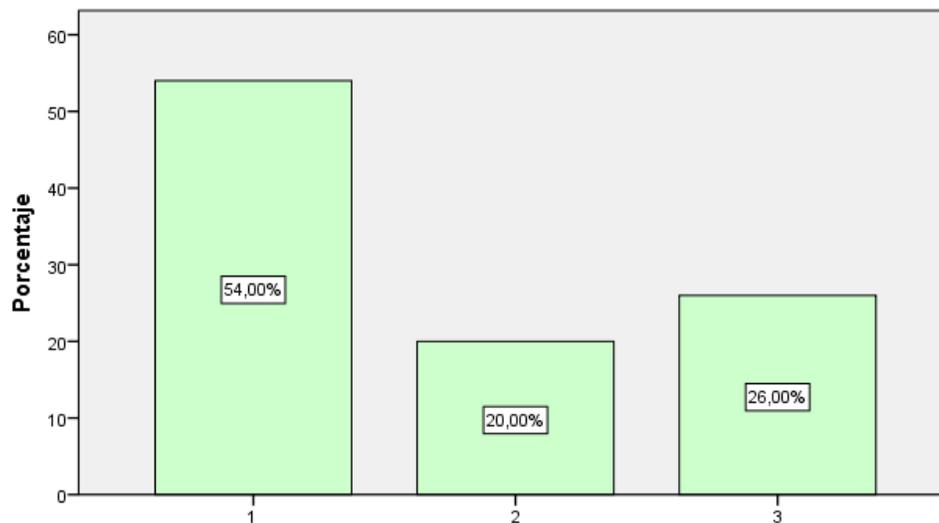
Fuente y elaboración: *Propia*

Tabla 34 Razones b) Falta de cultura ciudadana

	Frecuencia	Porcentaje
1	13	26,0
2	22	44,0
3	15	30,0
Total	50	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

GRÁFICA 35 Carencia de control de las instituciones reguladoras



Fuente y elaboración: *Propia*

Tabla 35 Razones c) Carencia de control de las instituciones reguladoras

	Frecuencia	Porcentaje
1	27	54,0
2	10	20,0
3	13	26,0
Total	50	100,0

Fuente y elaboración: *Propia*

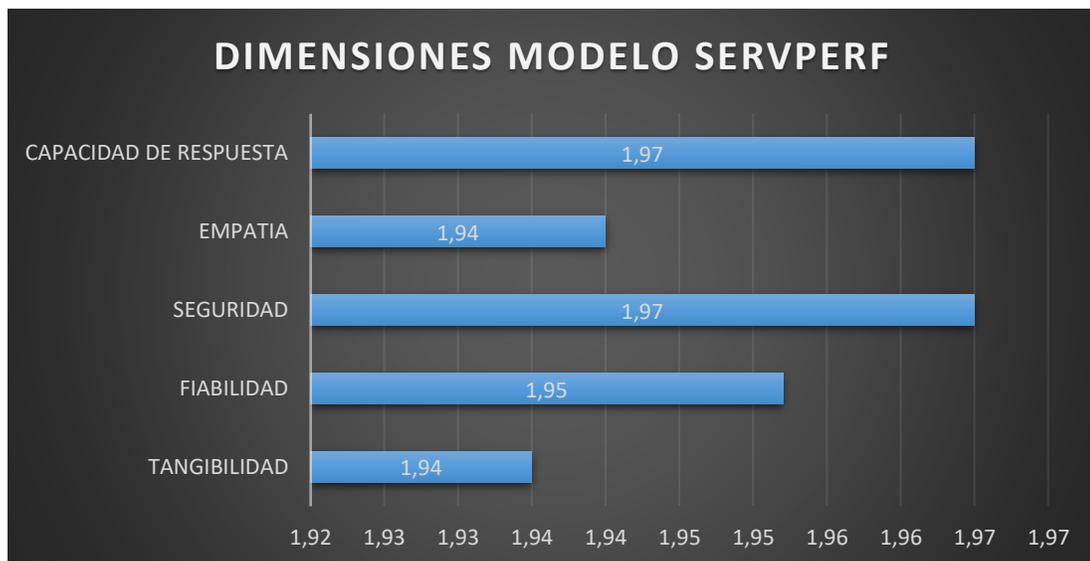
Interpretación: La mayor parte de los dirigentes opinan que el ranking de las causas de que el servicio de transporte público de micros presente deficiencias es el siguientes:

1. Carencia de control de las instituciones reguladoras
2. Falta de cultura ciudadana
3. Mala Organización por parte de los sindicatos para mejorar el servicio

10.3. MODELO SERVPERF

Para este modelo, la tabulación de datos se hizo de una manera diferente. Primero se realizó la asignación de valores a las respuestas, en una escala del 1 al 5, donde 1 representa “completamente en desacuerdo” y 5 “Completamente de acuerdo”. Una vez realizado estos, se procedió a obtener un promedio de cada uno de los 22 ítems y posteriormente obtener un promedio del total de los respectivos ítems de cada dimensión Sintetizando así (Ver gráficas y tablas de cada afirmación en ANEXOS).la siguiente gráfica:

GRÁFICA 36 Porcentaje de las dimensiones SERVPERF



Fuente y elaboración: Propia

Interpretación: Como se puede observar en la gráfica, es un resumen de promedio de las cinco dimensiones de este modelo, donde los resultados son preocupantes ya que todas las dimensiones son bajas, el promedio aceptable o de satisfacción es de 2,5 en adelante, ya que el mayor valor es 5. Ninguna de las dimensiones compuestas por sus diferentes ítems llega ni a lo mínimo aceptable; entre las dimensiones más cercanas, tenemos dos “Capacidad de respuesta” y “seguridad” ambas con 1,97. Las dimensiones más bajas y que se deben solucionar primeramente son “Empatía” “Tangibilidad” ambas con 1,94

CAPÍTULO III
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

11. ESTRATEGIAS DE MEJORA

ESTRATEGIA N°1

11.1. Estrategia de comunicación (creación de un spot publicitario)

A partir de los resultados del trabajo de campo, y habiéndose demostrado la hipótesis, se procede en el siguiente capítulo a formular estrategias que integren un trabajo conjunto por las subpoblaciones detectadas y así poder mejorar el servicio de la mejor manera posible.

La primera estrategia estará basada en los resultados de la pregunta 5 afirmación numero 4 (Grafica 11) de la primera encuesta, la dimensión “Tangibilidad” de los resultados de la segunda encuesta modelo SERVPERF (Grafica 36) con los datos obtenidos de la entrevista a las autoridades de las instituciones reguladoras (Secretaria de Movilidad Urbana y Comandante de Tránsito) en la pregunta número 4 de ambas encuestas (VER ANEXO 4), donde las autoridades aseguran tener puntos de quejas, reclamos y/o denuncias, pero la población afirma que no, por lo tanto, el problema radica en la falta de comunicación. A través de esta estrategia, se pretende comunicar a los usuarios de este servicio sobre todos los números, oficinas y sitios web a los que ellos puedan presentar su queja y/o reclamo.

Para esto se propone utilizar un spot publicitario audiovisual ya que la televisión es uno de los medios masivos donde los usuarios creen importante recibir educación vial (GRAFICA 19) donde se dé a conocer los diferentes medios por cual los usuarios puedan hacer una consulta o presentar alguna queja.

11.1.1. Plan de acción

Actividad 1: Elaboración del contenido del spot

- **Reuniones de trabajo.** - Donde se definirá el contenido y duración del spot audiovisual
- **Investigación:** Verificación de los números y puntos de queja para el spot.

Actividad 2: Cotización

Para esta actividad se solicitará una cotización en el canal más visto por la población tarijeña UNITEL por un spot audiovisual con una duración de 30 segundos.

11.1.2. Cronograma de actividades

OBJETIVO ESPECIFICO		MES 1			
ETAPA	ACTIVIDAD	S1	S2	S3	S4
1	Diseño spot publicitario				
ETAPA	ACTIVIDADES				
1.1	Elaboracion del contenido del spot				
1.2	Cotizacion				

11.1.3. Presupuesto

TIPO DE PUBLICIDAD	DURACIÓN	PRECIO \$us	PRECIO Bs
--------------------	----------	----------------	-----------

Spot Publicitario Audiovisual	15 segundos	\$us 18	Bs126
-------------------------------	-------------	---------	-------

HORA	PROGRAMA	TIPO DE PROGRAMA	NÚMERO DE PASES
07:30 a.m.	La Revista	Revista Informática	1
02:00 p.m.	Ferrija	Novela	1
07:00 p.m.	Calle 7	Entretenimiento	1
10:00 p.m.	Factor X	Entretenimiento	1
Total			4 pases diarios = Bs 504

Publicidad Audiovisual	Pases diarios	Pases semanales	Pases Mensual
Número de pases	4	20	80
Total Bs	Bs504	Bs2.520	Bs10.080

11.2. Creación de una página web

Con esta estrategia se pretende solucionar la principal causa por la cual los usuarios aseguran que el servicio es deficiente; donde en la encuesta dirigida a presidentes de barrio se presenta en la primera posición y en la encuesta para ciudadano común que hace uso de este servicio, se presenta como la segunda causa por unos decimales alejado del primer puesto; dicha causa es “Carencia de control de las instituciones reguladoras (Alcaldía Municipal, Tránsito)

A través de esta estrategia se pretende ayudar a la eficiencia de dichas instituciones mediante la creación de una página web, donde se puedan presentar quejas y/o reclamos las 24 hrs del día, donde solo indicando el número de placa del vehículo y la línea a la cual pertenece el infractor; estas instituciones realicen un seguimiento y si corresponde, sancionar. De manera que las leyes sean cumplidas estrictamente y así los infractores no reincidan en la misma falta.

11.2.1. Plan de acción

Actividad 1: Elaboración del contenido del spot

- **Reuniones de trabajo.** - Donde se definirá el contenido y duración de la página web

Actividad 2: Cotización

11.2.2. Cronograma de actividades

OBJETIVO ESPECIFICO		MES 1			
ETAPA	ACTIVIDAD	S1	S2	S3	S4
1	Creación de una página web				

ETAPA	ACTIVIDADES				
1.1	Elaboración del contenido de la página web				
1.2	Cotización				

11.2.3. Presupuesto

Para esta actividad se solicitó cotización virtual a dos diferentes páginas, la primera es <https://www.cuantocuestamiweb.com/> donde indicando las características de la página, nos estima un costo de:

The screenshot shows a light blue background with the text "El coste estimado de tu web es" in bold black font. Below this, the number "1.242 €" is displayed in a large, bold, purple font. Underneath the price, there is a small link "Editar respuestas". At the bottom, there is a paragraph of text: "En YeePLY seleccionamos los mejores desarrolladores de apps y webs para tu proyecto. Publica tu proyecto en YeePLY o mira algunos de nuestros casos de éxito." and a prominent purple button with the text "Crea tu proyecto".

La segunda cotización virtual se hizo mediante <https://snwebsolution.com/es/presupuesto-pagina-web.html>, donde igualmente seleccionando las características de la página, nos estima un costo de:



Logo: SN web solution

Navigation: Home, Servicios, Portfolio trabajos, Contacto, Presupuesto on line

Footer: Enviando el presupuesto declaro que he leído la Privacy Policy, acepto las condiciones y autorizo el tratamiento de los datos personales respecto al art. 13 del D.Lgs. 196/2003 para dar continuidad a mi petición.

Nombre	Short description	Selecciona	Precio	Total
Realización página web				
Página web base	Creación página web base actualizable de forma autónoma por el cliente	<input type="checkbox"/>	500 €	0 €
Idioma adicional	Inserción de un idioma extranjero en la página, indicar el número de eventuales idiomas.	- 0 +	150 €	0 €
Apartado noticias/blog	Adjuntar una sección de noticias/blog actualizable por el cliente.	<input checked="" type="checkbox"/>	50 €	50 €
Calendario gestión eventos	Instalación y configuración de componentes para la gestión de eventos.	<input checked="" type="checkbox"/>	50 €	50 €
Galería fotográfica	Creación y configuración de una galería fotográfica.	<input checked="" type="checkbox"/>	80 €	80 €
Área de descargas	Área dedicada al depósito de files y software descargables por los usuarios.	<input checked="" type="checkbox"/>	50 €	50 €
Forum	Creación de un forum con posibilidad de moderación y gestión de los usuarios.	<input type="checkbox"/>	100 €	0 €
Galería vídeos	Galería de vídeos con carga en el servidor o trámite Youtube.	<input type="checkbox"/>	100 €	0 €
Formulario	reación de formularios de contacto personalizados para pedir informaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	100 €	100 €
Subtotal "Realización página web" :				330 €
Realización tienda online				

ESTRATEGIA N°3

11.3. Creación de una aplicación móvil

Con esta estrategia se pretende mejorar este servicio enfocándonos en el ranking los factores de utilidad para mejorar el mismo. “Aplicaciones de ruta y parada de micros” se posiciona como segundo factor para mejorar el servicio (ver gráfica 23)

A través de esta estrategia se desarrollará una aplicación móvil que proporcione información sobre rutas y paradas de las diferentes líneas de micros, ya que este es el segundo factor de utilidad para mejorar este servicio. Esto se logrará mediante la

contratación de servicios externos que se encarguen de cotizar la creación de aplicación adecuada a las características de la idea.

11.3.1 Plan de acción

Actividad 1: Elaboración del diseño general de la aplicación

Para realizar el diseño de general de la aplicación, se debe realizar las siguientes acciones:

- **Reuniones de trabajo.** – Se diseñará los aspectos generales que contendrá la aplicación
- **Investigación:** Verificación de otras aplicaciones similares en el entorno para tomar referencias generales

Actividad 2: Definir la lista de transporte público de micros

Se realizará las siguientes acciones:

- Reuniones claves. - Para recolectar información, documentación real y actualizada de las instancias públicas del sector
- Entrevistas. - A las principales autoridades del Municipio

Actividad 3: Elaboración del recorrido de las líneas de micros

En esta acción, de acuerdo con la información obtenida o recolectada, se realizarán las siguientes acciones:

- Trabajo de gabinete: Ingenieros informáticos, serán los asignados para realizar el trabajo, donde elaborarán los diferentes recorridos de 4:la línea de micros en la aplicación

Actividad 4: Identificación de las principales paradas

Se realizará la siguiente acción:

- Trabajo de campo: Se definirá un grupo de trabajo de campo que recorrerá las principales paradas de micros, para su verificación física y fotográfica.

Actividad 5: Informe final de diseño

Para esta actividad se realizará una reunión final con el grupo de trabajo y los encargados de la creación de la aplicación, para mostrarles la idea final de la aplicación

11.3.2. Cronograma de actividades

OBJETIVO ESPECÍFICO		MES 1				MES 2				MES 3		
ETAPA	ACTIVIDAD	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3
1	Definir los contenidos y lineamientos de diseño que contendrá la aplicación móvil											
ETAPA	ACTIVIDADES											
1.1	Elaboración del diseño general de la aplicación											
1.2	Definición de las lista de transporte publico de micros											
1.3	Elaboración del recorrido de las diferentes lineas de los micros											
1.4	Identificación de las principales paradas											
1.5	Informe final del diseño											
	Actividad de diseño											
1.6	Elaboración de la aplicación web											

11.3.3. Presupuesto

RESULTADO	ITEMS DE PRESUPUESTO					
	RUBRO	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN OBJETO DEL GASTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Definir los contenidos y lineamiento de diseño que contendra la aplicación móvil	MANO DE OBRA CALIFICADA	3	MES	Responsable del proyecto	5.000,00	15.000,00
		3	MES	Responsable económico	3.000,00	9.000,00
		3	MES	Ingenieros Informático desarrollo de contenido	3.000,00	9.000,00
		3	MES	Ingenieros Informático desarrollo de diseño	3.000,00	9.000,00
	GASTOS OPERATIVOS	1	GLOBAL	Material de escritorio	1.500,00	1.500,00
		3	GLOBAL	Servicios Basicos, Internet y telefonía	1.000,00	3.000,00
		3	GLOBAL	Alquiler de oficina	1.500,00	4.500,00
	EQUIPAMIENTO	4	PZA	Escritorios	500,00	2.000,00
		4	PZA	Sillones semi ejecutivos	250,00	1.000,00
		1	GLOBAL	Mesa de Trabajo	400,00	400,00
		4	PZA	Equipo de computacion portatil	7.000,00	28.000,00
		3	PZA	Impresora	1.400,00	4.200,00
		2	GLOBAL	Camara fotografica	650,00	1.300,00
		2	GLOBAL	Discos Externos	900,00	1.800,00
TOTALES					29.100,00	89.700,00

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CÁPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.CONCLUSIONES

1. La percepción de la población tarijeña acerca del rol que cumplen las instituciones reguladoras de este servicio, muestra resultados preocupantes, ya que ninguna de las dimensiones sobrepasa lo mínimo aceptable en estándar de satisfacción.
2. A través de los resultados del modelo SERVPERF aplicado a los dirigentes barriales, así como los resultados de las posiciones de las principales causas por las cuales este servicio presenta tantas deficiencias expuesta en ambas encuestas, se puede decir que la hipótesis ha sido comprobada, ya que la población está de acuerdo que existe una carencia de control de las instituciones reguladoras lo que contribuye a la mala calidad del mismo
3. Con los resultados expuestos, es evidente que la calidad del servicio de transporte de micros, no ha mejorado hasta ahora.
4. A pesar de que la población afirma que la educación vial es un factor importante para mejorar el servicio, al momento de autoevaluarse, el factor “Informarse en cuanto a derechos y obligaciones como usuario” (que constituye parte vital de la educación vial) se encuentra en la penúltima posición a factores a mejorar como usuario de este servicio.

13.RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las diferentes instituciones reguladoras, apostar por la educación vial, y así cambiar desde adentro una mala cultura ciudadana en cuanto a transporte, pero más que todo a los niños.

2. Incluir a la malla curricular estudiantil tanto en primaria como secundaria, la materia de educación vial. (Recomendación realizada por el Comandante de Transito)
3. En cuanto a la modalidad de este trabajo, no está por demás decir que, la investigación es la base para cualquier estudio, por lo tanto, se debe incentivar a los estudiantes a sumergirse más en el campo de la investigación.
4. Las autoridades de las instituciones que regulan este servicio, tienen la disposición de trabajar con jóvenes estudiantes de la universidad para realizar diferentes proyectos donde ambas partes tengan beneficios, por lo que se recomienda a las autoridades primeramente de nuestra Facultad, gestionar convenios con estas instituciones, para poder realizar pasantías y/u otras modalidades de profesionalización.