

## INTRODUCCIÓN

### 1. ANTECEDENTES

Hablar del transporte público de una ciudad, es hablar de su historia y cada época histórica está marcada por un tipo de transporte.

En Bolivia a inicios del siglo XX, el transporte público consistía en un sistema férreo que conectaba los departamentos de La Paz, Cochabamba, Oruro y Potosí; posteriormente en la década de los 50 con el inicio de la industria automotriz se dio lugar a los buses de combustión interna, quienes desplazaron por completo a los ferrocarriles. Con el crecimiento de las ciudades comienzan a aparecer el transporte público urbano de cuatro ruedas, los cuales se mantienen hasta el día de hoy.

Por otro lado, con la nueva Constitución Política del Estado, la Ley Marco de Autonomías y Descentralización y la Ley General de Transporte, se le otorga a los gobiernos autónomos municipales, todas las competencias sobre el transporte urbano en su jurisdicción, en el caso de Tarija desde el 16 de diciembre del 2016 cuenta con la ley Municipal N° 117 la Ley de Movilidad Urbana y Transporte.

La Secretaría de Movilidad Urbana es la institución encargada de autorizar a los diferentes sindicatos de transporte público la prestación del servicio en la ciudad de Tarija; actualmente existen dos sindicatos y dos cooperativas de micros autorizados para circular por la ciudad prestando su servicio en sus distintas líneas, así también esta secretaria es la encargada de organizar las rutas y establecer paradas de micros.

De esta manera podemos decir que el transporte público tanto en Bolivia como en la ciudad de Tarija tiene una gran importancia, ya que permite la movilización diaria de las personas de un lugar a otro.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

### **2.1. Justificación Teórica**

Por ser los servicios entendidos como actividades de naturaleza esencialmente intangible, la importancia de prestar servicios de calidad y satisfacer a los usuarios de dichos servicios se ha convertido en la actualidad en uno de los objetivos más importantes de las organizaciones.

Por ello, un factor clave para asegurar el éxito de toda organización es la calidad del servicio que se brinda al cliente, la cual debe estar *basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen del servicio* (Grönroos, 1994; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Steenkamp, 1990)<sup>1</sup>, es el cliente quien determine la calidad del servicio que recibe y que tan satisfecho se encuentre a partir de sus percepciones; por esta razón conocer la opinión de los usuarios que reciben el servicio es vital para saber los aspectos que se pueden mejorar para lograr satisfacerlos por completo.

### **2.2. Justificación Práctica**

El presente proyecto de investigación se realizará en la ciudad de Tarija, llevando a cabo un análisis de los factores que afectan de manera directa al transporte público de micros, para que en base a los resultados obtenidos elaborar un plan de mejoras de la calidad del servicio en el transporte público.

### **2.3. Justificación Social**

Los beneficiarios directos del presente proyecto de investigación es la ciudadanía tarijeña, ya que con esta investigación se podrá generar información que ayude a la mejora del servicio del transporte público de micros, pero esta mejora dependerá de que los sindicatos de transporte

---

<sup>1</sup> Camisón Cesar, Cruz Sonia, Gonzáles Tomás; Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas, pág. 895.

público acepten y pongan en práctica la propuesta que se planteará, para que de esta manera los usuarios puedan obtener un servicio de calidad que logre satisfacerlos.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El transporte público es un servicio que recorre las calles de una ciudad, en el caso de Tarija está conformado por micros, taxitrufis, minibuses y otras unidades móviles, los cuales operan con rutas fijas y horarios establecidos; siendo capaces de dar solución a las necesidades de desplazamiento de las personas a cambio del pago de una tarifa establecida. En el presente proyecto de investigación, se prestará mayor énfasis y atención a los micros en sus distintas líneas que circulan por la ciudad de Tarija.

Según una investigación realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en América Latina, el transporte público es clasificado por los ciudadanos como un aspecto deficiente, los tiempos de desplazamiento son demasiados largos y la calidad del servicio es baja; existiendo un bajo nivel de satisfacción con relación a la calidad del servicio en el transporte público.<sup>2</sup>

Por otra parte en Bolivia; prácticamente en todas sus ciudades, el transporte público (micros, minibuses, trufis) es objeto de quejas por parte de los usuarios, debido a los incrementos de tarifas y un servicio deficiente que nunca mejora.<sup>3</sup>

Al observar la realidad podemos evidenciar que el transporte público de la ciudad de Tarija al igual que el de Bolivia y América Latina presenta dificultades en el servicio que prestan, lo que podría influir en la percepción que

---

<sup>2</sup> Ellis Juan, Terraza, Faure, Deregibus, Ramírez, Schwint y Moscosos; “Voces emergentes, percepciones sobre la calidad de vida urbana en América Latina y el Caribe”, Pág. 79.

<sup>3</sup> Zegada A. (2018, Febrero 14). El transporte urbano, de <https://www.elpaonline.com/index.php/sociales-2/item/281902-en-el-transporte-urbano-rige-la-competencia-salvaje-del-libre-mercado>

los usuarios tengan de la calidad del servicio y por lo tanto en la satisfacción de los mismos.

Para tener una idea más clara de las dificultades que afronta el transporte público de micros de la ciudad de Tarija en cuanto a la calidad del servicio y el nivel de satisfacción de los usuarios, se recurrió al análisis de datos secundarios, a sesiones de grupo (Ver anexo 1) y a la observación, evidenciando como probables causas y efectos lo siguiente:

- La inadecuada presentación de los elementos tangibles del servicio ocasiona que los micros se encuentren en malas condiciones y con poca higiene, incomodando y molestando a los usuarios del servicio.
- La inconsistencia en la cantidad de micros que circulan en determinados horarios genera que los usuarios se sientan incómodos y disgustados por la sobrecarga de pasajeros y la ausencia de micros en ciertas horas del día.
- La poca información sobre las paradas autorizadas ocasiona que estas no sean utilizadas, forzando a los micros a detenerse excesivamente durante su recorrido.
- La escasa capacitación y motivación a los conductores origina que estos brinden un trato descortés y poco empático a los usuarios. (Ver anexo 2)

Por todo lo anterior es necesario conocer y analizar cómo los usuarios perciben la calidad del servicio en el transporte público para realizar una propuesta de mejoras de la calidad de servicio que aporte a la satisfacción de los usuarios.

Si esta situación no se soluciona y persiste, se podrá evidenciar un número mayor de usuarios no satisfechos, dando lugar a que estos busquen otras alternativas de medios de transporte, como así también despertará en ellos la

preferencia de usar un transporte particular, aportando al incremento de la congestión y el caos vehicular en la ciudad de Tarija.

### **3.1. Formulación del problema**

¿De qué manera se podrá mejorar la inadecuada prestación del servicio que ocasiona una desfavorable percepción de la calidad y un bajo nivel de satisfacción en los usuarios del transporte público de micros de la ciudad de Tarija?

## **4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **4.1. Hipótesis**

Un plan de mejoras permitirá prestar un servicio de calidad, posibilitando el logro de una percepción favorable y un adecuado nivel de satisfacción en los usuarios del transporte público de micros de la ciudad de Tarija.

### **4.2. Variables**

#### **Variable independiente**

Plan de mejoras de la calidad del servicio.

#### **Variable dependiente**

Calidad del servicio percibida por los usuarios

Nivel de satisfacción de los usuarios

## **5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **5.1. Objetivo general**

Elaborar un plan de mejoras de la calidad del servicio que permita brindar un servicio adecuado para lograr una percepción favorable y un apropiado nivel de satisfacción en los usuarios del transporte público de micros de la ciudad de Tarija.

## **5.2. Objetivos específicos**

- Identificar acciones específicas que permitan presentar adecuadamente los elementos tangibles del servicio, a fin de que los usuarios se sientan cómodos al momento de utilizar el servicio.
- Identificar los horarios en el que los usuarios demandan con mayor frecuencia el servicio de micros, para lograr una consistencia entre la demanda y la oferta de los mismos a fin de satisfacerlos.
- Determinar los canales de comunicación apropiados para brindar a los usuarios y choferes información oportuna sobre las paradas establecidas, a fin de que sean utilizadas, reduciendo la cantidad de detenciones realizados por los micros durante su recorrido.
- Desarrollar un programa de capacitación para que los conductores al momento de prestar el servicio demuestren empatía y cortesía a los usuarios. (Ver Anexo 3)

## **6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1. Tipos de investigación**

El presente proyecto de investigación partió de una investigación exploratoria para posteriormente continuar con una investigación descriptiva.

### **6.2. Método de investigación**

El método que se utilizará para el presente proyecto de investigación es el método analítico, que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

### **6.3. Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas que se emplearán para la recolección de datos son las siguientes:

- Entrevista; se realizará entrevistas a usuarios del servicio de transporte público (micros), los cuales nos brindarán información sobre el servicio que reciben.
- Observación directa; se llevará a cabo en los micros mientras prestan el servicio a los usuarios.
- Revisión documental; se realizará la revisión de material bibliográfico sobre el tema a tratar.
- Encuestas; se realizará encuestas a los usuarios de los micros.

#### **6.4. Fuentes de datos**

##### **6.4.1. Fuentes Primarias**

- Sesiones de grupo (Ver anexo 1).
- Observación.
- Encuestas a los usuarios.

##### **6.4.2. Fuentes Secundarias**

- Bibliografía.
- Notas periodísticas.
- I.N.E.
- Revista de investigación.

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

#### **7.1. Delimitación geográfica**

El presente proyecto de investigación se desarrollará en la ciudad de Tarija con los usuarios del transporte público de micros.

#### **7.2. Delimitación temática**

El presente proyecto de investigación considerará de la bibliografía la calidad percibida del servicio y la satisfacción del usuario para poder

elaborar un plan de mejoras de la calidad del servicio en el transporte público de la ciudad de Tarija.

### **7.3. Delimitación temporal**

El presente proyecto de investigación utilizará datos desde el año 2010 hasta el presente año.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

## 1.1.PLAN DE MEJORAS

*Un plan de mejora es el conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una organización. El plan de mejora no se centra en los problemas esporádicos de una organización. En su lugar, se dirige hacia los problemas crónicos. Son estos los responsables de un insuficiente rendimiento que se manifiesta en un nivel estable de resultados, aunque insatisfactorio.<sup>1</sup>*

El plan de mejoras se puede entender como un documento que contiene una serie de estrategias y acciones orientadas hacia la mejora de la calidad y el rendimiento de la organización.

## 1.2.PLANEACIÓN

Wilburg Jiménez define la planificación como:

*“Un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”.<sup>2</sup>*

Por otro lado Idalberto Chiavenato sostiene que la planeación es:

*“La primera función administrativa por ser la base de las demás. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible”.<sup>3</sup>*

Lo que estos dos autores proponen se traducen en que la planeación es un proceso de toma de decisiones que permite alcanzar objetivos determinados con

---

<sup>1</sup> Alteco consultores, <https://www.aiteco.com/calidad/plan-de-mejora/>

<sup>2</sup> Jimenez Wilburg; Introducción al estudio de la teoría administrativa, pág. 118.

<sup>3</sup> Chiavenato Idalberto; Introducción a la teoría general de la administración, pág. 146.

anticipación a través del cumplimiento de una serie de acciones previamente establecidas.

### **1.3. ESTRATEGIAS**

Johnson, Scholes y Whittington definen estrategia como:

*“Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”.*<sup>4</sup>

Por otro lado, Idalberto Chiavenato la define como:

*“La movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo”.*<sup>5</sup>

Las estrategias involucran un conjunto de acciones encaminadas hacia el logro de objetivos a largo plazo, los cuales podrán lograrse mediante la utilización de los recursos y competencias de la organización.

### **1.4. MARKETING DE SERVICIOS**

Poder establecer de manera acertada un concepto de marketing de servicios es muy complicado, debido a que aún no se tiene un concepto ideal de marketing de servicios. Para comprender este concepto, partamos del concepto de marketing:

Philip Kotler y Gary Armstrong definen al marketing como:

*“El proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos”.*<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard; Dirección estratégica, pág. 10.

<sup>5</sup> Chiavenato Idalberto; Introducción a la teoría general de la administración, pág. 202.

<sup>6</sup> Kotler Philip, Armstrong Gary; Fundamentos de marketing, pág. 5.

Esto significa que el marketing es un proceso que satisface necesidades y deseos de los clientes a través de la creación de valor para que las empresas a cambio obtengan valor de estos.

Por lo tanto el marketing de servicios es definida por Ruiz como:

***“La rama del marketing que estudia los procesos de intercambio entre consumidores y empresas de un producto en específico; que son los servicios, con el objetivo de satisfacer las necesidades, deseos, y demandas de los consumidores”.***<sup>7</sup>

Por otro lado Marcos Cobra, sostiene que:

***“El marketing de servicios es una disciplina que busca estudiar los fenómenos y hechos que se presentan en la venta de servicios”.***<sup>8</sup>

Esto hace referencia a que el marketing de servicios es una rama del marketing que surge por las características propias de los servicios y la forma en la que estas son percibidas por los clientes, el marketing de servicios tiene como esencia al servicio por lo que se encarga de estudiar lo que se produce durante el proceso de intercambio que se da entre el cliente y la empresa, a fin de prestar un servicio excelente.

## **1.5.SERVUCCIÓN**

La Servucción según Eiglier y Langeard es:

***“La organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”.***<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Matsumoto Reina; Desarrollo del modelo SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto, pág. 183.

<sup>8</sup> Cobra Marcos; Marketing de servicios, pág. 3.

<sup>9</sup> Eiglier Pierre, Langeard Eric; Servucción: el marketing de servicios, pág. 10.

El sistema de Servucción consta de cuatro elementos que intervienen en la creación del servicio, y por tanto en su calidad, estos son: el cliente (consumidor, implicado en la fabricación del servicio), el soporte físico (soporte material), el personal en contacto (persona en contacto directo con el cliente) y el servicio (resultado que constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente).

## 1.6.SERVICIO

Según Philip Kotler y Kevin Keller un servicio se conceptualiza como:

*“Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene porque ligarse necesariamente a un producto físico”.*<sup>10</sup>

En cambio Humberto Cantú declara al servicio como:

*“Una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, a fin de satisfacer un deseo o necesidad del usuario”.*<sup>11</sup>

Un servicio puede comprenderse como la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer necesidades y deseos de los clientes, brindándoles un producto esencialmente intangible que no se puede poseer.

### 1.6.1. Características del servicio

Las características que principalmente diferencian a los servicios de los productos tangibles son: la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y el carácter perecedero.

---

<sup>10</sup> Kotler Philip, Keller Kevin; Dirección de marketing, pág. 356.

<sup>11</sup> Cantú Humberto; Desarrollo de una cultura de calidad, pág. 119.

- **Intangibilidad**

Es posiblemente la única característica en común de todos los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores, ya que la intangibilidad del servicio según Philip Kotler y Gary Armstrong significa *que no es posible ver, probar, tocar, escuchar u oler los servicios antes de que sean comprados*.

Por ello argumentan que para reducir *la incertidumbre sobre el carácter intangible de los servicios los consumidores buscan “señales” de la calidad de un servicio; sacan conclusiones sobre la calidad del lugar, la gente, el precio, el equipo y las comunicaciones que observan. Por lo tanto, la tarea del prestador del servicio es lograr que este sea tangible de una o varias maneras, y enviar las señales correctas sobre la calidad*.

Por lo anterior la intangibilidad de los servicios significa que estos no se pueden apreciar con los sentidos antes de ser adquiridos; además de ello la intangibilidad implica para la empresa dificultades en la elaboración del servicio ya que no se puede estandarizar por completo la calidad que será evaluada y medida, por otro lado para los clientes esta causa temor a la insatisfacción tras la adquisición del servicio por haber pagado un precio excesivo o por no haber recibido lo que esperaba, en este sentido la empresa puede administrar las evidencias para hacer tangible lo intangible y obtener una mejor percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes.

- **Heterogeneidad**

La heterogeneidad o variabilidad del servicio según Philip Kotler y Gary Armstrong significa:

*“Que la calidad de los servicios podría variar en gran medida dependiendo de quien los provea y cuándo, dónde y cómo son provistos”*.

Esto hace referencia a la alta variabilidad potencial que existe en el desempeño de los servicios lo que significa que los resultados pueden variar de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de un día a otro afectando la calidad del servicio ya que es difícil asegurar la uniformidad que permitirá conocer si lo que la empresa cree prestar es igual a lo que el cliente percibe.

- **Inseparabilidad**

Según Philip Kotler y Gary Armstrong la inseparabilidad del servicio significa que:

*“Los servicios no pueden separarse de sus proveedores, ya sea que los proveedores sean personas o máquinas. Si un empleado de servicio proporciona el servicio, el empleado se convierte en una parte del servicio; los clientes no sólo compran y utilizan un servicio, sino que juegan un papel activo en su entrega por lo tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio”.*

En la inseparabilidad de los servicios la producción y el consumo se realizan simultáneamente, el cliente se encuentra en el lugar observando todo el proceso que le generará experiencias positivas o negativas sobre el servicio; la interacción entre el cliente y el proveedor se hace inevitable, llegando a afectar considerablemente a la calidad del servicio y a su evaluación.

- **Carácter perecedero**

El carácter perecedero o caducidad del servicio según Philip Kotler y Gary Armstrong significa que:

*“Los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posterior”.*

Esto quiere decir que los servicios no pueden producirse antes de ser solicitados y almacenarse hasta su demanda. El carácter perecedero de los servicios no constituye un problema cuando la demanda es constante, sin embargo esto cambia cuando la demanda fluctúa, llevando a la empresa a desarrollar estrategias para producir una mejor coincidencia entre la oferta y la demanda a fin de paliar los efectos negativos que la fluctuación de la demanda puedan ocasionar.

Por ejemplo, debido a la demanda en horas pico, las empresas de transporte público deben poseer mucho más equipo que si la demanda fuera constante durante el día.

## 1.7.CALIDAD

Para la American Society for Quality (ASQ) la calidad es un término subjetivo, para la cual cada persona o sector tiene su propia definición. En el uso técnico, la calidad puede tener dos significados:

- *“Las características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas del cliente”.*
- *“Un producto o servicio libre de deficiencias”. Según Joseph Juran, calidad significa "aptitud para el uso"; según Philip Crosby, significa "conformidad con los requisitos".<sup>12</sup>*

Con respecto al primer significado que la Society for Quality (ASQ), le concede a la calidad, Philip Kotler y Kevin Keller indican que *el vendedor ha entregado calidad cuando su producto o servicio cumple o excede las expectativas del cliente y que las empresas de calidad son aquellas que satisfacen la mayor parte de las necesidades de sus clientes casi todo el tiempo.*<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Glosario de Calidad, ASQ, <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>

<sup>13</sup> Kotler Philip, Keller Kevin; Dirección de marketing, pág. 131.

Por todo lo anterior, podemos definir a la calidad como un término subjetivo para el cual cada persona tiene su propia definición, pero por lo general son especificaciones que el cliente identifica como necesarias o indispensables para satisfacer sus necesidades.

### 1.7.1. Calidad del servicio

El concepto de calidad de servicio ha sido objeto de múltiples conceptualizaciones por varios autores.

Generalmente se admite que la determinación de la calidad en los servicios debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen del servicio.

Valarie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry definen la calidad de los servicios desde la óptica de los clientes como:

*“La amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones”.*<sup>14</sup>

Por otro lado Joseph Cronin, Steven Taylor y Teas, definen la calidad de servicio como:

*“Función exclusiva de la percepción del consumidor como resultado del servicio”.*<sup>15</sup>

Christian Grönroos argumenta que la calidad del servicio es:

*“Lo que perciben los clientes”.*<sup>16</sup>

De tal forma la calidad del servicio está basada en las percepciones que los clientes tienen del servicio, ya que se asume que la calidad del servicio reside en los ojos de quien la contempla porque es el cliente quien califica a los

---

<sup>14</sup> Zeithaml Valerie, Parasuraman A., Berry Leonard; Calidad total en la gestión de servicios, pág. 21.

<sup>15</sup> Camisón Cesar, Cruz Sonia, Gonzáles Tomás; Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas, pág. 895.

<sup>16</sup> Grönroos Christian; Marketing y gestión de servicios, Pág. 36.

servicios de manera positiva o negativa en función a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

#### **1.7.1.1. Dimensiones de la calidad del servicio**

La referencia más común para determinar las dimensiones de la calidad de servicio es la aportada por Parasuraman, Zeithaml y Berry, quienes a partir de un estudio basado en sesiones de grupo enumeran una serie de criterios con los que los clientes juzgan la calidad de un servicio.

Estos autores identificaron inicialmente diez dimensiones de la calidad de servicio, las cuales están interrelacionadas y su importancia varía dependiendo del tipo de servicio y del cliente. Estas son las siguientes:

- 1) Elementos tangibles, tales como la apariencia de las instalaciones físicas, el mantenimiento y la modernidad de los equipos, el aspecto de los materiales de comunicación y la apariencia física de las personas.*
- 2) Fiabilidad, entendida como la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos.*
- 3) Capacidad de respuesta, que determina disponibilidad para atender a los clientes con rapidez.*
- 4) Profesionalidad, que alude a la posesión por las personas de las actitudes y aptitudes necesarias para la correcta prestación del servicio.*
- 5) Cortesía, entendida como amabilidad, atención, consideración y respeto con el que el cliente es tratado por el personal de contacto.*
- 6) Credibilidad, indicativa de la veracidad y honestidad en la prestación del servicio.*
- 7) Seguridad, como inexistencia de peligros, riesgos o dudas.*
- 8) Accesibilidad, representativa de la facilidad en el contacto.*

9) *Comunicación, como indicador de la habilidad para escuchar al cliente, mantenerlo informado y utilizar un mismo lenguaje.*

10) *Comprensión del cliente, para denominar el esfuerzo en conocer al cliente y sus necesidades.*<sup>17</sup>

Estudios posteriores de estos autores permitieron reducir estas diez dimensiones a las cinco dimensiones de la calidad de servicio que actualmente se consideran, estas son: los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.

**Tabla 1: Correspondencia entre las dimensiones de la calidad del servicio**

<b>Dimensiones iniciales</b>	<b>Dimensiones actuales</b>
Elementos tangibles	Elementos tangibles
Fiabilidad	Fiabilidad
Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta
Profesionalidad Cortesía Credibilidad Seguridad	Seguridad
Accesibilidad Comunicación Comprensión del usuario	Empatía

**Fuente:** Adaptado de Parasuraman, Zeithaml y Berry.

A continuación se conceptualiza cada una de las dimensiones.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Camisón Cesar, Cruz Sonia, Gonzáles Tomás; Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas, pág. 901.

<sup>18</sup> Zeithaml Valerie, Parasuraman A., Berry Leonard; Calidad total en la gestión de servicios, pág. 29.

- **Elementos tangibles**

*“Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación”.*

También llamado recursos tangibles hace referencia a la apariencia de los elementos tangibles, es la evidencia física del servicio.

- **Fiabilidad**

*“Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa”.*

También llamada confiabilidad, se comprende como la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente; es el resultado del servicio y lo primero para los clientes.

- **Capacidad de respuesta**

*“Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido”.*

La capacidad de respuesta o diligencia tiene que ver con el proceso del servicio, debido a que involucra al personal quien es el encargado de ayudar y proporcionar el servicio de forma rápida.

- **Seguridad**

*“Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza”.*

La seguridad o garantía es parte del proceso del servicio junto con la capacidad de respuesta y la empatía, puesto que los empleados hábiles que tratan a los clientes con respeto y cortesía hacen que los clientes confíen en la empresa.

- **Empatía**

*“Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores”.*

La empatía se entiende como la capacidad de prestar a los clientes atención individual y cuidadosa, las empresas cuyos empleados reconocen a los clientes, los llaman por su nombre y aprenden sus requerimientos específicos, brindan empatía.

### **1.7.1.2. Calidad percibida del servicio**

El concepto de calidad percibida del servicio tiene numerosas definiciones, pero aún no existe una definición única y global.

Valarie Zeithaml define la calidad percibida del servicio como:

***“El juicio del usuario acerca de la excelencia o superioridad global de un producto o servicio”.***<sup>19</sup>

Por otra parte Christian Grönroos y otros investigadores sugieren que la calidad percibida de un servicio es:

***“El resultado de un proceso de evaluación donde los clientes comparan sus percepciones de la prestación del servicio y su resultado, con sus expectativas”.***<sup>20</sup>

Lo argumentado anteriormente traduce a la calidad percibida del servicio como el resultado de una evaluación que el cliente realiza entre el servicio recibido y el servicio esperado, esto quiere decir que el cliente compara sus expectativas con sus percepciones del servicio recibido.

---

<sup>19</sup> Zeithaml Valarie; Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence, pág. 3.

<sup>20</sup> Lovelock Christopheher, Wirtz Jochan; Marketing de servicios, pág. 420.

### 1.7.1.3.Expectativas del servicio

Las expectativas han sido interpretadas de forma distinta en la literatura de la calidad del servicio y de la satisfacción del usuario:

Para la American Marketing Association (AMA) las expectativas del servicio se definen como:

*“Estándares internos que los clientes utilizan para juzgar la calidad de una experiencia de servicio”.*<sup>21</sup>

Por otro lado Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler definen las expectativas del cliente acerca del servicio son:

*“Creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño”.*<sup>22</sup>

Considerando lo indicado por los autores citados anteriormente, se puede considerar como los estándares o puntos de referencia a las experiencias pasadas del consumidor, paralelamente el consumidor que no tenga una experiencia previa relevante, puede basarse en comentarios de boca a boca transmitidos por otros compradores, notas informativas o en el propio esfuerzos de marketing de la empresa

### **Componentes de las expectativas del servicio**

Las expectativas poseen varios elementos, incluyendo el servicio deseado, el servicio adecuado, el servicio pronosticado y la zona de tolerancia, los cuales se conceptualizan a continuación<sup>23</sup>:

---

<sup>21</sup> Diccionario en línea de la American Marketing Association; [www.marketingpower.com/mg-dictionary.php](http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php)

<sup>22</sup> Zeithaml Valarie, Bitner Mary Jo, Gremler Dwayne; Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa, pág. 62.

<sup>23</sup> Lovelock Christopheher, Wirtz Jochan; Marketing de servicios, pág. 47-49.

- **Niveles de servicio deseado y adecuado**

*“El servicio deseado es el tipo de servicio que los clientes esperan recibir. Se trata de un nivel anhelado, una combinación de lo que los clientes creen que pueden y deben recibir en el contexto de sus necesidades personales, pero algunos clientes reconocen que la empresa no siempre puede entregar su nivel preferido de servicio; por lo que, el servicio adecuado es el nivel mínimo de servicio que los clientes aceptarán sin sentirse insatisfechos”.*

De tal manera el servicio deseado siempre será lo que los clientes anhelan y esperan recibir para sentirse deleitados, pero estarán dispuestos a tolerar y aceptar un nivel de servicio adecuado que los satisfaga.

- **Nivel de servicio pronosticado o predicho**

*“El servicio pronosticado o predicho es el nivel de servicio que los clientes en realidad esperan recibir, mismo que afecta directamente la forma en que los clientes definen el servicio adecuado en una ocasión específica. Si se pronostica un buen servicio, el nivel adecuado será mayor que si se pronostica un servicio deficiente. Las predicciones que hace el cliente sobre el servicio pueden relacionarse con una situación determinada”.*

Esto quiere decir que cuando el nivel del servicio pronosticado por los clientes sea alto, mayores serán las exigencias que se deberán cumplir para que el servicio sea considerado como adecuado por los clientes; por otro lado si el nivel del servicio pronosticado por los clientes es bajo, menores serán las exigencias que se deberán cumplir por ende resultará más fácil lograr que el servicio sea considerado como adecuado.

- **Zona de tolerancia**

*Es posible que a las empresas se les dificulte lograr una entrega coherente por parte de todos los empleados, e incluso por el mismo*

*empleado de servicio, a diferentes horas del día y de un día a otro. El rango en que los clientes están dispuestos a aceptar estas variaciones se denomina zona de tolerancia. Un mal desempeño provoca frustración e insatisfacción, en tanto que si supera el nivel de servicio deseado suele agradar y sorprender a los clientes.*

Lo cual quiere decir que la zona de tolerancia se encuentra entre los niveles del servicio deseado y adecuado, siendo estos los límites que determinan la valoración de la calidad de servicio, de manera que la valoración de la calidad será negativa si ésta se sitúa por debajo del límite inferior (servicio adecuado), por el contrario, será positiva si la percepción supera el límite superior (servicio deseado). Así mismo la zona de tolerancia varía de un cliente a otro y posiblemente de una operación a otra para el mismo cliente, también varía en las cinco dimensiones de la calidad del servicio puesto que cuanto mayor sea la importancia de una dimensión menor será su zona de tolerancia.

## **1.8.SATISFACCIÓN DEL USUARIO**

*“Es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían. Si el resultado es más pobre que las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si es igual a las expectativas, estará satisfecho. Si excede las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o complacido”.<sup>24</sup>*

En este sentido la satisfacción es el estado de ánimo de una persona, que resulta de una evaluación que ella realiza al comparar el resultado percibido de un producto con sus expectativas.

---

<sup>24</sup> Kotler Philip, Keller Kevin; Dirección de marketing, pág. 128.

### 1.8.1. Niveles de satisfacción

Ocurre cuando un cliente ha adquirido un servicio o producto de un proveedor, desde ese momento el cliente experimenta uno de estos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción.** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción.** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia.** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

## 1.9. MODELOS DE MEDICIÓN

Dada la importancia de ofrecer un servicio de calidad, una de las cuestiones que mayor interés ha despertado entre los investigadores ha sido su medición, debido al grado de subjetividad que tiene intrínseco desde la perspectiva del cliente.

La evaluación de la calidad siempre fue más compleja para los servicios que para los productos por la heterogeneidad, la inseparabilidad entre producción y consumo, la intangibilidad y el carácter perecedero.

*Dentro del ámbito académico los modelos o las escalas más utilizadas son el SERVQUAL y el SERVPERF herramientas diseñadas para la medición de la calidad del servicio.<sup>25</sup>*

### 1.9.1. Modelo SERVQUAL

Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1994, desarrollaron un modelo de medida de la calidad percibida denominado SERVQUAL, en el que el concepto de calidad de servicio se presenta como el grado de ajuste entre las expectativas de servicio

---

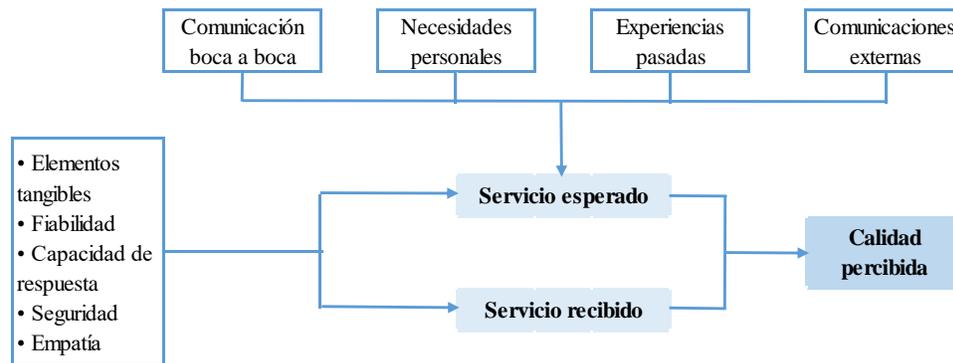
<sup>25</sup> Cronin Joseph, Taylor Steven; SERVPERF Versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality, pág. 126.

(lo que el cliente desea o espera del servicio) y la percepción final del resultado del servicio por el cliente.

En tal sentido, la calidad del servicio viene dada por la amplitud de las discrepancias existentes entre las expectativas y las percepciones del servicio. Por tanto, para hacer operativo este concepto se exige identificar y medir dos conceptos distintos: por un lado, expectativas, y por otro, las percepciones de los clientes.

A continuación, se presenta el marco conceptual del modelo SERVQUAL:

### Ilustración 1: Marco conceptual del modelo SERVQUAL



**Fuente:** Zeithaml, Parasuraman.y Berry (1990:26)

La gestión de expectativas es más fácil si se conocen los factores que contribuyen a su formación. Parasuraman identifica los siguientes elementos condicionantes:

- Comunicación boca-oído. Hace referencia a experiencias, recomendaciones y percepciones de otros clientes o usuarios.
- Necesidades personales. Qué servicio es el que verdaderamente necesita el cliente.
- Experiencias anteriores. Las expectativas de los clientes dependen de sus experiencias previas al servicio. Así, se espera más de aquello de

lo que se ha recibido un elevado nivel y menos de lo que se ha recibido un nivel bajo.

- Comunicación externa. Son señales ofrecidas por las empresas sobre los servicios que ofrecen, como puede ser, entre otras, la publicidad o el propio precio del servicio.

Por otro lado, estos autores analizaron las dimensiones que conforman la calidad del servicio, y concluyeron que son las cinco siguientes: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

### **1.9.1.1.El cuestionario SERVQUAL**

Para una comprensión más clara acerca del cuestionario, es importante señalar que el modelo SERVQUAL es una escala de medición formada a partir de cinco subescalas que miden las cinco dimensiones de la calidad a través de un número de ítems, mediante una escala de tipo Likert.

El cliente encuestado debe valorar por separado y para cada ítem cuáles eran sus expectativas y cuáles han sido sus percepciones.

Lo que significa que el cuestionario SERVQUAL recoge las expectativas y percepciones de los clientes respecto a unos ítems; estos ítems hacen referencia a cuestiones relativas a la calidad de servicio aplicables a cualquier tipo de empresa.

Este cuestionario se encuentra formado por tres secciones:

- Primera sección; compuesta por 22 ítems que ayudarán a conocer las expectativas del cliente.
- Segunda sección; consta de 22 ítems que interroga al cliente para conocer sus percepciones.
- Tercera sección; formada por 5 cuestiones adicionales para que el encuestado valore la importancia relativa de cada una de las dimensiones de la calidad de servicio.

Los resultados obtenidos se operativizan de la siguiente manera:

$$Q_i = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij})$$

**Donde:**

$Q_i$  = calidad percibida global del elemento  $i$ ;

$k$  = número de atributos, 22 en este caso;

$P_{ij}$  = percepción del resultado del estímulo  $i$  con respecto al atributo  $j$ ;

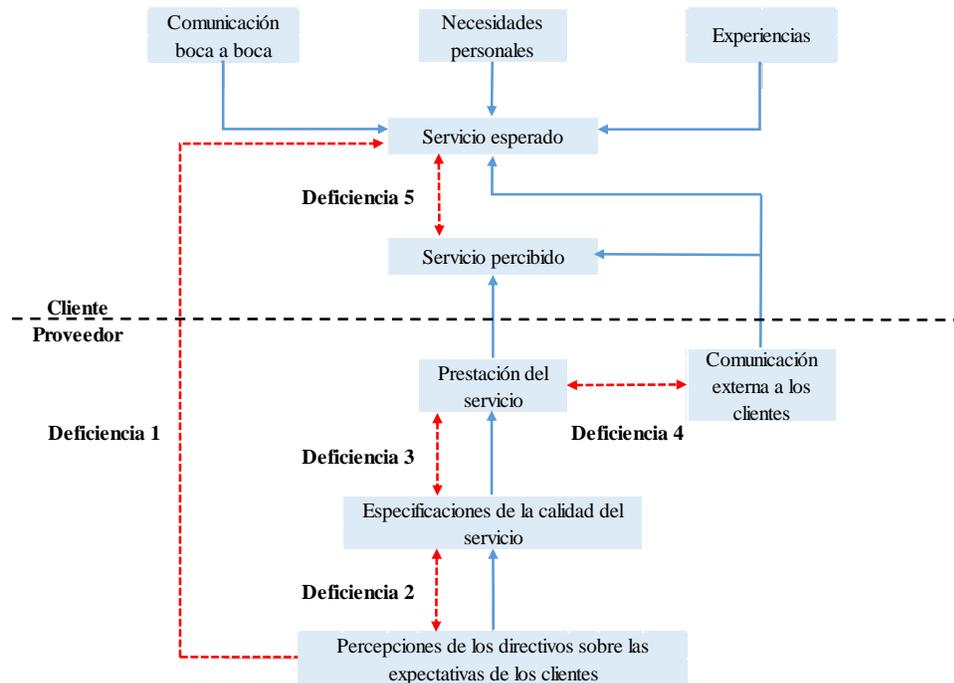
$E_{ij}$  = expectativa del atributo  $j$  para el elemento  $i$ .

Los datos obtenidos del SERVQUAL evalúan la calidad global del servicio, tal y como la perciben los clientes, y, por tanto, pueden ser utilizados para cuantificar las deficiencias en la calidad del servicio con diferentes niveles de análisis; estos datos determinan cuáles son las dimensiones más importantes para el cliente, lo que permite centrar en esas áreas los esfuerzos para mejorar la calidad del servicio.

#### **1.9.1.2.SERVQUAL como instrumento de mejora**

El modelo SERVQUAL indica el camino a seguir para mejorar la calidad del servicio, ya que reduce las diferencias que imposibilita ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad, además de ello sirve como marco general que, de forma esquemática, permite la comprensión, medición y mejora de la calidad de servicio.

### Ilustración 2: Modelo conceptual de la calidad del servicio



**Fuente:** Zeithaml, Parasuraman, y Berry (1990:52)

De este modelo se asume la existencia de cinco deficiencias dentro de las cuales las primeras cuatro se enmarcan dentro de la organización y contribuyen a la aparición de la deficiencia cinco la cual representa las discrepancias potenciales que pueden existir, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio percibido.

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

En ocasiones, los directivos de la organización no comprenden realmente las expectativas de los usuarios, lo que puede causar que los esfuerzos de la empresa para mejorar el servicio sean poco efectivos provocando una percepción baja de la calidad del servicio.

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

El origen de esta deficiencia se centra en la dificultad que tienen los directivos en traducir las expectativas de los usuarios en especificaciones o normas concretas de la calidad del servicio, hasta llegar a establecerse normas de calidad equivocadas.

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

Surge cuando el servicio se lleva a cabo de manera diferente a la especificada, generalmente surge cuando la interacción entre el cliente y el proveedor del servicio es elevada.

**Deficiencia 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.**

Esta deficiencia surge cuando el cliente se siente decepcionado o percibe que ha sido engañado por la empresa, las promesas que hace una empresa de servicios a través de la publicidad incrementan las expectativas y actúan como las normas contra las que los clientes evaluarán lo que consideran un servicio de calidad. Una discrepancia entre el servicio real percibido y las promesas de servicio tienen un efecto negativo sobre la percepción de calidad del servicio.

Con respecto a la deficiencia 5, el elemento clave para disminuirla radica en disminuir las deficiencias 1 a 4, manteniéndolas en el nivel más bajo posible. En la medida en que existan las deficiencias 1 a 4, los usuarios percibirán una baja calidad del servicio.

### **1.9.2. Modelo SERVPERF**

Cronin y Taylor (1992) desarrollaron el modelo SERVPERF, como alternativa del modelo SERVQUAL, una escala para medir la calidad percibida basada

únicamente en las percepciones del cliente sobre el servicio prestado. El modelo emplea las 22 afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño extraídas directamente del modelo SERVQUAL. Reduce, por tanto, a la mitad las mediciones con respecto al SERVQUAL y lo convierte en un instrumento mucho más manejable y menos costoso de utilizar. Además, supera las limitaciones que surgen de la utilización de expectativas para medir la calidad percibida.

#### **1.9.2.1.Fundamento del SERVPERF**

El modelo 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 y el hecho de gozar de una mayor validez predictiva que la del modelo SERVQUAL.

La expectativa es el componente del modelo 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.

#### **1.9.2.2.El cuestionario SERVPERF**

El modelo emplea únicamente las 22 afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño percibido del modelo SERVQUAL, utilizando las mismas

categorías para evaluar la calidad del servicio: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Por otra parte, el cuestionario añade una pregunta para valorar la satisfacción general con el servicio.

Se calcula de la siguiente manera:

$$Q_i = \sum_{j=1}^k W_j P_{ij}$$

**Donde:**

$Q_i$  = Calidad percibida global del elemento  $i$

$k$  = Número de atributos, 22 en este caso

$P_{ij}$  = Percepción del resultado del estímulo  $i$  con respecto al atributo  $j$

$W_j$  = Importancia del atributo  $j$  en la calidad percibida

Como podemos observar, esta escala utiliza ponderaciones en función de la importancia que cada atributo tiene en la evaluación de la calidad, y la calidad del servicio será tanto mejor cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones.

### 1.9.2.3. Ventajas del SERVPERF

Son varias las ventajas del modelo:

- 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.

Por otro lado, con este modelo no se pierde información. La incorporación de una pregunta sobre satisfacción general con el servicio permite analizar la contribución de los restantes ítem al nivel de satisfacción global alcanzado.

## **1.10. TRANSPORTE**

### **1.10.1. Concepto de transporte**

El transporte es una actividad dedicada al desplazamiento de personas, animales y objetos desde un lugar hasta otro, a través de los distintos medios de transporte.

### **1.10.2. Transporte público**

*El transporte público es un sistema integral de medios de transporte de uso generalizado, capaz de dar solución a las necesidades de desplazamientos de las personas.<sup>26</sup>*

El transporte público opera con rutas fijas y horarios establecidos por la ciudad; siendo capaces de dar solución a las necesidades de desplazamiento de las personas a cambio del pago de una tarifa establecida.

## **MARCO LEGAL**

### **Ley Nª 165 Ley general de transporte**

#### **TÍTULO III: CAPÍTULO PRIMERO: FINES DEL SISTEMA DE TRANSPORTE INTEGRAL**

Artículo 60. (Fines del sistema de transporte integral)

Calidad. Es el nivel de cumplimiento de los requisitos y la satisfacción que el proveedor de infraestructura, operaciones, servicios y otras actividades relacionadas, ofrece y proporciona a la usuaria o el usuario, en términos de bienestar, eficiencia y eficacia, que contemple condiciones de comodidad, adecuada atención, confiabilidad,

---

<sup>26</sup> Facua, <https://www.facua.org/es/guia.php?Id=77&capitulo=652>

mantención y conservación, plazos, niveles de contaminación permisibles, entre otros elementos, cuyos estándares serán definidos en la normativa específica para cada modalidad de transporte.

### TÍTULO III: CAPÍTULO SEGUNDO: SECCIÓN II: SERVICIOS DE TRANSPORTE

#### Artículo 75. (Transporte Público)

El servicio de transporte público, se define como aquel que tiene como propósito general satisfacer las necesidades que originan prestaciones dirigidas a las usuarias y los usuarios individualmente o en su conjunto, que son de interés público y sirven al bien común; comprende las unidades de transporte en que las usuarias y los usuarios no son los propietarios de los mismos, siendo prestados comercialmente por terceros y pueden ser suministrados tanto por instituciones públicas y privadas.

El servicio de transporte público se clasificará en:

- a) Servicio de transporte regular. Es aquel que es prestado de forma continua cumpliendo las siguientes condiciones: autorización para la prestación del servicio; itinerario, horario y ruta autorizados; condiciones de seguridad y calidad del servicio y tarifa aprobada por la autoridad competente.
- b) Servicio de transporte no regular y/o especial. Constituye el servicio de transporte público no regular y/o especial, el transporte de taxis, radio taxis, mototaxis, transporte escolar; el transporte turístico, de personal, de carga; vuelos charter, taxi aéreo, y el alquiler de unidades de transporte con o sin conductor y otros con contrato especial.

### TÍTULO VI: CAPÍTULO Segundo: SECCIÓN XV SERVICIO PÚBLICO DE TRANSPORTE AUTOMOTOR URBANO DE PASAJEROS

#### Artículo 256. (Transporte Automotor Urbano De Pasajeros)

Es el servicio de transporte terrestre de pasajeros que tiene origen y destino dentro de un mismo municipio.

## **Ley Municipal N° 117 Ley de movilidad urbana y transporte**

### **TÍTULO II: CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL TRANSPORTE PÚBLICO URBANO DE PERSONAS**

#### **Artículo 30. (Criterios de prestación)**

Calidad: Implica que la prestación del servicio debe ejecutarse bajo estándares específicos, en cuanto a itinerarios, puntualidad, trato cordial, información al usuarios, acceso adecuado, entre otros.

### **TÍTULO II: CAPÍTULO I: DISPOSICIONES GENERALES**

#### **Artículo 9. (Clasificación del transporte terrestre)**

El transporte terrestre, para efectos de la ley se clasifica en:

- a) Transporte de personas. Que comprende el desplazamiento de personas de un lugar a otro bajo condiciones reguladas. El transporte de personas a su vez se clasifica en:
  1. Transporte público de personas. Implica el desplazamiento de personas a cambio de una tarifa. Por ser de interés público, se encuentra sometido al régimen de servicio público.
  2. Transporte privado de personas. Implica el desplazamiento de personas, para responder a necesidades puntuales de interés privado o a necesidades puntuales de interés público.

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO**

## 2.1. ANÁLISIS EXTERNO – MACROAMBIENTE

### 2.1.1. Entorno Político

En este entorno se llevará a cabo el análisis de las siguientes variables:

**Tabla 2: Entorno político**

	<b>Descripción</b>	<b>Observación</b>
<b>Cambio de gobierno</b>	A nivel nacional; los resultados oficiales de las elecciones generales, dio lugar a la posesión de Luis Arce Catacora quien asume la presidencia de Bolivia en un acto de transmisión de mando llevado a cabo el 8 de noviembre del presente año en la ciudad de La Paz.	El cambio de gobierno a nivel nacional dio lugar a la posesión de un alcalde interino para la ciudad de Tarija, quien realizó un cambio en la dirección de la Secretaría de Movilidad Urbana, los cuales pueden afectar al sector de transporte público por las nuevas acciones o medidas que estos puedan llegar a tomar con respecto a este sector.
	A nivel municipal; la renuncia de Rodrigo Paz hizo que el Concejo Municipal de Tarija eligiera un alcalde interino para Tarija, eligiendo a Alfonso Lema como alcalde de la ciudad.	
	En la Secretaría de Movilidad Urbana; El alcalde interino de Tarija Alfonso Lema, presentó a su nuevo equipo de trabajo, dándose un cambio importante en la Secretaría de Movilidad Urbana, asumiendo como secretario de esta unidad Martin del Rio quien reemplaza a Horacio Calizaya.	
<b>Cambio de las normas</b>	El gobierno municipal de Tarija estableció diversas acciones luego de declararse la emergencia sanitaria, una de ellas fue la suspensión del transporte público hasta que se emitió el Decreto Municipal N° 013/2020, que rige desde el 6 de Julio, con ello retorna el transporte público con protocolos de bioseguridad, para que la Secretaría de Movilidad Urbana autorice su circulación, la cual se dará de acuerdo a la terminación de las placas, con una restricción del 50% de la capacidad total en el interior de los vehículos de transporte público y un horario de circulación de 5:00 a 14:00.	Los horarios de circulación se fueron ampliando conforme se flexibilizaba la cuarentena, hasta lograr la normalidad de sus horarios y los días de circulación. La pandemia del corona virus trajo mucha incertidumbre a este sector ya que no se conoce las medidas que se podrían aplicar por el incremento de casos y la posible llegada de la segunda ola de esta.

**Fuente:** Elaboración propia

Los cambios de gobierno y de las normativas provoca incertidumbre para el transporte público de micros, debido a que existe la posibilidad de que se generen políticas y normativas poco acertadas que perjudiquen al sector.

### 2.1.2. Entorno Económico

En el entorno económico se realizará el análisis de las variables que se presentan a continuación:

#### Producto Interno de Bruto (PIB)

El Instituto Nacional de Estadística reportó que el producto interno bruto (PIB) de Bolivia registró una variación positiva en los últimos años, como se puede apreciar a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 3: PIB de Bolivia por departamentos**

<b>Departamento</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Chuquisaca	0,79	1,90	2,90	-0,02
La Paz	5,51	6,10	4,52	3,21
Cochabamba	5,54	2,25	5,98	2,04
Oruro	1,33	6,52	1,53	2,70
Potosí	7,49	1,28	4,11	-0,02
Tarija	-6,15	-3,66	-4,37	-5,97
Santa Cruz	6,64	6,72	5,80	4,15
Beni	5,35	3,94	6,57	3,09
Pando	2,45	2,91	7,03	1,66
<b>BOLIVIA</b>	<b>4,26</b>	<b>4,20</b>	<b>4,22</b>	<b>2,22</b>

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

Como se puede apreciar en la tabla anterior el PIB de Tarija se encuentra decreciendo en los últimos años.

El decrecimiento del PIB tanto a nivel nacional como a nivel departamental afecta a la economía de la población y por tanto al sector del transporte público de la ciudad de Tarija.

### **Impuestos**

En la tabla siguiente se detalla las leyes aprobadas por el Concejo Municipal de Tarija en la gestión 2020 con respecto a los impuestos para el sector de transporte público:

**Tabla 4: Impuestos para el sector de transporte público**

	<b>Descripción</b>	<b>Observación</b>
<b>Impuestos</b>	Ley de Modificación de Incentivos Tributarios; permite a los contribuyentes del transporte público que renueven su vehículo, tener descuentos entre el 75 al 95 por ciento. Dicho beneficio tendrá una duración de tres gestiones fiscales, hasta el año 2022.	Los porcentajes de descuento varían de acuerdo al momento en el que se haga la cancelación del impuesto.
	Ley Municipal N° 244 Ley de Descuento Solidario al Pago de Impuestos; tiene la finalidad de crear descuentos especiales en los pagos de impuestos para aquellos sectores afectados por la pandemia del coronavirus; el transporte público podrá alcanzar un 80% de descuento en el impuesto a la propiedad de vehículos.	Esto ayuda a que el sector de transporte público pueda renovar sus vehículos como así también a beneficiarse del descuento en el pago de impuestos.

**Fuente:** Elaboración propia

La aprobación de este tipo de leyes con respecto a los impuestos se convierte en una oportunidad para el sector de transporte público de micros dado a que la renovación de los vehículos ayudara a brindar un mejor servicio a la población tarijeña.

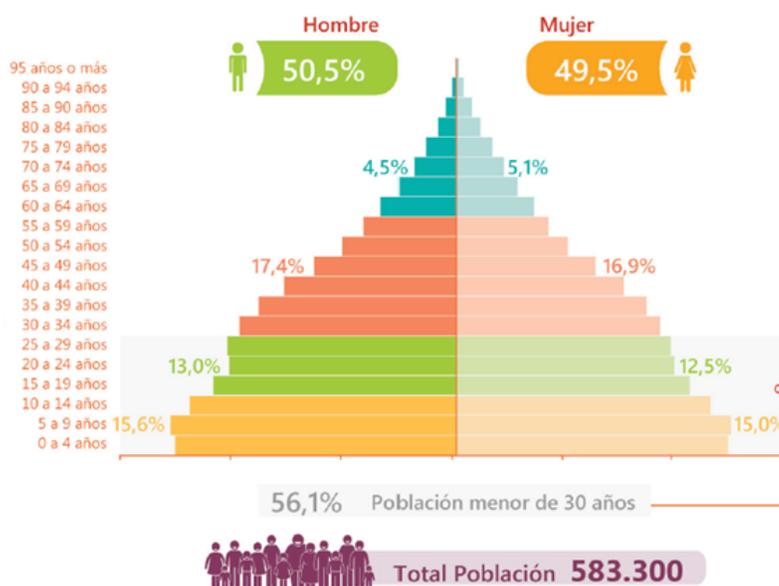
### 2.1.3. Entorno Cultural

En el entorno cultural se realizará el análisis de las variables que se presentan a continuación:

#### Demográfico

Según las proyecciones realizadas por el INE para el año 2020, el departamento de Tarija cuenta con aproximadamente 583.330 habitantes de los cuales el 50,5% son hombres y un 49,5% son mujeres; alcanzando la población menor de 30 años un 56,1% del total de la población, como se muestra a continuación en la siguiente ilustración:

**Ilustración 3: Población proyectada de Tarija por sexo según quinquenal de edad, 2020**



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

Por otro lado la población que está en el área urbana para el 2020 será de un 68,2% frente al 31,8% que está en el área rural.

Que la población de Tarija sea menor de 30 años es una oportunidad para el servicio del transporte público, ya que son mayormente los jóvenes quienes

hacen uso del servicio, además de ello la población urbana en constante crecimiento puede ser asociada con el incremento de usuarios.

### **Crecimiento poblacional**

A nivel departamental, el municipio con mayor crecimiento poblacional es el municipio de Tarija de la provincia Cercado con un estimado de 268.387 habitantes para el año 2020, representando un crecimiento poblacional en porcentaje del 26,09% con respecto a los 212.856 habitantes del año 2012.

**Tabla 5: Población proyectada de Tarija por Municipios**

<b>Municipio</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Tarija</b>	212.856	219.520	226.245	233.079	239.996	246.989	254.048	261.188	268.387
<b>Yacuiba</b>	96.402	97.448	98.473	99.451	100.386	101.278	102.124	102.943	103.723
<b>Villamontes</b>	41.294	42.729	44.133	45.499	46.830	48.139	49.419	50.671	51.916
<b>Bermejo</b>	36.016	36.530	37.067	37.614	38.170	38.722	39.280	39.845	40.404
<b>San Lorenzo</b>	25.003	25.110	25.216	25.322	25.423	25.520	25.613	25.707	25.796
<b>Entre Ríos</b>	23.054	23.186	23.330	23.463	23.599	23.729	23.857	23.982	24.107
<b>Padcaya</b>	19.695	19.511	19.347	19.196	19.053	18.919	18.799	18.687	18.582
<b>Caraparí</b>	16.095	16.275	16.441	16.597	16.750	16.890	17.029	17.154	17.279
<b>Uriondo</b>	15.501	15.534	15.555	15.572	15.583	15.589	15.597	15.599	15.595
<b>El Puente</b>	11.920	11.923	11.925	11.928	11.928	11.932	11.925	11.927	11.920
<b>Yunchará</b>	5.772	5.746	5.727	5.708	5.687	5.666	5.651	5.628	5.621
<b>Tarija</b>	<b>503.608</b>	<b>513.512</b>	<b>523.459</b>	<b>533.429</b>	<b>543.405</b>	<b>553.373</b>	<b>563.342</b>	<b>573.331</b>	<b>583.330</b>

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

El crecimiento población que se muestra en la tabla anterior beneficia al sector de transporte público ya que significa que existirán usuarios potenciales para este servicio.

#### 2.1.4. Entorno Tecnológico

En el entorno tecnológico se realizará un análisis de lo siguiente:

**Tabla 6: Entorno tecnológico**

	<b>Descripción</b>	<b>Observación</b>
<b>Tecnología móvil</b>	Actualmente muchas de las organizaciones dedicadas a prestar el servicio de transporte, específicamente los taxis están empleando aplicaciones móviles para que las personas puedan solicitar el servicio a través de ellas de forma rápida y fácil; por ejemplo Vi Taxi, que es una de ellas y se encuentra operando en la ciudad de Tarija.	El uso de la tecnología móvil como así también la tecnología de la información y comunicación, les facilita a los usuarios el acceso a los servicios de aquellos que lo implementen.
<b>Convenio de Cooperación Interinstitucional al para la implementación del servicio municipal de transporte urbano en la ciudad de Tarija</b>	Compromete al Gobierno Autónomo Municipal de La Paz a asesorar a la ciudad de Tarija en la implementación de este modelo de transporte, el cual tiene como tendencia establecer una asociación mixta, pública-privada con los transportistas, a fin de brindar un servicio de calidad. Una de las propuestas es proporcionar a la ciudadanía tarijeña buses con características similares a los Puumakatari de la ciudad de La Paz.	La incorporación de este tipo de buses significará para la ciudadanía tarijeña un cambio tecnológico importante ya que le brindara mayor comodidad y un mejor servicio.

**Fuente:** Elaboración propia

Para el transporte público, formar parte de una asociación mixta, pública-privada significaría una oportunidad, más aún cuando esta tiene como fin el poder brindar un servicio de calidad.

#### 2.1.5. Entorno Medio Ambiental

Según información de la Secretaría Medioambiental del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija, entre el 60 y el 70 por ciento de la contaminación del aire

se atribuye al uso de vehículos motorizados, los cuales emanan un humo negro que concretamente suelen ser gases tóxicos nocivos para la salud, por ello la Red MoniCA-Tarija tiene definidos 11 puntos de monitoreo de la calidad del aire repartidos por la ciudad.

A través de los valores registrado por la Red MoniCA-Tarija, la Secretaría de Movilidad Urbana realizó una comparación del Índice de calidad del aire (ICA) (Ver anexo 4) antes y durante la pandemia, precisamente cuando existía una restricción vehicular, obteniendo como resultado lo siguiente:

**Ilustración 4: Comparación del Índice de calidad del aire (ICA) antes y durante la pandemia**



**Fuente:** Secretaría de Movilidad Urbana

Antes de la pandemia se registraron valores entre el 80 y 84 del Índice de calidad del aire, teniendo como resultado un aire regular; durante la pandemia estos valores se redujeron a 47 y 49 del ICA por lo tanto se clasifica al aire como bueno.

Por otro lado, en Bolivia existe una normativa de tránsito que estipula que los escapes de cada motorizado deben estar instalados de forma vertical en la parte posterior del vehículo y cada artefacto debe sobrepasar la altura del techo de estos; además de ello las autoridades competentes promoverán la implementación del Sistema Nacional de Revisión Técnica Vehicular, a fin de precautelar la calidad del aire en el territorio nacional.

Si bien la Revisión Técnica Vehicular y normativas como la citada anteriormente ayudan a reducir la contaminación ambiental provocada por los vehículos, aun se requieren de otras medidas que ayuden a reducir los valores en el índice de calidad del aire ya que estos valores se incrementan cada año.

## 2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

El siguiente análisis; hace uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual se refiere al estudio de las fuerzas más cercanas e importantes a la empresa que afectan a su capacidad para servir a los clientes, es así que analizaremos cada una de ellas a continuación.

### 2.2.1. Rivalidad entre Competidores

Los micros en el mercado tarijeño tienen como principal competencia a los taxis trufis, los cuales ofrecen a la población la posibilidad de trasladarse por la ciudad de un lugar a otro con una tarifa establecida y con rutas fijas.

En cuanto a su organización, los micros y taxis trufis se encuentran organizados de la siguiente manera:

**Tabla 7: Organización de los Micros y los Taxis Trufis**

Micros	Taxis trufis
Sindicato de Transporte La Tablada	Asociación de Transporte taxi trufi El Chapaco
Sindicato de Transporte Luis de Fuentes.	Sindicato de transporte Ful Sin fronteras
Cooperativa de Transporte Virgen de Chaguaya	Asociación de transporte Libre Intermodal 26 de Marzo
Cooperativa de Servicio Tarija	Cooperativa de transporte taxi trufi Vecinal Tarija

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar los micros están organizados en dos sindicatos y dos cooperativas de transporte, mientras que los taxis trufis cuentan con dos

asociaciones, una cooperativa y un sindicato de transporte, que actualmente operan por la ciudad de Tarija, siendo la principal competencia de los micros.

Estos dos tipos de transporte público se diferencian por la tarifa de precios que manejan, mientras que los micros tienen una tarifa diferenciada para distintos sectores de la población (adultos, escolares, secundaria, adultos mayores, embarazadas y discapacitados); los taxis trufis tiene tarifa fija de 2 bolivianos para toda la población.

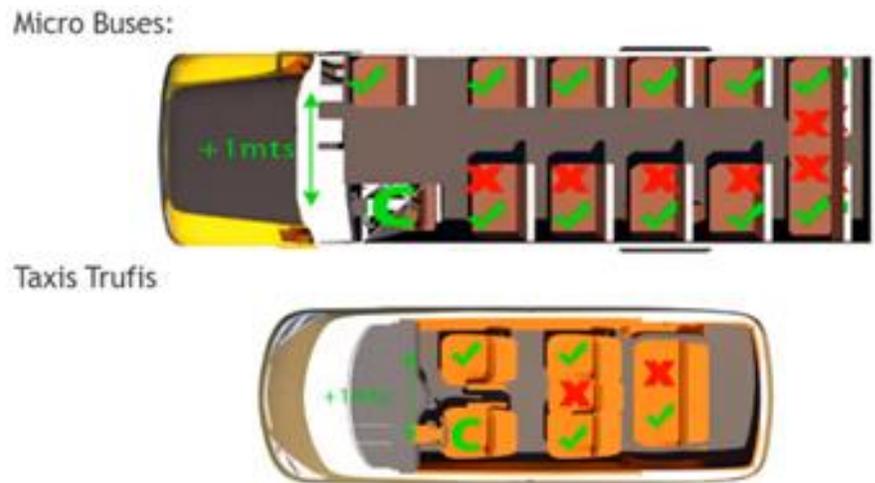
**Tabla 8: Tarifas**

	<b>Micros</b>	<b>Taxis trufis</b>
<b>Escolares</b>	0,50 Cts.	2,00 Bs
<b>Secundaria</b>	0,80 Cts.	2,00 Bs
<b>Universitarios</b>	1,00 Bs.	2,00 Bs
<b>Personas mayores</b>	1,80 Bs.	2,00 Bs
<b>Adultos mayores</b>	0,90 Cts.	2,00 Bs

**Fuente:** Elaboración propia

Por otro lado, la cantidad de usuarios que los micros pueden transportar es mayor a la cantidad que pueden transportar los taxis trufis, actualmente por la pandemia la alcaldía está normando la cantidad de personas que el transporte público puede subir a un micro o a un taxi trufis, reduciendo la capacidad de los mismos a la mitad, respetando el distanciamiento social:

**Ilustración 5: Cantidad de personas que pueden transportar los micros y los taxis trufis durante la pandemia**



**Fuente:** Secretaria de Movilidad Urbana

- En los micros que llevaban a 22 pasajeros, solo podrá llevar a 11 pasajeros
- Los taxis trufis que llevaban a 7 pasajeros solo podrán llevar entre 3 y 4 pasajeros dependiendo del modelo del vehículo.

La cantidad de personas que pueden transportar los micros y taxis trufis puede incrementarse conforme se flexibilice la pandemia.

En base a lo anterior podemos deducir que existe una fuerte competencia en el sector de transporte público por parte de los taxis trufis hacia los micros, debido a que prestan un servicio con características similares, por ello los sindicatos y cooperativas de micros deben establecer estrategias que les permita hacer frente a la competencia.

### 2.2.2. Amenaza de Nuevos Entrantes

Las barreras de entrada al mercado para los nuevos competidores son bastante altas, por las siguientes razones:

**Tabla 9: Amenaza de nuevos entrantes**

	<b>Detalle</b>	<b>Observación</b>
<b>Necesidades de capital</b>	Para ingresar al sector de transporte público los nuevos entrantes deben disponer de una cantidad considerable de recursos financieros, debido a que el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija, establece, que para la conformación de un sindicato se debe contar con un mínimo de 10 integrantes, lo que significa una inversión inicial de diez vehículos destinados a la prestación del servicio.	La alta cantidad de recursos que se requieren dificulta la entrada de nuevos competidores al mercado, más aún cuando el Gobierno Municipal establece como mínimo 10 vehículos para conformar un sindicato.
<b>Leyes y normas municipales</b>	La Ley Municipal de Movilidad Urbana establece una serie de requisitos que deben cumplirse al momento de conformar un sindicato entre los principales están: contar con un NIT, licencia de funcionamiento, nómina de los conductores, certificados de propiedad, licencia de conducir, fotocopia de carnet de identidad. Por otro lado, esta ley estipula que el servicio de transporte público solo puede ser brindado en ciertos vehículos motorizados, esto refiriéndose a los toritos o mototaxis los cuales querían iniciar brindando su servicio en la gestión 2019.	Si bien, el cumplimiento de estos requisitos parece ser sencillo, apelando a la observación se puede expresar que algunas veces en las instituciones públicas existe mucha burocracia.

<b>Acceso a rutas</b>	De acuerdo a los datos difundidos por la Secretaría de Movilidad Urbana, el servicio de transporte público de micros y taxi trufis cuentan con un total de 526 y 1.300 vehículos respectivamente, mismos que operan por la ciudad de Tarija y protegen sus rutas de circulación; sumado a esto existe los sindicatos de radio taxi como así también personas que se encuentran el rubro del transporte de taxis libres.	Por la excesiva cantidad de organizaciones dedicadas a prestar el servicio de transporte de pasajeros en la ciudad de Tarija, hace que los competidores potenciales presenten dificultades en cuanto al acceso a rutas de circulación.
-----------------------	---	--

**Fuente:** Elaboración propia

Por las razones detalladas en la tabla anterior, se puede concluir que existen altas barreras de entrada que no permite el ingreso de nuevos competidores al mercado, lo que sería favorable el sector de transporte público.

### 2.2.3. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos servicios que no son exactamente iguales a los de la organización, pero sí, cumplen en cierta medida con la misma función, mismos que se presentan a continuación:

**Tabla 10: Amenaza de productos sustitutos**

	<b>Detalle</b>	<b>Observación</b>
<b>Productos sustitutos de los micros</b>	Son los radio taxis y los taxis libres, pero también se puede considerar a los automóviles, motocicletas y bicicletas que son comercializadas en el mercado tarijeño; ya que todos estos satisfacen la necesidad de transporte de la población.	Si bien los radio taxis y taxis libre prestan el mismo servicio, estos tienen una tarifa más elevada que los micros. Por otro lado la compra de un vehículo cualquiera que este sea (automóvil, motocicleta o bicicleta), da lugar a que las personas sustituyan el servicio de transporte público de micros por este.

**Fuente:** Elaboración propia

Como se señaló anteriormente una de las ventajas que presentan los micros frente a sus productos sustitutos es la tarifa diferenciada y más baja que cobra

a sus usuarios; por otro lado, es necesario reconocer que por la pandemia hubo un incremento en el uso de las bicicletas luego de que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró a la bicicleta como uno de los medios de transporte más seguros en torno a la pandemia del coronavirus y se instalarán las ciclovías en la ciudad de Tarija.

#### 2.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores

**Tabla 11: Poder de negociación de los proveedores**

	<b>Detalle</b>	<b>Observación</b>
<b>Proveedores</b>	El poder de negociación de los proveedores es medio, por las siguientes razones: Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) es la única organización encargada de facilitar el combustible a los surtidores de la ciudad, estableciendo un precio fijo al cual debe venderse en todo el territorio nacional; los repuestos para los micros se encuentran disponibles en el mercado y son de fácil acceso; en la ciudad de Tarija existe una gran cantidad de talleres que ofrecen servicios mecánicos y eléctricos para toda clase de vehículos.	Los micros dependen absolutamente de su proveedor de combustible ya que sin él no podrían brindar el servicio de transporte público a la población. Con respecto a sus otros proveedores estos ejercen un menor poder de negociación porque existe un alto número de proveedores disponibles, siendo fácil el poder sustituirlos.

**Fuente:** Elaboración propia

Existe un alto poder de negociación por parte de los proveedores de combustible debido a la absoluta dependencia que tienen los micros hacia este, pero el poder de negociación por parte de los demás proveedores es bajo, por el alto número de estos disponibles en el mercado.

#### 2.2.5. Poder de Negociación de los Clientes

A continuación, se da a conocer el poder de negociación que tienen los usuarios con respecto al servicio de transporte público de micros.

**Tabla 12: Poder de negociación de los clientes**

	<b>Descripción</b>	<b>Observación</b>
<b>Usuarios</b>	No tienen ninguna participación en la decisión de las tarifas y rutas establecidas del servicio de transporte público, ya que estas son decididas por la alcaldía y los sindicatos de micros.	En el caso de las rutas los usuarios conjuntamente con sus presidentes de barrio pueden solicitar la circulación de alguna línea de micro por su vecindario pero la Secretaría de Movilidad Urbana es la que decide y autoriza la circulación de los mismos.

**Fuente:** Elaboración propia

En función a lo señalado anteriormente podemos manifestar que el poder de negociación que los usuarios ejercen sobre el servicio de transporte público es bajo, debido a que el gobierno municipal conjuntamente con la Secretaría de Movilidad Urbana son quienes deciden y autorizan las tarifas y rutas de circulación de este servicio público, con participación de los sindicatos y cooperativas del transporte público.

A continuación, se presenta la evaluación de las cinco fuerzas de Porter:

**Tabla 13: Evaluación de las cinco fuerzas de Porter**

<b>Cinco Fuerzas de Porter</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
<b>Rivalidad entre competidores</b>	<b>X</b>		
<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>			<b>X</b>
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>		<b>X</b>	
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>		<b>X</b>	
<b>Poder de negociación de los clientes</b>			<b>X</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En función al análisis de las cinco fuerzas de Porter realizado se concluye, que existe una alta rivalidad entre competidores, la cual refleja una amenaza para el sector del transporte público de micros, debido a que no existe una diferenciación significativa en el servicio que se brinda; la amenaza de los productos sustitutos es media debido a

las tarifas que posee el servicio de transporte público de micros las cuales son más accesibles para la población; de igual forma el poder de negociación que tienen los proveedores es medio ya que si bien depende absolutamente de YPFB para el suministro de combustible sus otros proveedores son fáciles de encontrar en el mercado; por otro lado, la amenaza de los nuevos entrantes es baja gracias a las altas barreras de entrada que existen en el mercado; del mismo modo el poder de negociación que tienen los usuarios es bajo, porque su participación es mínima en las decisiones que se toman en cuanto a tarifas y rutas de circulación de los micros.

## **2.2. ANÁLISIS INTERNO**

### **2.2.1. Descripción general del transporte público**

La Secretaría de Movilidad Urbana solo reconoce como transporte público en la ciudad de Tarija a los micros y a los taxis trufis; los cuales se organizan para prestar el servicio de transporte público y proteger sus rutas al igual que en las demás ciudades de Bolivia en una estructura sindical, donde el papel que desempeña los sindicatos es simplemente para el control de una o varias rutas y el poder de negociación con las autoridades sobre rutas y tarifas. Para la organización de estos sindicatos hay tres elementos principales que permiten agrupar a sus afiliados:

- Las rutas de servicio; son las calles por donde pueden transitar los micros y significa una propiedad común para cada sindicato; estas rutas han sido negociadas o cedidas por los municipios.
- La propiedad de los micros; en general son de propiedad individual, pero también hay casos de personas que manejan sus micros y/o contratan choferes con pagos a destajo.
- La tarifa; valor del pasaje que paga el usuario, es dada por el Estado hoy en día, a través de sus autoridades locales.

Los micros se encuentran organizados en: dos sindicatos y dos cooperativas las cuales brindan el servicio de transporte público a la población tarijeña a partir de sus diferentes líneas que recorren distintas áreas de la ciudad.

## **2.2.2. Organización del transporte público**

### **2.2.2.1. Los sindicatos de autotransporte y las líneas de micros**

La cantidad de micros del transporte público que circulan por la ciudad de Tarija es de 526, mismos que están distribuidos de la siguiente manera por cada sindicato y cooperativa:

- Sindicato de Transporte La Tablada: 232 vehículos.
- Sindicato de Transporte Luis de Fuentes: 97 vehículos.
- Cooperativa de Transporte Virgen de Chaguaya: 179 vehículos.
- Cooperativa de Servicio Tarija: 18 vehículos.

Los sindicatos y cooperativas brindan su servicio a la población a través de líneas de micros que circulan por distintas arterias de la ciudad, a través de la observación se pudo identificar las líneas de micros mismas que se detallan a continuación:

- El Sindicato de Transporte La Tablada posee las líneas A, B, C, S, D, CH.
- El Sindicato de Transporte Luis de Fuentes cuenta con las líneas 5, E, F y la línea a San Jacinto.
- La Cooperativa de Transporte Virgen de Chaguaya tiene las líneas 1, 4, 6, 7, 9 y 11.
- Con respecto a la Cooperativa de Servicio Tarija solo cuenta con la línea Z.

Los dos sindicatos y las dos cooperativas de micros prestan el servicio a la población tarijeña a través de dieciséis líneas las cuales aún no logran llegar a

aquellas zonas que actualmente son consideradas parte urbana de la ciudad por el crecimiento de esta (Ver anexo 5).

#### 2.2.2.2. Rutas de las líneas de micro

Las rutas de las líneas de micros son definidas por la Secretaria de Movilidad Urbana, estas son las siguientes:

**Tabla 14: Rutas de las líneas de micro**

LINEA	RUTAS		OBSERVACIÓN
	Ida	Vuelta	
<b>A (Obrajes)</b>	Comunidad Obrajes Sud, Av. Panamericana, Cochabamba, Corazón de Jesús, Domingo Paz, O'connor, 15 de abril, Padilla, Av. Las Américas, Leocardio Trigo, Heriberto Trigo, España, Av. Las Américas, Av. Mealla.	Av. Mealla, Av. Jaime Paz Zamora, Av. La Paz, La Madrid, Colon, Bolívar, Campero, Cochabamba, Av. Panamericana, Comunidad Obrajes Sud.	Estas dos líneas tienen rutas similares por el centro de la Ciudad, solamente difieren en sus puntos de llegada y partida.
<b>A (Nueva terminal)</b>	Carretera Tomatitas, Av. Panamericana, Cochabamba, Corazón de Jesús, Domingo Paz, O'connor, 15 de abril, Padilla, Av. Las Américas, Leocardio Trigo, Heriberto Trigo, España, Av. Las Américas, Av. Jaime Paz Zamora, Nueva terminal	Nueva terminal, Av. Jaime Paz Zamora, Av. La Paz, La Madrid, Colon, Bolívar, Campero, Cochabamba, Av. Panamericana, Carretera a Tomatitas.	

<p><b>B (San Mateo)</b></p>	<p>Ruta San Mateo, Panamericana, Cochabamba, Corazón de Jesús, Domingo Paz, O'conor, Oruro, Av. La Paz, Av. Belgrano, España, Av. Las Américas, Membrillos, Av. Belgrano, Av. Font, Av. Circunvalación, Av. Romero, Av. Baldivieso, Av. Carapari, Camatinde, Av. Final Baldivieso.</p>	<p>Av. Baldivieso, Capitán Matías Guerrero, Capitán Jose Larrea, Camatinde, Av. Carapari, Av. Baldivieso, Av. Romero, Av. Circunvalación, 6 de Junio, Av. Belgrano, Calle Lazcano, Jaime Paz Zamora, España, Av. Belgrano, Av. La Paz, Bolívar, Campero, Corrado, Ramón Rojas, Domingo Paz, Av. Beni, Av. Panamericana, Ruta San Mateo.</p>	<p>Al igual que la anterior estas líneas tienen rutas similares por el centro de la ciudad, solo se diferencian por sus puntos de llegada y partidas.</p>
<p><b>B (Obrajes)</b></p>	<p>Comunidad Obrajes Sud, Avenida Panamericana, Cochabamba, Corazón de Jesús, Domingo Paz, O Connor, Oruro, Av. La Paz, Av. Belgrano, España, Las Américas, Gral. Sossa, Av. Belgrano, Av. Font, Av. Circunvalación, Av. Romero, Av. Baldivieso, Av. Carapari, Camatinde, Av. Baldivieso final.</p>	<p>Av. Baldivieso, Cap. Mendieta, Capitán Matías Guerrero, Capitán José Larrea, Av. Carapari, Av. Baldivieso, Av. Romero, Av. Circunvalación, 6 de Junio, Av. Belgrano, Calle Lazcano, Av. Jaime Paz Zamora, España, Av. Belgrano, Av. La Paz, Bolívar, Campero, Corrado, Ramón Rojas, Domingo Paz, Av. Beni, Panamericana, Comunidad Obrajes Sud</p>	<p>Al igual que la anterior estas líneas tienen rutas similares por el centro de la ciudad, solo se diferencian por sus puntos de llegada y partidas.</p>
<p><b>C</b></p>	<p>Av. Camilo Moreno, 15 de Junio, Av. Jorge Majuf, Av. Circunvalación, Froilán Tejerina, Comercio, Av. Panamericana, Cochabamba, Corazón de Jesús, Domingo Paz, Juan Misael Saracho, Ingavi, Colon, Av. Circunvalación, Av. San Bernardo, Av. Néstor Paz, Ciro Vaca, Hernando Siles, Tte. Ricardo</p>	<p>Av. La Paz, Tte. Ricardo Estensoro, Av. Néstor Paz, Av. San Bernardo, Av. Circunvalación, Suipacha, Murillo, Daniel Campos, Bolívar, Ingavi, Av. Beni, Av. Panamericana, Froilán Tejerina, Av. Circunvalación, 15 de Junio, Av. Camilo Moreno.</p>	<p>La ruta de vuelta de esta línea se encuentra desactualizada ya que actualmente la línea C no recorre la calle Daniel Campos hasta la calle Bolívar si no que recorre la calle Daniel Campos hasta la Ayora, pasando por la Suipacha hasta la calle Corrado, para retomar su ruta desde la Av. Beni.</p>

	Estensoro, Av. La Paz, Ciro Vaca, Av. La Paz.		
<b>D</b>	Av. Los Molles, Av. 6 de Agosto, Av. Héroes de la Independencia, Av. Julio Arce, Noelia Martínez, Héroes de la Independencia, Av. Los Sauses, Puente San Martín, 15 de Abril, Campero, Domingo, Colon, Chorolque, Ayoroa, Av. Mejillones, Av. Circunvalación, Colon.	Colon, 15 de Agosto, Av. Mejillones, Ayoroa, Suipacha, Bolívar, Ramón Rojas, Puente San Martín, Av. Los Sauses, Héroes de la Independencia, Noelia Martínez, Av. Julio Arce, Héroes de la Independencia, Av. 6 de Agosto y Av. Los Molles.	
<b>F</b>	Final Froilán Tejerina, Daniel Zamora, Av. Panamericana, Cochabamba, Corazón de Jesús, Domingo Paz, Junín, Av. Potosí, Av. Gamoneda, Av. Circunvalación, Pedro Tordoya, Cnel. Saturnino León, Av. Costas Montaña, B. Moto Méndez, B. Luis Espinal, B. Pampa Galana.	B. Pampa Galana, B. Luis Espinal, Moto Méndez, Av. Costas Montaña, Cnel. Saturnino León, Pedro Tordoya, Av. Circunvalación, Av. Gamoneda, Av. Potosí, Corrado, Ballivian, Cochabamba, Av. Panamericana, Final Froilán Tejerina.	Esta línea de micro ya no circula por la calle Daniel Zamora debido a que esta calle cambio su dirección de circulación, siendo ahora de subida hacia la calle Froilán Tejerina
<b>E roja</b>	Froilán Tejerina, Timoteo Raña, Av. Panamericana, Av. Beni, Domingo Paz, Junín, Av. Potosí, Av. Gamoneda, Av. Abel Costas Montaña, Av. Gamoneda, Final Av. Gran Chaco.	Final Av. Gran Chaco, Av. Gamoneda, Benjo Cruz, Av. Abel Costas Montaña, Av. Gamoneda, Potosí, Corrado, Ramón Rojas, Domingo Paz, Av. Beni, Av. Panamericana, final Froilán Tejerina.	Estas dos líneas tienen rutas similares hasta llegar a la Av. Potosí, a partir de ahí se dirigen por calles distintas, la línea E roja hacia la Av. Gamoneda y la línea E blanca hacia la Av. Julio Delio, sin

<b>E blanca</b>	Froilán Tejerina, Daniel Zamora, Timoteo Raña, Av. Panamericana, Av. Beni, Domingo Paz, Junín, Av. Potosí, Av. Julio Delio, José Díaz, Av. Abel Costas Montaña, Av. Sanandita, final Av. Gran Chaco.	Final Av. Gran Chaco, Av. Sanandita, Av. Abel Costas Montaña, José Díaz, Av. Julio Delio, Av. Gamoneda, Av. Potosí, Ramón Rojas, Domingo Paz, Av. Beni, Av. Panamericana, final Folian Tejerina.	embargo ambas tienen el mismo punto de llegada y partida.
<b>Z</b>	Zona del Portillo, Av. Jaime Paz Zamora, Víctor Paz Estensoro, Méndez, La Madrid, Colon, Bolívar, Campero, Cochabamba, Av. Panamericana.	Av. Panamericana. Cochabamba, Núñez del Prado, Damasco Aguirre, Fray Manuel Mingo, Juan Misael Saracho, Domingo Paz, Daniel Campos, 15 de abril, Belgrano, España, Av. Las Américas, Zona del Portillo.	
<b>S</b>	Froilán Tejerina, Av. Panamericana, Cochabamba, Gral. Trigo, Ingavi, Daniel Campos, 15 de Abril, Av. La Paz, Av. Jaime Paz Zamora, final Av. Alto Alianza.	Av. Alto Alianza, Jaime Paz Zamora, Colon, Virginio Lema, Campero, Cochabamba, Av. Panamericana, final Froilán Tejerina.	
<b>6</b>	Av. La Cruz, Violín Chapaco, San Antonia, San Andrés, Libertad, 6 de Agosto, Héroes de la Independencia, Av. Julio Arce, Noelia Martínez, Héroes de la Independencia, Av. Los Sauces, Puente San Martín, 15 de Abril, Campero, Ingavi, Padilla, Av. Las Américas, Humberto Ichazu, Heriberto Trigo, España, Av. Las Américas, Av. Jaime Paz Zamora, Nueva terminal de buses.	Nueva terminal de buses, Av. Jaime Paz Zamora, España, Bolívar, Juan Misael Saracho, La Madrid, Ramón Rojas, Puente San Martín, Héroes de la Independencia, Noelia Martínez, Av. Julio Arce, Av. 6 de Agosto, Libertad, San Andrés, San Antonia, Violín Chapaco, Av. La Cruz.	La ruta actual de esta línea no coincide con la proporcionada por la Secretaría de Movilidad Urbana porque esta dejó de circular por la calle Juan Misael Saracho y La Madrid; ahora circula por la calle Bolívar hasta llegar a la Ramón Rojas, para continuar con su ruta desde el Puente San Martín.

5	Los Paraísos, Los Olivos, Héroes de la Independencia, Lino Morales, Av. José J. Pérez, Valencia, Hermanos Ruiloba, Av. Julio Arce, Noelia Martínez, Héroes de la Independencia, Puente San Martín, 15 de Abril, Campero, Ingavi, Colon, Domingo Paz, Junín, Santa Cruz, Av. Circunvalación, Av. La Paz.	Av. La Paz, v. Circunvalación, Santa Cruz, Junín, Bolívar, La Madrid, Ramón Rojas, Av. Víctor Paz Estensoro, Puente San Martín, Av. Los Sauses, Héroes de la Independencia, Noelia Martínez, Av. Julio Arce, Hermanos Ruiloba, Valencia, Av. José J. Pérez, Lino Morales, Héroes de la Independencia, Los Olivos, Los Paraísos.	
4	B. La Unión, Centro América, Galilea, Los Apóstoles, Av. Panamericana, Cochabamba, Corazón de Jesús, Domingo Paz, O Connor, Oruro, Av. La Paz, Av. Jaime Paz Zamora, Av. Las Américas, Prof. L. Sustach, La Faye San, Luisa Silvettia, Av. Jorge Paz.	Av. Jorge Paz, Luisa Silvettia, La Faye San, Prof. L. Sustach, Av. Las Américas, Av. Jaime Paz Zamora, Av. La Paz, Bolívar, Campero, Cochabamba, Av. Panamericana, Comercio, Los Apóstoles, Galilea, Centro América, B. La Unión.	
7	Colon, 24 de Junio, Av. Mejillones, Av. Circunvalación, Froilán Tejerina, Av. Panamericana, Cochabamba, Corazón de Jesús, Domingo Paz, General trigo, Ingavi, Suipacha, Av. Víctor Paz Estensoro, Av. Las Américas, España y Final Celedonio Ávila.	Celedonio Ávila, España, Av. Jaime Paz Zamora, Padilla, Avaroa, Colon, Bolívar, Campero, Cochabamba, Av. Panamericana, Froilán Tejerina, Av. Circunvalación, Av. Mejillones, 15 de Agosto y Final Colon.	La ruta que tiene actualmente esta línea es distinta a la proporcionada, debido a que dejó de circular por la calle Padilla y Avaroa; ahora su retorno lo realiza por la calle Méndez, La Madrid para poder llegar hasta la Colon y continuar con su recorrido.

9	Camino Vecinal Erquiz Sur, Carretera a Tomatitas, Av. Panamericana, Cochabamba, Fray Manuel Mingo, Juan Misael Saracho, Domingo Paz, O Connor, Oruro, Av. La Paz, Av. Jaime Paz Zamora, Av. Las Américas, Av. Jaime Paz Zamora, Av. M. Font, Av. Circunvalación, Av. Romero, Av. Baldivieso, Av. Tomas O Connor y final Av. Octavio Campero E.	Av. Octavio Campero E., O Connor, Av. Baldivieso, Av. Romero, Av. Circunvalación, 6 de Junio, Av. Belgrano, Av. La Paz, Bolívar, Campero, Cochabamba, Av. Panamericana, Carretera a Tomatitas y Camino Vecinal Erquiz Sur.	
11	Carretera a San Andrés, Av. Héroes de la Independencia, Av. Julio Arce, Los Ceibos, Av. Héroes de la Independencia, Av. Los Sauces, Puente San Martín, 15 de Abril, Campero, Cochabamba, Av. Panamericana, Froilán Tejerina, 11 de febrero hasta Av. Mejillones.	Av. Mejillones, 11 de febrero, Froilán Tejerina, Comercio, Av. Panamericana, Cochabamba, Suipacha, Bolívar, Juan Misael Saracho, La Madrid, Ramón Rojas, Víctor Paz Estensoro, Puente San Martín, Av. Los Sauces, Av. Héroes de la Independencia, Noelia Martínez, Av. Julio Arce, Av. Héroes de la Independencia, Carretera a San Andrés.	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Secretaria de Movilidad Urbana

Como se puede apreciar en la anterior tabla existen diferencias entre lo real y los datos proporcionados por la Secretaria de Movilidad Urbana, ya que la información muestra rutas por las cuales ya no circulan algunas líneas de micros, además de ello existe un desconocimiento por parte de la población sobre las rutas de las distintas líneas de micros, a pesar que se hizo un esfuerzo para hacer conocer a la población sobre estas a través de un código QR

disponible en las paradas colocadas en la gestión 2017, estas solo pueden ser apreciadas por medio de una computadora y se encuentra desactualizadas ya que contienen la información de dicha gestión.

### 2.2.3. Ordenanzas municipales del transporte público

#### 2.2.3.1. Paradas de las líneas de micros

Las paradas de líneas de micros son dependientes de la Secretaría de Movilidad Urbana, la cual señala que en la ciudad Tarija existe 68 paradas autorizadas entre nuevas y antiguas, las cuales en su mayoría se encuentra en el centro de la ciudad (Ver Anexo 6), estas se detallan a continuación:

**Tabla 15: Verificación de las paradas establecidas**

N°	Dirección	Líneas de micros en las paradas, registradas por la Secretaria de Movilidad Urbana	Verificación de las líneas de micros en las paradas físicas				Observación
			Líneas de micros registradas en las paradas físicas	Líneas registradas que no están vigentes	Líneas de micros que no están registradas pero hacen uso de las paradas	Líneas de micros que están registradas pero no hacen uso de las paradas	
1	Av. Panamericana Rotonda del PAC	4, 7, 11, A, B, E, F, Y, Z					No se pudo apreciar la existencia de ninguna parada en esa ubicación
2	Av. Panamericana Ingreso surtidor	4, 7, 11, A, B, E, F, Y, Z	4, 7, 11, A, B, E, F, Y, Z, 2, 10, W	Y, 2, 10, W	C, S		En la parada física se encuentran visibles las líneas Y, 2, 10 y W, las cuales ya no funcionan, por otro lado hacen uso de esta las líneas C y S las cuales no se

						encuentran registradas en la misma.	
3	Av. Panamericana Pasaje Ibáñez	A, B	A, B, 2, 4, 8	2, 8		4	Las líneas 2 y 8 que ya no brindan el servicio a la población aún siguen reflejadas en esta parada física, la línea 4 que está registrada ya no hace uso de la parada por cambio de ruta.
4	Av. Panamericana antes pasarela	PARADAS DE BUSES	PARADAS DE BUSES		4, 7, 11, A, B, C, E, F, S, Z		Esta parada no muestra las líneas de micros que hacen uso de esta.
5	Av. Panamericana y Av. Froilán Tejerina	A, B	A, B				
6	Av. Panamericana y 27 de mayo	4, 7, 11, A, B, E, F, Y, Z	4, 7, 11, A, B, E, F, Y, Z	Y			La línea Y ya no se encuentra en funcionamiento pero está registrada en la parada.
7	Av. Panamericana y Luis Campero	4, 7, 11, A, B, E, F, Z	4, 7, 11, A, B, E, F, Z, 2, 10, W	2, 10, W			Líneas que ya no se encuentran en funcionamiento como 2, 10 y W se en reflejan en esta parada física.

8	Cochabamba y Pasaje. Rigoberto de los Ríos	7, 9, 11, A, B, D, F, S, Z	7, 9, 11, A, D, S, Z, 10, Y	10, Y			En esta parada la secretaria de Movilidad Urbana agrega líneas como B y F las cuales no están representadas en la parada física, en su lugar se encuentran líneas como 10 y Y las cuales ya no se encuentran en funcionamiento
9	Av. Potosí y Méndez	E, F	E, F				
10	Av. Potosí casi Segundino Ugarte	E, F	E, F				
11	Av. Potosí Plaza Yugoslavia	E, F	E, F				
12	Av. Potosí pasando Av. La Paz	E, F	E, F				
13	Av. Potosí ingreso C.N.S	E, F	E, F				
14	Av. Potosí frente ingreso C..N.S	E, F	E, F				
15	Oruro y Av. La Paz	4, 9, B, Y	4, 9, B, Y	Y			La línea Y ya no se encuentra en funcionamiento pero aún se la puede apreciar en la parada física.
16	Bolívar pasando Av. La Paz	4, 6, 9, B, CH	4, 6, 9, B, CH				

17	Av. Domingo Paz y O'connor	4, 9, A, B	4, 9, A, B				
18	Av. Domingo Paz y Santa Cruz	4, 5, 9, A, B, E, F	4, 5, 9, A, B, E, F				
19	Av. Domingo Paz casi Colon	A, B, E	A, B, E				
20	Av. Domingo Paz y Gral. Trigo	4, 5, 9, A, B, E, F	4, 5, 9, A, B, E, F				
21	Av. Domingo Paz y Juan Misael Saracho	4, 7, A, B, C, E	4, 7, A, B, C, E				
22	Av. Domingo Paz y Ballivian	4, 7, A, B, E	4, 7, A, B, E				
23	Av. Beni y Av. Domingo Paz	4, 7, A, B, E	4, 7, A, B, E				
24	Av. Beni y Psaje. Rosas Pasccuas	4, E	4, E				
25	Bolívar y Juan Misael Saracho	C, D, 5, 6, 11	C, D, 5, 6, 11				
26	Bolívar Campero y	A, B, 4, 7, 9	A, B, 4, 7, 9				
27	Bolívar Daniel Campos y	4, 7, 9, B, A	4, 7, 9, B, A				

28	Bolívar Suipacha	y	4, 5, 6, 9, B, Y	4, 5, 6, 9, B, Y, Z	Y			En la parada física se puede apreciar la línea Z la cual no se encuentra en los datos proporcionados por la Secretaría de Movilidad Urbana, por otro lado la línea Y ya no se encuentra en funcionamiento
29	Bolívar pasando Santa Cruz		4, 5, 6, 9, B, CH	4, 5, 6, 9, B, CH				
30	Ingavi Padilla	y	6	6				
31	Ingavi Colón	y	S, J	S, J	J			La línea J se la puede apreciar en la parada física, pero no se encuentra en funcionamiento.
32	La Madrid pasando Santa Cruz		A	A				
33	La Madrid y O'connor	y	A	A				
34	La Madrid y Av. La Paz	y	A	A				
35	Av. Belgrano U.E. Belgrano		9, B, CH, Y	9, B, CH	Y			La Secretaria de Movilidad Urbana toma en cuenta a la línea Y misma que no se encuentra en circulación.

36	Av. Belgrano y Av. La Paz	9, B, Y	2, 9, B, CH, Y	2, Y			En la pda física se muestran la línea CH y líneas que ya no se encuentran en vigencia con Y y 2.
37	Av. Belgrano y Padilla	A, S, Z	A, S, Z				
38	15 de Abril y O'connor	S, Z	S, Z, 2, 8	2, 8			En la parada física es posible apreciar líneas como 2 y 8 que ya no brindan el servicio.
39	15 de Abril y Juan Misael Saracho	5, 6, 11, D, S, J	5, 6, 11, D, S, J, 10, 12, K	J, 10, 12, K		S	La parada física refleja a las líneas 10, 12, J y K que ya no se encuentran en circulación y se pudo apreciar a la línea S que no está registrada y hace uso de la parada.
40	15 de Abril y Ramón Rojas	5, 6, 11, D, S, J	5, 6, 11, D, S, J	J		S	En estas paradas se puede apreciar la línea J que no está vigente y la línea S que no está registrada y hace uso de las mismas.
41	15 de Abril y Sevilla	5, 6, 11, D, S, J	5, 6, 11, D, S, J	J		S	
42	Virginio Lema pasando Gral. Trigo	S	S, 2, 12, K	2, 12, K			La parada física refleja además de las proporcionadas por la Secretaria de Movilidad Urbana a las líneas 2, 12 y K las cuales ya no brindan el servicio.

43	Av. Víctor Paz Estensoro U.E. Liceo Tarija	3, 12, K	3, 12, K	3, 12, K	1, 7, CH, S	Esta para se encuentra totalmente desactualizada porque solo tiene líneas que ya no están vigentes, por ello líneas como 1, 7, Ch y S hacen uso de la misma.
44	Av. Jaime Paz Zamora y Av. La Paz	1, 3, 4, 7, A, S, Z, 8, 12, K	1, 3, 4, 7, A, S, Z, 8, 12, K	3, 8, 12, K	CH	Las líneas 3, 8, 12 y K ya no se encuentran circulando pero si están visibles en la parada, por otra parte la línea Ch hace uso de esta a pesar de no estar registrada.
45	Av. Jaime Paz Zamora pasando Av. España	1, 4, 7, 8, 12, K, S	1, 4, 7, 8, 12, K, S, 2, 3	2, 3, 8, 12, K	CH	En esta parada física se añaden las líneas 2 y 3 mismas que no se encuentran en circulación y no se registra a la línea CH que hace uso de la misma.
46	Av. Jaime Paz Zamora Ex Codetar	1, 4, 6, A, S, Z	1, 4, 6, A, S, Z, 2, 8, 12	2, 8, 12		Las líneas 2, 8 y 12 aún siguen visibles en esta para física a pesar de que ya no se encuentran en funcionamiento.
47	Av. España Ex Codetar	6	6, K, CH	K		Esta parada física incorpora a la línea CH y a la línea K que ya no se encuentra en funcionamiento.

48	Av. España y Av. Belgrano	Z	Z, K	K			En la parada física se puede apreciar la línea K la cual ya no presta el servicio
49	Av. La Paz y Bolívar	CH	CH, B, 4, 6, 9				Se agregan en esta parada física las líneas B, 4, 6 y 9 las cuales no se encuentran en los datos proporcionados por la Secretaria de Movilidad Urbana.
50	Av. La Paz y Av. Belgrano	4, S, Y	4, S, Y	Y			La línea Y aún se encuentra visible en la parada física a pesar que ya no presta el servicio.
51	O'connor pasando Bolívar	A	A				
52	Junín y Avaroa	7, 8, 12, K	7, 8, 12, K	8, 12, K			Las líneas 8, 12 y K ya no prestan el servicio de transporte público.
53	Junín y Av. Potosí	5, E, F	5, E, F				
54	Méndez y Av. Potosí	CH	CH				
55	Méndez y Av. Víctor Paz Estensoro	Z	Z		7		A pesar de no estar registrada la línea 7 hace uso de esta parada.
56	Suipacha y Av. Víctor Paz Estensoro	7	7, K	K			En esta parada física se aprecia la línea K la cual no se encuentra en circulación

57	Suipacha y Virginio Lema	7	7, 2	2			De igual manera en esta parada física se aprecia la línea 2 la cual ya no está en funcionamiento
58	Colon pasando Av. Domingo Paz	C	C		1, D		Las líneas 1 y D a pesar de no estar registradas en esta parada hacen uso de la misma.
59	Colon y Virginio Lema	1, S	1, S				
60	Daniel Campos pasando Av. Domingo Paz	1, Z	1, Z				
61	Daniel Campos y Av. Domingo Paz	1	1				
62	Campero y La Madrid	5, 6, 11, D, S	5, 6, 11, D, S, 2, 10	2, 10			Las líneas 2 y 10 que no se encuentran brindado el servicio a la población aún se pueden apreciar en esta parada.
63	Campero y Cochabamba	7, 9, A, S, Y	7, 9, A, S, Y	Y			La línea Y si bien sigue registrada en la parada física ya no se encuentra circulando.
64	Ballivian pasando Av. Víctor Paz Estensoro	3	3	3			Esta parada ya no se encuentra en funcionamiento debido a que no existen líneas que circulen por ahí.

65	Alejandro del Carpio pasando Colon		CH	CH, 2, K	2, K			Las líneas 2 y K no se encuentran en funcionamiento pero aún siguen visibles en la parada.
66	Corrado Sucre	y	E, F, CH	E, F, CH		1		En esta parada la línea 1 no se encuentra registrada pero hace uso de la misma.
67	Corrado Gral. Trigo	y	CH	CH				
68	Corrado Ballivian	y	CH	CH				

**Fuente:** Elaboración propia en base a los datos de la Secretaria de Movilidad Urbana

A través de esta verificación se pudo evidenciar que algunos de los datos proporcionados por la Secretaría de Movilidad Urbana con respecto a las paradas difieren de las paradas físicas existentes por la ciudad, muchos de ellas aún conservan líneas de micros que ya no se encuentran en funcionamiento como ser: 2, 3, 10, 12, J, K, Y, W; así también se pudo observar líneas de micros que no están registradas en las paradas físicas pero que hacen uso de las mismas, líneas de micros que están registradas en las paradas pero que no hacen uso de las mismas y paradas deterioradas por el paso del tiempo, por falta de mantenimiento, y por el mal uso la población le da a estas (Ver anexo 7).

Por todo lo anterior podemos deducir que si bien la Secretaria de Movilidad Urbana actualizo las líneas de micros vigentes en su base de datos no lo hizo en las paradas físicas, sobre todo en las más antiguas que se encuentran desactualizadas mostrando una información equivocada a los usuarios a diferencias de las nuevas paradas colocadas desde la gestión 2017 las cuales

además de estar en buen estado muestran información real y cuenta con un código QR que indica las demás paradas colocadas en dicha gestión (Ver anexo 8).

### 2.2.3.2. Horarios de circulación

Los horarios de circulación para el sector de los micros son:

- Horario Diurno: 6:00 am a 20:00 pm.
- Horario Nocturno: 20:00 pm a 23:00 pm.

El horario nocturno establecido en la Ordenanza Municipal 081/2013, señala que el transporte público de los micros debe brindar servicio a la población hasta las 23:00 horas, aparentemente este no es cumplido, ya que son muchas las quejas por parte de los usuarios que no pueden encontrar micros desde 20:30 pm, además de ello el ejecutivo de la Federación 15 de abril Damián Castillo reconoció esta falencia en el servicio por parte de choferes de algunas líneas.

### 2.2.3.3. Tarifas

En la gestión 2017 hubo un cambio en las tarifas para el sector de los micros, los cuales se muestra a continuación:

**Tabla 16: Tarifas de micros**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Escolares</b>	0,60 Ctv.	0,50 Ctv.	0,50 Ctv.	0,50 Ctv.	0,50 Ctv.
<b>Secundaria</b>	0,80 Ctv.				
<b>Universitarios</b>	1,00 Bs.				
<b>Personas mayores</b>	1,50 Bs.	1,80 Bs.	1,80 Bs.	1,80 Bs.	1,80 Bs.

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar hubo un incremento en la tarifa para personas mayores de 1,50 bolivianos a 1,80 bolivianos y una reducción de 0,10 centavos a la tarifa de los escolares; así también se estableció una nueva tarifa

para las mujeres embarazadas de 1,50 bolivianos, un descuento del 20% en la tarifa para los adultos mayores y un costo cero para las personas con discapacidad.

Las tarifas se mantienen constante sin ningún cambio desde la gestión 2017 hasta la actualidad, pero existen quejas principalmente de los estudiantes del nivel secundario y los padres de familia porque los choferes cobran 1,00 Bs en vez del pasaje establecido, de igual forma algunos choferes no hacen el descuento a las personas de la tercera edad y le cobran pasaje a las personas con discapacidad.

Por otro lado, en el horario nocturno las tarifas se incrementan a partir de las 20:00 pm de la siguiente forma:

- Escolares 0,60 Ctv
- Secundaria 1,00 Bs.
- Universitarios 1,50 Bs.
- Personas mayores 2,00 Bs.

Las tarifas se mantienen sin cambio desde que fueron establecidas en la gestión 2013.

## **2.3. ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.3.1. Identificación del problema**

El transporte público de micros viene siendo sujeto de diversas quejas y reclamos por parte de los usuarios, apelando a la observación, al análisis de datos secundarios y a sesiones de grupos podemos decir que las quejas más frecuentes por parte de los usuarios son: la existencia de micros aparentemente viejos y en mal estado que circulan por las calles emanando en algunos casos desde sus escapes un humo negro que contamina la ciudad; la poca higiene dentro de los mismos; el trato descortés que el chofer brinda hacia los usuarios más aún cuando estos son niños, ancianos o discapacitados; la excesiva

cantidad de pasajeros que transporta los micros en ciertos horarios (Ver anexo 1). Todo lo señalado anteriormente se puede contrastar con los resultados obtenidos de la investigación realizada por el Instituto de Investigación Económicas, Financieras y Administrativas (IIEFA) en la gestión 2017 “PERCEPCIÓN CIUDADANA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE URBANO CON ÉNFASIS EN EL SERVICIO DE MICROS”, investigación citada en la tesis de la gestión 2019 “ESTRATEGIAS INTEGRADORAS PARA MEJORAR EL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO EN LA PROVINCIA CERCADO TJA”.

### **2.3.2. Problema gerencial**

¿Que se deberá hacer para mejorar la calidad del servicio en el transporte público de micros de la ciudad de Tarija?

### **2.3.3. Problema de investigación de mercados**

Determinar la calidad del servicio percibida por los usuarios del transporte público de micros de la ciudad de Tarija.

### **2.3.4. Objetivo de la investigación de mercados**

#### **2.3.4.1. Objetivo general**

Determinar las debilidades y falencias que afectan a la calidad del servicio percibida por los usuarios del transporte público de micros de la ciudad de Tarija.

#### **2.3.4.2. Objetivos específicos**

- Medir que factores tienen mayor o menor relevancia para los usuarios, influyendo en su percepción.
- Determinar la calidad del servicio percibida por los usuarios del transporte público de micros de la ciudad de Tarija.

- Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios del transporte público de micros de la ciudad de Tarija.
- Identificar el medio de comunicación con mayor audiencia en la población.

### **2.3.5. Diseño de la investigación**

Para desarrollar el presente proyecto de investigación se desarrolló los siguientes tipos de investigación:

#### **2.3.5.1. Investigación exploratoria**

Al realizar un tipo de investigación exploratoria se podrá identificar y definir las bases para la investigación, mediante entrevistas, análisis de datos secundarios y sesiones de grupo.

#### **2.3.5.2. Investigación descriptiva**

Posterior a la realización de la investigación exploratoria se realizará la investigación descriptiva que tiene como objetivo principal delinear algo, generalmente las características o funciones del mercado.

##### **2.3.5.2.1. Cuestionario**

Es una técnica estructurada de la encuesta que consiste en una serie de preguntas escritas u orales que deben responder los entrevistados para obtener información.

### **2.3.6. Método de investigación**

Este proyecto de investigación utilizará el método de la encuesta para obtener información primaria de la población para posteriormente analizarla y de esta forma conocer la percepción sobre la calidad del servicio que tienen los usuarios del transporte público de la ciudad de Tarija.

### 2.3.7. Determinación de la muestra

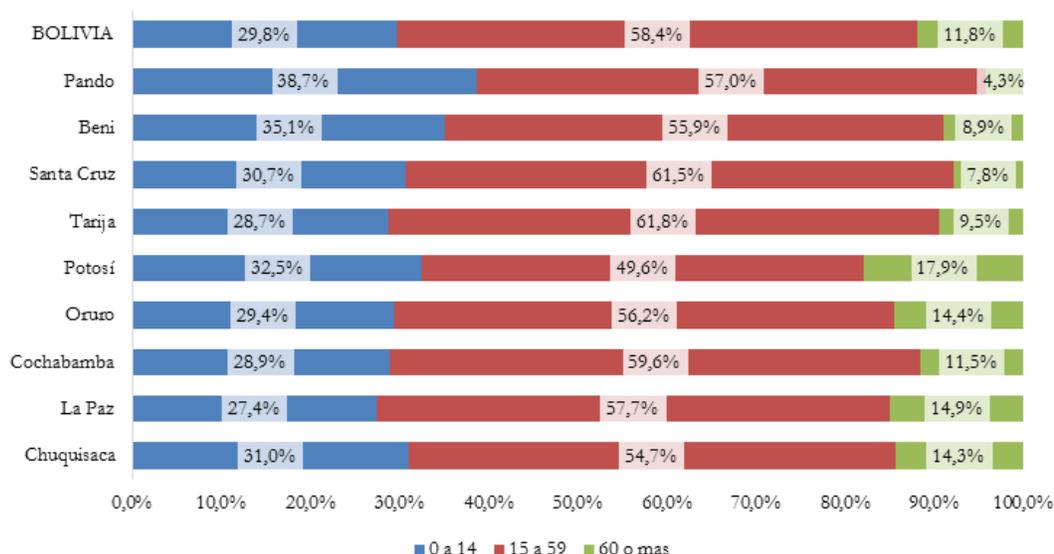
Para determinar el tamaño de la muestra se tomara en cuenta la población del de la ciudad de Tarija en el año 2020, según datos del INE la población de la provincia Cercado en el municipio de Tarija es de 268.387 habitantes.

**Tabla 17: Proyecciones de la población de Tarija según provincia y municipio 2015 - 2020**

<b>Provincia y Municipios</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Cercado</b>						
Tarija	233.079	239.996	246.989	254.048	261.188	268.387
<b>Aniceto Arce</b>						
Padcaya	19.196	19.053	18.919	18.799	18.687	18.582
Bermejo	37.614	38.170	38.722	39.280	39.845	40.404
<b>Gran Chaco</b>						
Yacuiba	99.451	100.386	101.278	102.124	102.943	103.723
Caraparí	16.597	16.750	16.890	17.029	17.154	17.279
Villamontes	45.499	46.830	48.139	49.419	50.671	51.916
<b>Aviles</b>						
Uriondo	15.572	15.583	15.589	15.597	15.599	15.595
Yunchará	5.708	5.687	5.666	5.651	5.628	5.621
<b>Méndez</b>						
San Lorenzo	25.322	25.423	25.520	25.613	25.707	25.796
El Puente	11.928	11.928	11.932	11.925	11.927	11.920
<b>O'connor</b>						
Entre Ríos	23.463	23.599	23.729	23.857	23.982	24.107
<b>Tarija</b>	<b>533429</b>	<b>543405</b>	<b>553373</b>	<b>563342</b>	<b>573331</b>	<b>583330</b>

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

De los cuales para el presente proyecto de investigación se tomara en cuenta a personas de la ciudad de Tarija entre 15 y 59 años de edad, que según los datos del INE conforman el 61,8% de la población.

**Ilustración 6: Porcentaje de la población por edades**

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

### **Cálculo:**

*Población = Habitantes del mercado x Porcentaje de habitantes jóvenes*

$$Población = 268.387 \times 61,8\% = 165.863,17 \cong 165.863$$

Se determina que la población a considerar en el presente proyecto de investigación es de 165.863 habitantes.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará la técnica de muestro probabilístico, especialmente el muestreo aleatorio simple.

A continuación, se detalla su simbología:

**n** = Tamaño de la muestra buscado

**N** = Tamaño de la población

**Z** = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza

**e** = Error de estimación máximo aceptado

**p** = Probabilidad de ocurrencia del evento estudiado (éxito)

**q** = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (fracaso)

Para poder determinar la probabilidad de éxito y de fracaso se realizó 17 encuestas piloto, donde se tomó como base la pregunta más importante de la encuesta realizada.

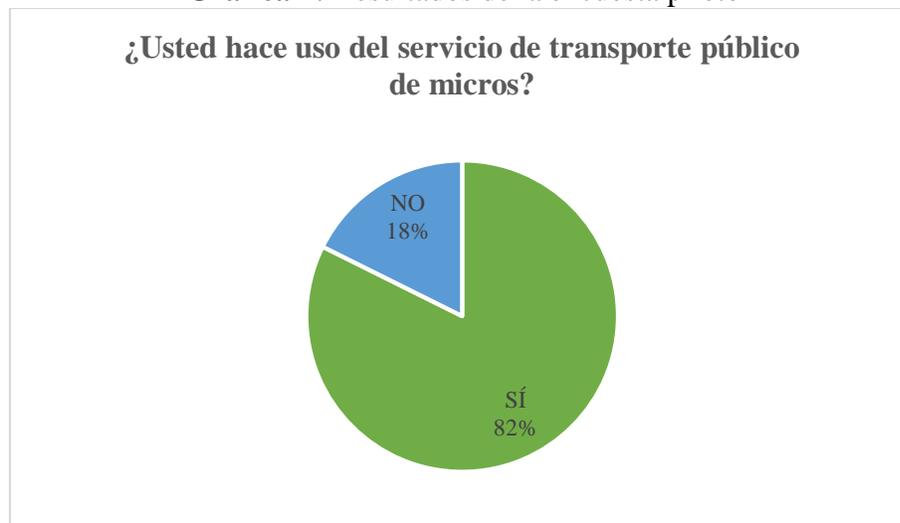
**¿Usted hace uso del servicio de transporte público de micros?**

SÍ

NO

Obtenido los siguientes resultados:

**Gráfica 1:** Resultados de la encuesta piloto



**Fuente:** Elaboración propia

Del total de encuestados el 82% utiliza el servicio de transporte público de micros, mientras que un 18% no lo utiliza.

**Datos:**

$N = 165.863$

$Z = 1,96$

$p = 82,00\%$

$q = 18,00\%$

$E = 5,00\%$

### Aplicación de la fórmula de muestreo

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

$$= \frac{165.863 * 1,96^2 * 0,82 * 0,18}{0,05^2 * (165.863 - 1) + 1,96^2 * 0,82 * 0,18}$$

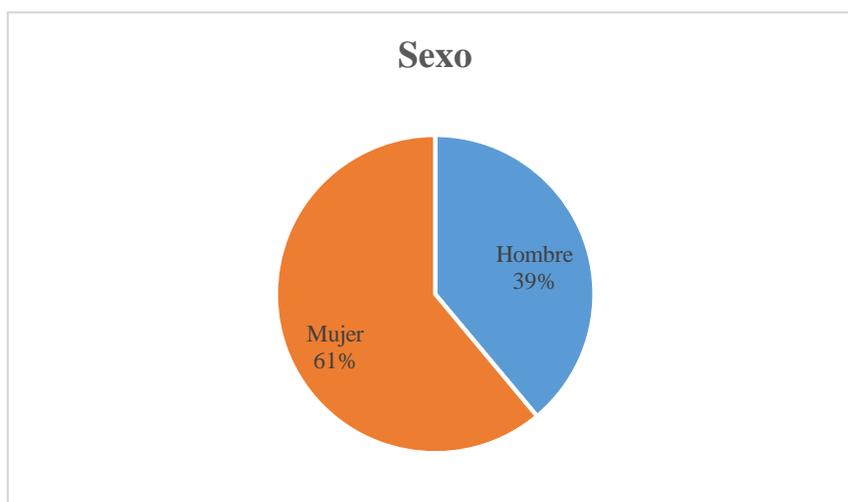
$$n = 226,44 \cong 226 \text{ encuestas}$$

Con los datos obtenidos se puede determinar que la cantidad de encuestados será 226 personas de la ciudad de Tarija.

## 2.4. ANÁLISIS DE LOS DATOS DEL CUESTIONARIO

Al finalizar la realización de la encuesta (Ver anexo 9) y posteriormente tabulado los datos a continuación se procederá al análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo a través de cada una de las preguntas planteadas.

**Gráfica 2: Sexo de los encuestados**



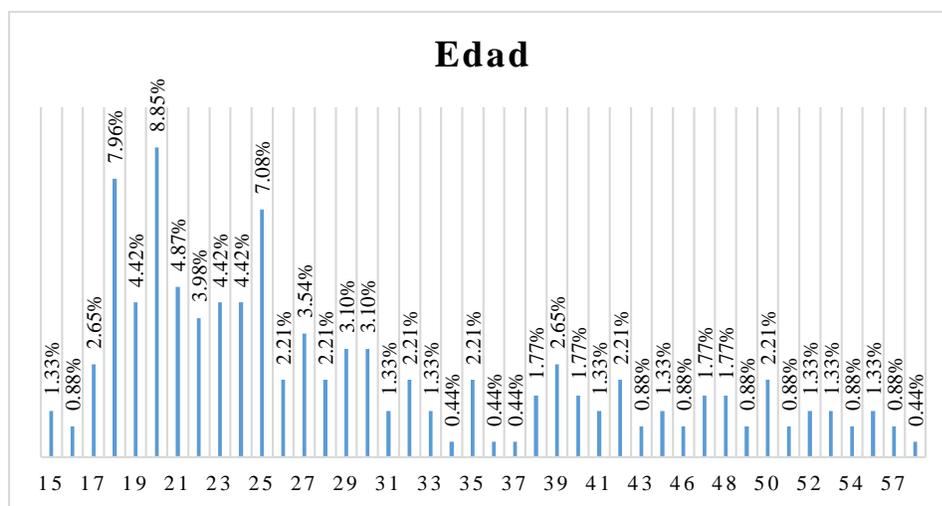
**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 18: Sexo de los encuestados**

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	88	39%
Mujer	138	61%
<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Del total de 226 encuestados el 61% que equivale a 138 mujeres, mientras que el restante 39% equivale a 88 hombres.

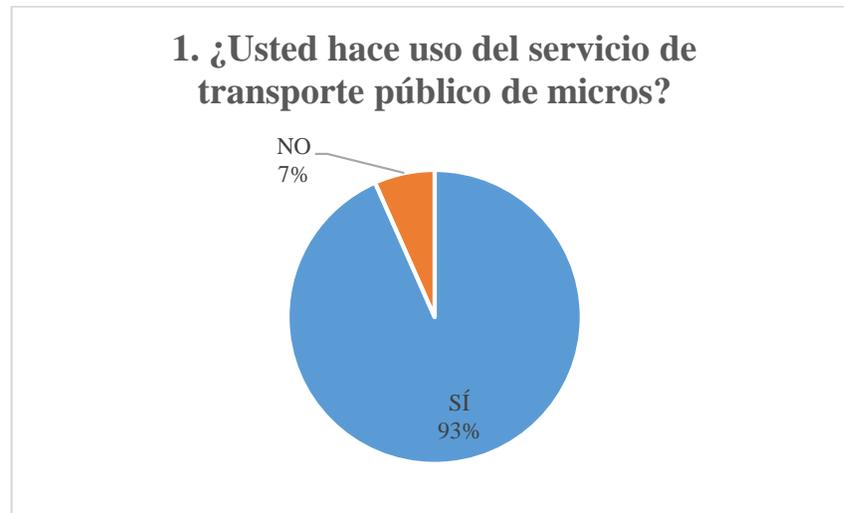
**Gráfica 3: Edad de los encuestados**

**Fuente:** Elaboración propia

Del total de personas encuestadas 8,85% tienen 20 años de edad, 7,96% tienen 18 años de edad y el 7,08% tienen 25 años de edad, siendo estas las edades con mayor porcentaje en comparación a las demás.

## Pregunta 1

**Gráfica 4: Personas que hacen uso del transporte público de micros**



**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 19: Personas que hacen uso del transporte público de micros**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SÍ	211	93%
NO	15	7%
<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Del total de la muestra se evidencia que el 93% hace uso del transporte público de micros mientras que el restante 7% manifiesta no utilizar este servicio.

Las personas que no hacen uso del servicio de transporte público de micros se eliminarán, obteniendo como resultado la siguiente cantidad de personas encuestadas:

**Tabla 20: Total de personas que hacen uso del servicio de transporte público de micros**

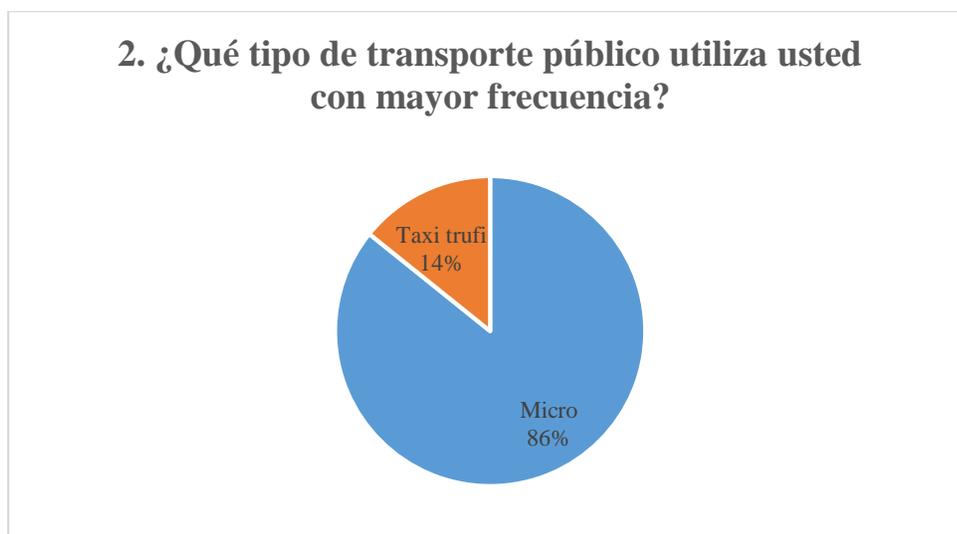
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SÍ	211	100%

**Fuente:** Elaboración propia

Esta cantidad representa al total de personas que continuaron respondiendo la encuesta.

## Pregunta 2

**Gráfica 5: Transporte público utilizado con mayor frecuencia**



**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 21: Transporte público utilizado con mayor frecuencia**

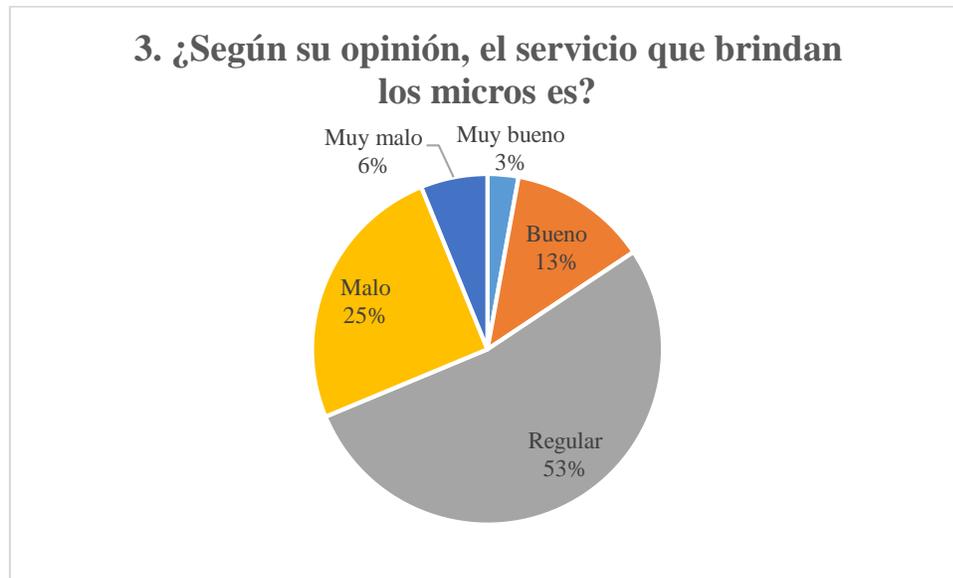
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Micro	181	86%
Taxi trufi	30	14%
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Del 93% de personas que hacen uso del servicio de transporte público de micros, un 86% de los encuestados utilizan con mayor frecuencia los micros mientras que el restante 14% utilizan con mayor frecuencia los taxis trufis.

### Pregunta 3

**Gráfica 6: Opinión del usuario sobre el servicio**



**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 22: Opinión del usuario sobre el servicio**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy bueno	6	3%
Bueno	27	13%
Regular	112	53%
Malo	53	25%
Muy malo	13	6%
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El 53% de los encuestados opinan que el servicio que brindan los micros es regular mientras que el 25% de los encuestados opinan que el servicio es malo, esto puede asociarse con los resultados obtenidos en la pregunta siguiente, los cuales muestran que la deficiencia de los elementos tangibles, la fiabilidad y los choferes dan lugar a estos resultados.

## Pregunta 4

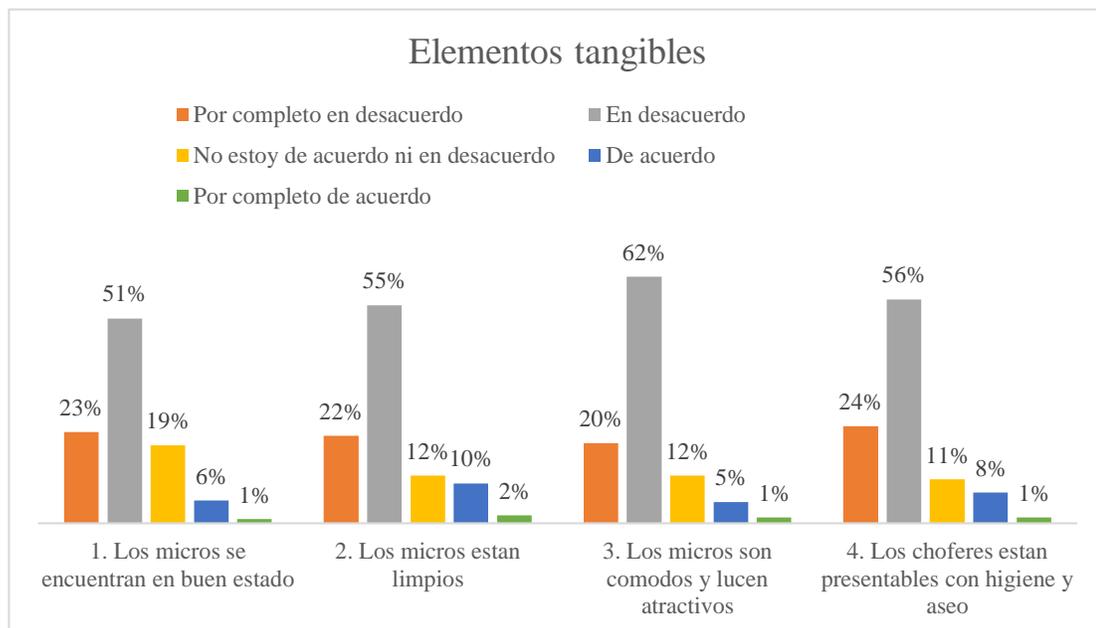
### Modelo SERVPERF

La pregunta número cuatro fue realizada a través del modelo SERVPERF el cual es una escala de tipo Likert, formada por afirmaciones sobre los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.

Para obtener los resultados a través de este modelo de medición se asigna valores a las respuestas, en una escala del 1 al 5, donde por completo en desacuerdo tiene un valor de 1, en desacuerdo un valor de 2, no estoy de acuerdo ni en desacuerdo un valor de 3, de acuerdo un valor de 4 y por completo de acuerdo un valor de 5; valores que serán invertidos cuando las afirmaciones sean negativas.

Una vez realizado esto se podrá obtener un valor para cada una de las afirmaciones, para posteriormente obtener un promedio por dimensión (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía):

**Gráfica 7: Elementos tangibles**



**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 23: Elementos tangibles**

	1. Los micros se encuentran en buen estado		2. Los micros están limpios		3. Los micros son cómodos y lucen atractivos		4. Los choferes están presentables con higiene y aseo	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Por completo en desacuerdo	48	23%	46	22%	42	20%	51	24%
En desacuerdo	108	51%	115	55%	130	62%	118	56%
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	41	19%	25	12%	25	12%	23	11%
De acuerdo	12	6%	21	10%	11	5%	16	8%
Por completo de acuerdo	2	1%	4	2%	3	1%	3	1%
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la primera afirmación un 51% de los encuestados está en desacuerdo con ella, lo que significa que los micros no se encuentran en buen estado.

En cuanto a la limpieza de los micros un 55% está en desacuerdo con esta afirmación, es decir que los usuarios perciben que los micros no están limpios.

El 62% de los encuestados están en desacuerdo con esta afirmación, consideran que los micros no son cómodos ni lucen atractivos para ellos.

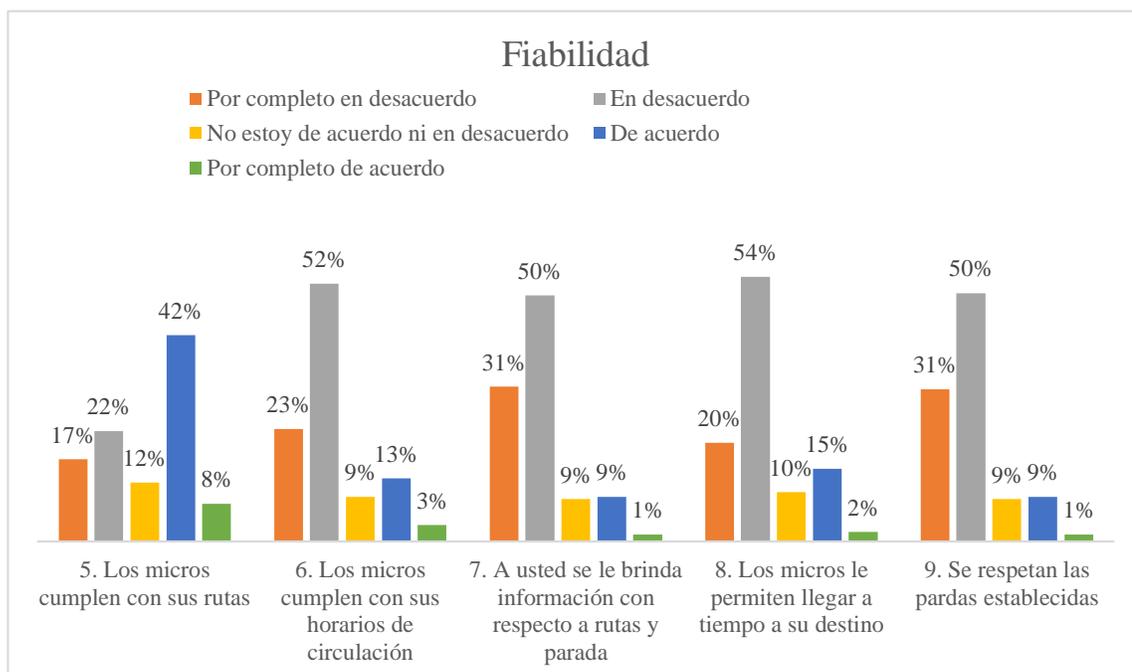
Del total de encuestados un 56% está en desacuerdo con la afirmación, lo que significa que los choferes no están presentables con higiene y aseo.

**Tabla 24: Promedio de la dimensión elementos tangibles**

	1. Los micros se encuentran en buen estado	2. Los micros están limpios	3. Los micros son cómodos y lucen atractivos	4. Los choferes están presentables con higiene y aseo
Total de puntuación	445	467	436	435
Número de usuarios	211	211	211	211
Promedio por pregunta	2,11	2,21	2,07	2,06
Promedio de la dimensión elementos tangibles	2,11			

**Fuente:** Elaboración propia

El promedio de los elementos tangibles conformado por cuatro afirmaciones como se puede apreciar en la tabla anterior es de 2,11 el cual se encuentra por debajo del promedio aceptable es de 2,5 en adelante.

**Gráfica 8: Fiabilidad**

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 25: Fiabilidad**

	5. Los micros cumplen con sus rutas		6. Los micros cumplen con sus horarios de circulación		7. A usted se le brinda información con respecto a rutas y parada		8. Los micros le permiten llegar a tiempo a su destino		9. Se respetan las paradas establecidas	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Por completo en desacuerdo	35	17%	48	23%	66	31%	42	20%	65	31%
En desacuerdo	47	22%	110	52%	105	50%	113	54%	106	50%
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	25	12%	19	9%	18	9%	21	10%	18	9%
De acuerdo	88	42%	27	13%	19	9%	31	15%	19	9%
Por completo de acuerdo	16	8%	7	3%	3	1%	4	2%	3	1%
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El 42% está de acuerdo con esta afirmación, lo que quiere decir que los micros sí cumplen con sus rutas de circulación.

El 52% de los encuestados están en desacuerdo con esta afirmación, es decir que los micros cumplen con los horarios de circulación.

De las personas encuestadas un 50% afirman que no se les brinda información sobre las rutas y paradas de los micros.

Un 54% de las personas encuestadas están en desacuerdo con esta afirmación, lo que significa que los micros no permiten a los usuarios llegar a tiempo a su destino.

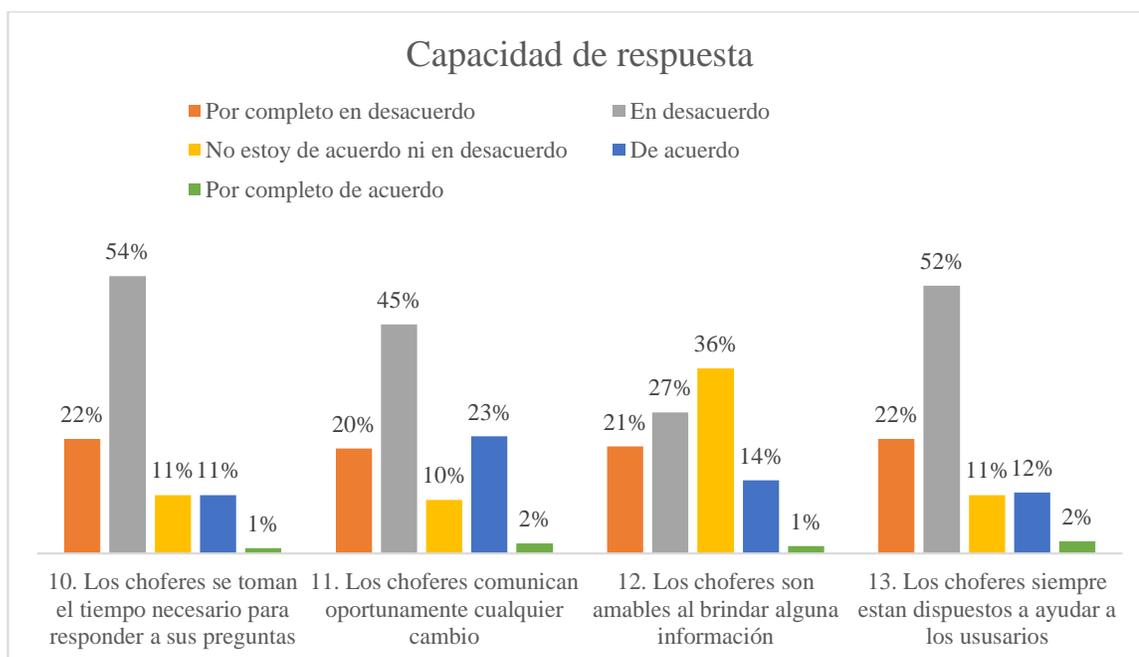
De acuerdo a los datos recabados un 50% de los encuestados están en desacuerdo con esta afirmación, lo que señala que no se respetan las paradas establecidas.

**Tabla 26: Promedio de la dimensión fiabilidad**

	5. Los micros cumplen con sus rutas	6. Los micros cumplen con sus horarios de circulación	7. A usted se le brinda información con respecto a rutas y parada	8. Los micros le permiten llegar a tiempo a su destino	9. Se respetan las paradas establecidas
Total de puntuación	636	468	421	459	422
Número de usuarios	211	211	211	211	211
Promedio por pregunta	3,01	2,22	2,00	2,18	2,00
Promedio de la dimensión fiabilidad	2,28				

**Fuente:** Elaboración propia

La fiabilidad obtuvo un promedio de 2,28 a través de sus cinco afirmaciones, aunque este promedio es superior al anterior aún se encuentra por debajo del promedio aceptable.

**Gráfica 9: Capacidad de respuesta**

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 27: Capacidad de respuesta**

	10. Los choferes se toman el tiempo necesario para responder a sus preguntas		11. Los choferes comunican oportunamente cualquier cambio		12. Los choferes son amables al brindar alguna información		13. Los choferes siempre están dispuestos a ayudar a los usuarios	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Por completo en desacuerdo	47	22%	43	20%	44	21%	47	22%
En desacuerdo	114	54%	94	45%	58	27%	110	52%
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	24	11%	22	10%	76	36%	24	11%
De acuerdo	24	11%	48	23%	30	14%	25	12%
Por completo de acuerdo	2	1%	4	2%	3	1%	5	2%
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Un 54% de las personas encuestadas manifiestan que los choferes no se toman el tiempo necesario para responder a sus preguntas.

De las personas encuestadas el 45% manifiestan que los choferes no comunican oportunamente cualquier cambio.

Con respecto a esta afirmación un 36% de las personas encuestadas no están de acuerdo ni en desacuerdo con esta, lo que quiere decir que algunos choferes son amables al brindar alguna información a los usuarios y otros no lo son.

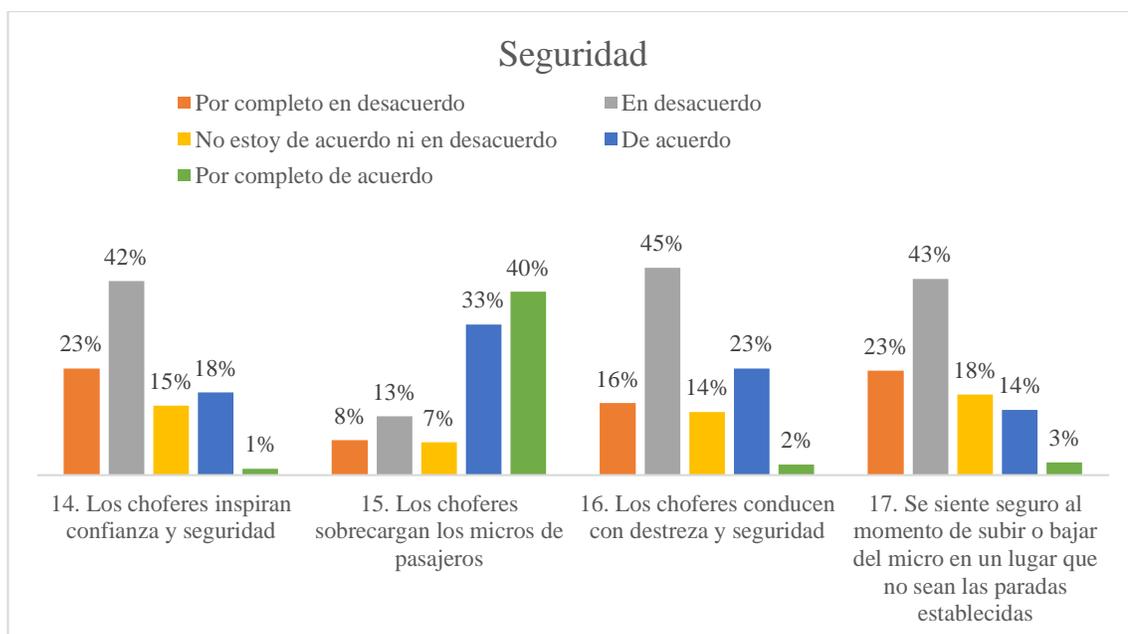
Un 52% de los encuestados están en desacuerdo con esta afirmación, lo que indica que los choferes no siempre están dispuestos a ayudar a los usuarios.

**Tabla 28: Promedio de la dimensión capacidad de respuesta**

	10. Los choferes se toman el tiempo necesario para responder a sus preguntas	11. Los choferes comunican oportunamente cualquier cambio	12. Los choferes son amables al brindar alguna información	13. Los choferes siempre están dispuestos a ayudar a los usuarios
Total de puntuación	453	509	523	464
Número de usuarios	211	211	211	211
Promedio por pregunta	2,15	2,41	2,48	2,20
Promedio de la dimensión capacidad de respuesta	2,31			

**Fuente:** Elaboración propia

El promedio obtenido por la dimensión capacidad de respuesta conformado por cuatro afirmaciones es de 2,31, mismo que se encuentra por debajo del promedio aceptable.

**Gráfica 10: Seguridad**

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 29: Seguridad**

	14. Los choferes inspiran confianza y seguridad		15. Los choferes sobrecargan los micros de pasajeros		16. Los choferes conducen con destreza y seguridad		17. Se siente seguro al momento de subir o bajar del micro en un lugar que no sean las paradas establecidas	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Por completo en desacuerdo	49	23%	16	8%	33	16%	48	23%
En desacuerdo	89	42%	27	13%	95	45%	90	43%
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	32	15%	15	7%	29	14%	37	18%
De acuerdo	38	18%	69	33%	49	23%	30	14%
Por completo de acuerdo	3	1%	84	40%	5	2%	6	3%
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a los datos recabados un 42% de los encuestados están en desacuerdo con esta afirmación, lo que quiere decir que los choferes no inspiran confianza ni seguridad.

En cuanto a esta afirmación negativa, que hace mención a que los choferes sobrecargan los micros de pasajeros un 40% de las personas encuestadas están por completo de acuerdo con esta.

Un 45% de los encuestados opinan que los choferes no conducen con destreza y seguridad.

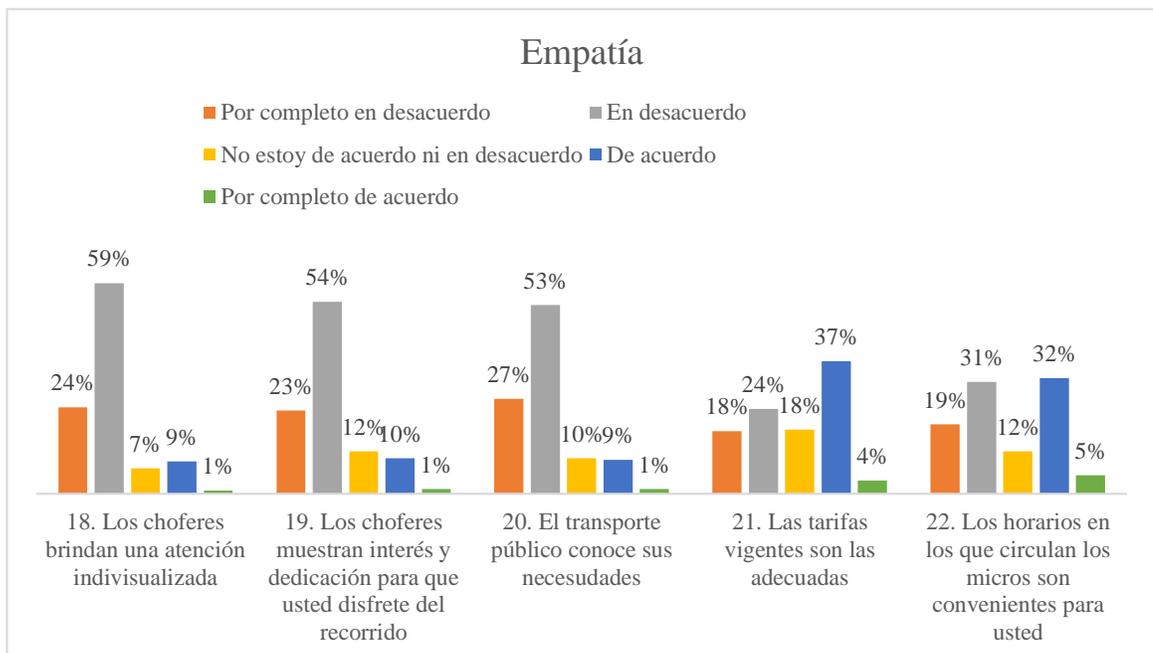
Un 43% de las personas encuestadas no están de acuerdo con esta afirmación, es decir que ellos no se sienten seguros al subir o bajar de los micros en un lugar que no sean las paradas establecidas.

**Tabla 30: Promedio de la dimensión seguridad**

	14. Los choferes inspiran confianza y seguridad	15. Los choferes sobrecargan los micros de pasajeros	16. Los choferes conducen con destreza y seguridad	17. Se siente seguro al momento de subir o bajar del micro en un lugar que no sean las paradas establecidas
Total de puntuación	490	455	531	489
Número de usuarios	211	211	211	211
Promedio por pregunta	2,32	2,16	2,52	2,32
Promedio de la dimensión seguridad	2,33			

**Fuente:** Elaboración propia

La seguridad conformada por cuatro afirmaciones obtuvo un promedio de 2,33 el cual se encuentra por debajo del promedio aceptable.

**Gráfica 11: Empatía**

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 31: Empatía**

	18. Los choferes brindan una atención individualizada		19. Los cofres muestran interés y dedicación para que usted disfrute del recorrido		20. El transporte público conoce sus necesidades		21. Las tarifas vigentes son las adecuadas		22. Los horarios en los que circulan los micros son convenientes para usted	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Por completo en desacuerdo	51	24%	49	23%	56	27%	37	18%	41	19%
En desacuerdo	124	59%	113	54%	111	53%	50	24%	66	31%
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	15	7%	25	12%	21	10%	38	18%	25	12%
De acuerdo	19	9%	21	10%	20	9%	78	37%	68	32%
Por completo de acuerdo	2	1%	3	1%	3	1%	8	4%	11	5%
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla un 59% de los encuestados están en desacuerdo con esta afirmación, es decir que los choferes no brindan una atención individualizada.

El 54% de las personas encuestadas consideran que los choferes no muestran interés y dedicación para que ellos disfruten del recorrido.

Un 53% de las personas encuestadas no están de acuerdo con la afirmación que hace referencia al conocimiento de sus necesidades por parte del transporte público.

De acuerdo con la información recabada un 37% de los encuestados están de acuerdo con esta afirmación, señalando que las tarifas vigentes son adecuadas para ellos.

Con respecto a esta afirmación un 32% de las personas encuestadas están de acuerdo con los horarios en los que circulan los micros ya que son convenientes para ellos.

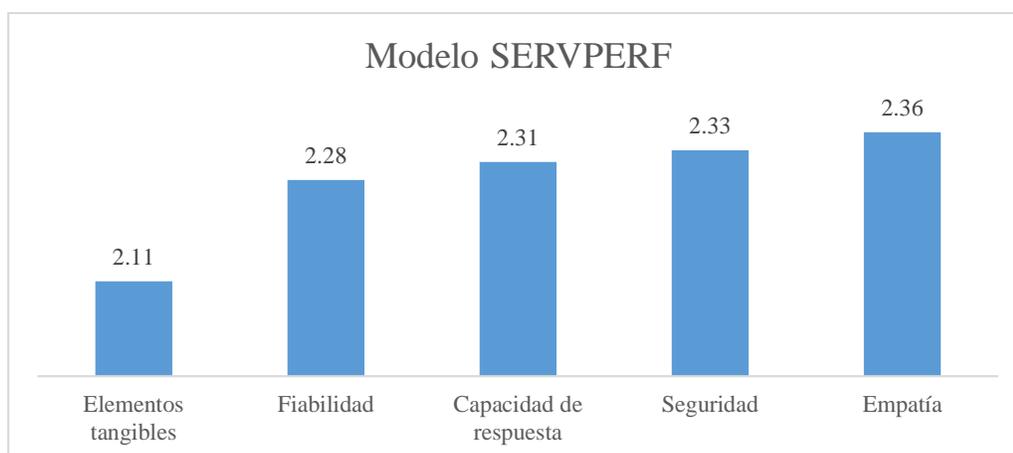
**Tabla 32: Promedio de la dimensión empatía**

	18. Los choferes brindan una atención individualizada	19. Los choferes muestran interés y dedicación para que usted disfrute del recorrido	20. El transporte público conoce sus necesidades	21. Las tarifas vigentes son las adecuadas	22. Los horarios en los que circulan los micros son convenientes para usted
Total de puntuación	430	449	436	603	575
Número de usuarios	211	211	211	211	211
Promedio por pregunta	2,04	2,13	2,07	2,86	2,73
Promedio de la dimensión empatía	2,36				

**Fuente:** Elaboración propia

La empatía conformada por cinco afirmaciones obtuvo un promedio de 2,36 el cual se encuentra por debajo del promedio aceptado.

**Gráfica 12: Modelo SERVPERF**

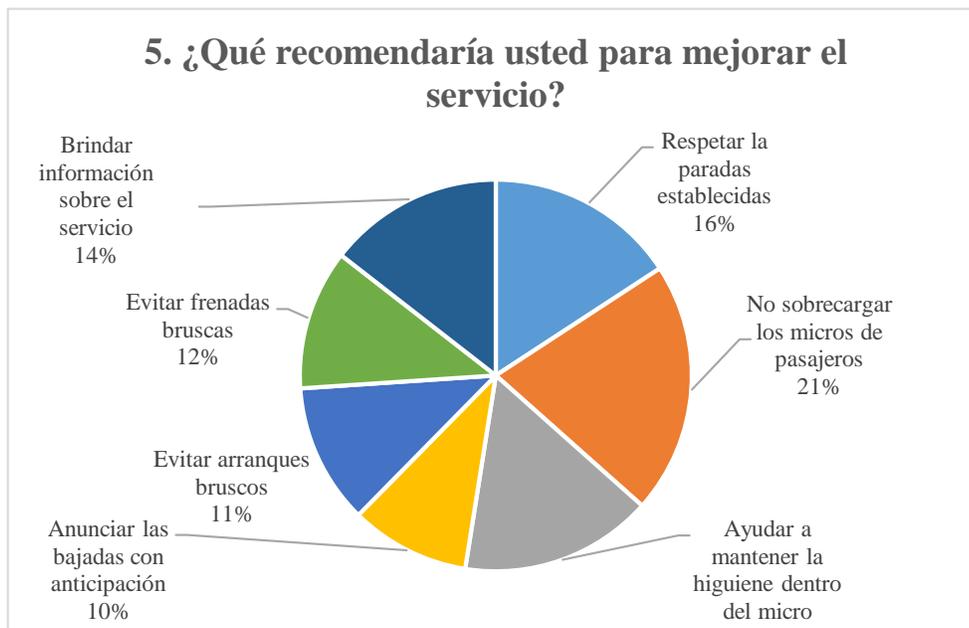


**Fuente:** Elaboración propia

La presente gráfica refleja los promedios obtenidos en cada una de las dimensiones que conforman este modelo, donde se puede apreciar resultados poco favorables debido a que todas se encuentran por debajo del promedio aceptable de 2,5 en adelante. Entre las dimensiones la más cercana al promedio aceptable es la “Empatía” con 2,36 y las más lejanas a este son los “Elementos tangibles” con 2,11 y la “Fiabilidad” con 2,28; a los cuales se deberá prestar mayor atención a fin de ser los primeros en solucionarse para posteriormente continuar con la solución de las dimensiones restantes. En base a estos resultados el promedio obtenido de la calidad percibida por parte de los usuarios y su satisfacción es de 2,28 mismo que se encuentra por debajo del promedio aceptable.

### Pregunta 5

**Gráfica 13: Recomendaciones para mejorar el servicio**



**Fuente:** Elaboración propia

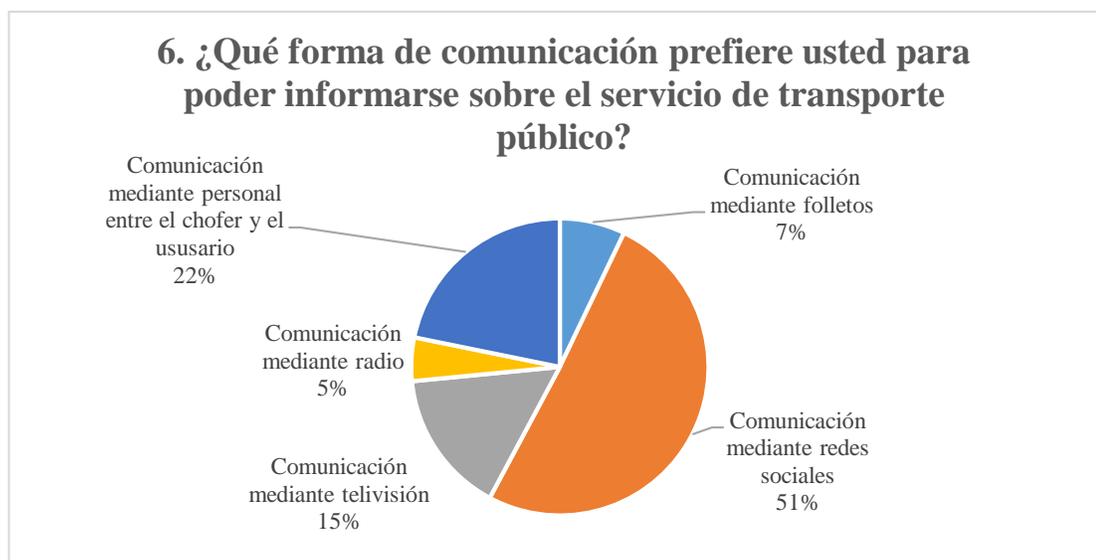
**Tabla 33: Recomendaciones para mejorar el servicio**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Respetar la paradas establecidas	120	16%
No sobrecargar los micros de pasajeros	158	21%
Ayudar a mantener la higiene dentro del micro	121	16%
Anunciar las bajadas con anticipación	75	10%
Evitar arranques bruscos	88	12%
Evitar frenadas bruscas	88	12%
Brindar información sobre el servicio	110	14%

**Fuente:** Elaboración propia

Para mejorar el servicio del total de encuestados un 21% recomiendan no sobrecargar los micros de pasajeros, en un porcentaje igual del 16% recomiendan ayudar a mantener la higiene y respetar las paradas, mientras que un 14% recomiendan brindar información sobre el servicio; la primera y la segunda recomendación para mejorar el servicio deben ser cumplidas tanto por los sindicatos y cooperativas del transporte público de micros, como así también por parte de los usuarios.

### **Pregunta 6**

**Gráfica 14: Forma de comunicación**

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 34: Forma de comunicación**

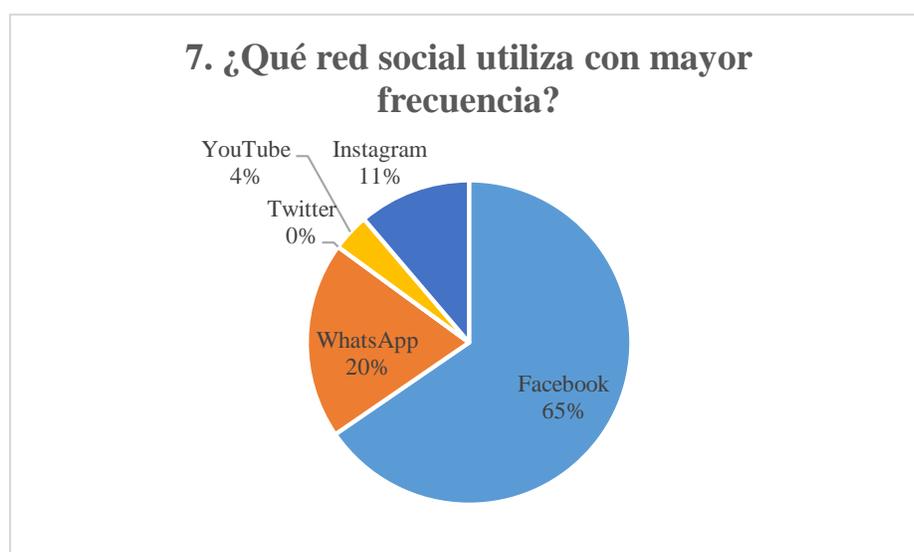
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Comunicación mediante folletos	15	7%
Comunicación mediante redes sociales	107	51%
Comunicación mediante televisión	33	16%
Comunicación mediante radio	10	5%
Comunicación mediante personal entre el chofer y el usuario	46	22%
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a los datos recabados el 51% de los encuestados prefieren las redes sociales para poder informarse sobre el servicio, el 22% prefieren la comunicación personal, mientras que un 16% prefiere la televisión para poder informarse; en este caso las redes sociales será el medio de comunicación por el cual se llegará a los usuarios del servicio.

### **Pregunta 7**

La siguiente pregunta solo fue respondida por las 107 personas que marcaron en la pregunta número seis la opción comunicación mediante redes sociales, teniendo como resultados lo siguiente:

**Gráfica 15: Red social utilizada con mayor frecuencia**

**Fuente:** Elaboración propia

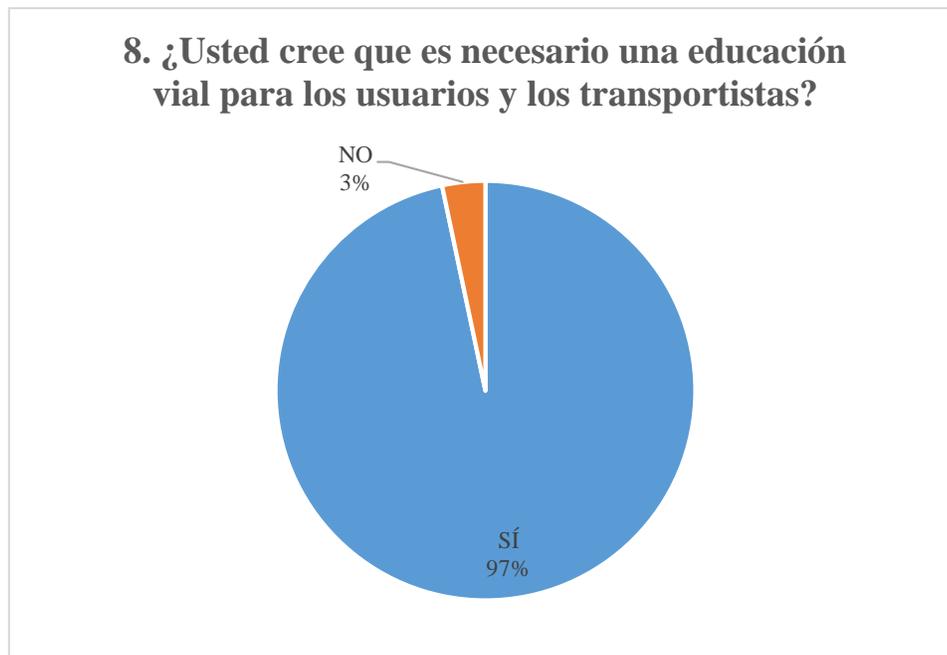
**Tabla 35: Red social utilizada con mayor frecuencia**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Facebook	70	65%
WhatsApp	21	20%
Twitter	0	0%
YouTube	4	4%
Instagram	12	11%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Del 51% de las personas que prefieren las redes sociales como el medio de comunicación para informarse sobre el servicio, un 65% utiliza con mayor frecuencia Facebook, seguida por WhatsApp con un 20% e Instagram con un 11%.

### **Pregunta 8**

**Gráfica 16: Educación vial**

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 36: Educación vial**

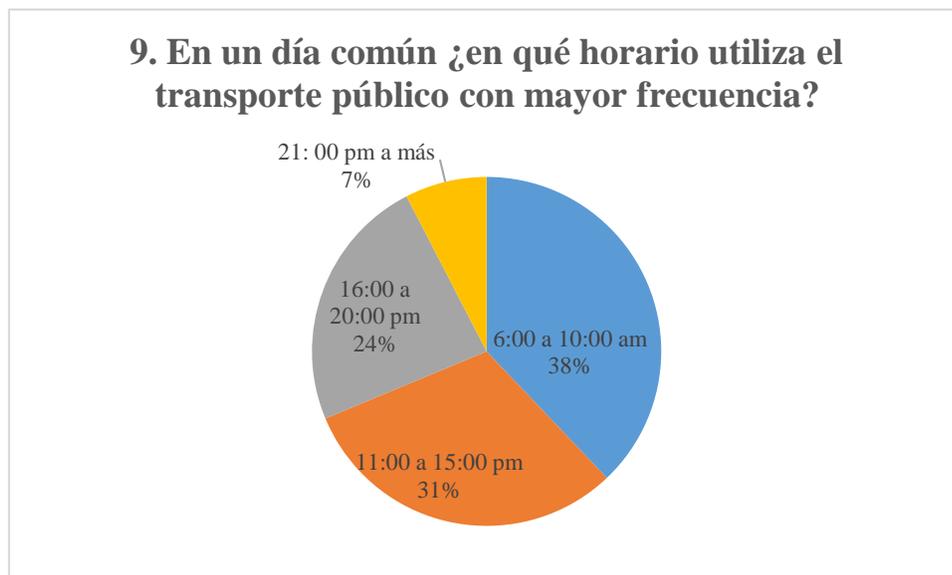
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SÍ	204	97%
NO	7	3%
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El 97% de los encuestados cree que es necesario una educación vial para los usuarios y los transportistas, esto nos indica que las personas están dispuestas a aprender y mejorar.

### **Pregunta 9**

**Gráfica 17. Horario en el que el transporte público es usado con mayor frecuencia**



**Fuente:** Elaboración propia

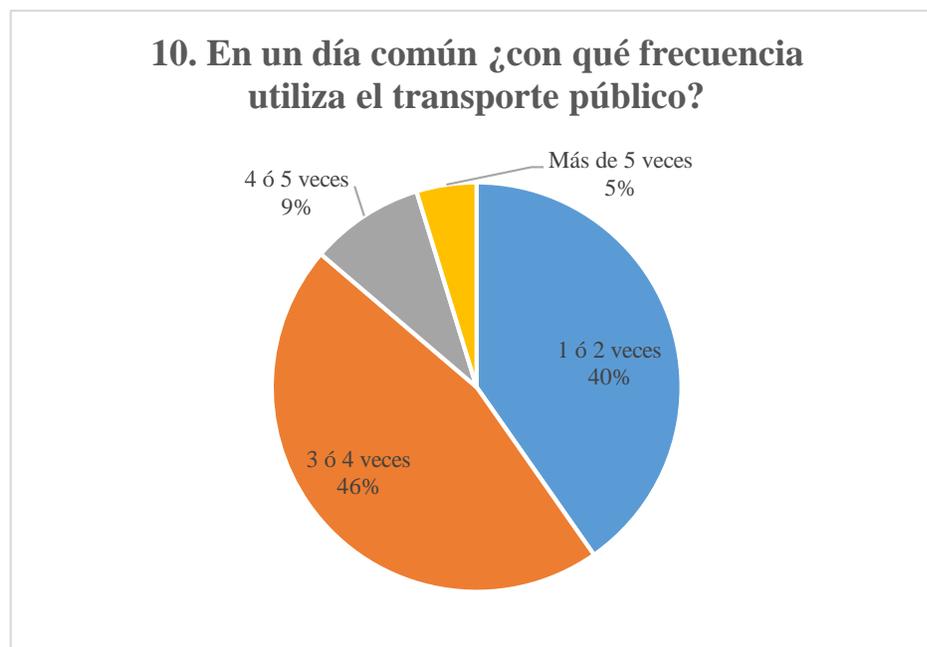
**Tabla 37: Horario en el que el transporte público es usado con mayor frecuencia**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
6:00 a 10:00 am	80	38%
11:00 a 15:00 pm	65	31%
16:00 a 20:00 pm	50	24%
21: 00 pm a más	16	8%
<b>Total</b>	211	100%

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a los datos recabados el 38% de los encuestados utilizan con mayor frecuencia el transporte público de 6:00 a 10:00 am, mientras que el 31% lo utiliza de 11:00 a 15:00 pm, afirmando esto con los resultados de la pregunta 4 en donde los usuarios expresan que los horarios en los que circulan los micros son convenientes para ellos.

### **Pregunta 10**

**Gráfica 18: Frecuencia de uso**

**Fuente:** Elaboración propia

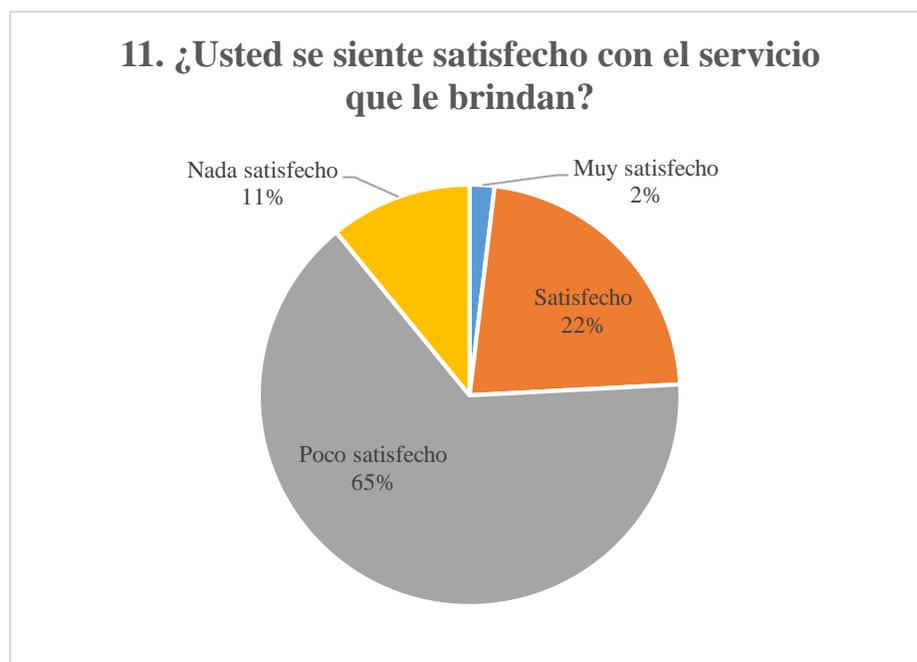
**Tabla 38. Frecuencia de uso**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 o 2 veces	85	40%
3 o 4 veces	97	46%
4 o 5 veces	19	9%
Más de 5 veces	10	5%
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En un día común el 46% de los encuestados utiliza el transporte público 3 o 4 veces, mientras que el 40% lo utiliza 1 o 2 veces.

### **Pregunta 11**

**Gráfica 19: Satisfacción del usuario**

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 39: Satisfacción del usuario**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy satisfecho	4	2%
Satisfecho	47	22%
Poco satisfecho	137	65%
Nada satisfecho	23	11%
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a los datos recabados el 65% de los encuestados esta poco satisfecho con el servicio que le brindan, el 22% se encuentra satisfecho, un 11% se encuentra nada satisfecho y solo un 2% de los encuestados está muy satisfecho con el servicio que le brindan los micros, estos resultados pueden asociarse con la opinión que tienen los usuarios sobre el servicio ya que califican a este en su mayoría con regular y malo.

## **2.5. MATRIZ FODA**

Una vez realizado el análisis interno, externo y haber analizado la información recolectada se procede al desarrollo de la matriz FODA misma que refleja la situación actual del sector de transporte público de micros, para que posteriormente en base a ella plantear las acciones correspondientes

### Ilustración 7: Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Del total de encuestados un 93% utiliza el transporte público de micros, de los cuales un 86% lo utiliza con mayor frecuencia frente a un 14% que utiliza los taxis trufis.</li> <li>- De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta el 37% de los encuestados expresan estar de acuerdo con las tarifas vigentes, por ser diferenciadas en comparación a la competencia.</li> <li>- Los micros pueden llevar una mayor cantidad de pasajeros que los taxis trufis, a pesar que por la pandemia se redujo su capacidad, estos aún pueden transportar un número mayor que su competencia ya que cuentan con un espacio más amplio para mantener el distanciamiento social entre las personas.</li> <li>- El 42% de las personas encuestadas consideran que las distintas líneas de micros cumplen con sus rutas de circulación.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La escasa información existente sobre el servicio de transporte público de micros hace que la población desconozca las paradas, horarios y rutas de circulación de los micros.</li> <li>- Según los datos obtenidos en la encuesta un 65% de los encuestados se encuentran poco satisfechos con el servicio que le brindan los micros.</li> <li>- Existe una desfavorable percepción acerca de los elementos tangibles del servicio, de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta un 51% de los encuestados consideran que los micros están en mal estado, por otro lado un 55% opinan que los micros no están limpios y un 56% expresan que los choferes no se encuentran presentables.</li> <li>- Falencias en el desenvolvimiento de los choferes al momento de prestar el servicio ya que estos no se encuentran capacitados para brindar un servicio adecuado a los usuarios.</li> </ul>
<div style="background-color: #00AEEF; color: white; padding: 10px; border-radius: 15px; display: inline-block; font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0 auto;">FODA</div>	
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformación de una asociación mixta público-privada entre el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija y el servicio de transporte público de micros, a fin de impulsar la modernización del sistema de transporte municipal de la ciudad.</li> <li>- Ley de Modificación de Incentivos Tributarios, que otorga descuentos por la renovación de vehículos del transporte público del 75 al 95 por ciento.</li> <li>-Existen altas barreras de entrada para los nuevos competidores por la cantidad de recursos financieros que deben invertirse y la dificultad para acceder a rutas de circulación.</li> <li>-El crecimiento poblacional reflejado en los datos del INE señalan la existencia de clientes potenciales.</li> <li>- De las personas encuestadas un 97% creen que los usuarios y transportistas deben tener una educación vial para generar conciencia ciudadana en la población tarijeña.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incertidumbre en cuanto a las disposiciones que el COED podrá tomar con respecto a la segunda ola del COVID-19.</li> <li>- Incremento de vehículos particulares, principalmente de la bicicleta por haber sido declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como uno de los medios de transporte más seguros en torno a la pandemia.</li> <li>- Existe una fuerte competencia con los taxis trufis, ya que brindan un servicio similar a la población, captando a los usuarios.</li> </ul>

## 2.6. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

- Los factores que tienen mayor relevancia para los usuarios e influyen en su percepción son los elementos tangibles y la fiabilidad, lo cual se reflejan en sus resultados obtenidos de 2,11 y 2,31 respectivamente.
- Los usuarios perciben al servicio brindado por los micros como regular en un 53% y malo en un 25%, lo cual es desfavorable para esta organización que a pesar de tener altas barreras de entrada para los nuevos entrantes al mercado, tienen una fuerte competencia con el servicio de taxis trufis, por esta razón se ve necesario la implementación de acciones para mejorar el servicio que se brinda a los usuarios.
- Los usuarios se encuentran poco satisfechos en un 65% con el servicio que le brindan los micros, lo cual puede contrastarse con el promedio de 2,28 resultante del modelo de medición aplicado, mismo que se encuentra por debajo del promedio aceptable de 2,5 a más.
- Se pudo determinar que el medio de comunicación con mayor audiencia son las redes sociales con un 51%, donde las más utilizadas son Facebook, WhatsApp e Instagram; por las cuales se podrá informar a los usuarios, dado que un 50% indica no haber recibido información sobre el servicio, por lo que 14% recomiendan que se les proporcione información sobre este.
- Con la encuesta se pudo identificar los horarios en que los usuarios utilizan con mayor frecuencia el transporte público de micros y las veces que éstos hacen uso del mismo en un día.
- La pandemia genera incertidumbre en el sector del transporte público de micros debido a las disposiciones que el COED podrá determinar con respecto a la segunda ola del COVID-19.

**CAPÍTULO III**

**PLAN DE MEJORAS**

## **INTRODUCCIÓN**

La importancia de prestar servicios de calidad y satisfacer a los usuarios de dichos servicios se ha convertido en la actualidad en uno de los objetivos más importantes de las organizaciones. Por ello se ve necesario la implementación de un plan de mejoras, el cual es un documento escrito de forma sistemática, estructurada y con previa realización de los correspondientes análisis y estudios que guardan una relación, este se constituye en un conjunto de estrategias indispensables para mejorar la calidad del servicio en las organizaciones.

El desarrollo de este plan contendrá lo siguiente: estrategia de comunicación de marketing, estrategia de diferenciación y administración de las pruebas de los elementos tangibles, a fin de mejorar la calidad del servicio en el transporte público de micros de la ciudad de Tarija.

### **3.1.OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA**

#### **3.1.1. Objetivo general**

Proporcionar al Transporte público de micros un plan de mejoras, a fin de prestar un servicio de calidad que logre una percepción favorable y un adecuado nivel de satisfacción en los usuarios.

#### **3.1.2. Objetivos específicos**

- Diseñar una estrategia de comunicación a través de las redes sociales para dirigirse a los usuarios y mantenerlos informados sobre el servicio que presta el transporte público de micros.
- Formular una estrategia de diferenciación a través de un programa de capacitación para el personal.
- Desarrollar acciones que permitan presentar de forma adecuada los elementos tangibles del servicio.

## **3.2.DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA**

### **3.2.1. Comunicación**

A fin de llegar hacia los usuarios del servicio de transporte público de micros para lograr establecer y mantener un contacto con los mismos, y afrontar las debilidades detectadas, se plantea la siguiente estrategia:

#### **3.2.1.1.Estrategia de comunicación**

La comunicación juega un papel muy importante para el éxito de cualquier negocio, ya que permite a las empresas transmitir a los clientes actuales y potenciales un mensaje, con esto asume el papel de comunicadores y promotores de sus productos.

Esta estrategia responde a la necesidad que tienen los usuarios de poder informarse sobre el servicio que presta el transporte público micros de manera oportuna.

Para poder desarrollar esta estrategia se plantea utilizar publicidad, misma que se detallan a continuación:

##### **3.2.1.1.1. Publicidad**

Hoy en día el internet representa una oportunidad bastante valiosa para que la información y los anuncios lleguen a los usuarios, en especial las redes sociales como ser Facebook, la cual es una herramienta de publicidad que ofrece la posibilidad de seleccionar al segmento de mercado con el cual se podrá interactuar a un precio accesible, dando a conocer los resultados y el impacto de la publicación realizada durante su duración; lo cual permite analizar y considerar falencias y poder posteriormente subsanarlas.

Se optó por Facebook como el medio de comunicación para llegar a los usuarios del transporte público pues es la opción preferida de las personas encuestadas.

A continuación, se presenta el diseño de la página de Facebook:

### Ilustración 8: Página de Facebook



**Fuente:** Elaboración propia

La página de Facebook para el servicio de transporte público de micros en la ciudad de Tarija, contendrá publicaciones que informen de forma dinámica a los usuarios sobre:

- Las paradas establecidas, con el fin de incentivar el uso de las mismas.
- Las rutas de circulación de las distintas líneas de micros, para que la ciudadanía sea conocedora y pueda hacer uso de ellas sin ningún problema.

- Los horarios de circulación, para que los usuarios sean conocedores de estos.
- Además de ello será un medio por el cual los usuarios podrán comunicarse con la organización a través de comentarios y mensajes.

#### **3.2.1.1.1. Campaña de publicidad para la página de Facebook**

El objetivo de esta campaña de interacción consiste en que más personas indiquen que les gusta la página, para posteriormente llegar a ellas a través de publicaciones pagadas y no pagadas a fin de que éstas interactúen con las mismas.

Para llevar a cabo esta campaña se propone realizarla semestralmente durante un mes con un alcance potencial de 37.000 personas, para captar un mayor número de usuarios interesados en el servicio.

A continuación, se muestran las opciones de anuncio que se utilizarán para publicitar la página de Facebook.

#### **Sección de noticias**

La sección de noticias es la lista de historias en constante actualización que se encuentra en el medio de la página de inicio en Facebook.

### Ilustración 9: Sección de noticias de la computadora



**Fuente:** Administrador de anuncios de Facebook

### Ilustración 10: Sección de noticias del celular



**Fuente:** Administrador de anuncios de Facebook

## Artículos instantáneos

Los artículos instantáneos tienen la capacidad de contar historias atractivas en un formato de artículo personalizable y de marca que se carga rápidamente en los celulares.

### Ilustración 11: Artículo instantáneo para la página de Facebook



Transporte público ...

PUBLICIDAD ...

Transporte público de micros Tarija  
Aprende a moverte por la ciudad de Tarija a través de las distintas líneas de micros.

 [Like This Page](#)

**Fuente:** Administrador de anuncios de Facebook

## Noticias de Marketplace

Es un lugar para descubrir y comprar artículos. Sin embargo, publicar un artículo para la venta no es lo mismo que crear un anuncio pagado. Al crear un anuncio en Marketplace, puedes ayudar a la organización para que llegue a más personas en el lugar en que hacen compras.

### Ilustración 12: Anuncio en Marketplace



**Fuente:** Administrador de anuncios de Facebook

#### 3.2.1.1.2. Campaña de publicidad para publicaciones

Esta campaña de interacción tiene como objetivo hacer que los usuarios reaccionen, comenten y compartan las publicaciones realizadas por la página.

Para llevar a cabo esta campaña se propone realizarlas mensualmente las cuales tendrán un alcance potencial de 37.000 personas, para atraer un mayor número de usuarios interesados en el servicio.

En esta campaña se utilizará las siguientes herramientas para publicitar distintos anuncios:

Tabla 40: Campaña de publicidad para publicaciones

Sección de noticias	Resultados de búsqueda generales
<p data-bbox="253 365 776 449">  <b>Transporte público de micros Tarija</b>            Publicidad · 🌐         </p> <p data-bbox="253 468 727 527">Aprende a moverte por la ciudad de Tarija a través de las distintas líneas de micros.</p>  <p data-bbox="269 1037 760 1073">  Me gusta              Comentar              Compartir         </p>	 <p data-bbox="818 884 1414 926">  <b>Transporte público ...</b>      PUBLICIDAD · 🌐         </p> <p data-bbox="818 974 1370 1033">Aprende a moverte por la ciudad de Tarija a través de las distintas líneas de micros.</p>
Artículos instantáneos	Noticias de Marketplace
 <p data-bbox="297 1604 683 1724">           Transporte público de micros            Tarija            Publicidad         </p>	<p data-bbox="802 1171 1442 1241">  <b>Transporte público de micros Tarija</b>            Publicidad · 🌐         </p> <p data-bbox="802 1283 1442 1346">Aprende a moverte por la ciudad de Tarija a través de las distintas líneas de micros.</p> 

**Fuente:** Administrador de anuncios de Facebook

### Encargado

Para el manejo de la página de Facebook y las publicaciones a realizar, se asignara dentro de las funciones que desempeñan las secretarias de cada uno de los sindicatos y cooperativas esta función, la cual se desempeñara de forma alternada por cada una de ellas durante un mes y así sucesivamente.

#### 3.2.1.1.2. Presupuesto anual de la estrategia de comunicación

A continuación se detalla el presupuesto anual para la estrategia de comunicación realizada por Facebook:

**Tabla 41: Presupuesto de la estrategia de comunicación**

	<b>Costo mensual en Bs.</b>	<b>Publicidad realizada al año</b>	<b>Costo Anual en Bs.</b>
Campaña de publicidad para la página de Facebook	150	2	300
Campaña de publicidad para publicaciones	170	12	2.040
			<b>2.340</b>

**Fuente:** Elaboración propia

La estrategia de comunicación a través de Facebook tendrá un costo un costo anual de 2.340 Bs.

Con esta página de Facebook y las publicaciones a realizar se pretende brindar información a los usuarios para hacerles conocer sobre todo lo relacionado al servicio de transporte público de micros incentivando el uso de los mismos.

### **3.2.2. Personal**

A fin de incrementar las capacidades individuales y colectivas de los choferes para que estos sean más competentes y sientan mayor confianza ante los clientes, se desarrollara la siguiente estrategia que responde a las debilidades detectadas:

#### **3.2.2.1. Estrategia de diferenciación del personal**

Las empresas trabajan hoy en día en un entorno cada vez más complejo y cambiante, en donde para poder destacarse de su competencia la mejor estrategia es la diferenciación, por esta razón se optó por la estrategia de diferenciación del personal para lograr la satisfacción de los usuarios y diferenciarse de la competencia a través de un personal motivado y dedicado a brindar un servicio excelente.

Para llevar a cabo esta estrategia se propone como acción a seguir un programa de capacitación del personal dirigido a los choferes a través de distintos talleres, mismo que se detalla a continuación:

##### **3.2.2.1.1. Programa de capacitación**

La capacitación se asume como el conjunto de procesos ordenados y sistemáticos orientados a la generación de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes por parte del personal.

Este programa de capacitación dirigido a los choferes del transporte público de micros busca promover un cambio en ellos hacia la mejora de la calidad del servicio.

## **Características**

Para llevar a cabo las capacitaciones se propone realizar una división del personal en 5 grupos, a fin de que esta capacitación sea dinámica y provechosa.

### **a) Frecuencia y duración**

El taller de capacitación tendrá una duración de tres horas al día una vez a la semana durante un mes.

Cada evento de capacitación se realizará en tres horas continuas, en talleres cerrados para lograr mayor concentración y continuidad de las actividades.

### **b) Temáticas**

Se propone las siguientes temáticas:

- Fortalecimiento de valores, principios y virtudes.
- Conocer la importancia de brindar un servicio de calidad.
- Calidad y calidez en el servicio de transporte público: Normas Básicas de relaciones humanas.
- La atención al usuario.
- Habilidades de servicio.
- Mejora del desempeño.
- Manejo y resolución de conflictos; Técnicas de Negociación; habilidades para la abogacía.
- Manteniendo buenas relaciones

Para desarrollar estas temáticas y hacer que sean más efectivas se propone realizar las siguientes actividades:

- Mostrar videos relacionados con las temáticas.

- Actividades de resolución de problemas.
- Simulación de casos.

**c) Materiales**

Se proporcionará a cada uno de los integrantes de los grupos de capacitación, material de escritorio como ser hojas blancas boom tamaño carta y lapiceras.

**d) Responsables y capacitador**

Los responsables de la organización de los talleres de capacitación serán los integrantes de la directiva de los diferentes sindicatos y cooperativas, quienes de forma coordinada, invitarán y contratarán a una persona preparada, con experiencia y entendida en el tema, quien será el encargado de llevar a cabo la capacitación.

**3.2.2.1.2. Presupuesto del programa de capacitación**

A continuación, se detalla el presupuesto para este programa de capacitación del personal:

**Tabla 42: Costo del capacitador**

<b>Talleres</b>	<b>Tiempo de duración</b>	<b>Costo por hora</b>	<b>Costo por grupo</b>	<b>Costo del capacitador</b>
1er taller	3 horas	500	1.500	7.500
2do taller	3 horas	500	1.500	7.500
3er taller	3 horas	500	1.500	7.500
4to taller	3 horas	500	1.500	7.500
		<b>2.000</b>	<b>6.000</b>	<b>30.000</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 43: Costo del refrigerio**

	<b>Cantidad de persona por grupo</b>	<b>Costo por persona</b>	<b>Costo por grupo</b>	<b>Costo total de refrigerio</b>
<b>Refrigerio</b>	105	6	630	3150

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 44: Costo del material de escritorio**

	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total del material de escritorio</b>
Hojas Boom tamaño carta	6312	0,09	568,10
Bolígrafos	526	0,80	420,80
<b>Total</b>	<b>6838</b>	<b>0,89</b>	<b>988,90</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 45: Presupuesto del programa de capacitación**

Costo del capacitador	30.000,00
Costo del refrigerio	3.150,00
Costo del material de escritorio	988,90
<b>COSTO TOTAL DE CAPACITACIÓN</b>	<b>34.138,90</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El presupuesto del programa de capacitación dirigido a los choferes es de 34.138,90 Bs. Este consta de cuatro talleres de capacitación dividido en cinco grupos de ciento cinco personas.

Es fundamental recordar que todo programa de capacitación debe ser motivante para las personas a quien se dirige, porque se considera que la motivación es

una variable importante que influye en la eficiencia del aprendizaje, por tal razón se considera muy valioso realizar este programa de capacitación para aumentar la motivación y el rendimiento de los choferes quienes son los que están en contacto directo con los usuarios al momento de prestar el servicio.

### **3.2.3. Elementos tangibles**

Con el objetivo de presentar de forma adecuada los elementos tangibles para transmitir a los usuarios un mensaje favorable acerca del servicio que brinda el transporte público de micros de la ciudad de Tarija y afrontar las debilidades y amenazas detectadas, se propone la siguiente estrategia:

#### **3.2.3.1. Administración de pruebas de los elementos tangibles**

Por la característica intangible de los servicios, los usuarios no pueden verlo, pero si pueden apreciar los diversos elementos tangibles relacionados con él, como ser: el micro en el que se presta el servicio, los choferes, materiales de comunicación, entre otros; los cuales son indicios del servicio intangible, que comunican algo ya sea para bien o para mal. Por esta razón se optó realizar la presente estrategia, misma que contendrá las siguientes acciones:

##### **Aseo de los micros**

Para llevar a cabo esta acción se realizará lo siguiente:

- Elaboración de un cronograma de limpieza de los micros por sindicatos y cooperativas.
- Cotización de la empresa dedicada al aseo de vehículos, para este caso se realizará el presupuesto en base a los costos proporcionados por la lavandería San Roque.

**Tabla 46: Costo del aseo de los micros por persona**

	<b>Cantidad de micros</b>	<b>Costo unitario en Bs.</b>	<b>Costo por semana en Bs.</b>	<b>Costo por mes en Bs.</b>	<b>Costo total anual en Bs.</b>
<b>Aseo de los micros</b>	1	11	11	44	528

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 47: Costo del aseo del total micros**

	<b>Cantidad de micros</b>	<b>Costo unitario en Bs.</b>	<b>Costo por semana en Bs.</b>	<b>Costo por mes en Bs.</b>	<b>Costo total anual en Bs.</b>
<b>Aseo de los micros</b>	526	11	5.786	23.144	277.728

**Fuente:** Elaboración propia

Este costo de 11 Bs. por micro a la semana será incurrido por el propietario de cada vehículo, con la finalidad de que los usuarios puedan percibir un buen servicio, más aun ahora que la limpieza es primordial por la situación de pandemia que se vive actualmente. Así también es importante que el sector de micros cumpla con todas las medidas de bioseguridad establecidas por el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

### **Presencia de los choferes**

La presencia de los choferes es especialmente crítica al momento de prestar el servicio, porque por lo general los usuarios no distinguen entre el servicio y quien lo presta, es por ello que se propone mejorar la presencia de los mismos mediante la utilización de un uniforme, con una variación de colores que haga referencia a los sindicatos y cooperativas a las cuales pertenecen, logrando diferenciarse una de la otra.

A continuación se presenta el modelo de uniforme para el sindicato de transporte La tablada:

### Ilustración 13: Modelo de uniforme



**Fuente:** Elaboración propia

- Cotización de poleras modelo polo para la confección de los uniformes para los choferes del transporte público de micros.

**Tabla 48: Costo del uniforme para los choferes**

	<b>Cantidad de choferes</b>	<b>Costo unitario en Bs.</b>	<b>Costo total en Bs.</b>
<b>Poleras</b>	526	30	15.780
<b>Bordado del logo</b>	526	7	3.682
			<b>19.462</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El costo global para los uniformes de los distintos sindicatos y cooperativas será de 19.462 Bs. que equivale a 37 Bs. por uniforme para cada chófer.

### 3.3.PRESUPUESTO

A continuación, se detalla el presupuesto final, el cual contiene el costo anual de cada una de las estrategias a realizar a excepción del aseo de los micros debido a que este costo será incurrido por cada dueño de los mismos, mientras que los demás serán incurridos por la organización:

**Tabla 49: Presupuesto final**

	<b>Mensual en Bs.</b>	<b>Anual en Bs.</b>
Uniforme para los choferes	19.462,00	19.462,00
Programa de capacitación	34.138,90	34.138,90
Campaña de publicidad para la página de Facebook	150,00	300,00
Campaña de publicidad para publicaciones	170,00	2.040,00
<b>Total</b>	<b>53.920,90</b>	<b>55.940,90</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Para poder implementar las estrategias anteriormente planteadas y con ellas mejorar la calidad en el servicio del transporte público de micros de la ciudad de Tarija se requerirá de una inversión de 55.940,90 Bs.

Para poder cubrir los costos de cada una de las estrategias planteadas anteriormente y financiar el presupuesto se propone la creación de un fondo de recaudación, el cual consiste en que los choferes de los micros aporten 2 Bs. de lunes a sábado durante nueve semanas. A continuación se presenta el detalle del mismo:

**Tabla 50: Fondo de recaudación**

	<b>Cantidad de choferes</b>	<b>Aporte por día en Bs</b>	<b>Recaudación por día en Bs.</b>	<b>Recaudación por semanal en Bs.</b>
Fondo de recaudación	526	2	1.052	6.312
<b>TOTAL FONDO DE RECAUDACIÓN</b>				<b>56.808</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El total del fondo de recaudación es de 56.808 Bs. del cual solo se dispondrá 55.940,90 Bs. para financiar el presupuesto, quedando como saldo 867,10 Bs. mismo que será utilizado para afrontar cualquier contingencia.

### 3.4.RESUMEN DEL PLAN DE MEJORAS

**Tabla 51: Resumen del plan de mejoras**

<b>Debilidad</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Producto de la estrategia</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
La información que se brinda a la población sobre el servicio de transporte público de micros es escasa.	Estrategia de comunicación	Campaña de publicidad para la página de Facebook Campaña de publicidad para publicaciones	Informar a los usuarios sobre el servicio de transporte público de micros	1 año	2.340	Sindicatos y cooperativas del servicio de transporte público de micros

Falencias en el desenvolvimiento de los choferes al momento de prestar el servicio	Estrategia de diferenciación del personal	Programa de capacitación	Incrementar las capacidades individuales y colectivas de los choferes para que sean más competentes y de esta forma diferenciar de la competencia a través del personal	1 mes	34.138,90	Directiva de los sindicatos y cooperativas del servicio de transporte público de micros
Desfavorable percepción acerca de los elementos tangibles del servicio	Administración de pruebas de los elementos tangibles	Aseo de micros Presencia de los choferes	Transmitir a los usuarios un mensaje favorable acerca del servicio que brinda el transporte público de micros	1 Año	19.462	Sindicatos y cooperativas del servicio de transporte público de micros

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

- Se puede determinar que existe una desfavorable percepción de la calidad del servicio por parte de los usuarios y un bajo nivel de satisfacción en los mismos, ya que los resultados obtenidos en la encuesta muestran promedios por debajo del mínimo aceptable, lo que indica que existen debilidades y falencias en el servicio que se brinda a la población.
- Los resultados obtenidos del modelo SERVPERF nos indican que los elementos tangibles y la fiabilidad son los principales factores que inciden en la percepción y en la satisfacción de los usuarios, por ello deben ser los primeros a los que se deben dar solución.
- Existente una alta rivalidad entre la competencia del sector de transporte público urbano, por ello se ve necesario la implementación de la estrategia de diferenciación basada en el personal para poder brindar a los usuarios un servicio de calidad que los satisfaga.
- Se puede evidenciar a través de los resultados de la encuesta que a los usuarios no se les brinda información sobre el servicio, es por ello que se encuentran desinformados con respecto a rutas, paradas, horarios de circulación, entre otros; por tal motivo se ve necesario comunicar e informar sobre estos temas, mediante las redes sociales que es el medio de comunicación con mayor audiencia por parte de la población.
- No existe una consistencia entre la oferta y la demanda de micros, lo que da lugar a que en determinadas horas del día exista una sobrecarga de pasajeros en los mismos, generando una desfavorable percepción de la calidad del servicio en los usuarios.

## RECOMENDACIONES

- El servicio de transporte público de micros deberá implementar las estrategias propuestas a fin de mejorar la calidad del servicio que se le brinda al usuario, para que éstos tengan una percepción favorable y un adecuado nivel de satisfacción.
- Por ser las instituciones designadas por la ley de movilidad urbana se recomienda al Gobierno Autónomo Municipal de Tarija y a la Policía Boliviana promover la planificación y realización de programas de educación vial para los usuarios jóvenes, para que éstos en un futuro sean personas conocedoras y educadas con respecto a este tema, también se recomienda realizar estos programas de educación vial para los transportistas.
- Se recomienda a los sindicatos y cooperativas del transporte público de micros mostrar un mayor interés y apertura para coordinar actividades de mejora del servicio, conjuntamente con las juntas vecinales e instituciones interesadas.
- Se recomienda realizar capacitaciones de manera constante para incentivar una cultura de calidad dirigida a la mejora continua del servicio.
- Finalmente se recomienda al Gobierno Autónomo Municipal de Tarija continuar apoyando el proyecto que tiene como objetivo la generación de una aplicación móvil para el transporte público de la ciudad, propuesto en la gestión 2019.