



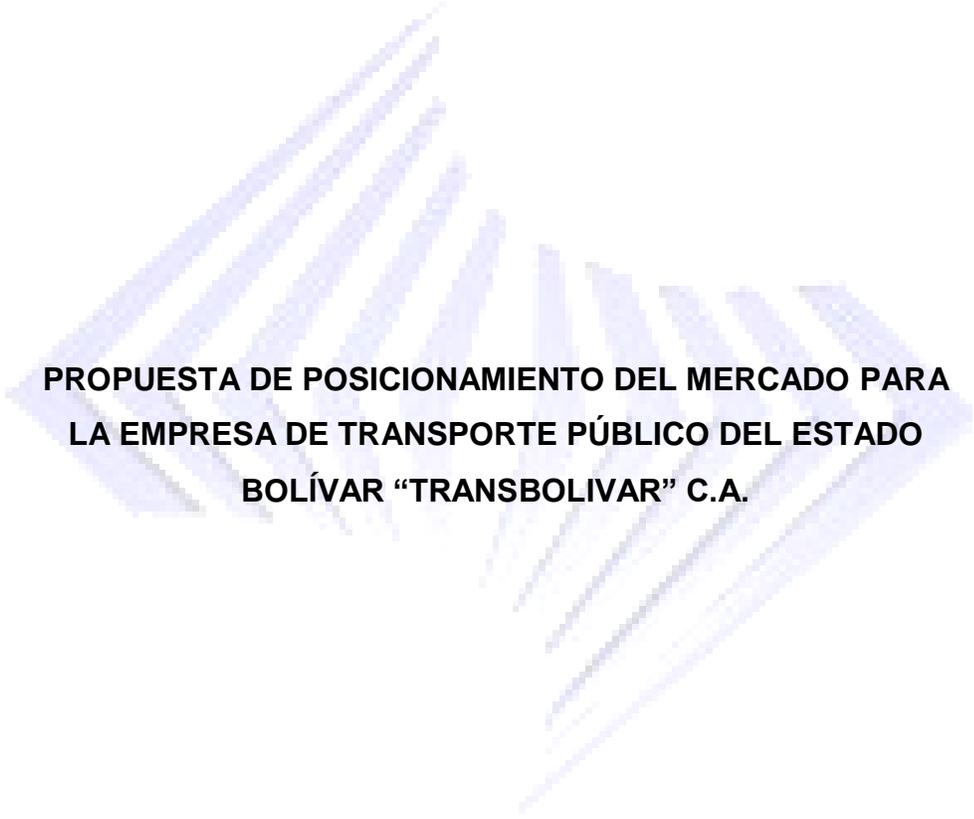
**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITECNICA  
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”  
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
TRABAJO DE GRADO**

**PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO DEL MERCADO PARA  
LA EMPRESA DE TRANSPORTE PÚBLICO DEL ESTADO  
BOLÍVAR “TRANSBOLIVAR” C.A.**

**Br. Rondón Velásquez, Oriana F.**

**C.I: V-19 622 236**

**PUERTO ORDAZ, OCTUBRE DE 2012**



**PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO DEL MERCADO PARA  
LA EMPRESA DE TRANSPORTE PÚBLICO DEL ESTADO  
BOLÍVAR “TRANSBOLIVAR” C.A.**

Rondón V. Oriana F.

**PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO DEL MERCADO PARA LA EMPRESA DE  
TRANSPORTE PÚBLICO DEL ESTADO BOLÍVAR “TRANSBOLIVAR” C.A.**

243 Pág.

Trabajo de Grado.

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”  
Vicerrectorado Puerto Ordaz. Departamento de Ingeniería Industrial.

Tutor Académico: Ing. Andrés Eloy Blanco

Tutor industrial: Ing. Leonardo Góngora

Capítulos: I. El Problema, II. La Empresa, III. Marco Teórico, IV. Marco  
Metodológico, V. Resultados, VI. Análisis y Propuesta, Conclusiones,  
Recomendaciones, Referencias Bibliográficas y Apéndice.

## **DEDICATORIA**

*A Dios,  
A la Vida,  
A mi Madre  
A mis futuros hijos,  
Y ti, que estas en el Cielo.*

*A todos ustedes les dedico mi esfuerzo...*

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, mi casa de estudios por contribuir con todos sus conocimientos a mi meta personal de formarme como profesional.

A mi tutor académico Ing. Andrés Eloy Blanco que resulto de mucha ayuda su apoyo, disponibilidad y colaboración en la realización de esta investigación a pesar de los diferentes altercados que se presentaron. Muchas Gracias!

A TRANSBOLIVAR, C.A. por brindarme la oportunidad de realizar este Trabajo de Grado y proveer la información necesaria.

A mi tutor industrial Ing. Leonardo Gongora por su guía para la realización del presente informe.

A Manuel Vásquez, por todo el apoyo técnico, teórico, ético, moral y comprensión durante mi estadía en Transbolivar, C.A.

A Yanira Molero y a todo el personal de la Gerencia de Recaudación y Gestión Comercial de TRANSBOLIVAR, C.A. por su colaboración en la realización de este trabajo.

Y finalmente a todas las personas más allegadas que mostraron un apoyo incondicional en el transcurso de la realización de este trabajo de investigación

Gracias a Todos...



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITECNICA**

**“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”**

**VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADO**

**PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO DEL MERCADO PARA  
LA EMPRESA DE TRANSPORTE PÚBLICO DEL ESTADO  
BOLÍVAR “TRANSBOLIVAR” C.A.**

Autor: Rondón V. Oriana F.

Tutor Académico: Ing. Andrés Eloy Blanco

Tutor Industrial: Ing. Leonardo Góngora

**RESUMEN**

El presente trabajo está dirigido a generar una Propuesta de Posicionamiento del Mercado para la empresa de Transporte Público del Estado Bolívar “TRANSBOLIVAR”, C.A. el cual surge como una necesidad de realizar un adecuado estudio de mercado para la empresa y determinar cuál es el mercado meta con mayor demanda, para así poder clasificar a un grupo homogéneo de usuarios predominantes que posean similitudes en características sociodemográficas y ubicación geográfica. El diagnóstico de la situación actual de la empresa se efectuó mediante la realización de entrevistas no estructuradas a la alta gerencia que conforma la empresa de

transporte TRANSBOLIVAR, C.A. Con los resultados obtenidos del estudio de mercado y las entrevistas no estructuradas se estructurara diferentes perfiles de usuarios, indicadores de efectividad, factibilidad y posicionamiento además se organizara la información en matrices de evaluación que posteriormente ayudaran a la formulación de estrategias para el posicionamiento de la empresa en el mercado de los servicios de transporte en rutas urbanas e interurbanas.

**Palabras Clave:** 1. Mercado. 2. Mercado Meta. 3. Segmentación. 4. Encuestas. 5. Entrevistas. 6. Indicadores. 7. Efectividad. 8. Factibilidad. 9. Posicionamiento. 10. Estrategias.

## INDICE GENERAL

	Pág.
<b>DEDICATORIA</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>V</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>17</b>
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA</b>	<b>18</b>
1. Planteamiento del Problema	18
2. Objetivos	23
• Objetivo General	23
• Objetivo Especifico	23
3. Justificación	24
4. Limitaciones	25
5. Alcance	26
<b>CAPITULO II: LA EMPRESA</b>	<b>27</b>
1. Reseña Histórica	27
2. Características	27
3. Ubicación Geográfica	28
4. Objetivo de la Empresa	28
5. Misión	29
6. Visión	29
7. Valores	29
8. Objetivos de Calidad	29
9. Servicios que proporciona la Empresa	30
10. Estructura Organizativa	31
11. Descripción del Área de Trabajo	32
• Gerencia de Recaudación	32
<b>CAPITULO III: MARCO TEORICO</b>	<b>33</b>
1. ¿Cuál es la misión de una empresa?	33
2. ¿Cuál es la visión de una empresa?	34
3. ¿Cuál es la definición de mercado?	34
4. Clases de Mercados	35
5. ¿Qué es un estudio de mercado?	36
6. Aplicación de un Estudio de Mercado	36
7. Oportunidad de Negocio	38
8. Comercialización	38
9. Definición de la Microcomercialización	38
10. Definición de Macrocomercialización	39
11. Segmentación del Mercado	40
• Proceso de Segmentación de mercados	41

• Tipos de Segmentación de mercado	42
12. Posicionamiento del Mercado	44
• Metodología del Posicionamiento	44
• Tipos de posicionamiento	45
• Etapas del Posicionamiento	45
• Proceso de Posicionamiento	47
• Estrategias de Posicionamiento	47
13. Ventajas Competitivas	49
14. Estrategia de marketing en el sector servicios	51
15. Mezcla de Marketing	53
• Producto	53
• Precio	55
• Promoción	59
• Plaza	65
• Personal	67
• Evidencia Física	71
• Proceso	74
16. Diagrama Causa-Efecto	77
17. Análisis FODA	79
• Importancia del análisis FODA	80
• Áreas de acción del análisis FODA	80
18. Los Indicadores	82
• Definición y características de los indicadores	83
• Tipos de indicadores	84
• Relación de los indicadores con los niveles de cambio	86
19. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	87
20. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	89
<b>CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO</b>	<b>91</b>
1. Tipo de Investigación	91
2. Diseño de Investigación	92
3. Unidades de Análisis	92
4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	96
5. Procedimiento de la Investigación	98
6. Cronograma de Actividades	100
<b>CAPITULO V: RESULTADOS</b>	<b>102</b>
1. Diagnostico de la Situación Actual de la Empresa	102
• La Misión	102
• La Visión	104
• La Situación Económica	105
• Entorno Social	106

• Situación Política	106
• Leyes	107
• Avances Tecnológicos	107
• Imagen Corporativa	108
• Ventaja Competitiva	109
• Capacitación y Adiestramiento de Personal	110
• Planificación Estratégica Departamental	111
• Indicadores de Gestión	112
• Marketing Interno	113
• Publicidad y Mercadeo	113
• Expansión y Diversificación	114
• Registro de Identificación Fiscal	115
• Sistema Económico Interno de la Empresa	116
• Diagrama Causa Efecto	
2. Estudio de Mercado	117
• Ruta Urbana	117
• Ruta Interurbana	145
<b>CAPITULO VI: ANALISIS Y PROPUESTAS</b>	<b>183</b>
1. Mercado Meta	183
• Ruta Urbana	184
• Ruta Interurbana	
2. Indicadores	187
• Indicador Sociodemográfico	188
• Indicador de Efectividad	197
• Indicador de Factibilidad	201
• Indicador de Posicionamiento	204
3. Matriz de Evaluación del Factor Interno	208
4. Matriz de Evaluación del Factor Externo	210
5. Matriz FODA	212
6. Estrategias de Posicionamiento en el Mercado para la empresa de Transporte Público del Estado Bolívar “TRANSBOLIVAR”, C.A.	215
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>219</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>221</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>222</b>

## INDICE DE TABLAS

TABLA	TITULO	Pág.
1	Tipo de Segmentación de Mercado	43
2	Resumen de Movilización Año 2012, Urbana	93
3	Resumen de Movilización Año 2012, Interurbana	93
4	Cronograma de Actividades	101
5	Encuestas Totales	119
6	Genero de los Usuarios	230
7	Edad de los Usuarios	230
8	Profesión de los Usuarios	231
9	Uso del Servicio	232
10	Lugar de Origen de los Usuarios	232
11	Conocimiento de los servicios que presta la Empresa de Transporte Público Transbolívar, C.A	233
12	Frecuencia de Uso de las unidades de transporte	234
13	Precio del servicio con respecto a la competencia	234
14	Estado físico de las unidades con respecto a la competencia	234
15	Nivel de Seguridad que poseen las unidades con respecto a la competencia	235
16	Trato conductor-pasajero con respecto a la competencia	235
17	Accesibilidad de las rutas con respecto a la competencia	236
18	Grado de disponibilidad de las unidades con respecto a la competencia	236
19	Eficacia del servicio con respecto a la competencia	237
20	Grado de preferencia por el servicio	237
21	Estatus social de los Usuarios	237
22	Grado de Satisfacción por el servicio prestado	238
23	Cuadro de Atributos	133
24	Buen Trato	134
25	Buen Estado	135
26	Reputación	135
27	Acceso	136
28	Calidad	137
29	Disponibilidad	138
30	Prontitud	138
31	Precio	139
32	Rapidez	140
33	Confort	141
34	Seguridad	141
35	Información	142
36	Higiene	143
37	Climatización	144

38	Genero	240
39	Edad	240
40	Profesión	241
41	Uso del Servicio	241
42	Origen	242
43	Tipo de Pasajero	243
44	Atención al Cliente Transbolivar	152
45	Atención al Cliente Competencia	152
46	Sistema de venta Transbolivar	153
47	Sistema de venta Competencia	153
48	Rutas y Paradas Transbolivar	155
49	Rutas y Paradas Competencia	155
50	Precio del boleto Transbolivar	156
51	Precio del boleto Competencia	156
52	Horarios Transbolivar	158
53	Horarios Competencia	158
54	Control de Pasajeros y Equipaje Transbolivar	160
55	Control de Pasajeros y Equipaje Competencia	160
56	Higiene Transbolivar	161
57	Higiene Competencia	161
58	Cumplimiento de las normas Transbolivar	163
59	Cumplimiento de las normas Competencia	163
60	Confort Transbolivar	164
61	Confort Competencia	164
62	Cumplimiento de uso Transbolivar	166
63	Cumplimiento de uso Competencia	166
64	Seguridad Transbolivar	167
65	Seguridad Competencia	167
66	Frecuencia de Uso Transbolivar	168
67	Frecuencia de Uso Competencia	168
68	Horarios Transbolivar	170
69	Horarios Competencia	170
70	Disponibilidad de boletos Transbolivar	171
71	Disponibilidad de boletos Competencia	171
72	Medios de Información Transbolivar	173
73	Medios de Información Competencia	173
74	Operatividad Transbolivar	174
75	Operatividad Competencia	174
76	Siniestros Transbolivar	176
77	Siniestros Competencia	176
78	Inconvenientes con Transbolivar	177
79	Inconvenientes con la Competencia	177
80	Servicio postventa Transbolivar	179

81	Servicio postventa Competencia	179
82	Calificación del Servicio prestado Competencia	180
83	Calificación del Servicio prestado Transbolivar	180
84	Encuestas Totales	182
85	Perfil 1, Urbana	184
86	Perfil 2, Urbana	184
87	Perfil 3, Urbana	185
88	Perfil 1, Interurbana	186
89	Perfil 2, Interurbana	186
90	Mercado según Género, Urbana	188
91	Mercado según Edad, Urbana	189
92	Mercado según Estatus Social, Urbana	189
93	Mercado según su Origen, Urbana	190
94	Indicador Sociodemográfico, Ruta Urbana	192
95	Mercado según Género, Interurbano	193
96	Mercado según Edad, Interurbano	194
97	Mercado según su Origen, Interurbana	194
98	Indicador Sociodemográfico, Ruta Interurbana	196
99	POA 2012	198
100	Resumen de Movilización	198
101	POA 2012	199
102	Resumen de Movilización	200
103	Resumen de Unidades Operativas, Urbanas	202
104	Resumen de Unidades Operativas, Interurbanas	203
105	Resumen de Atributos, Interurbanas	205
106	Matriz de Evaluación del Factor Interno	208
107	Matriz de Evaluación del Factor Externo	210
108	Matriz FODA	214

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>	<b>TITULO</b>	<b>Pág.</b>
1	Instalaciones de Transbolivar C.A	28
2	Organigrama general de Transbolivar C.A	31
3	Organigrama de la Gerencia de Recaudación	32
4	Diagrama Causa-Efecto	79
5	Matriz FODA	82
6	Uso sistemático de los cambios /efectos	86
7	Diagrama Causa-Efecto	116
8	Mapa de Rutas Urbanas	118
9	Encuestas Totales	119
10	Genero de los Usuarios	120
11	Edad de los Usuarios	121
12	Profesión de los Usuarios	122
13	Uso del Servicio	123
14	Lugar de Origen de los Usuarios	124
15	Conocimiento de los servicios que presta la Empresa de Transporte Público Transbolivar, C.A.	125
16	Frecuencia de Uso de las unidades de transporte	126
17	Precio del servicio con respecto a la competencia	127
18	Estado físico de las unidades con respecto a la competencia	127
19	Seguridad que poseen las unidades con respecto a la competencia	128
20	Trato conductor-pasajero con respecto a la competencia	129
21	Accesibilidad de las rutas con respecto a la competencia	129
22	Grado de disponibilidad de las unidades con respecto a la competencia	130
23	Eficacia del servicio con respecto a la competencia	131
24	Grado de preferencia por el servicio	131
25	Estatus social de los Usuarios	132
26	Grado de Satisfacción por el servicio prestado	132
27	Cuadro de Atributos	133
28	Buen Trato	134
29	Buen Estado	135
30	Reputación	136
31	Acceso	136
32	Calidad	137
33	Disponibilidad	138
34	Prontitud	139
35	Precio	139
36	Rapidez	140
37	Confort	141

38	Seguridad	142
39	Información	142
40	Higiene	143
41	Climatización	144
42	Mapa de Ruta Interurbana	146
43	Genero	147
44	Edad	147
45	Profesión	148
46	Uso del Servicio	149
47	Origen	150
48	Tipo de Pasajero	151
49	Atención al Cliente	152
50	Atención al Cliente	152
51	Sistema de venta Transbolivar	153
52	Sistema de venta Competencia	153
53	Rutas y paradas Transbolivar	155
54	Rutas y paradas Competencia	155
55	Precio del boleto Transbolivar	157
56	Precio del boleto Competencia	157
57	Horarios Transbolivar	158
58	Horarios Competencia	158
59	Control de Pasajeros y Equipaje Transbolivar	160
60	Control de Pasajeros y Equipaje Competencia	160
61	Higiene Transbolivar	162
62	Higiene Competencia	162
63	Cumplimiento de las normas Transbolivar	163
64	Cumplimiento de las normas Competencia	163
65	Confort Transbolivar	165
66	Confort Competencia	165
67	Cumplimiento de uso Transbolivar	166
68	Cumplimiento de uso Competencia	166
69	Seguridad Transbolivar	167
70	Seguridad Competencia	167
71	Frecuencia de Uso Transbolivar	169
72	Frecuencia de Uso Competencia	169
73	Horarios Transbolivar	170
74	Horarios Competencia	170
75	Disponibilidad de boletos Transbolivar	172
76	Disponibilidad de boletos Competencia	172
77	Medios de Información Transbolivar	173
78	Medios de Información Competencia	173
79	Operatividad Transbolivar	175
80	Operatividad Competencia	175

81	Siniestros Transbolivar	176
82	Siniestros Competencia	176
83	Inconvenientes con Transbolivar	178
84	Inconvenientes con la Competencia	178
85	Servicio postventa Transbolivar	179
86	Servicio postventa Competencia	179
87	Calificación del Servicio prestado Transbolivar	181
88	Calificación del Servicio prestado Competencia	181
89	Encuestas Totales	182
90	Indicador Sociodemográfico, Ruta Urbana	191
91	Indicador Sociodemográfico, Ruta Interurbana	195
92	Indicador de Efectividad, Ruta Urbana	198
93	Indicador de Efectividad, Ruta Interurbana	200
94	Indicador de Factibilidad Operativa, Ruta Urbana	202
95	Indicador de Factibilidad Operacional, Ruta Interurbana	203
96	Indicador de Atributos, Ruta Interurbana	206

## INTRODUCCION

TRANSBOLIVAR, C.A. es una empresa de estado que presta sus servicios de transporte en rutas urbanas e interurbanas con la principal razón de satisfacer la necesidad que posee la comunidad de contar con medios de transporte digno en la ciudad. Esta empresa fue constituida desde el año 2008 y desde entonces ha prestado sus servicios.

Con el pasar del tiempo los mercados se hacen cada vez más diversos y complejos, donde a su vez aparecen consumidores con necesidades peculiares y específicas con respecto a gustos y preferencias. Ante esta tendencia las industrias manufactureras o empresas de servicio que ofrezcan un producto o servicio en específico deben realizar un estudio de mercado completo y exhaustivo a una población de consumidores con el fin de constatar la factibilidad que posee dicho producto o servicio al pasar del tiempo, como también de adecuar las condiciones según las expectativas del usuario.

La competencia es un elemento clave en los ciclos de vida de un producto ya que esta determinara el nivel de dificultad de penetración en el mercado que posee dicho producto o servicio en etapa inicial, por ende es necesario diagnosticar que posición posee la competencia y las ventajas competitivas que esta posea.

La empresa de Transporte Público Transbolivar se ve en la necesidad de realizar un adecuado estudio de mercado con el fin de diagnosticar su mercado meta de acuerdo a los cambios que ha experimentado la sociedad y determinar qué posición posee la competencia para así poder generar estrategias específicas que cercioren un posicionamiento deseado ante el mercado meta a satisfacer con la prestación de sus servicios.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

En este capítulo se presenta el planteamiento de la problemática existente en la empresa de transporte público Transbolívar con respecto a la ausencia de una propuesta adecuada de posicionamiento en el mercado para el estado Bolívar, como también exponer las limitaciones, alcance y demás aspectos resaltantes de dicha propuesta.

#### **Planteamiento del Problema**

La empresa de Transporte Público del Estado Bolívar “Transbolívar” fue constituida el 28 de Mayo de 2007, iniciando sus operaciones el día 10 de Noviembre del mismo año con el servicio de transporte urbano en el municipio Caroní, y posteriormente el 18 de Noviembre del 2008 se incorpora el servicio de transporte interurbano para los municipios del Sur del Estado Bolívar.

Con el transcurso de sus operaciones la empresa logró determinar de forma empírica los usuarios que demandan de forma recurrente el servicio que se presta. En cierto modo se pueden traducir como los indicadores de gestión, tales como:

## Rutas Urbanas

- Estudiantes
- Pasajero Común

## Rutas Inter-Urbanas

- Pasajero Común
- Pasajero de la Tercera Edad
- Pasajero discapacitado
- Funcionario Gubernamental

A pesar de que la empresa posee el conocimiento experimental de quienes son los clientes más frecuentes que contratan el servicio de transporte no ha logrado dar a conocer de forma masiva la existencia de la misma, así como los diferentes servicios que presta a todo el territorio del estado Bolívar.

Aun así la empresa ha desarrollado diferentes rutas urbanas e interurbanas, donde pocos usuarios identifican a la empresa e igual logran contratar el servicio ya sea por referencias personales o por los bajos precios de sus servicios. Las diferentes rutas son:

## Ruta Urbana

- 25 de Marzo - UD 338
- Francisca Duarte - Villa Jade

## Ruta Interurbana

- Ciudad Bolívar – Upata
- Ciudad Bolívar – Tumeremo
- Ciudad Bolívar – Santa Elena

Las rutas establecidas son el resultado de un estudio empírico previo para identificar hacia qué zonas los ciudadanos desean movilizarse con mucha más frecuencia, todo esto con el fin de trasladar la población bolivarenses de un extremo a otro, ya sea de la ciudad o del estado, de una manera rápida, segura y económica.

Cabe destacar que la empresa obtiene una utilidad que sustenta su rentable funcionamiento, ya que en cierto modo cumple con la misión por la cual fue creada, pero a medida que transcurre el tiempo se le hace cada vez más necesario expandirse, aumentar la cantidad de usuarios, ofrecer más servicios y lograr ser la empresa líder a nivel nacional de prestación de servicio de transporte.

Es por ello que el problema radica en el desconocimiento de la empresa en la población del municipio Caroní. Los usuarios saben de la existencia de las unidades de transporte público del estado pero no el nombre de la empresa que los administra, ni los servicios que esta presta a la comunidad bolivarenses.

Para esto es necesario poner en marcha un plan estratégico de marketing, donde se logre captar la atención y la preferencia de los usuarios que requieren el servicio de transporte, ya sea dentro de la ciudad o fuera de ella, lo cual permitirá un mejor posicionamiento de la empresa.

Todo esto con la finalidad de aumentar la demanda del mercado meta, explotar todo el potencial de la empresa y diversificar la misma a través de todo el territorio regional y nacional posteriormente, como también lograr liderar el servicio de transporte y ser la primera opción entre los usuarios.

De una manera resumida y precisa se logra exponer a continuación las diferentes causas que han dado origen a la problemática antes mencionada:

1. Ausencia de un estudio de mercado previo antes de la puesta en operación de la empresa.
2. Es una empresa recientemente fundada.
3. Inexistencia de personal capacitado o algún departamento destinado a la promoción y publicidad actual de la empresa.
4. Ausencia de planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo para el posicionamiento y dominio de la empresa sobre el mercado meta.
5. Deficiencias en los sistemas de gestión internos que ejecuta la empresa para una sustentable operatividad.
6. Inexistencia de medios informativos actuales para los usuarios sobre la empresa y el servicio que presta.

En el mismo orden de ideas, estas causas ocasionan las siguientes consecuencias:

1. Desconocimiento de los mercados potenciales para la sustentabilidad de la empresa.
2. Desvío de la visión y misión por la cual fue fundada la empresa.
3. Posible fracaso en los intentos de crear imagen e identidad publicitaria a la empresa.

4. Fracaso en las metas organizacionales pautadas por la Gerencia General.
5. Desorganización en el cumplimiento de las funciones primordiales de la empresa.
6. Anonimato y desconocimiento de la empresa con respecto a los servicios que presta.

Una proyección de la problemática con respecto a la situación antes mencionada sería una posible desmotivación y falta de identidad o pertenencia por parte de los empleados que laboran en la empresa debido a que no se le da mérito social por trabajar en una empresa que muy pocos ciudadanos poseen conocimientos de su existencia.

Así como también el posible fracaso en los intentos de promoción, publicidad o fortalecimiento en el mercado frente a la competencia sin la ayuda de un grupo de expertos que trabajen constantemente en lograr las metas pautadas a través del medio más importante que son los usuarios que demandan el servicio.

Los proyectos de ampliación y diversificación de los servicios que presta la empresa se verán amenazados sin la presencia de una creciente demanda por el servicio que se ofrece actualmente, ya que un aumento en la clientela generaría utilidades suficientes para poner en marcha dichos proyectos pautados.

Cabe destacar que la empresa al no percibir la utilidad mínima para sustentar su primordial funcionamiento puede llegar a una encrucijada de decisiones radicales, ya sea cerrar y declararse en bancarrota o aumentar el precio de sus servicios, decisión que cambiaría totalmente la principal ventaja que posee frente a la competencia.

Es por ello que surgen las siguientes interrogantes, en base al aporte de una solución inmediata:

1. ¿A través de qué métodos podría diagnosticarse la situación actual que experimenta la empresa?
2. ¿Qué estudios podrían aplicarse para determinar un adecuado mercado para la empresa?
3. ¿Cómo identificar los indicadores de gestión?
4. ¿Qué método podría relacionar el servicio, la plaza, el precio y la promoción?
5. ¿Cómo se determinaría el nivel de satisfacción de los usuarios?
6. ¿Qué estrategias de posicionamiento serian más adecuadas para la empresa?

### **Objetivo General**

Realizar una propuesta de posicionamiento del mercado para la empresa de transporte público del estado Bolívar “Transbolívar” C.A.

### **Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
2. Realizar un estudio de mercado en base a la prestación del servicio que efectúa la empresa.
3. Diseñar los indicadores de posicionamiento de acuerdo al estudio de mercado antes realizado.
4. Realizar una matriz de evaluación de los factores internos y externos en base al servicio que se presta, el precio, la plaza y la promoción.

5. Desarrollar estrategias de posicionamiento que se adapten a las expectativas de la empresa.

## **Justificación**

La propuesta otorgada por este proyecto servirá como una herramienta estratégica para la empresa de transporte público Transbolivar, ya que permitirá lograr en su eficiente implementación ser la empresa de servicio de transporte público líder entre sus competidores, diversificarse en los servicios de encomienda y ampliación de rutas urbanas e interurbanas, así como también ser la primera elección entre los usuarios, ya sea por sus económicos precios o por su eficiente servicio.

Cabe destacar que este plan de posicionamiento permitirá lograr paulatinamente la visión fundamental de Transbolivar que es “Ser la empresa líder a nivel nacional de prestación de servicio de transporte público”

Es por ello que el propósito fundamental de este proyecto es aumentar los beneficios de la empresa, lograr una creciente sustentabilidad y establecimiento en el mercado con el pasar del tiempo, todo esto a través de una reestructuración de la imagen corporativa de la empresa a nivel regional y nacional si es posible.

Una vez establecida la conexión entre el usuario y la empresa las relaciones públicas se verán mejoradas debido a que aumentaría la contratación esporádica o permanente de servicios especiales entre las demás corporaciones del estado como también compañías privadas.

Todo esto sin nombrar el grado de satisfacción, motivación e identificación que lograría entre los trabajadores de la empresa por

pertenecer a la misma, darse cuenta que es una compañía próspera y en crecimiento que les asegurara un futuro estable para ellos y todos sus allegados.

## **Limitaciones**

Un aspecto importante es la inexistencia de estudios de investigación previamente realizados en relación al tema que se está tratando en este proyecto, ya que sería de gran ayuda para la parte de estudio de mercado, como también serviría de referencia y/o comparación con el actual estudio que se realizará.

Otro aspecto resaltante es la inexistencia de personal capacitado o algún departamento destinado a realizar actividades de publicidad, promoción y mercadeo. Es de vital importancia contar con profesionales expertos en el tema que puedan facilitar información de manera especializada sobre la empresa y su estatus en el mercado publicitario.

Para la realización de encuestas sobre la prestación del servicio a los usuarios se verá perjudicada con respecto a los horarios, ya que las horas de salida de algunas rutas interurbanas se encuentran fuera del horario de trabajo, como por ejemplo la ruta interurbana Ciudad Bolívar – Santa Elena pasa por el terminal de pasajeros de Puerto Ordaz aproximadamente a las 10 pm.

Otro factor limitante para la realización de este proyecto es las deficiencias organizacionales de las gestiones internas que posee la empresa. Es necesario que los procesos internos sobre todo de las gerencias de Recaudación y Operaciones estén normalizados y ya estandarizados para que el estudio que se desea proponer pueda ser

aplicado sin que afecte las diferentes funcionalidades de dichas gerencias con el pasar del tiempo.

### **Alcance**

Este proyecto de investigación se basará en proponer un plan estratégico para el posicionamiento en el mercado para la empresa de transporte público Transbolívar.

Con la elaboración de este proyecto la empresa logrará posicionarse en el mercado de los servicios frente a la competencia, ofreciéndoles a sus usuarios el mejor y más económico servicio de transporte urbano e interurbano del estado Bolívar.

Como también se lograra delimitar el mercado para una prestación de servicios de calidad enfocada y personalizada a los clientes potenciales o mercado meta de la empresa.

Cabe destacar que este proyecto de investigación no incluye la implementación, evaluación y control del plan propuesto como objetivo general de este trabajo de grado, solo se delimitara en generar una propuesta eficiente de posicionamiento en el mercado meta de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **LA EMPRESA**

#### **Reseña Histórica**

La Empresa Transporte Público del estado Bolívar TRANSBOLÍVAR C.A., es una Empresa de Producción Social Indirecta (EPSI), con capital accionario 100 % de la Gobernación del Estado Bolívar, fue creada mediante Decreto del Ejecutivo del estado Bolívar N° 194 de fecha 28 de Mayo del año 2007 e inicio operaciones el 10 de noviembre del 2008 con el servicio de transporte urbano en el municipio Caroní y transporte interurbano para los municipios de sur del estado Bolívar.

#### **Características**

La empresa Transporte Público del Estado Bolívar C.A bajo la abreviatura TRANSBOLÍVAR C.A, es una empresa que se encarga de la prestación de servicios de transporte público (urbano e interurbano) beneficiando así a las comunidades del estado Bolívar.

Actualmente cuenta con una flota de autobuses que ofrece el servicio de transporte urbano de treinta y cinco (35) unidades y otra que cubre la ruta interurbana de diez (10) unidades.

## Ubicación Geográfica

TRANSBOLÍVAR C.A, se encuentra localizada en Puerto Ordaz, estado Bolívar, específicamente en el sector Castillito, dentro de las instalaciones del Centro Total de Entrenamiento (CTE) CACHAMAY, en el segundo piso del Gimnasio Hermanas Gonzales.



**Figura 1. Instalaciones de Transbolivar C.A**

**Fuente:** Google Earth 2012

## Objetivo de la Empresa

Prestar un servicio de transporte público urbano e interurbano, eficiente, confiable y de alto valor estratégico, fundamentado en el nuevo modelo productivo socialista, que permita mejorar los niveles de bienestar social de las comunidades y el desarrollo integral del Estado.

## **Misión**

Satisfacer las necesidades de movilización de la población bolivarenses mediante la prestación de servicio de transporte público urbano e interurbano en condiciones seguras, cómodas y oportunas dando cabal cumplimiento a las normas de tránsito vigentes a fin de contribuir al mejoramiento continuo del estado de bienestar.

## **Visión**

Ser la empresa líder a nivel nacional de prestación de servicio de transporte público.

## **Valores**

Honestidad, respeto, integridad, lealtad, colaboración, proactividad, humildad, perseverancia, cortesía, responsabilidad, compromiso.

## **Objetivos de la calidad**

1. Ofrecer un servicio de calidad de transporte público que garantice la movilización de usuarios en interconexión de rutas urbanas e interurbanas en el estado Bolívar.
2. Adiestrar y capacitar el recurso humano, como un servidor público que valore la vida, la seguridad y el respeto a los usuarios, sensibilizado en lo social.
3. Fortalecer el Sistema Gestión de la Calidad.
4. Consolidar el transporte público de pasajeros como una institución pública de calidad al servicio de los ciudadanos y ciudadanas.

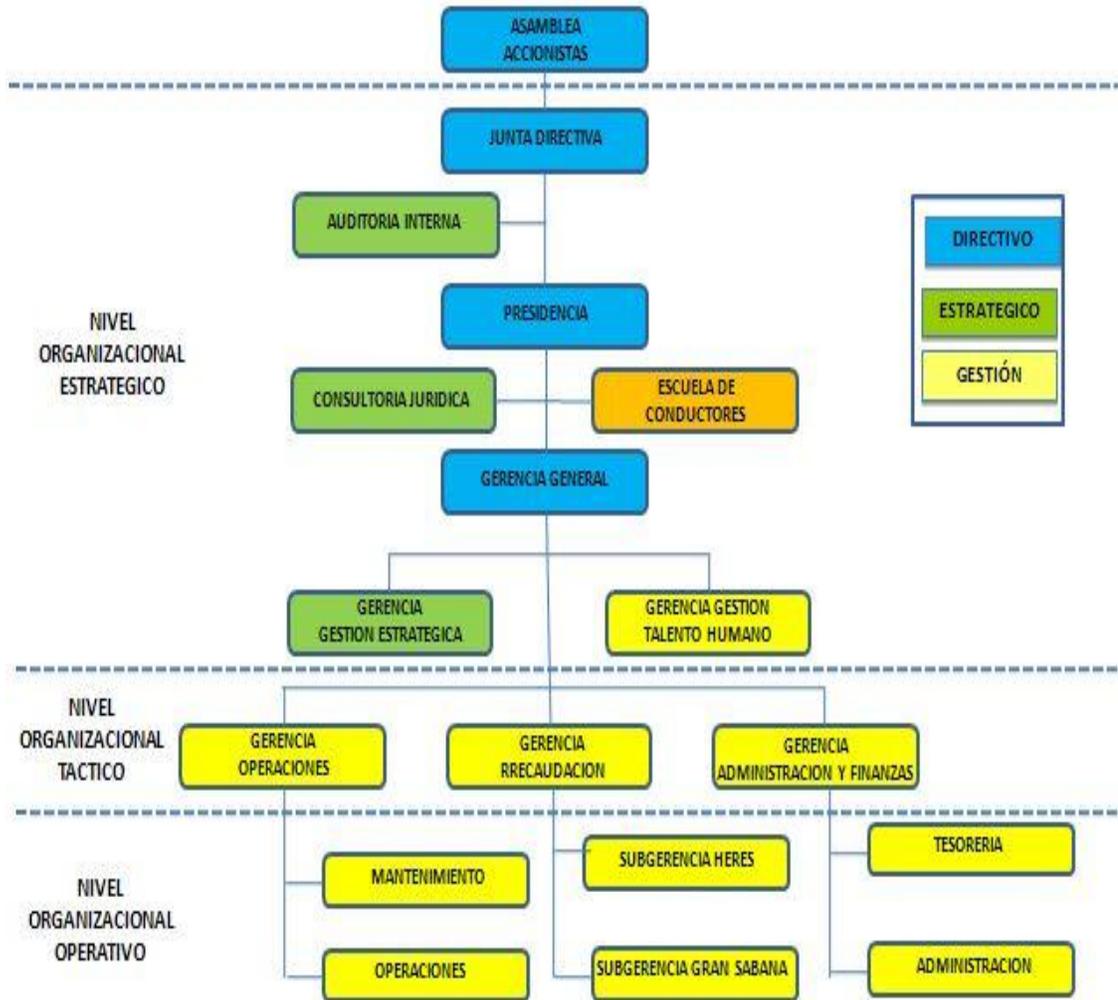
## **Servicios que proporciona la Empresa**

1. Transporte Urbano a la comunidad del municipio Caroní.
2. Transporte Interurbano a la comunidad del Estado Bolívar.
3. Servicios Sociales:
  - 3.1. Sociales a la comunidad.
  - 3.2. De Apoyo Institucional.
4. Servicios Comerciales:
  - 4.1. Transporte de personal a empresas adscritas al ejecutivo nacional.
  - 4.2. Transporte para traslado de grupos.
  - 4.3. Transporte para paseos turísticos.

# Estructura Organizativa



## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



**Figura 2. Organigrama general de Transbolívar C.A**  
 Fuente: Gerencia General de Transbolívar, C.A.

## Descripción del Área de Trabajo

### Gerencia de Recaudación

#### Objetivo:

Garantizar la gestión administrativa en materia de ingresos, de acuerdo con las políticas tarifarias y lineamientos establecidos en la empresa, mediante la planificación, coordinación, control y seguimiento de los procesos de recaudación de valores, por concepto de prestación de servicios de transporte público en rutas urbanas e interurbanas en ámbito territorial del estado Bolívar.

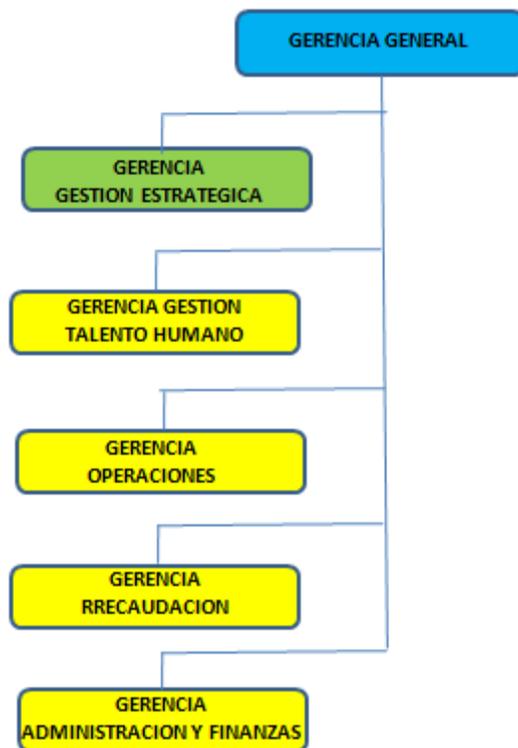


Figura 3. *Organigrama de la Gerencia de Recaudación*

Fuente: Gerencia General de Transbolívar, C.A.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo consta de la información que respaldara el proyecto de investigación a realizar.

#### **1. ¿Cuál es la misión de una empresa?**

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1. Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
2. Lo que pretende hacer.
3. El para quién lo va a hacer.

La misión es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Una definición más precisa es: Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir.

## **2. ¿Cuál es la visión de una empresa?**

Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Los gerentes y propietarios deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

## **3. ¿Cuál es la definición de mercado?**

Los Mercados que en la terminología económica de un mercado es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a un determinado precio.

Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Se pueden identificar y definir los mercados en función de los segmentos que los conforman esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero. En un sentido económico general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para las transacciones entre cualquier par de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás.

#### **4. Clases de Mercados**

Puesto que los mercados están contruidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos, las acciones de marketing de una empresa deben estar sistemáticamente dirigidas a cubrir los requerimientos particulares de estos mercados para proporcionarles una mejor satisfacción de sus necesidades específicas.

Según el monto de la mercancía

- **Mercado Total:** conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

- **Mercado Potencial:** conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien están en condiciones de adquirirlas.
- **Mercado Meta:** está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.
- **Mercado Real:** representa el mercado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

## 5. ¿Qué es un estudio de mercado?

Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.

Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

## 6. Aplicación de un Estudio de Mercado

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples de objetivos y que puede aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, de los cuales

mencionaremos algunos de los aspectos más importantes a analizar, como son:

### **El consumidor**

- Sus motivaciones de consumo
- Sus hábitos de compra
- Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia.
- Su aceptación de precio, preferencias, etc.

### **El producto**

- Estudios sobre los usos del producto.
- Test sobre su aceptación
- Test comparativos con los de la competencia.
- Estudios sobre sus formas, tamaños y envases.

### **El mercado**

- Estudios sobre la distribución
- Estudios sobre cobertura de producto en tiendas
- Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.
- Estudios sobre puntos de venta, etc.
- La publicidad
- Pre-test de anuncios y campañas
- Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.
- Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.

## **7. Oportunidad de Negocio**

Si bien existen muchas maneras creativas para describir oportunidades, existen 4 métodos formales para identificar nuevos negocios:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Diversificación

## **8. Comercialización**

La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece.

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro.

Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de comercialización:

- Orientación hacia el cliente.
- Esfuerzo total de la empresa.
- Ganancia como objetivo.

## **9. Definición de la Microcomercialización**

Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las

necesidades. (Se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro).

La ganancia es el objetivo de la mayoría de las empresas. Los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organizaciones sin fines de lucro.

La comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción. (La comercialización no lo hace todo ella sola).

## **10. Definición de Macrocomercialización**

Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad. No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone sobre cómo funciona todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de cómo influye la comercialización en la sociedad y viceversa. (Toda sociedad necesita un sistema económico).

Todos los sistemas económicos deben elaborar algún método para decidir qué y cuánto debe producirse y distribuirse y por quién, cuándo y para quién. La manera de tomar esas decisiones puede variar de una nación a otra. Pero los macroobjetivos son básicamente similares: crear bienes y servicios y ponerlos al alcance en el momento y en el lugar donde se necesiten, con el fin de mantener o mejorar el nivel de vida de cada nación.

## **11. Segmentación del Mercado**

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Se recomienda pues, presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado. La oferta de demanda flexible consiste en: Una solución que conste de elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y opciones que solo unos cuantos valoren, cada opción implica un cargo adicional.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

- ✓ **Ser intrínsecamente homogéneos (similares):** los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
- ✓ **Heterogéneos entre sí:** los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing
- ✓ **Bastante grandes:** para poder garantizar la rentabilidad del segmento
- ✓ **Operacionales:** Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

- **Proceso de Segmentación de mercados**

- ✓ **Estudio:** Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se llevan a cabo entrevistas de exploración y organiza sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Recaba datos sobre los atributos y la importancia que se les da, conciencia de marca y calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como, datos demográficos, psicográficos, etc.
- ✓ **Análisis:** Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.

- ✓ **Preparación de Perfiles:** Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante. La segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian. También se investiga la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca, este proceso se denomina partición de mercados. Esto puede revelar segmentos nuevos de mercado.

- **Tipos de Segmentación de mercado**

- ✓ **Segmentación Geográfica:** subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.
- ✓ **Segmentación Demográfica:** se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.
- ✓ **Segmentación Psicográfica:** Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.
- ✓ **Segmentación por comportamiento:** se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

<b>CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO</b>
<b>GEOGRÁFICOS</b>	
Región	Nuevo León, región norte, región sur, región oriente
Tamaño de la ciudad o área estadística metropolitana	Menos de 25000, 25000-100000, 100001-500000, etc.
Urbana-rural	Urbana, suburbana, rural
Clima	Caluroso, frío, seco, lluvioso.
<b>DEMOGRÁFICOS</b>	
Ingreso	Menos de 10,000 , 10,000 - 25,000
Edad	6-10años, 10-15, 15-20. 20- 25, etc.
Género	Masculino - Femenino
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero, casado, con hijos , divorciado, viudo
Clase social	Alta, Media, Baja.
Escolaridad	Primaria, Secundaria, etc.
Ocupación	Profesionista, oficinista, hogar...
Origen étnico	Africano, asiático, hispánico...
<b>PSICOLÓGICOS</b>	
Personalidad	Ambicioso, seguro de sí mismo. . .
Estilo de vida	Actividades, opiniones e intereses
Valores	Valores y estilos de vida (VALS2)
<b>CONDUCTUALES</b>	
Beneficios Deseados	Depende del producto
Tasa de uso	No usuario, pequeño usuario, etc.

**Tabla 1. Tipos de Segmentación de Mercado**

**Fuente:** Monografías. Segmentación de Mercados y Posicionamiento.

## 12. Posicionamiento del Mercado

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

- **Metodología del Posicionamiento**

- ✓ Identificar el mejor atributo de nuestro producto
- ✓ Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
- ✓ Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
- ✓ Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

- ✓ Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
- ✓ Apoderarse de la posición desocupada
- ✓ Desposicionar o reposicionar a la competencia

- **Tipos de posicionamiento**

- ✓ **Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- ✓ **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- ✓ **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- ✓ **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- ✓ **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- ✓ **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

- **Etapas del Posicionamiento**

- ✓ **Posicionamiento Actual (identificación):** Consiste en determinar el lugar en el que actualmente se encuentre el servicio de acuerdo a las preferencias o gustos de los consumidores, en comparación con los servicios de la competencia.

Para realizar este análisis es importante determinar variables relacionadas con el servicio mismo, variables atribuibles a la empresa y, finalmente, variables atribuibles al medio ambiente, ellas reciben el nombre de atributos, debiéndose también determinar aquellos que son relevantes para el segmento meta. Posteriormente se seleccionan los competidores más directos y con esta información como base, se debe efectuar un

estudio a la muestra de interés, de manera de obtener una clara visión de cómo es percibido y como está posicionado el servicio en la mente de los clientes y en relación a la competencia.

✓ **Posicionamiento Ideal:** Esta etapa puede enfocarse desde dos puntos de vista;

a) *Posicionamiento Ideal del consumidor:* consistente en determinar qué es lo que el consumidor desea respecto de la clase de servicio que se ofrece.

b) *Posicionamiento Ideal de la empresa:* consiste en determinar qué es lo que la empresa quiere determinar reflejar como un servicio ideal. Es aquí donde se conocen las ventajas comparativas respecto a sus competidores a partir del posicionamiento actual (si corresponde).

✓ **Posicionamiento Deseado:** Consiste en determinar la forma de posicionar el producto o cómo llegar a la situación ideal para el consumidor y la empresa, lo cual representará la guía general para la elaboración o diseño del Marketing Mix (3ª Fase del desarrollo de una estrategia de Marketing).

Es importante dejar claramente establecido, en esta etapa, el o los conceptos de posicionamiento que servirán de base a la estrategia de marketing en diseño, de manera que esta última no constituya una fase aislada o poco coherente con las necesidades o deseos de los clientes, ni tampoco quede a la libre imaginación de los participantes en el diseño de la mezcla.

- **Proceso de Posicionamiento**

Para posicionar un producto se deben seguir los siguientes pasos:

- ✓ Segmentación del mercado.
- ✓ Evaluación del interés de cada segmento
- ✓ Selección de un segmento (o varios) objetivo.
- ✓ Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido,
- ✓ Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

- **Estrategias de Posicionamiento**

Los mercadólogos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Pueden posicionar su producto con base en:

- ✓ **Los atributos específicos del producto**, por ejemplo los anuncios de Ford Festiva hablan de su precio bajo. Otros sin embargo hablan de su rendimiento, o de su tamaño. O como en el caso de Gillette prestobarba cabeza móvil, que hace alusión a los atributos del mismo resaltando en el comercial "si quieres que ellas (las mujeres) muevan su cabeza, utiliza un rastrillo que también la mueva.
- ✓ **Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen**, Ejemplo: Crest reduce la caries, en contraste con Colgate que ofrece Triple acción (limpieza, frescura y protección)
- ✓ **Las ocasiones de uso**, es decir la época del año en que tienen mayor demanda; por ejemplo Gatorade, en verano se puede posicionar como una bebida que sustituye los líquidos del cuerpo

del deportista, pero en el invierno se puede posicionar como la bebida ideal cuando el médico recomienda beber muchos líquidos.

- ✓ **Las clases de usuarios**, a menudo esta estrategia es utilizada cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto, por ejemplo: Johnson & Johnson aumentó su parte del mercado del champú para bebés, del 3 al 14%, volviendo a presentar el producto como uno para adultos que se lavan el cabello con frecuencia y que requieren un champú más suave.
- ✓ **Comparándolo con uno de la competencia**, Por ejemplo: COMPAQ y Tandi, en sus anuncios de computadoras personales, han comparado directamente sus productos con las computadoras personales de IBM. En su famosa campaña "Somos la segunda, así que nos esforzamos más", o en el caso de Avis que se colocó muy bien compitiendo con Hertz, mucho más grande que ella.
- ✓ **Separándolo de los de la competencia**, esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia, por ejemplo: 7-Up se convirtió en el tercer refresco cuando se colocó como "refresco sin cola", como una alternativa fresca para la sed, ante Coca y Pepsi.
- ✓ **Diferentes clases de productos**, esto se aplica principalmente en productos que luchan contra otras marcas sustitutas, por ejemplo: muchas margarinas se comparan con la mantequilla, otras con aceites comestibles. O como en el caso de Camay que se coloca en el mercado comparándose con aceites para el baño y no contra otros jabones de su tipo.

Con frecuencia los mercadólogos usan una combinación de estas estrategias de posicionamiento. El champú Affinity de Johnson & Johnson se posiciona como un acondicionador de cabello para mujeres que tienen más de 40 años (clase de producto y usuario), El bicarbonato Arm y Hammer se ha colocado como desodorante para refrigeradores y basureros (clase de producto y situación de uso).

### **13. Ventajas Competitivas**

Es la ventaja que se tiene sobre los competidores ofreciendo más valor en los mercados meta (a los consumidores), ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto.

Se entiende por ventaja competitiva o diferencial, a cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia.

Las únicas dos fuentes generadoras de una ventaja competitiva son la diferenciación y el liderazgo en costos, los cuales deben ser mantenidos durante el tiempo, de lo contrario, dicha ventaja será comparativa.

Para poder elegir y aplicar una estrategia adecuada de posicionamiento, cada empresa tendrá que diferenciar lo que ofrece, armando un paquete singular de ventajas competitivas que atraigan a un grupo sustancial dentro del segmento.

Las diferenciaciones más comunes son:

- ✓ **La diferenciación del producto:** Una empresa puede diferenciar su producto según su material, su diseño, estilo, características de seguridad, comodidad, facilidad de uso, etc. La mayoría de las empresas utilizan esta estrategia resaltando los atributos de su producto en comparación con los de la competencia para posicionarse en la mente del consumidor como el número uno. Por ejemplo: Dominós Pizza hace hincapié en que es la única compañía de este giro que te entrega tu pizza antes de 30 minutos y calientitas con sus nuevas y revolucionarias bolsas térmicas.
  
- ✓ **La diferenciación de los servicios:** Algunas empresas consiguen su ventaja competitiva en razón de una entrega rápida, esmerada y confiable; en su instalación, reparación y capacitación; así como en el servicio de asesoría. Un ejemplo muy claro de este tipo de posicionamiento es el que ha llevado a cabo Wall Mart los últimos años resaltando lo importantes que son los consumidores para esta firma y su personal, tanto en México como en Estados Unidos.
  
- ✓ **La diferenciación del personal:** Esta diferenciación consiste en contratar y capacitar a su personal para que sea mejor que el de la compañía. Para que esta diferenciación funcione se tendrá que tener mucho cuidado en la selección y capacitación del personal que tendrá contacto directo con la gente. por ejemplo: el personal de Disney es muy amigable, el personal de McDonald's es cortés, y el de IBM es profesional y está muy bien preparado.
  
- ✓ **La diferenciación de la imagen:** las empresas se esfuerzan por crear imágenes que las distingan de la competencia. La imagen de una empresa o una marca debe transmitir un mensaje singular y

distintivo, que comunique los beneficios principales del producto y su posición. Los símbolos pueden conllevar al reconocimiento de la empresa o la marca y a la diferenciación de la imagen.

Las empresas diseñan letreros y logos que permiten reconocerlas enseguida. Además se asocian con objetos o letras que son símbolos de calidad o de otros atributos. Por ejemplo la palomita de Nike, la manzana de Apple, el cocinero de Pillsbury, o la "M" de McDonald's. La empresa puede crear una marca o imagen en torno a una personalidad Por ejemplo: Passion = Elizabeth Taylor, Telcel = Lucero, Avon = Juan Ferrara, Andrea = Paty Manterola. Algunas empresas se llegan a asociar incluso con colores, por ejemplo: IBM (azul), Campbell y Coca-cola (rojo y blanco), anteriormente Bancomer usaba esta asociación con el verde, pero al ser comprado por BBV cambio al azul.

#### **14. Estrategia de marketing en el sector servicios**

Si bien es cierto que cualquier estrategia de marketing es única, en alguna forma, porque es específica para una organización determinada no hay que dejar de reconocer que existen algunas diferencias entre las estrategias aplicadas a los servicios. Algunos aspectos exclusivos de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de marketing de servicios son:

- ✓ La naturaleza predominantemente intangible de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores.
- ✓ Cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo, éste puede localizar el servicio y ofrecer al consumidor una opción más restringida.

- ✓ El carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al marketing del servicio.

Cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial.

Las etapas de segmentación y posicionamiento de la estrategia de marketing son básicamente las mismas tanto para los bienes como para los servicios. Donde sí se presentan las diferencias es en los elementos que conforman la mezcla de marketing.

No obstante, resulta útil tener presente que, a efectos de segmentar y definir el mercado meta de la empresa de servicios, el mercado está compuesta por tres grandes tipos o grupos de usuarios, cada uno de los cuales puede ser escogido como el mercado al que la empresa podría dirigir privilegiadamente sus esfuerzos, y luego, definir al interior de este grupo, aquellas que satisfacen determinadas características o cargos demográficos, psicográficos, geográficos y/o de beneficio buscado. Estos tres grupos son: Personas naturales, las personas jurídicas u organizaciones y los hogares.

De acuerdo a este enfoque, una empresa de transporte, por ejemplo, podría optar por satisfacer las necesidades de los hogares (mudanzas), las personas (transporte colectivo, taxis, etc.) y/o las organizaciones (carga, personal, etc.). Subsecuentemente puede definir más específicamente qué tipo de hogares, personas y organizaciones, de manera de conceptualizar más claramente la oferta de servicios de transporte a ofrecer para las necesidades del grupo y subgrupo definido.

## **15. Mezcla de Marketing**

La mezcla de marketing más conocida en la literatura actual hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing en una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P que provienen de Product, Place, Price y Promotion.)

Esta mezcla revisada contiene tres elementos adicionales, formando una combinación final de siete elementos, los que son: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos (Personnel, Physical evidence y Process).

Las decisiones no se pueden tomar sobre un componente de la mezcla sin tener en cuenta las conclusiones de las fases anteriores de la estrategia de marketing, así como su impacto sobre los demás componentes. Inevitablemente hay mucha superposición e interacción entre los diferentes componentes de una mezcla de marketing.

Cada elemento de la mezcla será, a continuación, revisado con mayor profundidad.

- **Producto**

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización de marketing de servicios. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los

servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega. También se necesitará prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta. La combinación de los productos de servicio de esos elementos puede variar considerablemente de acuerdo al tipo de servicios prestado.

Las organizaciones de servicios necesitan establecer vinculaciones entre el producto de servicio según lo reciben los clientes y lo que ofrece la organización. Al hacerlo así es útil plantear una distinción entre:

- ✓ ***El concepto de beneficio del consumidor:*** Primero, los servicios ofrecidos se deben basar en las necesidades y beneficios buscados por consumidores y usuarios. En segundo lugar, los beneficios buscados pueden cambiar con el tiempo debido a experiencias buenas o malas en el uso del servicio, a través de nuevas expectativas o cambios en los hábitos de consumo del servicio.
- ✓ ***El concepto de servicio:*** este concepto es la definición de los que ofrece la organización de servicios con base en los beneficios buscados por los clientes; es decir, en qué negocio se está y qué necesidades y deseos se tratan de satisfacer.
- ✓ ***La oferta del servicio:*** este punto se refiere a dar una forma más específica y detallada a la noción básica del concepto del servicio. La forma de la oferta del servicio se origina en decisiones gerenciales relacionadas con qué servicios se suministrarán,

cuándo se suministrarán, cómo se ofrecerán, dónde y quién los entregará.

- ✓ ***El sistema de entrega del servicio:*** el nivel final de análisis necesario para definir el producto de servicio es un factor del sistema de entrega del servicio. Como se dio anteriormente, el proceso de origen y entrega del servicio es un componente integral de este producto. A diferencia de un bien tangible en el cual la manufactura y el mercadeo son procesos separados, en el marketing de servicios estos dos elementos son inseparables.

- **Precio**

Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing tanto para las de consumo como para servicios. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

Los principios de fijación de precios y prácticas de los servicios tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en los precios de los bienes. Como ocurre con los bienes, es difícil hacer generalizaciones sobre los precios. Hay tanta diversidad en el sector servicios como en el sector bienes.

Las características de los servicios que se mencionaron anteriormente pueden influir en la fijación de precios en los mercados de servicios. La influencia de estas características varía de acuerdo con el tipo de servicio y la situación del mercado que se esté considerando. Sin embargo, constituyen un factor adicional cuando se examinan las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios: costos, competencia y demanda.

- ✓ **Carácter perecedero del servicio:** el hecho de que los servicios no se pueden almacenar y de que las fluctuaciones de la demanda no se pueden atender tan fácilmente mediante el uso de inventarios, tiene consecuencia en los precios. Se pueden utilizar ofertas especiales de precios y reducciones de precios para agotar capacidad disponible y los precios marginales pueden ser una cosa más común.
- ✓ **La intangibilidad del servicio:** tiene numerosas consecuencias para los precios. Los usuarios de primera vez pueden tener gran dificultad para entender lo que obtienen por su dinero, lo cual influye directamente sobre el riesgo percibido frente al servicio, mientras más alto sea el contenido material, más tenderán los precios fijados a basarse en costos y mayor será la tendencia hacia precios más estándares. Mientras más pequeño sea el contenido material, más orientado será hacia el cliente y los precios menos estándares.
- ✓ **Precios homogéneos:** estos pueden ser altamente competitivos. Mientras más exclusivo sea un servicio, mayor será la discrecionalidad del vendedor en la fijación del precio. En tales circunstancias, es posible utilizar los precios como un indicador de calidad; sin embargo, esta idea es un tanto subjetiva.
- ✓ **Elasticidad de la demanda:** se refiere a la sensibilidad de esta ante los cambios de precios. Claramente es vital que una organización de servicios determine qué tan elástica o inelástica es la demanda para sus servicios en respuesta a los cambios de precios. La elasticidad puede exigir limitaciones a ciertas opciones de precios.
- ✓ **Situación competitiva:** Es así como en situaciones en que existe poca diferenciación entre servicios y la competencia es intensa, la

discrecionalidad de los precios se limita; es decir, se establecerá cierto grado de uniformidad de precios. En otras situaciones la tradición y la costumbre puede influir en los precios cobrados.

- ✓ ***El rol estratégico del precio:*** las políticas de precios tienen un papel estratégico con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Así pues, la decisión sobre precios para un servicio particular debe ajustarse a objetivos estratégicos. Cualquier estrategia de precios debe ajustarse a la forma en que se manejen los demás elementos de la mezcla de marketing para alcanzar metas estratégicas.

De acuerdo a todos los factores que se deben considerar para la fijación de precios, y que fueron mencionados anteriormente, se pueden establecer dos métodos para la fijación de los precios de los servicios: precios basados en costos y precios orientados hacia el mercado.

- ✓ ***Precios basados en costos***

- a) *Orientados a utilidades:* Apuntando a un objetivo de utilidad mínima. Los precios fijados por asociaciones industriales y profesionales pertenecen a esta categoría. Si la entrada está severamente restringida, los precios se relacionarán más con la capacidad y voluntad del cliente para pagar y menos con los costos.
- b) *Precios controlados por el gobierno:* Apuntan a la protección del consumidor fijando precios sobre una base costo más un margen modesto.

- ✓ ***Precios orientados al mercado***

- a) *Competitivos:* Aceptando la tasa actual o manteniendo o aumentando la participación en el mercado mediante una agresiva política de precios.

- b) *Orientados al cliente*: Precios establecidos en relación con las actitudes y comportamiento de los clientes. La calidad y los costos se pueden variar para permanecer en armonía con los precios.

Cabe destacar que en los precios basados en los costos el problema más importante está dado en que los negocios de servicios es difícil establecer qué en una "unidad" de servicio y menos aún calcular su costo.

Una vez determinado el precio se pueden emplear técnicas tácticas de precios. En este sentido la táctica particular a utilizar dependerá de la clase de servicio implícito, el mercado objetivo y las condiciones generales que en ese momento predominan en el mercado. Algunas de estas tácticas de precios frecuentemente utilizadas en mercados de servicios son:

- ✓ Precios diferenciales o flexibles
- ✓ Precios discretos
- ✓ Precios de descuento
- ✓ Precios de distracción
- ✓ Precios garantizados
- ✓ Precios de artículos de promoción
- ✓ Precios de comprensión
- ✓ Alineación de precios

Para concluir es necesario reconocer que ninguna estructura o marco es adecuado para todas las decisiones. Cada decisión sobre precios debe tener en cuenta las circunstancias existentes, costo, demanda, competencia, el servicio y sus características y la situación en el mercado. La fijación de precios para servicios, como ocurre para bienes, sigue siendo en gran parte

una combinación de buena gerencia, experiencia, ensayo y error, intuición y buena suerte.

- **Promoción**

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son:

- ✓ **Publicidad:** definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.
- ✓ **Venta personal:** definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.
- ✓ **Relaciones Públicas (Publicity):** definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.
- ✓ **Promoción de ventas:** actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.
- ✓ Estos tipos de promoción pueden constituir una de las herramientas más efectivos de influencia y comunicación con los clientes. Sin embargo, existen evidencias en

las investigaciones de que en algunas clases de mercados de servicios estas formas pueden no ser las más efectivas dado que pueden no utilizarse en forma correcta.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo.

Los principios de la promoción son los mismos para bienes y servicios. Sin embargo, algunas diferencias se deben principalmente a aspectos como:

✓ ***Diferencias debidas a las características de las industrias de servicios:***

a) *Falta de orientación de marketing:* Algunas industrias de servicios están orientadas hacia el producto. No están al tanto de las posibilidades que ofrecería en sus industrias la práctica del marketing. Se ven como productores de servicios y no como organizaciones que atienden las necesidades de los clientes. Los gerentes no están capacitados, no tienen las habilidades y no conocen el papel que la promoción podría jugar dentro del marketing.

b) *Restricciones profesionales y éticas:* Puede haber limitaciones profesionales y éticas que pesan sobre el uso de ciertos métodos de marketing y de promoción. La tradición y la costumbre pueden impedir el uso de ciertas

formas de promoción. Pueden considerarse como inapropiadas en la industria.

- c) *Pequeña escala de muchas operaciones de servicios:* Numerosas operaciones de servicio pueden ser a pequeña escala. No se pueden considerar como lo suficientemente grandes para garantizar gastos en marketing ni en promoción particularmente.
- d) *Naturaleza de la competencia y condiciones de mercado:* Muchas organizaciones de servicios pueden no necesitar promover sus servicios extensamente debido a su incapacidad para salir adelante con sus actuales cargas de trabajo. No se visualiza que inclusive en estas situaciones el esfuerzo promocional puede tener a largo plazo un papel que desempeñar para mantener una posición segura en el mercado.
- e) *Visión limitada de los métodos disponibles de promoción:* Las organizaciones de servicios pueden tener una visión limitada de la gran cantidad de métodos promocionales que existen. Pueden tener en cuenta solamente la publicidad masiva y la venta personal e ignorar la multitud de otros métodos que pueden ser adecuados, igual de efectivos y probablemente hasta menos costosos.
- f) *Naturaleza del servicio:* La naturaleza del servicio puede por sí sola limitar el empleo de ciertos instrumentos promocionales a gran escala. La clase de servicio, las tradiciones en la industria particular de servicios, las limitaciones de los métodos de promoción para cierta clase de servicio, pueden restringir el empleo de promociones.

✓ ***Diferencias debidas a las características de los servicios***

- a) *Actitudes de los consumidores:* Las actitudes de los consumidores es una influencia clave sobre las decisiones de compra. Con los servicios la intangibilidad es una cualidad importante en su marketing. Los consumidores probablemente confían más en impresiones subjetivas sobre el servicio y sobre el realizador o vendedor del servicio cuando están comprando. Esta dependencia de las impresiones subjetivas puede ser de menor importancia en la compra de bienes tangibles.
- b) *Necesidades y motivos de compra:* Las necesidades y los motivos de compra de bienes y servicios en gran parte son iguales. Las mismas clases de necesidades se satisfacen por medio de compra de tangibles o intangibles. Sin embargo, una necesidad que es importante, para ambas situaciones, es el deseo de atención personal. La satisfacción de esta necesidad de atención personal es una forma en que los vendedores de servicios pueden diferenciar sus servicios de los competidores.
- c) *Procesos de compra:* Las diferencias entre bienes y servicios son más notables en el proceso de compra. Algunas compras de servicios se consideran como más arriesgadas en parte porque puede ser más difícil para los compradores evaluar calidad y valor. De igual manera, los consumidores tienen más probabilidades de recibir influencia de otros. Esta función más predominante de la influencia personal en el proceso de compra tiene consecuencias para el marketing de servicios. Especialmente para desarrollar una relación profesional entre los proveedores de servicios y sus consumidores y la

necesidad de programas promocionales para crear comunicación verbal.

✓ **Las diferencias entre bienes y servicios** pueden tener algunas consecuencias para el programa promocional de la organización, por lo que se hace necesario cumplir con algunos principios en cada elemento de la promoción para, de este modo, lograr un impacto más efectivo. Estos principios son:

a) *Publicidad*

- Utilizar mensajes claros sin ambigüedades.
- Destacar los beneficios de los servicios.
- Sólo prometer lo que se puede dar.
- Publicidad para los empleados.
- Obtener y mantener la colaboración de los clientes en el proceso de producción del servicio.
- Crear comunicación verbal.
- Dar pistas tangibles (símbolos, temas, formatos, etc.)
- Dar continuidad a la publicidad.
- Eliminar la ansiedad después de la compra.

La publicidad de los servicios debe cumplir con cinco funciones para lograr su eficiencia:

- Crear el mundo de la compañía en la mente del consumidor.
- Construir una personalidad adecuada para la compañía.
- Identificar la compañía con el cliente.
- Influir en el personal de la compañía sobre la forma de tratar a los clientes.
- Ayudar a abrir puertas a los representantes de ventas

*b) Venta Personal*

- Hacer relaciones personales con los clientes.
- Adoptar una orientación profesional.
- Uso de venta indirecta.
- Crear y mantener una imagen favorable.
- Vender servicios no servicio.
- Hacer la compra fácil.

Existe un modelo de siete pautas para la venta personal de servicios. Este se dedujo de datos empíricos sobre las diferencias entre venta de bienes y servicios. Las siete pautas de este modelo son:

- Instrumentar el encuentro de la compra del servicio.
- Facilitar la evaluación de la calidad.
- Hacer tangible el servicio.
- Destacar la imagen organizacional.
- Utilizar referencias externas a la organización.
- Reconocer la importancia de todo el personal de contacto con el público.
- Reconocer la participación del cliente durante el proceso de diseño del servicio para generar especificaciones del cliente haciendo preguntas, indicando ejemplos.

*c) Promoción De Ventas*

El aumento de la actividad de promoción de ventas en muchos mercados de servicios, en los últimos diez o quince años, ha sido uno de los cambios principales que ha tenido lugar en marketing. Formas particulares de actividad han recibido mayor atención que otras; pero ante todo es un campo del marketing que espera más atención detallada.

Finalmente la promoción de ventas es un elemento de la combinación de promoción en una organización de servicios. Los programas promocionales más efectivos son aquellos que se ajustan a toda la estrategia promocional y se consideran a su vez como un elemento en la estrategia general de marketing.

- **Plaza**

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en lo referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

La generalización usual que se hace sobre distribución del servicio es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos. La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados de servicios, pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios. Sería incorrecto decir que la venta directa es el único método de distribución en los mercados de servicios. Los intermediarios son comunes. Algunos de estos intermediarios asumen sus propios riesgos; otros realizan funciones que cambian la propiedad y otros realizan funciones que permiten el movimiento físico. En realidad, no existe ninguna uniformidad en las funciones realizadas por los intermediarios. Pero esta falta de uniformidad no debe obviar la verdad fundamental de que las organizaciones que operan en el mercado de servicios tienen dos opciones principales de canales. Estas opciones son las mismas para productores de elementos físicos. Estas son:

- ✓ ***Venta directa***
- ✓ ***Venta a través de intermediarios***

La ubicación puede variar en importancia de acuerdo con la naturaleza del servicio vendido. Los servicios se pueden clasificar por la ubicación en tres formas:

- ✓ ***La ubicación puede no tener importancia:*** La ubicación puede carecer de importancia para los servicios que se realizan donde está el cliente. Por lo tanto, la ubicación de cualquier servicio es de menos importancia que para servicios realizados en un sitio específico.
- ✓ ***Los servicios pueden concentrarse:*** Aquí actúan dos factores como fuerzas de centralización: condiciones de suministro y tradición
- ✓ ***Los servicios se pueden dispersar:*** Los servicios que están dispersos se localizan en función del potencial del mercado.

La importancia definitiva de la ubicación en muchas operaciones de servicios da como resultado métodos más sistemáticos que antes. La intuición sigue desempeñando su papel como parte en la toma de decisiones pero cada vez se complementa más con análisis más cuidadosos y metódicos en el campo de los servicios. Los vendedores de servicios cada vez tienen más conciencia de la importancia que tiene la elección de la ubicación y de los canales en la mezcla de marketing.

- **Personal**

El personal del servicio está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a los clientes.

El personal de servicios es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

El personal de servicios incluye operarios, empleados de bancos, jefes de cocina en restaurantes, recepcionistas en los hoteles, guardias de seguridad, telefonistas, personal de reparaciones, servicio y camareros entre otros. Esta gente puede desempeñar un papel de "producción" u "operativo", pero también puede tener una función de contacto con el cliente en las organizaciones de servicios, su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio como el comportamiento de un personal de ventas. Por eso es definitivo que este personal del servicio realice su trabajo efectiva y eficientemente por constituir, ellos, un importante elemento de marketing de la empresa; igualmente, que las medidas de efectividad y eficiencia de una organización incluyan un elemento fuerte de orientación al cliente entre su personal.

La importancia de este personal en las empresas de servicios, por lo tanto, es relevante en el diseño de las estrategias de marketing. Sin embargo, muchas veces, lo que menos se entiende es que la gerencia de marketing debe participar en los aspectos operativos de la realización del trabajo, debido a la importancia de las variables de tipos de personas del servicio para la calidad de los servicios ofrecidos. La forma como se presta

un servicio puede influir en la naturaleza de las relaciones que existen entre el personal de una organización de servicios y sus clientes, lo que finalmente influirá en la imagen de una empresa. Estas relaciones no se deben dejar al azar y son una responsabilidad del marketing así como también una responsabilidad operativa.

La venta de un servicio y la prestación del servicio rara vez pueden separarse. Solamente con servicios automáticos y mecanizados la gente participa poco en las transacciones de servicios.

En lo concerniente al personal de contacto, puede decirse que es el recurso clave de la organización. Las empresas varían considerablemente respecto a la cantidad de contacto que tiene lugar entre el personal de servicio y los clientes. En algunas hay gran cantidad de contacto entre los empleados de servicio y los clientes y en otras es poco ese contacto.

Este contacto puede ser alto o bajo, y dependerá del porcentaje del tiempo total que el cliente está en el sistema en comparación con el tiempo relativo que se gasta para atenderlo. Los diferentes tipos de sistemas de servicios tienen consecuencias para la gerencia de marketing en diversas formas. De este modo influyen en el proceso de la presentación del servicio. En este contexto, debido a que la realización humana puede influir tanto en la realización del servicio, en las empresas de alto contacto la calidad del servicio puede ser inseparablemente del personal del servicio.

Otra idea útil sobre la importancia del personal de servicio para el tipo y calidad del servicio que obtiene un cliente es la distinción entre los tipos de calidad de servicios. El tipo de servicio que un cliente recibe puede constar de dos elementos:

- ✓ **Calidad Técnica:** Se refiere a "lo que" el cliente recibe en sus interacciones con las empresas de servicios.
- ✓ Puede ser susceptible de medida como cualquier producto y forma un elemento importante en cualquier evaluación que haga el cliente sobre el servicio.
- ✓ **Calidad Funcional:** La calidad funcional se refiere a "como" se trasladan los elementos técnicos del servicio. Dos componentes importantes de la forma como se suministran los elementos técnicos de un servicio son el proceso y la gente que participa en la operación del sistema. La calidad funcional puede ser menos susceptible de medida objetiva. No obstante, forma un elemento importante en cualquier evaluación que haga el cliente sobre un servicio.

Hay varias formas para que una empresa de servicios pueda mantener y mejorar la calidad del personal y su rendimiento. Algunas de las formas son: selección cuidadosa y capacitación del personal; marketing interno; utilizar métodos para obtener comportamiento uniforme; asegurar apariencia uniforme; reducir la importancia del contacto personal y el control cuidadoso mediante vigilancia del personal de servicio entre otros. En la práctica, con frecuencia hay superposición entre acciones y usos en cada categoría y es posible considerar otras posibilidades. Cada una de estas medidas será revisada a continuación.

- ✓ **Selección y capacitación del personal de servicio:** Los principios de la buena gerencia de personal y capacitación se aplican tanto a este grupo de empleados como a cualquier otro grupo de la organización. La consecuencia clara de la importancia del contacto personal para muchos servicios es que los programas de reclutamiento, selección, capacitación

y desarrollo tienen que ajustarse a las necesidades de los servicios que se están prestando. El personal de servicios debe comprender claramente el trabajo.

- ✓ **Marketing interno:** Aplicar la filosofía y prácticas del marketing a la gente que presta el servicio a los clientes externos de modo que  
1. Se puede emplear y retener la mejor gente posible  
2. Esta haga su trabajo en la mejor forma posible.
- ✓ **Asegurar apariencia uniforme:** se puede esperar que el consumidor escoja un proveedor de servicio cuyo sitio del negocio y personal de ventas sugieran claramente la calidad del servicio deseado para la satisfacción de sus necesidades. Una forma en que las organizaciones intentan crear una imagen y sugerir calidad del servicio es a través de la apariencia del personal de servicio.
- ✓ **Reducir la importancia de contactos personales:** Parece razonable la proposición de que al personal que participa en el marketing y en operaciones, se les debe dar consideración prioritaria al pensar en el marketing de servicios. Sin embargo, se pueden introducir formas alternas de producción en la operación de servicios, como es el caso de la mecanización. Esta mecanización puede aplicarse a otras situaciones de servicios para eliminar la falta de adecuación de las condiciones que requieren mucha gente.
- ✓ **Control cuidadoso mediante supervisión del personal de servicio:** Una empresa de servicios tiene que luchar constantemente por crear y mantener una imagen clara y atractiva. En virtud de que tanto empleados como clientes influyen y reflejan la imagen de una empresa de servicios, es responsabilidad de la gerencia del servicio asegurar que la imagen percibida sea compatible con la imagen que se necesita.

Las empresas de servicios pueden utilizar una serie de métodos para supervisar el rendimiento. Las prácticas varían de acuerdo con la clase de organización y el número de personas involucradas. Algunas de las prácticas son:

- ✓ Sistemas relacionados con ventas (incremento de ventas.
- ✓ Participación en el mercado, rentabilidad, compra repetida).
- ✓ Sistemas de quejas.
- ✓ Sistemas de sugerencias.
- ✓ Visitas de auditoría.
- ✓ Encuestas sobre satisfacción de los clientes.

- **Evidencia Física**

Uno de los factores que está adquiriendo más importancia es el papel que desempeña la evidencia física. La evidencia física puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

En el marketing de servicios se debe realizar una distinción entre dos clases de evidencia física: la evidencia periférica y la evidencia esencial.

- ✓ **La evidencia periférica:** se posee realmente como parte de la compra de un servicio. Sin embargo, tiene poco o ningún valor independiente del servicio mismo. Simplemente confirma el

servicio, no es un sustituto de él. Son ejemplos de evidencia periférica las chequeras de los bancos, un ticket para el cine, etc.

- ✓ **La evidencia esencial:** a diferencia de la evidencia periférica, no la puede poseer el cliente. No obstante, la evidencia esencial pueden ser tan importante en su influencia sobre la compra del servicio que se puede considerar como un elemento por derecho propio. El aspecto general de una empresa, la sensación que da, etc. son ejemplos de evidencia esencial.

A la larga, la evidencia periférica y la evidencia física, en combinación con otros elementos que conforman la imagen, influyen en la opinión que tenga el cliente sobre el servicio. Cuando un consumidor intenta juzgar un servicio, especialmente antes de utilizarlo o comprarlo, ese servicio se conoce por las pistas tangibles, la evidencia tangible que lo rodea.

La evidencia física y la evidencia esencial junto con el personal, los programas de promoción, de publicidad y relaciones públicas, son algunas de las principales formas como una empresa de servicios puede formalmente crear y mantener su imagen.

La imagen que pueda formar una empresa de servicios se ve influida por una diversidad de factores. Todos los elementos de la mezcla de marketing, los servicios propiamente tales, las campañas publicitarias y promocionales, el precio y las actividades de relaciones públicas, contribuyen a las percepciones de los clientes, así como también la evidencia física. De este modo, existen una serie de atributos importantes que determinarían la elección de una empresa en particular respecto de la formación de la imagen proyectada. Estos factores son:

- ✓ **Atributos Físicos:** Algunos aspectos de la arquitectura y diseño de una empresa de servicios tienen influencia en la formación de la imagen, y su presencia o ausencia también afectará en la percepción de otros atributos.
- ✓ **Atmósfera:** El término "factores atmosféricos" se ha utilizado para definir el diseño consciente de espacio que influyen en los compradores.
- ✓ Algunas influencias sobre los factores atmosféricos son: la vista, el aroma, el sonido, y el tacto.
  - a) *Vista:* La "comercialización visual", es decir los factores visuales que afectan la percepción que tiene el cliente de la organización, tiene que ver con la creación de la imagen y con la venta. La iluminación, distribución y color son evidentemente parte de la comercialización visual. Igualmente lo es la apariencia y vestido de los empleados. Las pistas visuales son una influencia poderosa sobre la preferencia de los clientes para una empresa de servicios.
  - b) *Aroma:* El olor puede afectar la imagen. En variadas organizaciones el aroma y la fragancia pueden utilizarse para vender sus productos, para atraer los clientes hacia el punto de venta para acrecentar la posibilidad de venta, o incluso para desarrollar una atmósfera especial.
  - c) *Sonido:* El sonido con frecuencia es el telón de fondo para la creación de la atmósfera. Una atmósfera tranquila se puede crear eliminando ruidos extraños y con el tono mitigado del personal de ventas. Lo contrario para una atmósfera más dinámica.
  - d) *Tacto:* La sensación de materiales como la textura de una silla cubierta, la profundidad y sensación de los tapetes, el tacto de los papeles, la madera de una mesa, la frialdad de

los pisos de piedra, todo esto trae sensaciones y contribuye a la atmósfera.

La atmósfera puede ser una herramienta competitiva especialmente adecuada cuando existe un gran número de competidores, o cuando las diferencias de los productos y/o precios son pequeñas, o si dichos productos están dirigidos a grupos de clase social distinta o estilo de vida diferente.

Proceso

- **Proceso**

Generalmente se dice que la gerencia de marketing y la gerencia de operaciones necesitan trabajar conjuntamente si es necesario para satisfacer al cliente. Así pues, se considera que el marketing tiene una función que desempeñar en las fases necesarias de pronóstico y planeación de la gerencia de operaciones a través de la investigación de marketing; la especificación del producto y el diseño del producto son también áreas significativas en las cuales también puede contribuir la gerencia de marketing; de igual manera, toda el área de logística del mercadeo conjuga las funciones de la gerencia de marketing y la gerencia de operaciones, debido a que ambas están interesadas por el transporte, entrega, niveles de inventario y servicio al cliente.

La gerencia de operaciones no tiene que ver solamente con manufactura, las empresas de servicios están descubriendo cada vez más que las ideas y prácticas de la gerencia de operaciones ya son un insumo esencial para su control de costos, mejora del sistema y niveles de servicio al cliente.

Los sistemas operativos de servicios pueden ser clasificados, esta clasificación puede ser de varias maneras las que están relacionadas con el tipo de proceso y con el grado de contacto.

Según el tipo de proceso, los tres procesos aplicables a las empresas de servicios son:

- ✓ **Operaciones en línea:** En una operación en línea hay una secuencia organizada de operaciones o actividades. El servicio se produce siguiendo esta secuencia.
- ✓ **Operaciones combinadas:** Una operación combinada produce una variedad de servicios que utilizan diferentes combinaciones y secuencias de actividades.
- ✓ **Operaciones intermitentes:** se refieren a los proyectos de servicios que son una vez o infrecuentemente repetidos. La escala de esos proyectos hace que su administración resulte una tarea compleja.

Algunas de las dificultades de la gerencia de operaciones en los servicios consiste en: establecer los objetivos, utilización de la capacidad, la participación de la gente en el proceso, el conflicto interfuncional, control de calidad y en la aplicación del concepto de sistema. Una explicación de cada uno de estos puntos es:

- ✓ **Establecer objetivos en los sistemas de servicios:** En algunos sistemas de servicios no se pueden utilizar medidas convencionales como utilidades y retorno sobre la inversión, se ocupan métodos alternos.
- ✓ **Utilización de la capacidad:** La intangibilidad de los servicios significa que hay limitaciones para la creación de inventarios,

aunque naturalmente la gente y sus habilidades se pueden inventariar por acumulación de trabajo, y las instalaciones se pueden inventariar para ofrecer capacidad extra en caso necesario.

- ✓ **Participación de la gente en el proceso del servicio:** los clientes con frecuencia juzgan la calidad de un servicio y quedan satisfechos con él a través de la calidad de la relación de que disfrutan con los empleados del servicio. Evidentemente los modales de los empleados, la calidad de su capacitación y su conocimiento de los servicios disponibles son influencias importantes sobre dichas satisfacciones.
- ✓ **Conflicto organizacional en los sistemas de servicios:** Ciertas clases de servicios requieren el manejo de numerosas unidades pequeñas, que pueden estar dispersas geográficamente. Las operaciones centrales pueden limitarse a operaciones estratégicas sobre cosas tales como escoger nuevos sitios para los servicios, planear futura capacidad, establecer políticas de personal y capacitación, controlar finanzas y compras. Se han identificado cuatro fuentes generales de conflicto interfuncional entre marketing y operaciones cuando una empresa de servicios está introduciendo alguna innovación. Estas son:
  - a) Diferentes motivaciones para el cambio
  - b) Ingresos versus orientación del costo.
  - c) Diferentes horizontes de tiempo.
  - d) Ajuste percibido del nuevo servicio con operaciones existentes.
- ✓ **Control de calidad:** Otra dificultad es el control de calidad. Muchos principios de control de calidad aplicables a manufactura, se pueden aplicar también a los servicios. Algunos de estos incluyen:

- a) El control de calidad incluye a todo el mundo en una operación de servicio en tareas visibles y no visibles.
  - b) Es necesario utilizar sistemas para identificar fallas de calidad, recompensar éxitos y ayudar con mejoras.
  - c) El control de calidad puede mejorarse reemplazando gente con máquinas, especialmente en tareas de rutina.
  - d) Es posible establecer normas de control de calidad para procesos de entrega de servicios aunque su desarrollo y ejecución puedan ser más difíciles que en la manufactura. En parte muchos de los principios para mejorar la productividad en operaciones de servicio se aplican para mejorar la calidad.
  - e) La tecnología en particular tiene sus usos, pero también sus limitaciones, puesto que generalmente es menos flexible que la gente.
- ✓ **El concepto de sistemas de servicios:** El concepto de sistemas se usa ampliamente en la gerencia de operaciones para moldear la naturaleza fundamental del proceso de conversión en manufactura (es decir, existe una secuencia lógica con insumos de materias primas que pasan a través de un proceso de conversión en el cual se aplican tecnologías, se agrega valor y se producen los bienes terminados).

## 16. Diagrama Causa-Efecto

El Diagrama Causa-Efecto es llamado usualmente Diagrama de "Ishikawa" porque fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de la calidad; también es llamado "Diagrama Espina de Pescado" porque su forma es similar al esqueleto de un pez: Está

compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de  $70^\circ$  (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario.

### **1. ¿Cómo elaborar un diagrama de causa-efecto?**

- Definir claramente el efecto o síntoma cuyas causas han de identificarse.
- Encuadrar el efecto a la derecha y dibujar una línea gruesa central apuntándole.
- Usar Brainstorming o un enfoque racional para identificar las posibles causas.
- Distribuir y unir las causas principales a la recta central mediante líneas de  $70^\circ$ .
- Añadir subcausas a las causas principales a lo largo de las líneas inclinadas.
- Descender de nivel hasta llegar a las causas raíz (fuente original del problema).
- Comprobar la validez lógica de la cadena causal.
- Comprobación de integridad: ramas principales con, ostensiblemente, más o menos causas que las demás o con menor detalle.

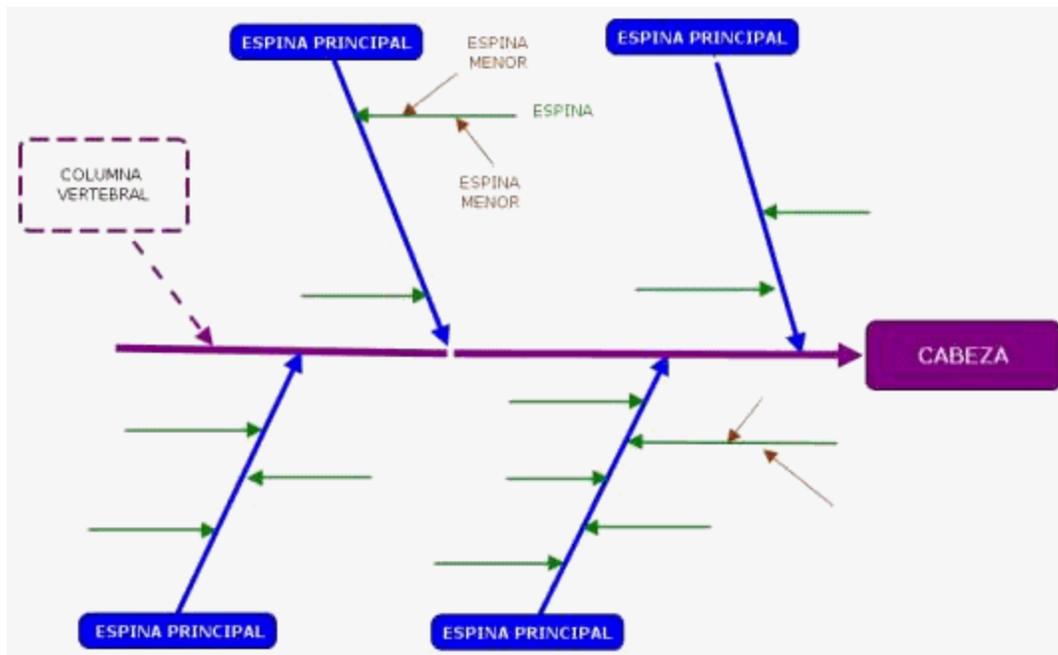


Figura 4. *Diagrama Causa-Efecto*  
Fuente: Monografías

## 17. Análisis FODA

Es una herramienta que permite conformar una matriz de la situación actual de la organización, permitiendo así obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Es decir, re-mirar el contexto interno y externo, a la luz de la misión y las necesidades, determinando qué elementos constituyen un apoyo y cuáles una desventaja en relación con los propósitos de la organización.

El término FODA, (en inglés SWOT), es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que permite a los empresarios trabajar la información que poseen sobre su

negocio, con miras a determinar su capacidad competitiva en un período dado.

A través de esta Metodología, se puede articular una estrategia global con certeza de su cumplimiento. Requiere de un análisis riguroso y desprejuiciado de las verdaderas posibilidades de la empresa en el mercado. Tanto de la perspectiva de su fundamento (Fortalezas y Debilidades) como de su posición y proyección en el mercado (Oportunidades y Amenazas).

- **Importancia del análisis FODA**

Este análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. Mediante este análisis, los empresarios pueden obtener muchas conclusiones de una gran utilidad para estar al tanto de la situación de su propia institución y del mercado en el que ésta se desenvuelve, lo que mejorará la competitividad de las estrategias de mercadeo y ventas que se diseñen.

- **Áreas de acción del análisis FODA**

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de toda organización, ya sea militar, de servicio, gubernamental, manufacturera, servicio o deportiva y estas debe tener y poner en práctica buenas estrategia si quieren triunfar en un mercado altamente competitivo. Donde se debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno, puede ser usado por todos los niveles de jerárquicos de la organización, incluyendo en las diferentes funciones o departamentos (unidades de análisis) tales como producto,

mercado, empresa, fabricación, divisiones, sucursales, distribución, administración, finanzas y otros. Con esto logramos conocer las posibilidades futuras de la organización, este análisis debe incluir todas las condiciones internas y externas que puedan afectar o condicionar su desarrollo en el corto, mediano y largo plazo. Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- ✓ **Ambiente interno:** La parte interna tiene que ver con las Fortalezas y las Debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales la organización tiene o debe tener algún grado de control, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas.
  - a) *Fortalezas:* son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.
  - b) *Oportunidades:* son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- ✓ **Ambiente externo:** Esta parte se refiere a las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que la empresa o institución debe enfrentar para permanecer compitiendo en el sector. La empresa tendrá que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales por lo general se tiene poco o ningún control directo.
  - a) *Debilidades:* son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.
  - b) *Amenazas:* son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

<b>MATRIZ FODA</b>		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Hacer lista de fortalezas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Hacer lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Hacer lista de oportunidades	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Hacer lista de amenazas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	Minimizar las debilidades y evitar amenazas

**Figura 5. Matriz FODA**  
Fuente: Administración Estratégica

## 18. Los Indicadores

Los indicadores son un elemento clave en la construcción del objeto de evaluación. Muchas de las dimensiones y preguntas que se utilizan en evaluación derivan en indicadores específicos que permiten la observación de los hechos a los que esas dimensiones y preguntas hacen referencia.

Una operación importante, que también forma parte del proceso de construcción del objeto de evaluación, es la revisión de los indicadores inscritos en el diseño de los proyectos. Esta revisión debe girar en torno a interrogantes como las siguientes: ¿en qué medida lo que se hace (práctica real) corresponde a lo previsto en objetivos (propósitos / resultados) y estrategias (acciones)? De ser así, ¿los indicadores formulados permiten observar integralmente los cambios y las acciones previstas?, ¿es necesario reformularlos, al menos parcialmente?, ¿es necesario complementarlos con la formulación de otros indicadores? De no ser así, ¿cuáles de los

indicadores formulados resultan aún pertinentes?, ¿qué nuevos indicadores se tendría que formular?, ¿para qué hechos o dimensiones?

Lo que se debe buscar es un nivel de coherencia entre las dimensiones priorizadas para la observación de los hechos y las preguntas e indicadores formulados para realizar esa observación.

- **Definición y características de los indicadores**

Los indicadores son variables empíricas (directamente observables) y concretas (acotadas y de menor nivel de abstracción) que se utilizan para la observación indirecta de otras variables o dimensiones más abstractas y generales de las que son parte. Se puede decir, entonces, que son aspectos o características observables de aquellos hechos que es necesario observar en una evaluación, dado que forman parte del objeto de la misma.

En el marco de la evaluación de proyectos, los indicadores operan como señales que facilitan la valoración de los resultados (cambios) alcanzados y el establecimiento de puntos de referencia, permitiendo la comparación de situaciones a lo largo del tiempo. Desde ese punto de vista, sirven como un sistema de alerta temprana para tomar las decisiones necesarias en el momento justo.

Para asegurarse que los indicadores puedan observar aquello que se desea observar, y de la manera que se tiene previsto hacerlo, es necesario formularlos atendiendo las siguientes características:

- ✓ **Deben ser observables**, es decir, hacer referencia a hechos reales sobre los que existe información o es posible construirla. Esta característica también se refiere al hecho que los indicadores

deben permitir el recojo directo de datos sobre sí mismos, sin ser desprendidos en otras variables más específicas.

- ✓ ***Deben ser neutros***, formulados sin contener cifras o términos que expresen a priori sentido (aumento, disminución, mejora, etc.) de cambio alguno. Se deben limitar a indicar la presencia o no del aspecto o hecho que se quiere observar. En ese sentido, la valoración es un ejercicio posterior que corresponde al análisis de los datos recogidos sobre cada indicador o pregunta formulada para la evaluación.
  
- ✓ ***Deben ser precisos***, enunciados de tal manera que si distintas personas los leen entiendan exactamente lo mismo. Para ello, se requiere haber logrado una buena definición de aquellas dimensiones o variables que se desea observar, evitando la inclusión de juicios de valor que se presten a interpretación personal. La idea es que distintos operadores los puedan utilizar, en distintos momentos y territorios, sin perder el potencial de comparación.
  
- ✓ ***Deben ser conocidos y consensuados*** por todos quienes de una u otra manera están involucrados en los proyectos y en su evaluación. La formulación participativa es una manera de garantizar conocimiento, consenso y uso de los indicadores.

- **Tipos de indicadores**

La complejidad y diversidad de los hechos sociales vinculados al desarrollo local lleva a que su observación –intento de reflejarlos, al menos parcialmente en el marco de una evaluación– requiera del uso de

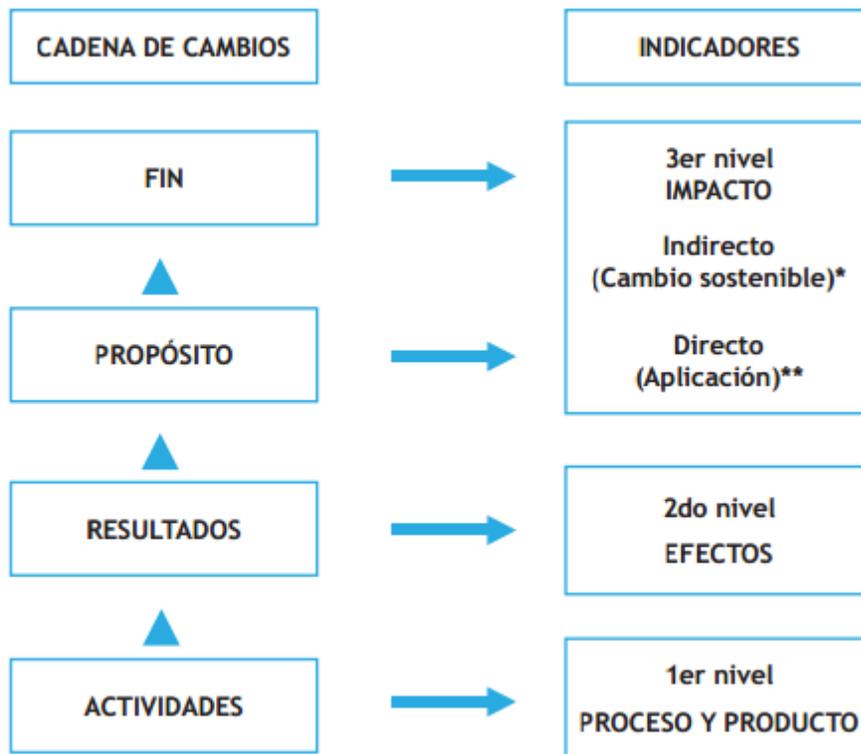
dimensiones y variables de distinta naturaleza, y de los indicadores adecuados para operar con ellas. Nos referimos a indicadores que permitan observar las magnitudes o frecuencias, o las cualidades u otros aspectos intangibles con que se manifiestan los hechos, es decir, indicadores para observar cantidades o cualidades en los hechos.

Por el tipo de hechos que pueden observar, los indicadores se clasifican en:

- ✓ **Indicadores cuantitativos**, que permiten observar hechos cuya manifestación es una cantidad continua que puede ser expresada en distintos tipos de números (frecuencias, porcentajes, tendencias, etc.). Ejemplo: porcentaje de familias usuarias del proyecto según variación de su ingreso real.
- ✓ **Indicadores cualitativos**, que permiten observar hechos cuya manifestación es una o varias cualidades, que por lo general se presentan de manera particular en cada unidad de observación. Su expresión es siempre nominal (tipos, formas, etc.) y sus valores mutuamente excluyentes. Ejemplo: tipos de sistemas tecnológico-productivos por región.
- ✓ **Indicadores mixtos**, aquellos que permiten observar los hechos desde dos perspectivas: establecer cambios cualitativos en ellos y determinar en cuántas unidades de observación se presentan esos cambios. Ejemplo: número de unidades de producción campesina por región, según grado de mejoramiento tecnológico en términos de: aplican tecnologías agrícolas convencionales; aplican tecnologías para protección de suelos; aplican tecnologías para optimizar uso del agua; aplican tecnologías que preservan la biodiversidad de la zona.

- **Relación de los indicadores con los niveles de cambio**

Todo proyecto bien formulado incorpora objetivos y resultados que hacen referencia a los cambios que se espera alcanzar con su ejecución y a la articulación entre unos y otros, según niveles. Estos sistemas de cambio aparecen con mucha claridad en aquellos proyectos que utilizan la metodología del marco lógico para su diseño y evaluación.



**Figura 6. Uso sistemático de los cambios /efectos**

**Fuente:** Evaluación de proyectos de desarrollo local. Enfoques, métodos y procedimientos.

La definición puntual que corresponde a cada nivel de indicador es la siguiente:

- ✓ **Indicador de producto**, que observa los productos físicos (bienes y servicios) obtenidos con las actividades y los logros primarios que surgen de la aplicación de esos productos.
- ✓ **Indicador de efecto**, que observan cambios de nivel intermedio (que subsumen a los cambios de menor nivel) que se alcanzan en el mediano plazo, a los que llamamos efectos.
- ✓ **Indicador de impacto**, que permiten valorar los resultados finales (propósitos y fin) del proyecto, que se alcanzan a largo plazo y a los que denominamos impactos.

Los indicadores de producto se utilizan en el seguimiento de las acciones de los proyectos. Los indicadores de efecto e impacto se usan en evaluación para la valoración de los cambios producidos.

### **19. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La

matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0,

siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

## **20. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a

un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

## CAPITULO IV

### MARCO METODOLOGICO

En el siguiente capítulo se muestran los aspectos más resaltantes en relación al diseño metodológico empleado para llevar a cabo la investigación, permitiendo así, situar al detalle, las técnicas aplicadas en lo que respecta al proceso de recolección de los datos requeridos en la misma describiendo el tipo de estudio, población y muestra, recursos y procedimientos empleados, unidades de análisis, eventos o variables, las técnicas o instrumentos de recolección utilizadas, el procedimiento de la recolección de datos, el procesamiento de la información y el análisis de la misma.

#### **Tipo de Investigación**

Se aplicó un diseño de investigación no experimental del tipo *Descriptiva-Evaluativa* porque permite lograr la descripción o caracterización de un evento de estudio dentro de un contexto, orientado a la determinación de las causas del problema y la detección de las relaciones entre los eventos.

Así mismo, es un diseño de investigación *Proyectiva*, porque con ello se plantea soluciones a las situaciones determinadas e implica explorar, describir, y proponer alternativas de cambio hasta elaborar una propuesta para solucionar la problemática del inadecuado posicionamiento actual en el mercado que posee la empresa de Transporte Público “Transbolivar”, a

través de un eficaz plan de marketing que le permitirá restablecer su imagen ante sus usuarios y sus competidores.

### **Diseño de Investigación**

Según el lugar donde se realiza la investigación, la investigación es de Campo no Experimental.

Rosa Rojas Narváez (1997), “Es de campo, debido a que se podrá observar y recolectar directamente información real y precisa del grupo o fenómeno estudiado en su ambiente natural, en este caso las personas o empleados relacionados directamente con el objeto de la investigación, que permiten analizar e interpretar los resultados de las indagaciones” (P.36), que en este caso estaría dirigido a los usuarios y personal de la empresa.

Y es no experimental porque se describirá el proceso llevado a cabo sin alterar las variables que intervienen en el mismo.

### **Unidades de Análisis**

Tamayo, M. (1991), comenta que, “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a datos de investigación”. (P.92)

La población para esta investigación estaría definido por el número de personas movilizadas por mes en lo que va de año y promediada entre los mismos para que dé como resultado una cantidad unánime. Esto se realizara a dos tipos de poblaciones, en rutas urbanas y rutas interurbanas.

## Rutas Urbanas

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL
Pasajeros Movilizados	102948	87697	91538	69180	89839	103452	82947	97055	727656
Boleto Estudiantil	25617	26739	28555	20170	30584	30924	14415	9672	186676
<b>TOTAL MOVILIZADOS</b>	131565	114436	120093	89350	120423	134376	97362	106727	<b>914332</b>

**Tabla 2. Resumen de Movilización Año 2012, Urbana**

Fuente: Gerencia de Recaudación y Gestión Comercial. Transbolivar C.A.

$$N_{Urb} = \frac{131565 + 114436 + 120093 + 89350 + 120423 + 134376 + 97362 + 106727}{8}$$

$$N_{Urb} = \frac{914332}{8} = 114291,5 \cong 114292$$

## Rutas Interurbanas

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL
Ciudad Bolívar	3638	2820	2584	2002	1561	1677	2292	597	17171
Puerto Ordaz	3185	2984	3296	2190	2079	2280	2840	854	19708
Guasipati	19	12	53	20	5	25	0	32	166
El Callao	7	154	37	7	0	0	0	0	205
Upata	1150	637	697	265	630	885	1384	210	5858
Tumeremo	779	771	662	304	42	0	0	13	2571
Santa Elena	1131	833	884	1105	769	942	1190	537	7391
<b>TOTAL MOVILIZADOS</b>	9909	8211	8213	5893	5086	5809	7706	2243	<b>53070</b>

**Tabla 3. Resumen de Movilización Año 2012, Interurbana**

Fuente: Gerencia de Recaudación y Gestión Comercial. Transbolivar C.A.

$$N_{Int} = \frac{9909 + 8211 + 8213 + 5893 + 5086 + 5809 + 7706 + 2243}{8}$$

$$N_{Int} = \frac{53070}{8} = 6633,75 \cong 6634$$

Para efectos de este proyecto de investigación la muestra está dada por el valor promediado de la totalidad de los usuarios movilizados en lo que va del año 2012 en rutas urbanas e interurbanas de la empresa de transporte público Transbolivar C.A.

Alexis. G. Pérez (2004) define la muestra como, “Una proporción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa” (P. 65)

Según Berenson y Levine (1982) el tamaño de la muestra está dado por la siguiente fórmula (P.248):

$$n^{\circ} = \frac{[Z^2 \cdot \rho \cdot (1 - \rho)]}{e^2}$$

Donde:

- $n^{\circ}$     *Tamaño de la muestra*
- $Z$      *Nivel de Confianza*
- $\rho$     *Proporción real estimada de éxito*
- $e$      *Error Muestral*

Y el valor resultante del tamaño de la muestra está dado por esta segunda fórmula (P.251):

$$n = \frac{n^{\circ} \cdot N}{n^{\circ} + (N - 1)}$$

Donde:

- $n^{\circ}$     *Tamaño de la muestra*
- $N$      *Tamaño de la Población*
- $n$      *Tamaño final de la muestra*

### Para Rutas Urbanas

$$N = 114292$$

$$\alpha = 5\%$$

$$Z = 1 - \alpha = 95\%$$

$$Z = 1,96 \quad \text{Valor de la Tabla de distribución normal}$$

$$\rho = 0,5$$

$$e = 10\%$$

$$n^{\circ} = \frac{[1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)]}{0,1^2} = 96,04$$

$$n = \frac{96,04 \cdot 114292}{96,04 + (114292 - 1)} = 95,96 \cong 96$$

El número de encuestas a realizar para la población de usuarios de las rutas urbanas son 96.

### Para Rutas Interurbanas

$$N = 6634$$

$$\alpha = 5\%$$

$$Z = 1 - \alpha = 95\%$$

$$Z = 1,96 \quad \text{Valor de la Tabla de distribución normal}$$

$$\rho = 0,5$$

$$e = 10\%$$

$$n^{\circ} = \frac{[1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)]}{0,1^2} = 96,04$$

$$n = \frac{96,04 \cdot 6634}{96,04 + (6634 - 1)} = 94,68 \cong 95$$

El número de encuestas a realizar para la población de usuarios de las rutas interurbanas son 95.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

- **Observación directa**

Para lograr visualizar y obtener conocimientos propios acerca de la empresa y su sistema de gestión gerencial, realizando de esta manera acotaciones y observaciones que podrían generar un mapa de ideas para la solución de la problemática planteada.

- **Entrevistas no estructuradas y en forma verbal**

A los gerentes de cada dependencia, como también a los demás miembros clave que están en constante relación con el público, dándole la oportunidad de expresar espontáneamente de qué manera se llevan a cabo las actividades que están involucradas en la investigación, con el fin de obtener la información necesaria que permita conocer a profundidad la percepción que posee cada miembro sobre la empresa.

- **Entrevista Estructurada**

A los usuarios que demandan el servicio, ya sea la compra de boletos para rutas interurbanas como a los pasajeros de las rutas urbanas, con el fin de conocer la opinión que tenga cada uno sobre el servicio que presta la empresa, diagnosticar su nivel de satisfacción y captar sus sugerencias de mejora en el servicio.

- **Encuestas**

A la muestra de la población calculada para que facilite información referente al servicio, rutas, competencia, demanda, etc.

- **Revisión Bibliográfica**

Se analizarán todas las fuentes de información posible como: guías, manuales, publicaciones, portales, libros bibliográficos, etc. relacionados con el estudio de mercado, análisis de indicadores, estrategias de marketing y propuestas de mejora, entre otros.

- **Materiales y Equipos**

A continuación se presentan todos los recursos utilizados para la ejecución de la investigación y recolección de datos.

#### **Recurso Humano**

- ✓ Tutor Industrial.
- ✓ Tutor Académico.

#### **Recursos Físicos**

- ✓ Computadora
- ✓ Impresora
- ✓ Grabadora
- ✓ Cámara Fotográfica
- ✓ Internet
- ✓ Pen Drive
- ✓ Bolígrafos y lápices
- ✓ Libreta de notas y hojas

## Procedimiento de la Investigación

El procedimiento seguido para la realización de esta investigación se presenta a continuación:

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
  - ✓ Realizar entrevistas no estructuradas a la alta gerencia incluyendo presidencia.
  - ✓ Analizar la información mediante la técnica del diagrama causa – efecto.
  
2. Realizar un estudio de mercado en base a la prestación del servicio que efectúa la empresa.
  - ✓ Realizar encuestas y entrevistas a los usuarios sobre los servicios que presta la empresa.
  - ✓ Segmentar el mercado y analizar los resultados.
  - ✓ Establecer el perfil del mercado meta
  
3. Diseñar los indicadores de posicionamiento de acuerdo al estudio de mercado antes realizado.
  - ✓ Precisar las variables incidentes en la gestión de mercado.
  - ✓ Estructurar los indicadores de posicionamiento.
  
4. Realizar una matriz de evaluación del factor interno y externo en base al servicio que se presta, el precio, la plaza y la promoción.

- ✓ Definir los factores que inciden en la prestación de servicio, el precio, la promoción y la plaza.
  - ✓ Conformar la matriz evaluativa del factor interno
  - ✓ Conformar la matriz evaluativa del factor externo
  - ✓ Analizar y priorizar los resultados
5. Desarrollar estrategias de posicionamiento que se adapten a las expectativas de la empresa.
- ✓ Conformar una matriz FODA en base a las matrices de los factores internos y externos.
  - ✓ Proponer estrategias de posicionamiento del mercado basadas en los estudios previamente realizados.

## Cronograma de Actividades

Actividades	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
Realizar entrevistas no estructuradas a la alta gerencia incluyendo presidencia.																
Analizar la información mediante la técnica del diagrama causa – efecto																
Realizar encuestas y entrevistas a los usuarios sobre los servicios que presta la empresa.																
Segmentar el mercado y analizar los resultados.																
Establecer el perfil del mercado meta																
Precisar las variables incidentes en la gestión de mercado.																
Estructurar los indicadores de gestión.																
Definir los factores que inciden en la prestación de servicio, el precio, la																

promoción y la plaza.																				
Conformar la matriz evaluativa del factor interno																				
Conformar la matriz evaluativa del factor externo																				
Analizar y priorizar los resultados																				
Conformar una matriz FODA en base a las matrices de los factores internos y externos.																				
Proponer estrategias de posicionamiento del mercado basadas en los estudios previamente realizados.																				

**Tabla 4. Cronograma de Actividades**  
Fuente: Propia

## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS**

#### **2. Diagnostico de la Situación Actual de la Empresa**

El diagnostico fue realizado a través de entrevistas no estructuradas a los diferentes gerentes y coordinadores que representan los altos cargos en la jerarquía organizacional de la empresa de Transporte Público del Estado Bolívar Transbolivar C.A.

La entrevista se realizo con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la empresa y determinar su posición frente al mercado con respecto a los diferentes factores que influyen directa e indirectamente en la gestión organizacional. Cabe destacar que dichos puntos de vista que pueden ser cuestionables por la opinión de los usuarios.

A continuación se mostrara un resumen con los aspectos más resaltantes recopilados en las diferentes entrevistas realizadas.

- **La Misión**

De acuerdo a la misión de la empresa algunos gerentes consideran que debe ser cambiada la frase a quién se le presta el servicio y otra corrección de redacción, por ejemplo:

*“Satisfacer las necesidades de movilización de la **población bolivareense** mediante la prestación de servicio de transporte público urbano e interurbano en condiciones segura, cómoda y oportuna dando cabal cumplimiento a las normas de tránsito vigentes **a fin de contribuir al mejoramiento continuo del estado de bienestar**”.*

Las frases en negrita resaltan la modificación que sugieren. Como principal aspecto se considera que **“La población Bolivareense”** debe ser cambiada, ya que cuando hablamos de las rutas interurbanas, hay muchas personas que contratan el servicio para las zonas de Santa Elena que no son necesariamente del estado Bolívar. Hay que considerar que este estado es una región de bellezas naturales por lo que hay un gran número de turistas mayormente de otros estados o países que usan el servicio de transporte para llegar hasta allá. Por ello consideran que debería ser un servicio dirigido a **“La población en General”**.

Otra modificación a considerar es la última frase que cita: **“A fin de contribuir al mejoramiento continuo del estado de bienestar”** por ello concuerdan que debería ser modificada por la siguiente frase: **“Con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del estado Bolívar”**. Donde la misión de la empresa según la perspectiva de algunos gerentes debería ser así:

*“Satisfacer las necesidades de movilización de la población en general mediante la prestación de servicio de transporte público urbano e interurbano en condiciones segura, cómoda y oportuna dando cabal cumplimiento a las normas de tránsito vigentes con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del estado Bolívar”.*

Se considera una desventaja que la misión de la empresa no esté netamente definida y que aun se sugieren modificaciones por parte de la alta gerencia. Esto quiere decir, que para la instauración de la misión y visión de la empresa no se le fue consultada la opinión o la aprobación de estos representantes.

- **La Visión**

De acuerdo con la visión de la empresa tenemos:

*“Ser la empresa referencia nacional de prestación de servicio de transporte público en condiciones de calidad, eficiencia, oportunidad, comodidad y seguridad”.*

Con respecto a la visión de la empresa se considera que aun no ha sido netamente lograda, las razones son muy diversas:

1. El poco tiempo en el mercado de servicios de transporte.
2. No se ha logrado en su totalidad en el estado Bolívar.
3. Solo en algunos municipios existe la presencia de Transbolivar como transporte de rutas interurbanas y hasta ahora solo en el municipio Caroní cubren en parcialidad dos de todas las rutas urbanas existentes en dicha región.

Es decir, que el cumplimiento de la visión de la empresa está en una etapa inicial para su consecución. Hay que considerar que la empresa posee planes de expansión y diversificación de sus servicios, donde cabe destacar que la alta gerencia no se ha desviado de su visión como parte importante

de la empresa y están trabajando en conjunto para poder alcanzar esta meta en un largo plazo.

- **La Situación Económica**

La situación económica del país afecta directamente e indirectamente a la gestión de la empresa, el precio del dólar, la inflación, la devaluación, aumento de salario, entre otros factores que perjudican la administración y el presupuesto planificado anualmente de la empresa.

La adquisición de repuesto para las unidades de transporte se ve muy perjudicada con algún cambio en el sistema económico del país, al aumentar el precio del dólar o devaluarse la moneda del país ante el dólar aumentar proporcionalmente el precio de importación para las casas de repuestos mecánicos y autopartes, así como también la inflación y la especulación dan un agregado de más del 40% del precio real del producto.

A finales de año la administración de la empresa hace un presupuesto proyectado para los gastos estimados del próximo año, donde una gran parte está destinada a la compra y adquisición de partes y repuestos para las unidades, ya sea para el mantenimiento preventivo de las mismas (cauchos, frenos, correas, aceite, etc.) así como también para el mantenimiento correctivo de las unidades que no están operativas en la actualidad y se desean poner en funcionamiento en el transcurso del próximo año (motores, cajas de cambio, radiadores, etc.).

Pero en el transcurso del año pueden suceder muchas eventualidades donde la reparación de alguna unidad no estaba dentro del presupuesto o los insumos resultaron insuficientes antes de que terminara el año. Por ello resulta necesario realizar compras extras donde el fondo destinado para

dichas eventualidades resulte insuficiente por los factores económicos antes mencionados.

Resulta una desventaja potencial para la empresa y su gestión los cambios económicos que experimenta el país, ya sea por la adquisición de autopartes y repuestos como también algún aumento de salario para los empleados, entre otros.

- **Entorno Social**

Transbolivar fue constituida por la necesidad de transporte digno para la población Guayanesa, ya que las unidades existentes para ese entonces estaba en muy mal estado con un elevado grado de deterioro y obsolescencia.

Como es de saberse el transporte público es utilizado por los estratos de la población que presenten dicha necesidad, por ello puede resumirse que la mayoría de los usuarios de clase media-baja y baja, lo cual representa un 70% de la población guayanesa aproximadamente. El resto de la población o bien poseen vehículo propio o están en la posibilidad de contratar un servicio de transporte privado tales como taxis.

- **Situación Política**

La empresa fue instituida bajo el Gobierno Socialista del Presidente Hugo Rafael Chávez Frías y en la Gobernación Estatal del Ciudadano Francisco Rangel Gómez quien tuvo la iniciativa de ejecutar este proyecto con el fin de subsanar la necesidad de transporte digno a la población Guayanesa.

Se considera una ventaja para la empresa la situación política del país y de la región considerándola como una entidad socialista a pesar de su fin comercial, aparte de que la empresa también cuenta con las donaciones que el gobierno estatal pueda darle por formar parte de las entidades gubernamentales de la región y el país.

- **Leyes**

En un nivel muy bajo se considera que la nueva Ley Orgánica del Trabajo represente una desventaja para la empresa, ya que dificulta en algunos sentidos la toma de decisiones respecto al tratamiento de inconvenientes con los trabajadores.

En principio, las leyes que rigen la materia de transporte están hechas para respaldar el servicio brindado como una necesidad en todas partes, incluyendo algunos parámetros y/o regulaciones necesarias para su óptimo cumplimiento.

- **Avances Tecnológicos**

La empresa cuenta con una Coordinación de Sistemas encargada del soporte técnico, desarrollo de sistemas de información, formula, ejecuta y hace seguimiento a proyectos tecnológicos en aras de contribuir al mejoramiento continuo de los servicios que se prestan a la comunidad.

Uno de los más recientes proyectos, en efecto, es el proyecto de Monitoreo y Control de la Operatividad en Ruta, en su fase de prueba, donde se han instalado a varias unidades de transporte dispositivos GPS para el monitoreo de ubicación geográfica, seguimiento de ruta y control de la

seguridad, y los sensores digitales para el conteo de entrada y salida de pasajeros.

Este proyecto pretende contribuir con el mejoramiento de la seguridad, control y recaudación de la empresa; asimismo, se espera que contribuya al mejoramiento de la calidad de los servicios prestados.

Los actuales avances tecnológicos implantados en la empresa representan una fortaleza y una ventaja competitiva en relación a sus similares en el ramo de prestación de servicio de transporte urbano e interurbano.

- **Imagen Corporativa**

La empresa posee una muy buena imagen en comparación a sus competidores, ya sea por la calidad del servicio como también por el óptimo estado físico de las unidades. La contratación del servicio asegura confort y seguridad en el traslado de su destino, lo que representa cierta preferencia por parte de la población.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, la mayoría de los gerentes concordaron en un aspecto muy significativo y es que la colectividad sugiere el aumento de los servicios que presta la empresa debido a la creciente preferencia por los usuarios.

Resulta una fortaleza la imagen corporativa que posee la empresa frente a la comunidad y frente a sus competidores lo que se traduce en una creciente demanda del servicio.

- **Ventaja Competitiva**

Transbolivar posee muchas ventajas con respecto a sus competidores, así como también la competencia tienen a favor ciertos aspectos que resultan debilidades para la empresa.

En rutas urbanas, Transbolivar puede ubicarse como el líder en el servicio de transporte para las rutas de 25 de Marzo-UD 338 y Francisca Duarte-Villa Jade, esto debido al número de unidades operativas que están en la ciudad cumpliendo dichas rutas, resaltando también la preferencia de precio, confort y seguridad por parte de los usuarios. Así como también, existen zonas de estas rutas donde el transporte es prácticamente escaso y muy reciente.

Los usuarios que tienen la necesidad de trasladarse de un extremo de la ciudad a otro pueden hacerlo fácilmente con abordar una de la unidades de Transbolivar pagando solamente un pasaje o ticket, a diferencia de abordar en unidades de la competencia el usuario tendría que pagar varios pasajes o tickets para llegar a su destino.

Los propietarios de busetas o autobuses destinados para la movilización de pasajeros poseen una ventaja con respecto a Transbolivar y es que la totalidad que recaude cada unidad en un día le pertenece al propietario. Es decir, no poseen algún compromiso con la Ley de Contrataciones Públicas, ni ningún otro gasto correspondiente al cumplimiento organizacional de una empresa, esto se debe a que la mayoría de los propietarios de dichas unidades trabajan para el sustento propio sin regirse bajo alguna entidad organizada. Existen casos de cooperativas de transporte, pero pertenecer a ellas no implica algún cargo extra que se traduzca en gastos para el integrante de dicha corporación o compañía.

En rutas interurbanas, la empresa posee ciertas ventajas ante sus competidores que resultan de gran peso a la hora de elegir entre empresas que prestan el mismo servicio de transporte con las mismas rutas y/o destinos. Los precios más económicos, el confort y la seguridad son unas de las ventajas más importantes que poseen las unidades de rutas interurbanas en la empresa de Transporte Público Transbolívar.

En cambio, la competencia solo posee a su favor la antigüedad que pueda tener en el mercado, que se traduce en preferencia y fidelidad de los usuarios. Cabe destacar, que la competencia solo realiza su servicio de transporte con un fin comercial, a diferencia que Transbolívar dirige sus servicios a satisfacer las necesidades sociales de la población.

Resumiendo, la empresa de transporte público Transbolívar posee a su favor una serie de ventajas competitivas que lo posicionan en el mercado como una de las mejores, a pesar de que no se le ha sacado el debido provecho.

- **Capacitación y Adiestramiento de Personal**

Actualmente la empresa no realiza jornadas de capacitación al personal contratado, lo que representa una gran debilidad organizacional. Sin embargo, los postulados al puesto de operadores o conductores realizan cursos de adiestramiento para asegurar el bienestar de los pasajeros a la hora de ser trasladados a su destino.

- **Planificación Estratégica Departamental**

Cada departamento o gerencia posee una planificación, ya sea a corto y mediano plazo que va en congruencia con las metas que se establezcan en el Plan Operativo Anual (POA).

Esta planificación está dirigida a lograr metas organizacionales que se establecen anualmente a cada gerencia, ya sea un número mínimo de movilizados anuales, un presupuesto anual para compra de repuestos, un estimado anual de lo recaudado, etc.

A su vez cada gerencia establece minutas de cómo lograr estas metas fragmentándola en periodos de corto y mediano plazo, lo que indicara una vez terminado cada periodo si se está cumpliendo o no con lo establecido inicialmente por el Plan Operativo Anual.

La junta directiva está encargada de formular, controlar, corregir, supervisar e implantar dicho Plan Operativo Anual, ya que son los que poseen la jurisdicción de planificar hacia donde se desea llevar la empresa, manteniendo su principios sociales en conjunto con la colectividad.

- **Indicadores de Gestión**

Cada una de las gerencias manejan ciertos valores como indicadores de gestión, término que realmente está mal empleado ya que no se le da el estudio adecuado para traducirlo como indicadores. A pesar de la equivocada representación estos valores ayudan a mantener el control en cada gerencia.

Cada uno de los valores guías que se controlan tienen que ver intrínsecamente con cada gerencia, por ejemplo, recaudación maneja el

número de personas movilizadas y la cantidad recaudada, operaciones el número de unidades operativas, administración maneja los ingresos y egresos de la empresa, talento humano controla la cantidad de empleados, coordinación de proyectos maneja proyectos cumplidos y por cumplir, y así el resto de las gerencias y/o coordinaciones controlan y manejan los indicadores que les corresponde.

A pesar de la aparente organización que tienen cada una de las gerencias y/o coordinaciones existen deficiencias en la gestión interna de cada una de ellas, ya que no poseen la capacitación adecuada para manejar estos valores como indicadores de la manera correcta. Cabe destacar que esta información sería de suma importancia para la empresa, ya que si se manejan los adecuados indicadores de gestión resultaría mucho más fácil procesar la información por la junta directiva de Transbolívar.

- **Marketing Interno**

Actualmente se realiza una especie de marketing interno en la empresa, a pesar de que es muy esporádico, se realizan entregas de tasas, llaveros, gorras y camisas identificadas con el nombre y logo de Transbolívar.

Una debilidad potencial para la empresa es que los trabajadores no tienen uniformes asignados, solo los operadores utilizan uno ya que son los únicos que están en contacto directo con los usuarios.

Se sabe que crear un sentido de pertenencia en los empleados es algo que no puede asegurarse o contabilizarse certeramente, pero con el trato directo con cada uno de ellos se puede notar este sentimiento, y resulta que la mayoría de los empleados poseen ciertas divergencias con respecto al trato que se les da, dando como resultado un sentido efímero de pertenencia con la empresa.

Es importante mantener a los empleados complacidos y contentos con su trabajo, hacerlos sentir importantes para la empresa y crear ese sentimiento de identificación y familiaridad entre ellos para con la empresa.

Esto quiere decir que el fin propio con el que se realiza el marketing interno y no en un sentido completo, ha resultado que su impacto es casi nulo entre los empleados.

- **Publicidad y Mercadeo**

Actualmente la empresa no cuenta con personal capacitado para realizar esta labor, ni siquiera un departamento, gerencia y/o coordinación que se encargue de ello. Lo que resulta una debilidad sustancial para la empresa, porque es sabido que esta empresa es del estado y posee un fin social, donde su principal tarea es cubrir las necesidades de transporte que posee la población.

Pero no pueden olvidar que también es una empresa comercial que presta un servicio, donde si no se vende ni se promociona, la empresa no gestiona. Entonces es de vital importancia que la empresa posea un catalogo de fotografías, personas que trabajen en el diseño y arte de las mismas, como también personas que estudien los nuevos mercados donde se pueden incursionar y de qué manera realizar la promoción adecuada de los servicios que presta la empresa de transporte.

- **Expansión y Diversificación**

Actualmente la Junta Directiva tiene dentro de sus planes ampliar las rutas de servicio en la ciudad e implementar nuevas rutas en los distintos

municipios del estado Bolívar, donde se está trabajando en la ejecución de dichos planes. Entre las más próximas es abrir una nueva ruta urbana en el municipio Heres que es en Ciudad Bolívar, así como también crear una nueva ruta interurbana hacia Caicara del Orinoco y Boavista (Brasil). En resumen estos son algunos de los planes existentes con respecto al área de servicio de transporte de pasajeros.

Entre los planes que están próximamente a implantarse esta la diversificación del servicio, tales como habilitar el servicio de encomiendas en la región del estado Bolívar.

Existen diversos planes en ejecución y otros que solo están en la fase inicial de formulación, lo que resulta una fortaleza que asegura parcialmente la sustentabilidad de la empresa a largo plazo.

- **Registro de Identificación Fiscal**

La empresa hace algún tiempo poseía un Registro de Identificación Fiscal (RIF) de denominación Jurídica y se hizo un cambio por denominación Gubernamental. Este cambio de denominación no trajo consigo ninguna otra consecuencia legal significativa a la empresa más que la modificación de sellos, formatos, etc., debido a que el RIF no es más que el código asignado a una empresa para mantener la relación entre el contribuyente y el fisco.

Sin embargo resulta una fortaleza poseer un RIF de denominación Gubernamental, ya que las empresas gubernamentales poseen algunos privilegios que las empresa Jurídicas no.

- **Sistema Económico Interno de la Empresa**

La empresa ha tenido periodos “buenos” y “malos”, a pesar de que los dos últimos años han sido productivos han tenido que solventar las deudas de los años que han acarreado perdidas para la empresa.

Parte del patrimonio económico que posee la empresa es otorgado por la gobernación como una donación y el beneficio recaudado se administra de manera tal que sustente las eventualidades que posea la empresa, como lo es la compra de repuestos para el mantenimiento de las unidades, el pago de nomina, entre otras cosas. Pero todo lo referente a la ejecución de proyectos y los recursos financieros que esto requiere depende de la aprobación y donación financiera que la gobernación o el estado conceda.

Esto resulta una debilidad con respecto a la autogestión de los recursos financieros que posea la empresa, ya que depende en cierta forma de la cooperación de una entidad mayor para la realización de proyectos de mejoría del servicio.

• Diagrama Causa Efecto

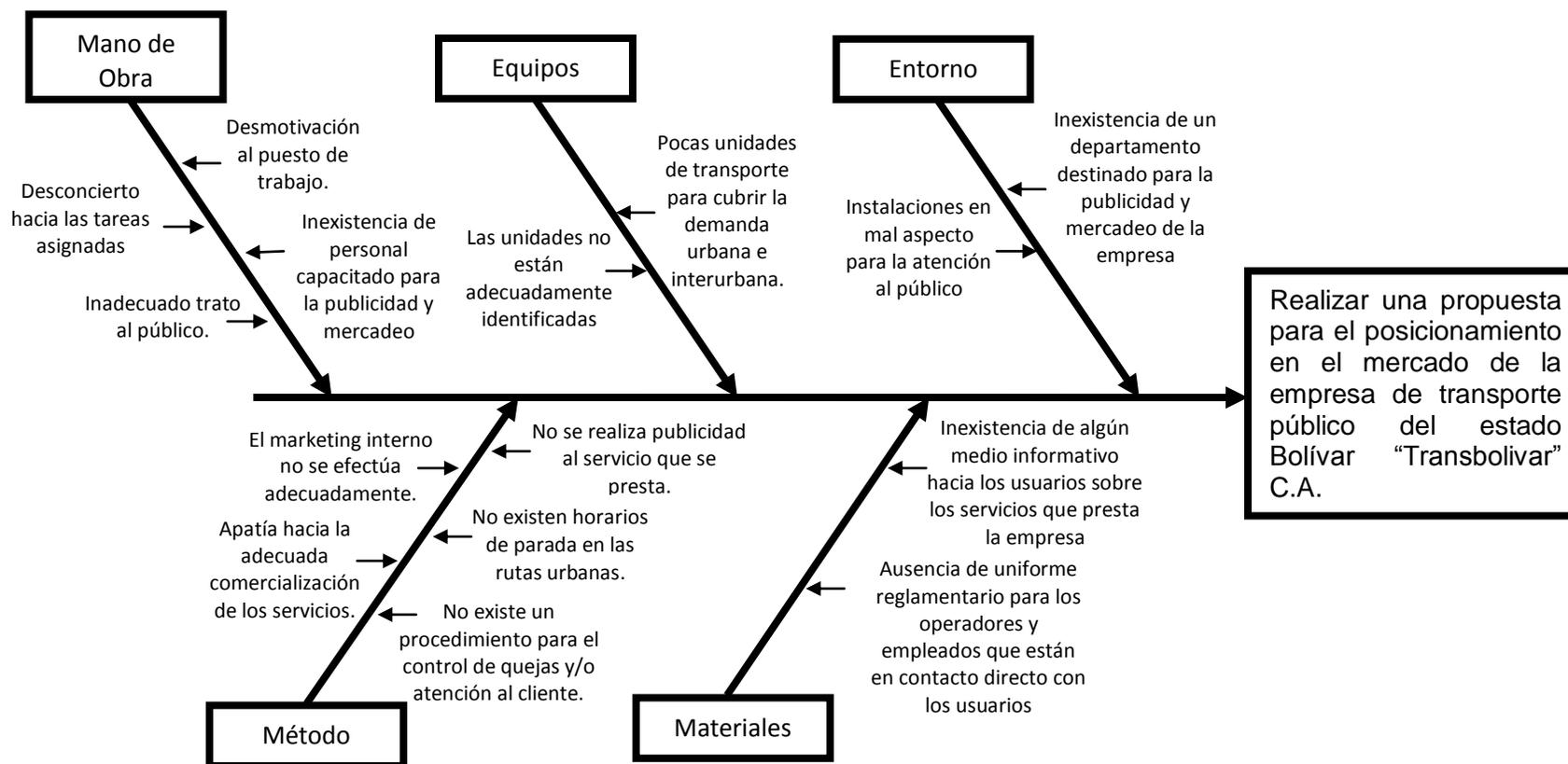


Figura 7. Diagrama Causa-Efecto  
Fuente: Propia

## 2. Estudio de Mercado

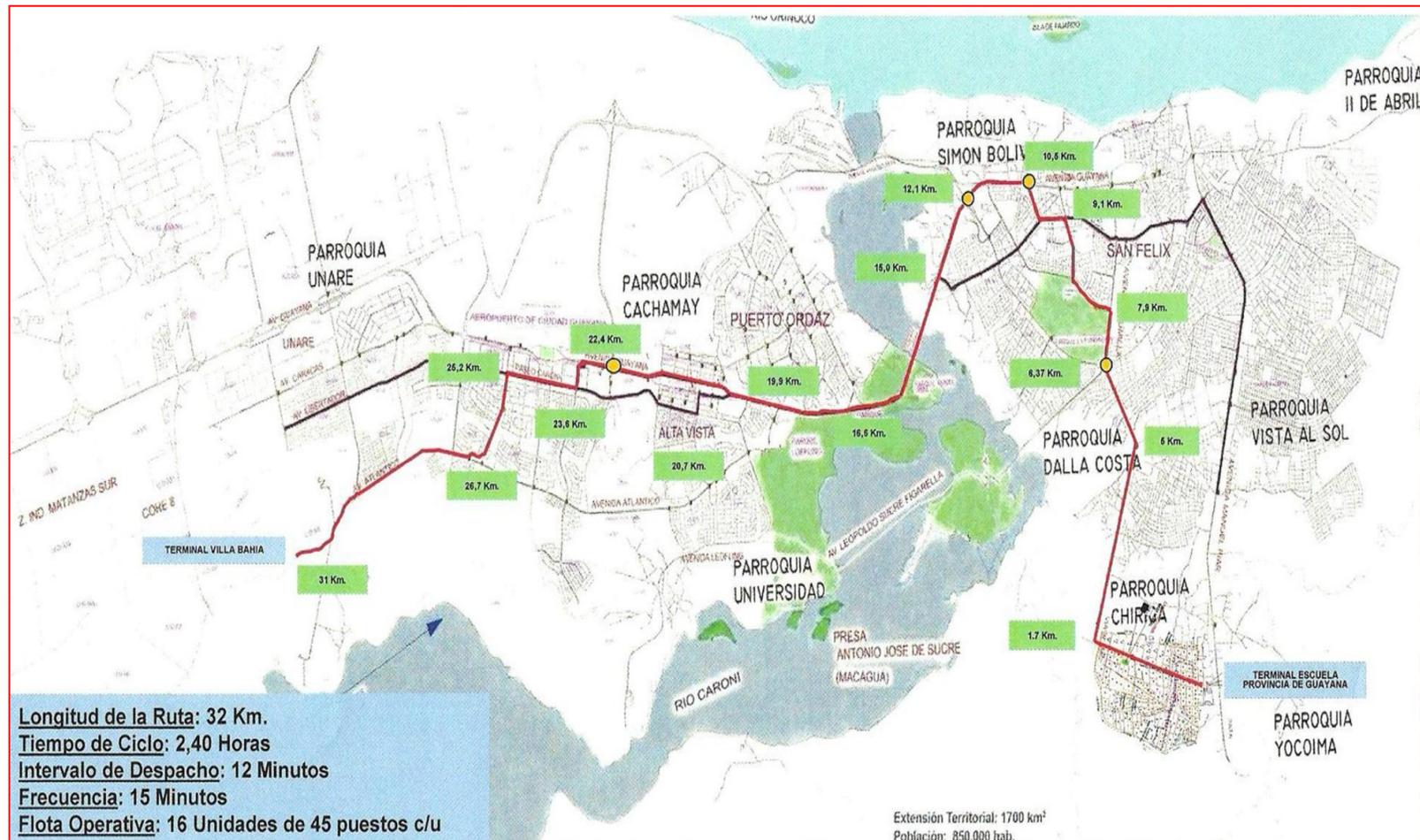
De acuerdo a la muestra de la población calculada en el CAPITULO IV se realizaron dos tipos diferentes de encuestas a los usuarios, ya que existen dos tipos de poblaciones, estos son los usuarios movilizados en rutas urbanas y los pasajeros movilizados en rutas interurbanas.

- **Ruta Urbana**

La encuesta aplicada a los usuarios en rutas urbanas (Ver apéndice 1) se baso en cuatro partes esenciales, la primera es determinar las cualidades demográficas del usuario, la segunda son doce preguntas basadas en la selección simple, luego una ponderación de atributos y por ultimo una parte de opinión donde el usuario puede sugerir sus preferencias y recomendaciones.

Cabe destacar que la empresa de transporte público Transbolivar ofrece dos rutas urbanas, las cuales son:

- ✓ *Ruta 1:* Inicia en el sector 25 de Marzo ubicado en la parroquia Vista al Sol y finaliza en la UD 338 ubicada en la parroquia Unare. Con un aproximado de 60 paradas programadas en el recorrido de la unidad desde un punto al otro.
- ✓ *Ruta 2:* Inicia en el sector Francisca Duarte en la parroquia Chirica y finaliza en la locación de Villa Jade en la parroquia Unare. Con un aproximado de 70 paradas programadas en el recorrido de la unidad desde un punto a otro.



**Figura 8. Mapa de Rutas Urbanas**

**Fuente:** Empresa de Transporte Público de Estado Bolívar Transbolívar C.A.

Una vez realizadas las encuestas se efectuó el conteo de cada una de las diferentes opciones escogidas por el usuario así como también la tabulación de la información otorgada por el mismo. De esta manera se logro graficar los resultados recogidos y a continuación se mostraran:

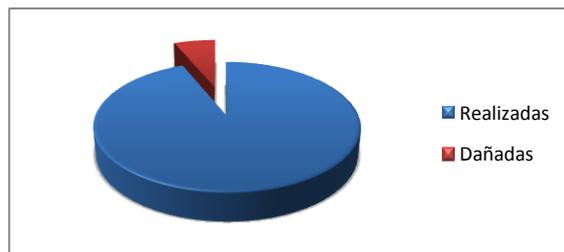
✓ *Encuestas Totales*

Realizadas	90	94%
Dañadas	6	6%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**Tabla 5. Encuestas Totales**

Fuente: Propia.

De la totalidad de las encuestas realizadas solo 6 fueron dañadas, la mayoría por descontento hacia el servicio prestado catalogándolo como pésimo o deficiente. Por ende la totalidad del estudio realizado basará en 90 entrevistas validas

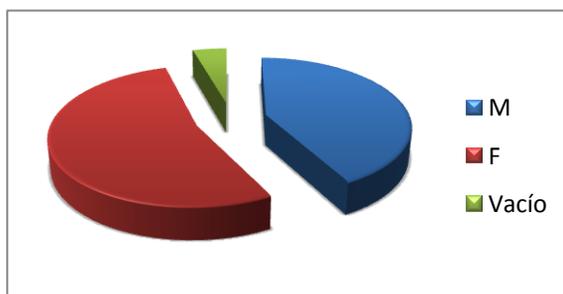


**Figura 9. Encuestas Totales**

Fuente: Propia.

En la parte superior de las encuestas (Ver apéndice 1) está ubicado un recuadro de competición para diagnosticar la ubicación geográfica y aspectos demográficos del encuestado. A continuación se muestran los diferentes aspectos a considerar:

✓ *Genero*



**Figura 10. Genero de los Usuarios**  
Fuente: Propia.

El servicio es utilizado en su mayoría por el género femenino en un margen superior del 9% por encima de la población masculina que representa un 42% de la muestra. Solo existe un margen del 4% de continencia. Estos valores representan la totalidad de encuestas realizadas (Ver tabla 6, apéndice 3).

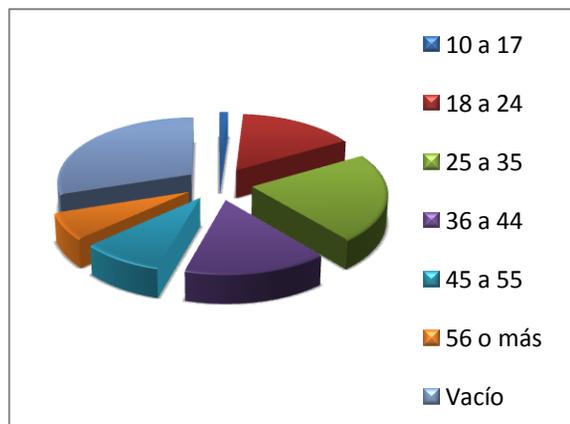
Esta preferencia del servicio por parte de la población femenina puede deberse al óptimo estado físico, confort y limpieza que poseen las unidades de transporte. A su vez la población masculina tiene un alto nivel de preferencia aunque inferior ante la población femenina.

Cabe destacar que las féminas se mostraron más receptivas para la realización de dicha encuesta, tendencia que influye directamente con los resultados obtenidos.

✓ *Edad*

La edad se divide en seis grupos que facilitan la clasificación del usuario, tal como se muestra a continuación:

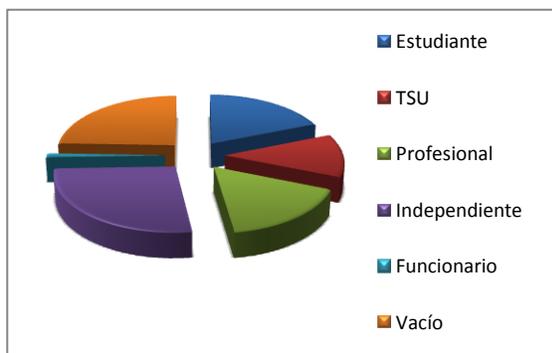
De 10 a 17 años se identifica como Teens  
De 18 a 24 años se identifica como Jóvenes  
De 25 a 35 años se identifica como Adultos Jóvenes  
De 36 a 44 años se identifica como Adultos  
De 45 a 55 años se identifica como Maduros  
De 55 en adelante se identifica como Ancianos



**Figura 11. Edad de los Usuarios**  
Fuente: Propia.

Como se puede notar, la población de jóvenes, adultos jóvenes y adultos son las más predominantes, esto puede deberse a que la mayoría de estos usuarios utilizan el transporte para trasladarse a lugares en común tales como, centros comerciales, bancos, consultorios, universidad y/o sus puestos de trabajo (ver tabla 7, apéndice 3)

✓ *Profesión*



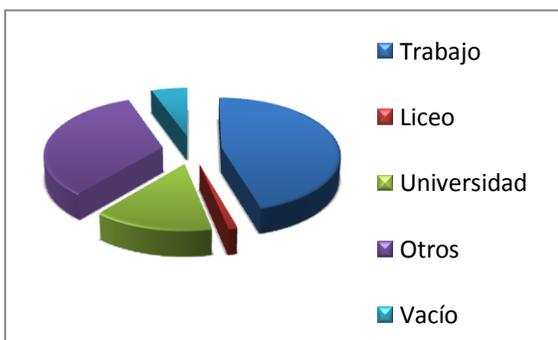
**Figura 12. Profesión de los Usuarios**

**Fuente:** Propia.

El grupo independiente corresponde a la población obrera, comerciante, ama de casa o que realizan trabajos solo bajo contrato, en su mayoría bachilleres sin una educación profesional en específico. A pesar que el grupo independiente es el más numeroso también se puede notar que existe un alto nivel de demanda por parte de la población estudiantil, relacionando esto con los resultados correspondiente a la edad de los usuarios se puede decir que son en su gran mayoría estudiantes universitarios (ver tabla 8, apéndice 3)

Los profesionales o TSU también representan un grupo significativo en la población encuestada que utiliza el servicio, en su mayoría quizás para trasladarse hasta su lugar de trabajo, esto puede certificarse a continuación.

✓ *Uso del Servicio*



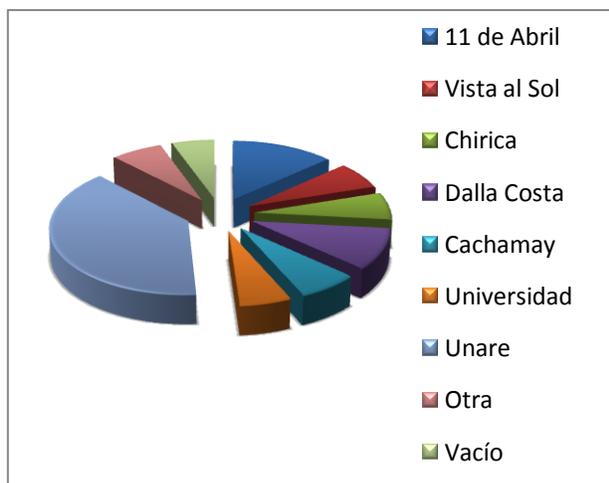
**Figura 13. Uso del Servicio**  
Fuente: Propia.

Como se puede notar, casi la mitad de la población utiliza el servicio para trasladarse hasta su área de trabajo, ya sean profesionales, TSU o independientes, esto quiere decir que las unidades transitan por las avenidas más concurridas e importantes donde se ubican en sus adyacencias entidades comerciales generadoras de empleo tales como: centros comerciales, construcciones, tiendas, puestos de comida, consultorios, etc.

En segundo lugar tenemos a los usuarios que usan el servicio para trasladarse a realizar otras actividades diferentes a las mencionadas tales como hacer diligencias, ir a tiendas, al banco, centros comerciales, ir al médico, visitar a sus familiares, entre otros.

Como es de esperarse, existe un grupo significativo del 14% que usa el servicio para ir hasta su instituto de educación profesional. (Ver tabla 9, apéndice 3)

✓ *Origen*



**Figura 14. Lugar de Origen de los Usuarios**  
Fuente: Propia.

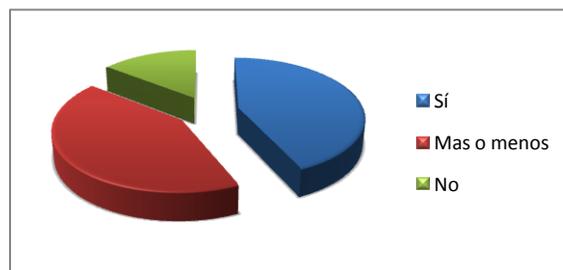
Los usuarios residenciados en las zonas desde Unare I hasta la UD-338 o Villa Jade son lo que presentan mayor necesidad de transporte, por ende utilizan el servicio de las unidades como medio para llegar hasta su destino y retorno a sus domicilios. (Ver tabla 10, apéndice 3)

Las parroquias 11 de Abril, Vista al Sol, Chirica y Dalla Costa representan un numeroso grupo de usuarios domiciliados en zonas relativamente cercanas.

Los residentes en la parroquia Cachamay y Universidad representan una baja demanda por el servicio, esto puede deberse a la facilidad de transporte propio que puedan poseer o la sustitución del servicio por otro que cubra rutas diferentes a las que ofrece la empresa.

La segunda parte del modelo de la encuesta está conformado por doce preguntas de selección simple las cuales se basan en el diagnostico de la opinión del usuario, basado en la frecuencia, calidad, disponibilidad, entre otros. (Ver apéndice 1)

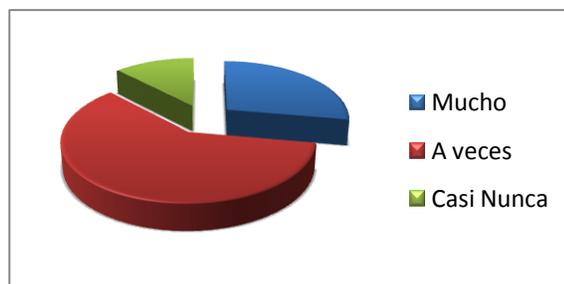
- ✓ *Conocimiento de los servicios que presta la Empresa de Transporte Público Transbolivar, C.A.*



**Figura 15. Conocimiento de los servicios que presta la Empresa de Transporte Público Transbolivar, C.A**  
Fuente: Propia.

Existe un alto margen de la población que conoce a la empresa de Transporte Público Transbolivar, C.A. y los servicios que esta presta en rutas urbanas a la población guayanesa. Sin embargo, muchos de los usuarios poseen solo una noción de lo que es la empresa donde piensan que Transbolivar solo presta un servicio de transporte público y desconocen el resto de los servicios que presta. (Ver tabla 11, apéndice 3)

✓ *Frecuencia de Uso de las unidades de transporte*



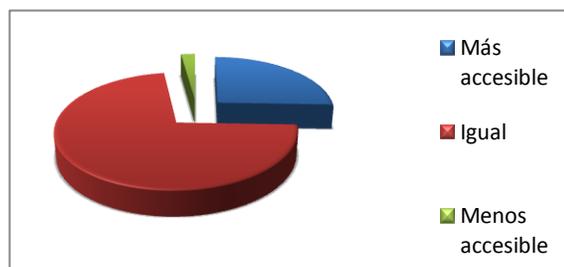
**Figura 16. Frecuencia de Uso de las unidades de transporte**  
Fuente: Propia.

Este índice del 60% de usuarios que usan el servicio solo a veces puede deberse a la baja frecuencia de concurrencia de las unidades de transporte o la falta de horarios específicos en las paradas, quizás por ello los usuarios recurren a otros medios de transporte que presten el mismo servicio antes de esperar una unidad de Transbolivar sin precisión alguna de llegada.

También existen lugares donde las unidades de Transbolivar prestan un servicio de transporte digno y económico por el cual los usuarios prefieren esperar la llegada de una de estas unidades, este grupo corresponde a los encuestados que usan el servicio casi siempre el representa un 28% de la población encuestada. (Ver tabla 12. Apéndice 3)

El resto quizás son personas foráneas ajenas al uso constante de unidades de transporte por las rutas mencionadas o que usan el transporte público muy esporádicamente.

✓ *El precio del servicio con respecto a la competencia*



**Figura 17. Precio del servicio con respecto a la competencia**  
Fuente: Propia.

La comparación de los precios en rutas donde existen muchas otras unidades prestando el mismo servicio es casi nula. En ciudad Guayana los precios de transporte varían según la hora y la exclusividad de algunas rutas donde la mayoría de estas unidades no poseen el permiso reglamentario de transitar o prestar un servicio de transporte a dichas rutas, considerando estas anomalías los ciudadanos no le dan la importancia requerida, solo necesitan llegar a su destino sin importar de que manera. (Para datos con más precisión Ver tabla 13. Apéndice 3).

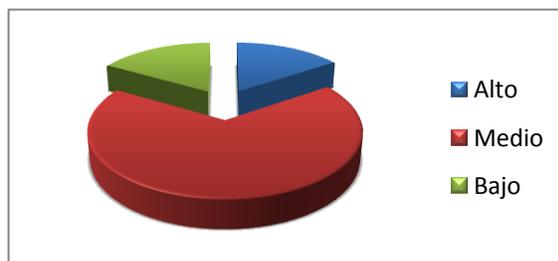
✓ *Estado físico de las unidades con respecto a la competencia*



**Figura 18. Estado físico de las unidades con respecto a la competencia**  
Fuente: Propia.

El transporte urbano en ciudad Guayana no tiene un estándar, ya que existen unidades de la competencia muy deterioradas como también hay otras que son muy nuevas, por ende es relativo. La percepción del usuario sobre el estado de las unidades puede deberse al lugar de origen o destino de las mismas, donde el estado físico de las unidades dependerán de las rutas a las cuales presta el servicio de transporte. (Para datos con más precisión Ver tabla 14. Apéndice 3).

- ✓ *Nivel de seguridad que poseen las unidades con respecto a la competencia*

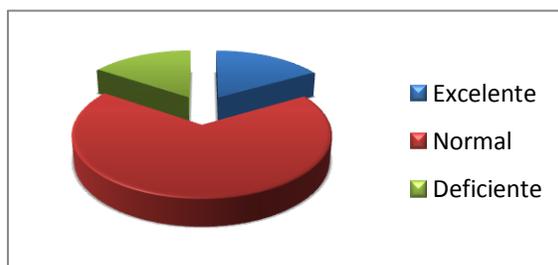


**Figura 19. Nivel de Seguridad que poseen las unidades con respecto a la competencia**

Fuente: Propia.

En este caso, más de la mitad de la población encuestada posee un sentimiento de seguridad o bienestar al abordar una de las unidades de transporte de Transbolivar, ya sea por el estado físico de las mismas o por ser unidades de una empresa del estado, sea cual sea la razón hay que tener en cuenta que el nivel de seguridad es relativo siempre y cuando se trabaje en la seguridad de los autobuses y sus pasajeros. (Para datos con más precisión Ver tabla 15. Apéndice 3).

✓ *Trato Conductor-Pasajero con respecto a la competencia*

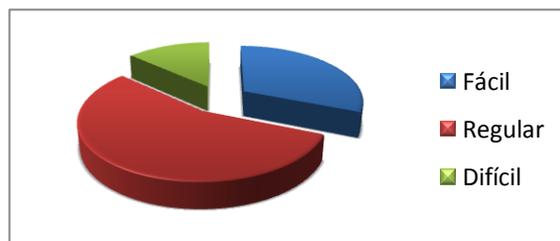


**Figura 20. Trato conductor-pasajero con respecto a la competencia**  
Fuente: Propia.

A pesar de las numerosas opiniones de los usuarios asegurando que el trato del conductor hacia los pasajeros es muy deficiente, el resultado de las encuestas demostró lo contrario, superando a estas por un alto margen de diferencia (Para datos con más precisión Ver tabla 16. Apéndice 3).

Sin embargo la percepción de los usuarios que afirman que el trato de los conductores es excelente es aun mayor de los que afirman lo contrario. Se puede decir que el trato del conductor hacia los usuarios es normal aunque no deberían existir quejas que lo contradigan, ya que son los conductores la imagen viva de la empresa que está en contacto directo con los usuarios.

✓ *Accesibilidad de las rutas con respecto a la competencia*

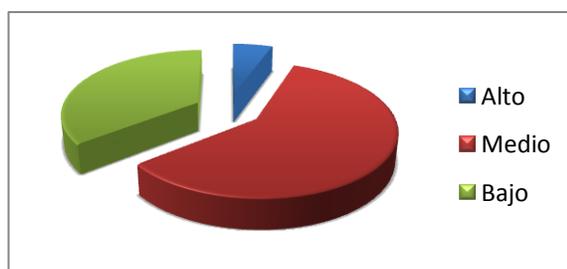


**Figura 21. Accesibilidad de las rutas con respecto a la competencia**  
Fuente: Propia

Los usuarios que consideran que la accesibilidad a las rutas es regular se puede deber a que tienen que caminar algunas cuadras para llegar a la avenida donde se puede tomar el transporte o en su defecto, los usuarios deben recurrir a otros medios de transporte que los movilice hasta la ruta principal donde transitan las unidades de Transbolivar.

Quienes consideran que la accesibilidad es fácil puede deberse al nivel de cercanía que posee su residencia de las avenidas principales donde circulan las unidades de Transbolivar. (Para datos con más precisión Ver tabla 17. Apéndice 3).

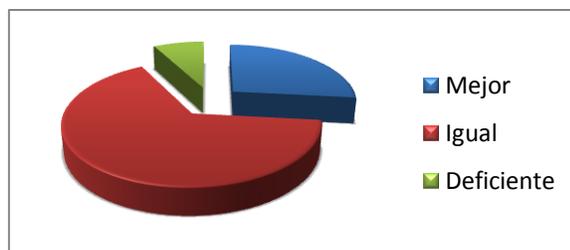
- ✓ *Grado de disponibilidad que poseen las unidades con respecto a la competencia*



**Figura 22. Grado de disponibilidad de las unidades con respecto a la competencia**  
Fuente: Propia.

Estos resultados se deben a que la cantidad de unidades en estado operativo que posee la empresa son muy pocas para cubrir la demanda por el servicio y agregado a eso, cubren rutas muy largas., lo que se traduce en tiempo de prontitud mucho más prolongado. (Para datos con más precisión Ver tabla 18. Apéndice 3).

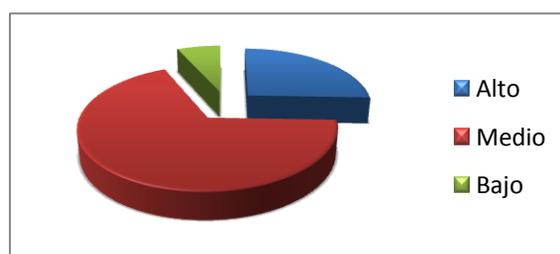
✓ *La eficacia del servicio con respecto a la competencia*



**Figura 23. Eficacia del servicio con respecto a la competencia**  
Fuente: Propia.

Cabe destacar que en la ciudad no existe un estándar entre las unidades que prestan el mismo servicio, ya que los factores varían mucho entre tipos de transportes (busetas, carros por puesto, autobuses, vans ejecutivas, etc.), precio, comodidad, seguridad, entre otros. Por ende la percepción de eficacia del servicio varía de acuerdo a los gustos personales de cada usuario. (Para datos con más precisión Ver tabla 19. Apéndice 3).

✓ *Grado de preferencia por el servicio que presta la empresa de transporte público Transbolívar*

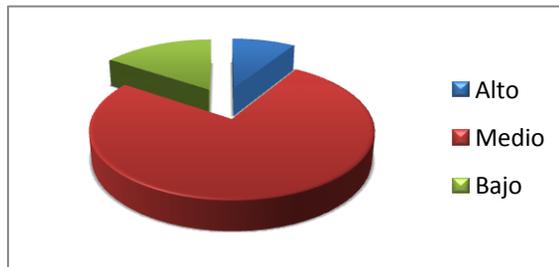


**Figura 24. Grado de preferencia por el servicio**  
Fuente: Propia.

Esto puede deberse a la disponibilidad y frecuencia en la que transitan las unidades de Transbolívar por cada parada

programada. En resultados anteriores se puede notar que la disponibilidad es regular por ende la mayoría de los usuarios poseen dicha preferencia. (Para datos con más precisión Ver tabla 20. Apéndice 3).

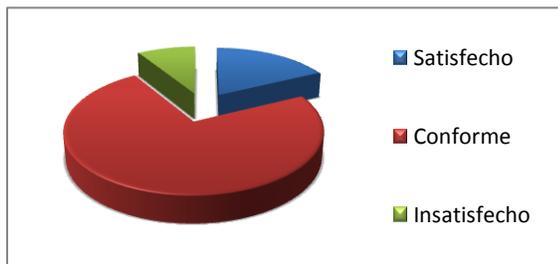
✓ *Estatus social de los Usuarios*



**Figura 25. Estatus social de los Usuarios**  
Fuente: Propia.

El servicio en su mayoría es demandado por personas que lo utilizan para trasladarse hasta su trabajo, universidad u hogar. Por ende es un servicio dirigido a los ciudadanos que presenten esta necesidad en su mayoría ciudadanos de clase media y baja. (Para datos con más precisión Ver tabla 21. Apéndice 3).

✓ *Grado de satisfacción por el servicio que presta la empresa de transporte público Transbolivar*



**Figura 26. Grado de Satisfacción por el servicio prestado**  
Fuente: Propia.

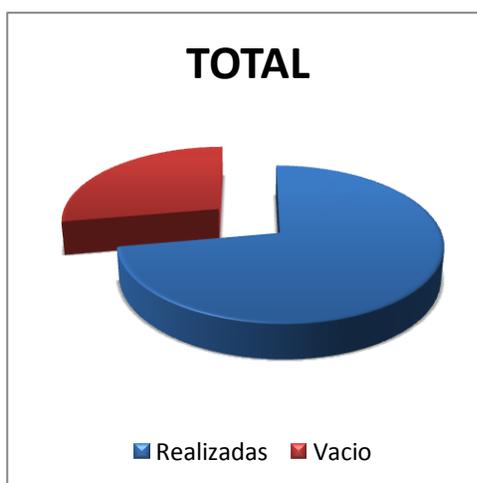
A pesar de que la mayoría de los usuarios están conformes y no satisfechos por el servicio, solo significa que la empresa debe enfocarse en mejorar las expectativas de los usuarios para así lograr posicionarse y liderar en el transporte urbano de la ciudad de Guayana. (Para datos con más precisión Ver tabla 22. Apéndice 3).

La tercera parte de la encuesta se baso en una valoración del 1 al 5 (Ver apéndice 1), siendo 1: Deficiente, 2: Regular, 3: aceptable, 4: Bueno y 5: Excelente. Esto con la finalidad de que el usuario otorgue una ponderación a los diferentes aspectos que se consideran importantes y así poder evaluar los diferentes atributos. A continuación podemos analizar los resultados:

✓ *Cuadro de Atributos*

Realizadas	65	72%
Vacio	25	28%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 23. Cuadro de Atributos**  
Fuente: Propia.



**Figura 27. Cuadro de Atributos**  
Fuente: Propia.

De las 90 encuestas validas que quedaron, solo 65 recuadros de atributos fueron correctamente llenados. El resto de los recuadros de las encuestas validas los dejaron en blanco o los llenaron de manera incorrecta.

✓ *Buen Trato*

	1	2	3	4	5	TOTAL
<b>Buen Trato</b>	10	27	16	9	3	65
<b>Porcentaje</b>	15%	42%	25%	14%	5%	100%

**Tabla 24. Buen Trato**  
Fuente: Propia.



**Figura 28. Buen Trato**  
Fuente: Propia.

El 43% de la totalidad de los encuestados califican el trato conductor-pasajero como regular, un 25% como aceptable. El 10% considera que el trato es deficiente. Sin embargo un 14% de la población afirma que es bueno. Solo un grupo del 5% lo califica como excelente.

✓ *Buen Estado*

	1	2	3	4	5	TOTAL
Buen Estado	1	15	27	20	2	65
Porcentaje	2%	23%	42%	31%	3%	100%

Tabla 25. *Buen Estado*  
Fuente: Propia.



Figura 29. *Buen Estado*  
Fuente: Propia.

El 42% de los encuestados opinan que el estado de las unidades es aceptable, un 31% considera que es bueno y un 23% afirma que es regular. Solo un 3% opina que es excelente y un 2% considera deficiente el estado de las unidades de transporte.

✓ *Reputación*

	1	2	3	4	5	TOTAL
Reputación	11	22	15	15	2	65
Porcentaje	17%	34%	23%	23%	3%	100%

Tabla 26. *Reputación*  
Fuente: Propia.



**Figura 30. Reputación**  
Fuente: Propia.

Un margen del 34% considera que la reputación de la empresa es regular. 23% de los encuestados afirma que es aceptable al igual que en un mismo margen del 23% los usuarios consideran que la reputación de la empresa es buena. Un 17% de los encuestados afirman que la reputación es pésima y solo un 3% considera que es excelente.

✓ Acceso

	1	2	3	4	5	TOTAL
Acceso	7	22	17	13	6	65
Porcentaje	11%	34%	26%	20%	9%	100%

**Tabla 27. Acceso**  
Fuente: Propia.



**Figura 31. Acceso**  
Fuente: Propia.

Un 34% de los encuestados opinan que el acceso a las rutas donde transitan las unidades de Transbolivar es regular. El 26% considera que es aceptable y un 20% califica el acceso como bueno. Solo el 11% los encuestados considera que el acceso a las rutas es deficiente y un 9% lo cataloga como excelente.

✓ *Calidad*

	1	2	3	4	5	TOTAL
Calidad	4	19	28	10	4	65
Porcentaje	6%	29%	43%	15%	6%	100%

**Tabla 28. Calidad**  
Fuente: Propia.



**Figura 32. Calidad**  
Fuente: Propia.

Un 43% de la población encuestada considera que la calidad del servicio prestado por la empresa de transporte público Transbolivar es aceptable. A su vez el 29% de los encuestados la califica como regular. Un 15% afirma que la calidad es buena y un 6% como excelente, en el mismo margen del 6% un grupo de usuarios califico la calidad del servicio como deficiente.

✓ *Disponibilidad*

	1	2	3	4	5	TOTAL
Disponibilidad	17	22	10	9	7	65
Porcentaje	26%	34%	15%	14%	11%	100%

**Tabla 29. Disponibilidad**  
Fuente: Propia.



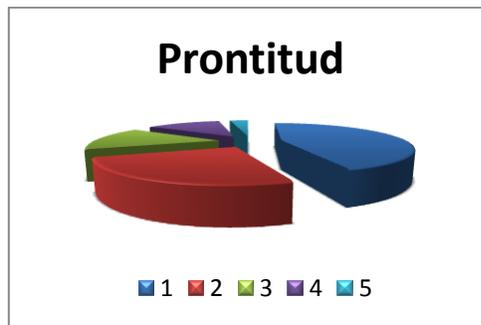
**Figura 33. Disponibilidad**  
Fuente: Propia.

Un margen del 34% de los usuarios considera que la disponibilidad de unidades de transporte es regular, sin embargo el 26% afirma que es deficiente. El grupo de usuarios que consideran que la disponibilidad de unidades es aceptable es de 15% y un 14% considera que es buena. Solo un 11% de los encuestados opinan que es excelente.

✓ *Prontitud*

	1	2	3	4	5	TOTAL
Prontitud	29	16	10	8	2	65
Porcentaje	45%	25%	15%	12%	3%	100%

**Tabla 30. Prontitud**  
Fuente: Propia.



**Figura 34. Prontitud**  
Fuente: Propia.

El 45% de los encuestados aseveran que la prontitud entre una unidad y otra es deficiente, ya sea por los largos periodos de tiempo que el usuario debe esperar para abordar una de estas unidades. Sin embargo el 25% de la población cataloga la prontitud como regular. Un grupo del 15% de los usuarios opinan que la prontitud es aceptable. Un 12% la califica con buena y solo un 3% como excelente.

✓ *Precio*

	1	2	3	4	5	TOTAL
Precio	4	16	30	8	7	65
Porcentaje	6%	25%	46%	12%	11%	100%

**Tabla 31. Precio**  
Fuente: Propia



**Tabla 35. Precio**  
Fuente: Propia

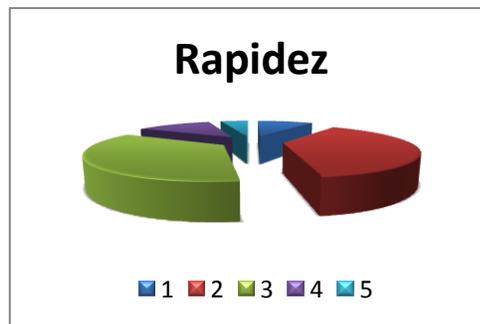
Un 46% de los encuestados opinan que el precio del servicio brindado por la empresa de transporte público es aceptable. Otro grupo con un margen del 25% considera el precio del servicio es regular. Solo un 6% de la población encuestada asevera que el precio es deficiente. Sin embargo un 12% lo califica como bueno y un 11% como excelente.

✓ *Rapidez*

	1	2	3	4	5	TOTAL
<b>Rapidez</b>	6	25	23	8	3	65
<b>Porcentaje</b>	9%	38%	35%	12%	5%	100%

**Tabla 32. Rapidez**

Fuente: Propia



**Figura 36. Rapidez**

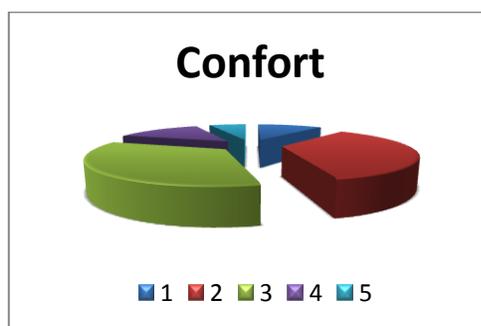
Fuente: Propia

Un 38% de los ciudadanos encuestados califican la rapidez del servicio prestado por la empresa como regular. Un margen aproximado del 35% lo considera aceptable. Sin embargo, el 12% como bueno, un 9% deficiente y solo un 5% lo cataloga como excelente.

✓ *Confort*

	1	2	3	4	5	TOTAL
Confort	7	23	22	9	4	65
Porcentaje	11%	35%	34%	14%	6%	100%

**Tabla 33. Confort**  
Fuente: Propia



**Figura 37. Confort**  
Fuente: Propia

El confort que poseen las unidades de transporte es considerado como regular por el 35% de los encuestados, de igual manera un margen muy aproximado del 34% lo califica aceptable. El 14% de los ciudadanos cataloga el confort como bueno y solo el 6% como excelente. Cabe destacar que el 11% de la totalidad asevera que es deficiente.

✓ *Seguridad*

	1	2	3	4	5	TOTAL
Seguridad	14	28	15	7	1	65
Porcentaje	22%	43%	23%	11%	2%	100%

**Tabla 34. Seguridad**  
Fuente: Propia



**Figura 38. Seguridad**  
Fuente: Propia

Casi la mitad de la población encuestada en un margen del 43% considera que la seguridad que poseen las unidades de transporte es regular. Un grupo representativo del 23% cataloga la seguridad como aceptable. El 22% de los ciudadanos encuestados asevera que la seguridad percibida en las unidades es deficiente. Un margen del 11% considera que la seguridad es buena y solo un 2% como excelente.

✓ *Información*

	1	2	3	4	5	TOTAL
Información	37	14	8	6	0	65
Porcentaje	57%	22%	12%	9%	0%	100%

**Tabla 35. Información**  
Fuente: Propia



**Figura 39. Información**  
Fuente: Propia

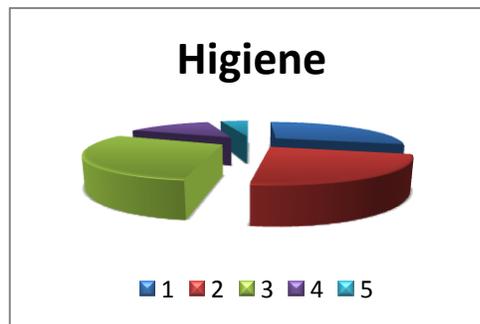
Más de la mitad de la población encuestada considera que los medios informativos que posee la empresa sobre los servicios que presta es deficiente representándolo en un margen del 57%. Sin embargo, un 22% lo califica como regular, un 12% como aceptable y un 9% como bueno. Ningún usuario considera que los medios de información usados por la empresa fueran excelentes.

✓ *Higiene*

	1	2	3	4	5	TOTAL
<b>Higiene</b>	19	15	19	9	3	65
<b>Porcentaje</b>	29%	23%	29%	14%	5%	100%

**Tabla 36. *Higiene***

Fuente: Propia



**Figura 40. *Higiene***

Fuente: Propia

Un índice del 29% considera que la higiene en las unidades es deficiente, de igual manera y con el mismo margen del 29% de los usuarios la calificaron como aceptable. Con un aproximado del 23% catalogan la higiene como regular y un 14% como buena. Solo el 5% considera la higiene como excelente.

✓ *Climatización*

	1	2	3	4	5	TOTAL
Climatización	39	11	7	6	2	65
Porcentaje	60%	17%	11%	9%	3%	100%

**Tabla 37. Climatización**  
Fuente: Propia



**Figura 41. Climatización**  
Fuente: Propia

Un 60% de los encuestados considera que la climatización de las unidades es deficiente, lo que representa más de la mitad de la totalidad de los ciudadanos encuestados. Un 17% la califica como regular, un 11% como aceptable y un 9% como buena. Solo un 3% considera que es excelente.

La encuesta aplicada a los usuarios en rutas urbanas posee una cuarta parte conformada por preguntas de opinión, recomendación o sugerencia de la población encuestada, con la finalidad de diagnosticar la opinión de los usuarios. Los resultados y análisis de esta parte se verán reflejados en el capítulo 6 de este proyecto de investigación.

- **Ruta Interurbana**

Las encuestas aplicadas a los usuarios de rutas interurbanas (ver apéndice 2) se basaron en tres partes fundamentales, donde la primera parte está diseñada para el estudio demográfico y ubicación geográfica del usuario. La segunda parte es un recuadro conformado por 20 aspectos donde el usuario califica a la empresa de transporte Transbolívar y a la competencia que presta el mismo servicio en rutas interurbanas, y por último la tercera parte es un espacio donde el usuario puede plasmar sus observaciones sobre el servicio.

Cabe destacar que la empresa de transporte Transbolívar, C.A. presta sus servicios en las siguientes ciudades y municipios del Estado Bolívar:

- ✓ Ciudad Bolívar, Municipio Heres
- ✓ Ciudad Guayana, Municipio Caroní
- ✓ Upata, Municipio Piar
- ✓ Guasipati, Municipio Roscio
- ✓ El Callao, Municipio El callao
- ✓ Tumeremo, Municipio Sifontes
- ✓ Santa Elena de Uairén, Municipio Gran Sabana

A continuación se puede observar en la figura 42 la ruta interurbana realizada por la empresa de Transporte Transbolívar a través de las diferentes paradas en cada uno de los municipios donde presta sus servicios.

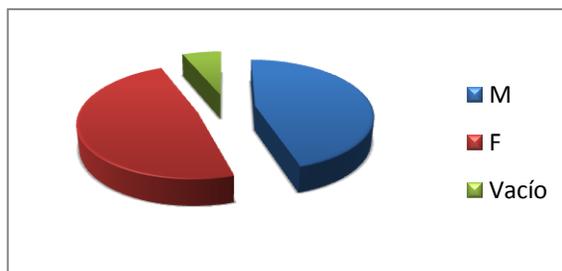


**BOLÍVAR**

**Figura 42. Mapa de Ruta Interurbana**

Fuente: Empresa de Transporte Público de Estado Bolívar Transbolívar C.A.

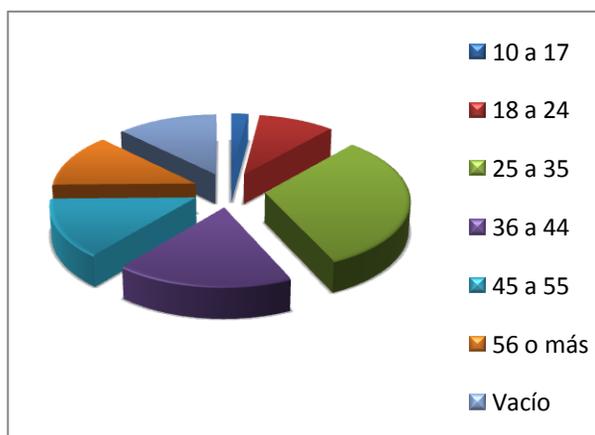
✓ *Genero*



**Figura 43. Genero**  
Fuente: Propia

La población femenina supera en un margen mínimo del 3% a la población masculina encuestada (Ver tabla 38, apéndice 4), lo que significa que no existe preferencia por el servicio de parte de algún género en particular.

✓ *Edad*



**Figura 44. Edad**  
Fuente: Propia

Recordemos que los grupos están identificados de la siguiente manera:

De 10 a 17 años se identifica como Teens

De 18 a 24 años se identifica como Jóvenes

De 25 a 35 años se identifica como Adultos Jóvenes

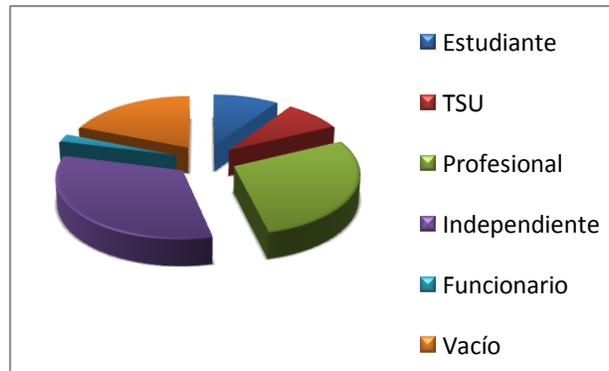
De 36 a 44 años se identifica como Adultos

De 45 a 55 años se identifica como Maduros

De 55 en adelante se identifica como Ancianos

Como se puede notar, la preferencia del servicio en rutas interurbanas por un grupo en específico se ve muy bien distribuida en los usuarios con mayor independencia personal de trasladarse de un municipio a otro, como son los pasajeros mayores de 25 años. La razón puede ser muy diversa ya que puede deberse por cuestiones de trabajo, comercio, turismo, entre otros. (Para resultados con más precisión ver tabla 39, apéndice 4)

✓ *Profesión*



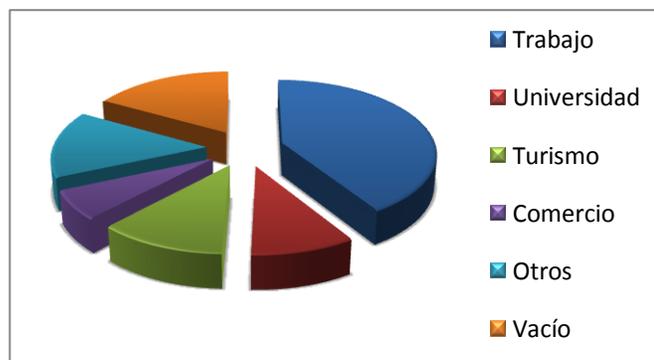
**Figura 45. Profesión**

Fuente: Propia

El grupo de personas que se dedican a labores de manera independiente tales como obreros bajo contratación, vendedores independientes, ama de casa, entre otros representan la población más significativa de la totalidad de los encuestados, en su mayoría estos usuarios son de nivel académico diversificado.

Sin embargo, el grupo de profesionales se diferencia de los independientes por un 5% por debajo del margen (Ver tabla 40, apéndice 4), lo que significa que existe un alto índice de profesionales graduados de educación superior que utilizan el servicio para trasladarse hacia otra localidad del estado, la razón la podemos analizar a continuación.

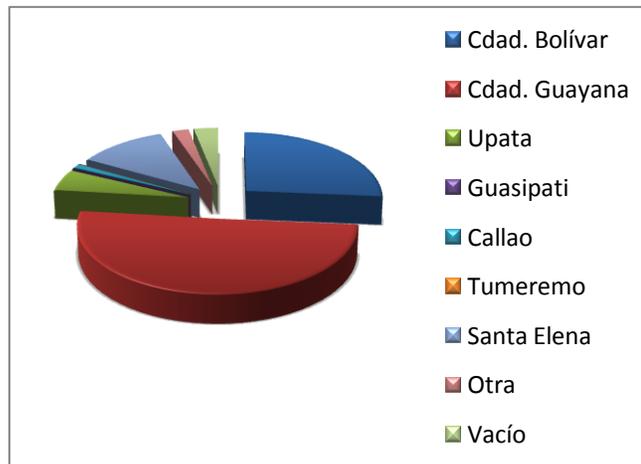
✓ *Uso del Servicio*



**Figura 46. Uso del Servicio**  
Fuente: Propia

Esta figura puede afirmar en cierto modo el análisis anterior referente a la profesión de los usuarios, como podemos notar casi la mitad de la población encuestada utiliza el servicio para trasladarse hasta su lugar de trabajo, lo que significa que un margen considerable de los habitantes de Ciudad Guayana tienen su lugar de trabajo en otras ciudades del estado, ventaja que la empresa de transporte podría aprovechar. (Para resultados con más precisión ver tabla 41, apéndice 4)

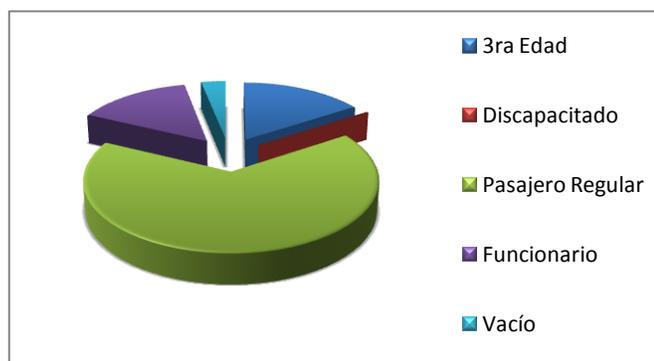
✓ *Origen*



**Figura 47. Origen**  
**Fuente:** Propia

Como podemos notar, los pasajeros que representan la población más significativa en el uso del transporte en rutas interurbanas son procedentes de Ciudad Guayana, esto puede deberse a que dichos ciudadanos poseen mayor información de los servicios en rutas interurbana que presta la empresa de transporte Transbolívar que los residentes de las demás ciudades nombradas, donde también influye la cantidad de habitantes que residen en Ciudad Guayana. (Para resultados con más precisión ver tabla 42, apéndice 4)

✓ *Tipo de Pasajero*



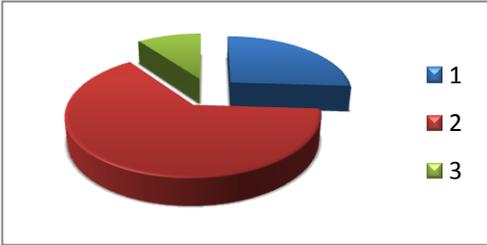
**Figura 48. Tipo de Pasajero**

Fuente: Propia

Cabe destacar que la población más significativa es representada por los pasajeros regulares tales como, estudiantes, TSU, profesionales e independientes, información que puede certificarse a través del análisis de los usuarios según su profesión, edad y uso del servicio. Cada ítem está estrechamente relacionado con el fin de definir el perfil del pasajero regular y mayoritario que usa el servicio de transporte en rutas interurbanas. (Para resultados con más precisión ver tabla 43, apéndice 4)

A continuación se mostraran los resultados obtenidos de la encuesta basada en la comparación de la empresa de Transporte Transbolivar con la competencia que presta el mismo servicio de transporte a través de diferentes aspectos resaltantes que ayudaran a la determinación del posicionamiento de la empresa en el mercado

✓ *Atención al Cliente*

TRANSBOLIVAR			COMPETENCIA		
1	8	10%	1	21	26%
2	25	31%	2	52	64%
3	48	59%	3	8	10%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>
<p><b>Tabla 44. Atención al Cliente Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			<p><b>Tabla 45. Atención al Cliente Competencia</b> Fuente: Propia</p>		
 <p><b>Figura 49. Atención al Cliente Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			 <p><b>Figura 50. Atención al Cliente Competencia</b> Fuente: Propia</p>		

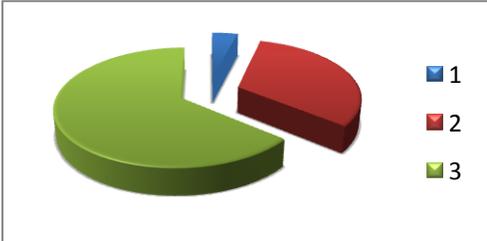
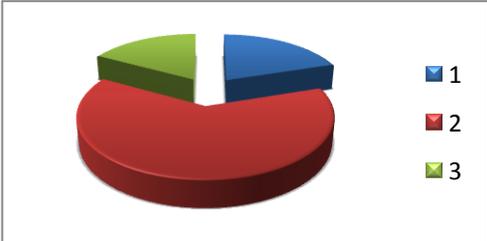
La atención al cliente es un aspecto fundamental para determinar la opinión que posee el usuario hacia la empresa que presta un servicio, ya que es fundamental tratar al cliente con prioridad para que este recomiende y siga usando el servicio.

Según los resultados obtenidos tenemos que más de la mitad de la población encuestada considera que la atención al cliente prestada por la empresa de Transporte Transbolivar es excelente en un margen del 59%. Un 31% la considera regular y solo un 10% la califica como deficiente.

Sin embargo, más de la mitad de los usuarios consideran que la atención al cliente que ofrece la competencia es regular en un margen del 64%, un 26% como deficiente y solo un 10% la califica como excelente.

Como podemos notar la empresa de transporte Transbolivar lidera sobre la competencia en un alto índice de preferencia, ya que más del 49% de los encuestados consideran la atención al cliente como excelente en comparación a las demás empresas y unidades de transporte que prestan el mismo servicio.

✓ *Sistema de venta de boletos*

TRANSBOLIVAR			COMPETENCIA																										
<table border="1"> <tr><td>1</td><td>3</td><td>4%</td></tr> <tr><td>2</td><td>26</td><td>32%</td></tr> <tr><td>3</td><td>52</td><td>64%</td></tr> <tr><td>TOTAL</td><td>81</td><td>100%</td></tr> </table> <p><b>Tabla 46. Sistema de venta Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			1	3	4%	2	26	32%	3	52	64%	TOTAL	81	100%	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>16</td><td>20%</td></tr> <tr><td>2</td><td>51</td><td>63%</td></tr> <tr><td>3</td><td>14</td><td>17%</td></tr> <tr><td>TOTAL</td><td>81</td><td>100%</td></tr> </table> <p><b>Tabla 47. Sistema de venta Competencia</b> Fuente: Propia</p>			1	16	20%	2	51	63%	3	14	17%	TOTAL	81	100%
1	3	4%																											
2	26	32%																											
3	52	64%																											
TOTAL	81	100%																											
1	16	20%																											
2	51	63%																											
3	14	17%																											
TOTAL	81	100%																											
 <p><b>Figura 51. Sistema de venta Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			 <p><b>Figura 52. Sistema de venta Competencia</b> Fuente: Propia</p>																										

El sistema de venta de boletos no es más que la transacción entre el efectivo por el boleto que el pasajero desea adquirir, este sistema

se puede basar de diversas maneras, tales como, ventas por internet, sistema de apartado, diferentes modalidades de pago, entre otras.

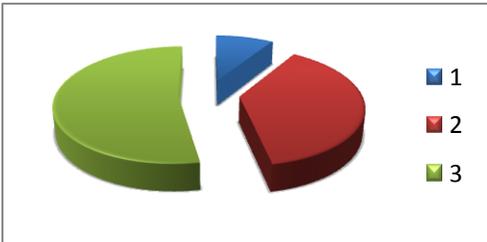
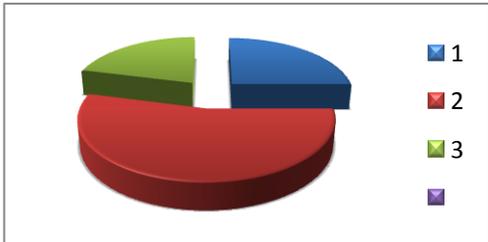
Un 64% de la población encuestada considera que el sistema de venta es excelente, una porción del 32% la califica como regular y solo un 4% como deficiente.

A diferencia de la competencia, más de la mitad de los usuarios consideran el sistema de ventas como regular en un índice de 63%, un 20% como deficiente y solo un 17% como excelente.

Como podemos observar, la diferencia entre la empresa de transporte Transbolivar y la competencia es mucha, ya que un índice del 64% considera el sistema de ventas de Transbolivar como excelente y un margen del 63% califica el sistema de ventas de la competencia como regular.

A pesar de que el sistema de venta de boletos ofrecido por la empresa de transporte Transbolivar no es el más novedoso, ni avanzado tecnológicamente, ni mucho menos el que presta mayores facilidades de pago, aun así se posiciona como el mejor en el mercado de los servicios que ofrece, ya que las empresas de transporte o unidades que ofrecen el mismo servicio venden los boletos de manera informal y desorganizada, por ende ofrecen un sistema de venta regular o en algunos casos deficiente.

✓ Rutas y Paradas ofrecidas

TRANSBOLIVAR			COMPETENCIA		
1	7	9%	1	20	25%
2	31	38%	2	44	54%
3	43	53%	3	17	21%
TOTAL	81	100%	TOTAL	81	100%
<p><b>Tabla 48. Rutas y Paradas Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			<p><b>Tabla 49. Rutas y Paradas Competencia</b> Fuente: Propia</p>		
 <p><b>Figura 53. Rutas y paradas Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			 <p><b>Figura 54. Rutas y paradas Competencia</b> Fuente: Propia</p>		

Las rutas y paradas ofrecidas es un aspecto donde el usuario puede opinar si está conforme con los destinos ofrecidos por la empresa de transporte y las paradas que hace la unidad una vez llegado a su destino, todo se basa en la ubicación y facilidad del usuario.

Como se puede observar, un poco más de la mitad de los encuestados califican como excelente en un margen del 53% a las rutas y paradas ofrecidas por la empresa, un 38% afirma que es regular y solo un 9% considera que es deficiente.

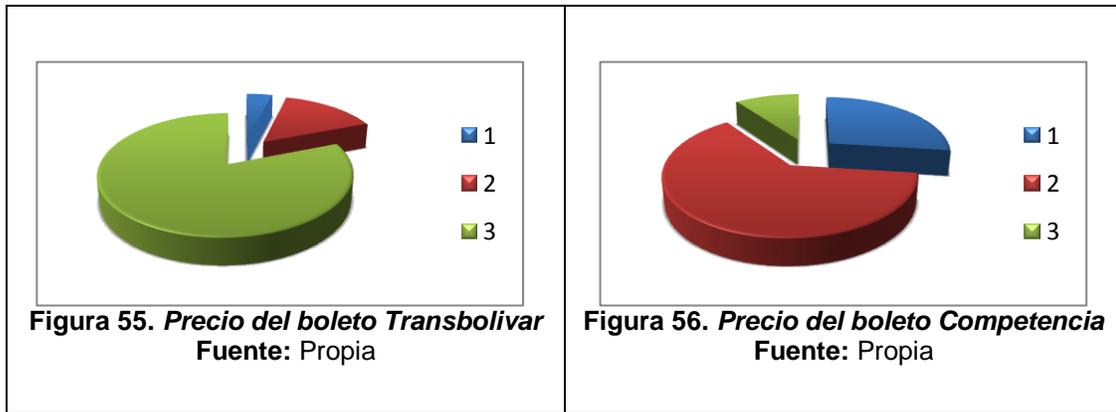
Sin embargo, un 54% de los encuestados califican las rutas y paradas ofrecidas por la competencia como regular, un 25% asevera que es deficiente y un 21% afirma que son excelentes.

Nuevamente los encuestados coinciden en que el aspecto a resaltar en la empresa de Transporte Transbolivar es excelente y el de la competencia como regular en un margen mínimo de diferencia.

Cabe destacar que en la cotidianidad podemos notar que los medios de transporte independiente son más flexibles con respecto a las paradas y destinos ofrecidos, ya que varían a petición del pasajero que contrato el servicio. Sin embargo, las empresas de transporte tales como Transbolivar y la competencia son estrictas con respecto a paradas ofrecidas y rutas establecidas.

✓ *Precio del Boleto*

TRANSBOLIVAR			COMPETENCIA		
1	3	4%	1	22	27%
2	12	15%	2	51	63%
3	66	81%	3	8	10%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>
<p><b>Tabla 50. Precio del boleto Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			<p><b>Tabla 51. Precio del boleto Competencia</b> Fuente: Propia</p>		



El precio del boleto o pasaje es un aspecto muy significativo a la hora de preferir una empresa de transporte en especial, ya que el poder adquisitivo del pasajero influye directamente en la selección del mismo.

Como se puede observar un 81% de la población encuestada considera que los precios ofrecidos por la empresa de transporte Transbolivar es excelente un 15% como regular y solo un 4% como deficiente.

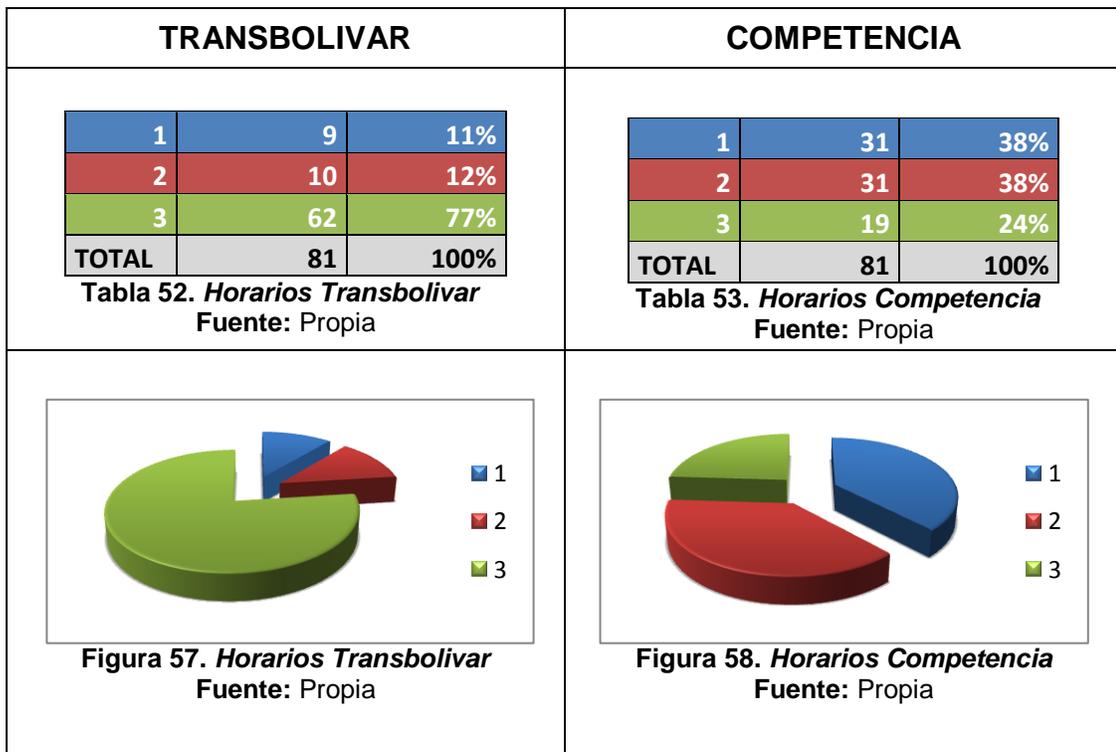
A diferencia de Transbolivar, tenemos que un 63% de los usuarios encuestados consideran que los precios ofrecidos por la competencia como regular, un 27% como deficiente y un 10% como deficiente.

Esta preferencia se ve atribuida a que los precios ofrecidos por la empresa de transporte Transbolivar están por debajo del estándar de los precios que ofrece la competencia, esto debido a que Transbolivar es una empresa del estado destinada primordialmente a satisfacer la necesidad de transporte digno a la población,

restándole primacía al beneficio lucrativo como empresa de servicios.

Cabe destacar que los precios ofrecidos por la competencia sobre todo a los medios de transporte independientes no poseen una regulación de precios, ya que en su mayoría el precio del pasaje varía según a las exigencias del propietario de la unidad de transporte.

✓ *Cumplimiento en los horarios de salida y llegada al destino*



Es de suma importancia que la empresa de transporte cumpla con los horarios establecidos de salida y llegada al destino, ya que muchos pasajeros usan el servicio para trasladarse hasta su lugar

de trabajo, donde la puntualidad es esencial para la preferencia por parte de los pasajeros.

Más de la mitad de la población encuestada afirma que la puntualidad del servicio ofrecida por la empresa de transporte Transbolivar es excelente en un margen del 77%, un 12% la considera regular y un 11% como deficiente.

Por otra parte, los encuestados califican la puntualidad de la competencia como regular en un margen del 38%, de igual manera consideran este aspecto como deficiente en un mismo margen del 38%, solo un 24% concuerda con que es excelente.

En la competencia la puntualidad esta sesgada a la deficiencia y regularidad del servicio, ya que en su mayoría los medios de transporte independientes esperan a que la totalidad de los puestos este ocupado para poder poner en marcha la unidad, no cumplen horarios establecidos, a diferencia de Transbolivar que si posee horarios de salida y cumplen con ello sin importar si se vendieron la totalidad de los boletos o no.

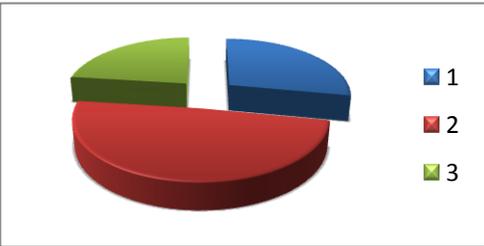
✓ *Control de pasajeros que abordan y equipaje*

TRANSBOLIVAR			COMPETENCIA		
1	10	12%	1	23	28%
2	28	35%	2	39	49%
3	43	53%	3	19	23%
TOTAL	81	100%	TOTAL	81	100%

<p><b>Tabla 54. Control de Pasajeros y Equipaje Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			<p><b>Tabla 55. Control de Pasajeros y Equipaje Competencia</b> Fuente: Propia</p>		
---	--	--	--	--	--

 <p><b>Figura 59. Control de Pasajeros y Equipaje Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>	 <p><b>Figura 60. Control de Pasajeros y Equipaje Competencia</b> Fuente: Propia</p>
--	--

Control de pasajeros y equipaje es un aspecto muy importante a la hora de calificar el nivel de seguridad que ofrece la empresa de transporte, ya que si existe un mayor control de las personas que abordan la unidad y un mayor control en el equipaje de cada uno de ellos disminuye el nivel de inseguridad y delincuencia dentro de las unidades.

Un 53% de la población encuestada considera que el control es excelente, un 35% como regular y solo un 12% como deficiente.

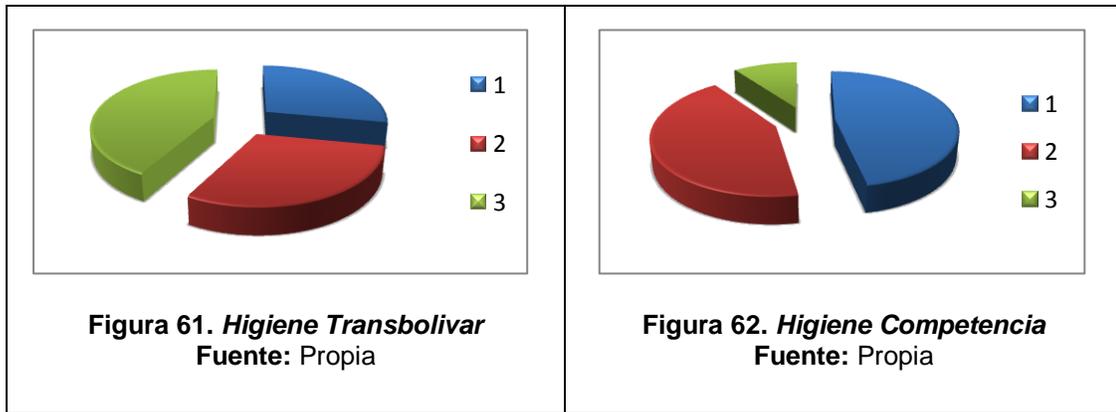
Sin embargo, los usuarios calificaron al control como regular en una margen del 49%, un 28% como deficiente y un 23% lo califico como excelente.

Los conductores a través del tiempo han acostumbrado a abordar pasajeros que se encuentran en la vía, acción que perjudica la seguridad y bienestar de los pasajeros que abordaron a la unidad de manera legal y reglamentaria.

De acuerdo a la observación directa, se pudo constar que actualmente se sigue realizando este hecho indiferentemente de la empresa de transporte Transbolivar o la competencia. Por ende, en este aspecto se encuentran en la misma posición considerando el hecho que cualquier pasajero que aborda la unidad fuera del terminal de pasajeros es informado por parte del conductor hacia la sede destino, sin recibir alguna sanción por ello.

✓ *Higiene de los baños y la unidad en General*

TRANSBOLIVAR			COMPETENCIA		
1	23	28%	1	38	47%
2	24	30%	2	35	43%
3	34	42%	3	8	10%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>
<p><b>Tabla 56. Higiene Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			<p><b>Tabla 57. Higiene Competencia</b> Fuente: Propia</p>		



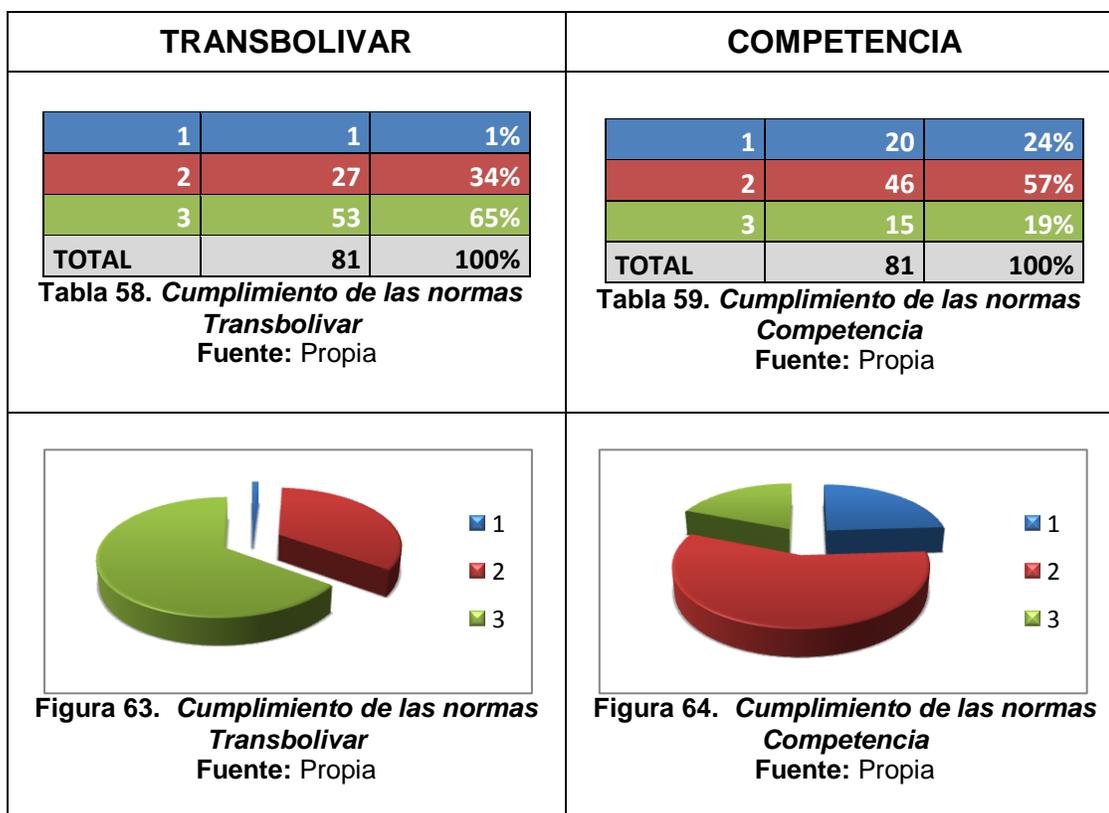
La higiene dentro de las unidades es un factor de suma importancia para el confort de los pasajeros, sobre todo la higiene de los baños y la disponibilidad de los mismos en rutas largas.

Un 42% de la población encuestada opina que la higiene en las unidades de transporte de Transbolivar es excelente, un 30% la califica como regular y un 28% como deficiente.

Por otro lado tenemos que los usuarios califican la higiene de las unidades de la competencia como deficiente en un margen de 47%, como regular un 43% y excelente un 10% de los encuestados.

Si es bien sabido que la flota de autobuses de Transbolivar es mucho más nueva, por ende su deterioro es mínimo en comparación a las unidades de autobuses de la competencia, pero también se pudo notar que la limpieza de los baños en las unidades de Transbolivar es muy deficiente, afirmación que se le atribuye al alto margen de usuarios que concuerdan con esta afirmación, esto se debe a que los malos olores del baño llegan hasta el pasillo, aspecto que se considera una desventaja a la hora de calificar la higiene dentro de las unidades.

✓ *Cumplimiento de las normas terrestres por parte de los choferes*



Un aspecto resaltante a la hora de asegurar el bienestar de los pasajeros es el debido cumplimiento de las normas terrestres por parte de los pasajeros, tales como no exceder los límites de velocidad, respetar las señales de tránsito terrestre, cumplir con la documentación reglamentaria etc.

Como se puede notar, los usuarios consideran que el cumplimiento de las normas por parte de los conductores de las unidades de transporte de Transbolivar es excelente en un margen del 65%, un 34% opina que es regular y solo 1% lo califica como deficiente.

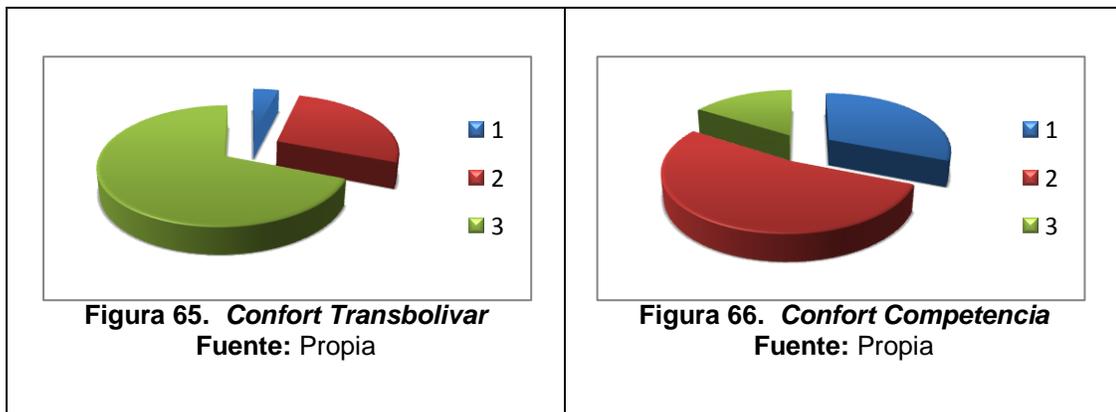
Sin embargo, los encuestados opinan que el cumplimiento de las normas terrestres por parte de los conductores de la competencia es regular en un 57%, un 24% asevera que es deficiente y solo un 19% afirma que es excelente.

La mayoría de los conductores no respetan las normas de tránsito terrestre, esto debido a una falta de control en las alcabalas y rutas mayormente transitadas, algunos no cumplen con la documentación requerida o simplemente no respetan los límites de velocidad o señalización de las vías, este descontrol se ve reflejado en su mayoría por choferes de transporte independiente.

A diferencia de los conductores de Transbolivar cumplen con toda la documentación reglamentaria, ya que sin ello no proceden a la contratación por su labor, además que es la imagen representativa de la empresa de transporte del estado, por ende el cumplimiento de las normas debe ser y en cierto modo es excepcional en comparación con la competencia.

✓ *Confort de las Unidades*

TRANSBOLIVAR			COMPETENCIA		
1	3	4%	1	25	31%
2	22	27%	2	43	53%
3	56	69%	3	13	16%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>
<p><b>Tabla 60. Confort Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			<p><b>Tabla 61. Confort Competencia</b> Fuente: Propia</p>		



El sentimiento de comodidad es un aspecto muy resaltante sobre todo en rutas largas, es necesario que el pasajero se sienta en completo confort en la trayectoria hacia su destino.

Más de la mitad de la población encuestada coincide en que el confort de las unidades de transporte de Transbolivar es excelente en un margen del 69%. Un 27% lo considera regular y solo un 4% como deficiente.

A diferencia de la competencia, los usuarios la califican como regular en un margen del 53%, un 31% como deficiente y un 16% como excelente.

Como se resalto anteriormente, la antigüedad de las unidades es mínima en comparación con la competencia, por ende el estado físico de las butacas están en mejores condiciones, a esto se debe el alto índice de calificación como excelente otorgado a las unidades de transporte Transbolivar.

✓ *Cumplimiento de las normas de uso de la Unidad*

TRANSBOLIVAR			COMPETENCIA		
1	1	1%	1	22	27%
2	28	35%	2	48	59%
3	52	64%	3	11	14%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>
<p><b>Tabla 62. Cumplimiento de uso Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			<p><b>Tabla 63. Cumplimiento de uso Competencia</b> Fuente: Propia</p>		
<p><b>Figura 67. Cumplimiento de uso Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			<p><b>Figura 68. Cumplimiento de uso Competencia</b> Fuente: Propia</p>		

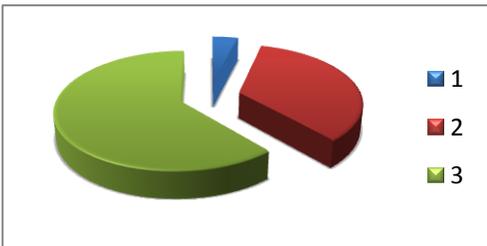
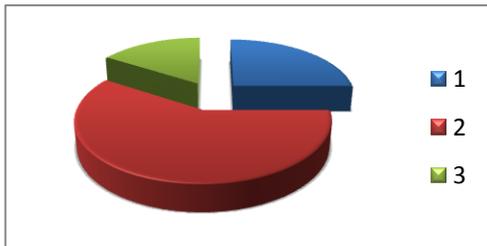
Más de la mitad de los encuestados afirman que el cumplimiento de las normas de uso de la unidad es excelente o por lo menos se cumple a cabalidad, este índice es del 64%. Un 35% opina que el cumplimiento es regular y solo 1% considera que es deficiente.

Sin embargo, los usuarios califican el cumplimiento de las normas de uso de la competencia como regular en un margen del 59%. Un 27% asevera que es deficiente y un 14% lo califica como excelente.

De acuerdo con lo establecido en la ley y la observación directa, ninguna unidad de Transbolivar o de la competencia cumple con el uso del cinturón de seguridad.

Por otra parte, Transbolivar no excede la venta de boletos ya que cumple con el límite de pasajeros que establece la unidad, como también en el adecuado cierre de ventanas y puertas para el bienestar de los pasajeros.

✓ *Seguridad de las Unidades*

TRANSBOLIVAR			COMPETENCIA		
1	3	4%	1	20	25%
2	28	35%	2	48	59%
3	50	62%	3	13	16%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>
<p><b>Tabla 64. Seguridad Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			<p><b>Tabla 65. Seguridad Competencia</b> Fuente: Propia</p>		
 <p><b>Figura 69. Seguridad Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			 <p><b>Figura 70. Seguridad Competencia</b> Fuente: Propia</p>		

La seguridad es un factor de suma importancia a la hora de elegir un medio de transporte adecuado a las expectativas, a pesar de que la seguridad en este país sea un aspecto relativo e improbable bajo ciertas circunstancias.

Un 62% de los usuarios consideran que el nivel de seguridad percibido en las unidades es excelente, un 35% opinan que es regular y solo un 4% lo cataloga como deficiente.

Por otra parte tenemos que un 59% de la población encuestada considera que la seguridad en las unidades de la competencia es regular, un 25% la cataloga como deficiente y solo un 16% opinan que es excelente.

Cabe destacar que actualmente la empresa de transporte Transbolivar está implementando en cada una de sus unidades sistemas de posicionamiento satelital (GPS) esto con la finalidad de poder ubicar las unidades de Transbolivar en cualquier punto donde se encuentre, así como también recibir información de manera inmediata sobre cualquier anomalía que la unidad presente en el transcurso hacia su destino, aumentando de esta manera la seguridad de las unidades y de los pasajeros.

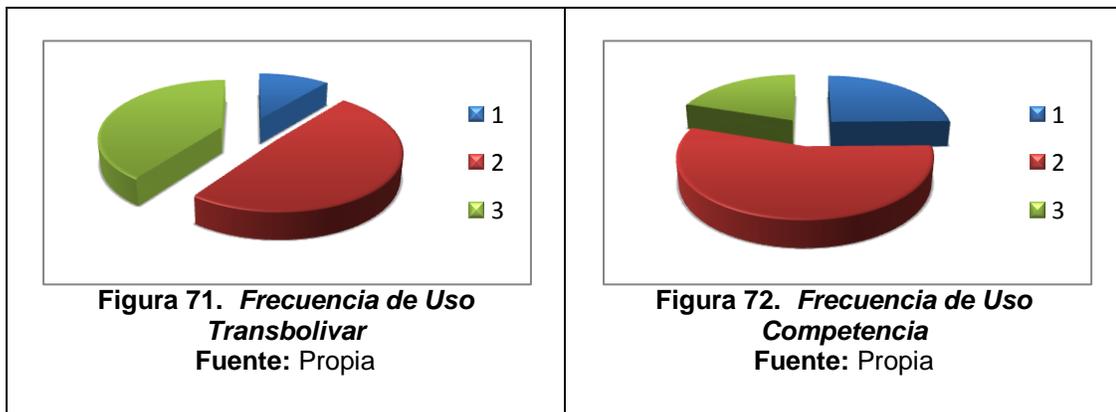
Ninguna empresa de transporte de la competencia posee este tipo de monitoreo satelital, lo que implica que en materia de seguridad las unidades de transporte de Transbolivar son las más confiables a la hora de viajar.

✓ *Frecuencia de Uso del Servicio*

TRANSBOLIVAR			COMPETENCIA		
1	9	11%	1	20	25%
2	40	49%	2	45	56%
3	32	40%	3	16	20%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

**Tabla 66. Frecuencia de Uso Transbolivar**  
Fuente: Propia

**Tabla 67. Frecuencia de Uso Competencia**  
Fuente: Propia



La frecuencia en el uso del servicio determina en cierto modo la cantidad de clientes fijos que posee la empresa.

En Transbolivar un margen del 49% de la población usa el servicio regularmente, pero no por mucho un índice del 40% de los usuarios usan el servicio casi siempre. Solo un 11% de los encuestados casi nunca usan el servicio.

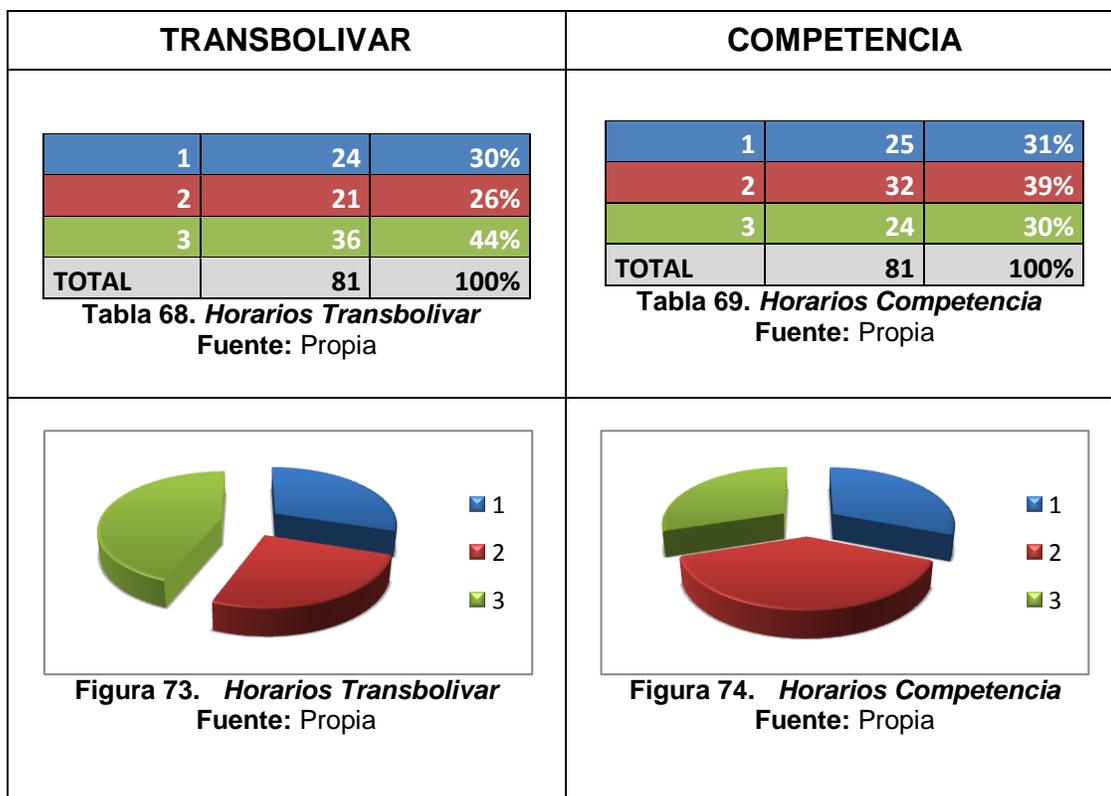
Sin embargo, 56% de los encuestados usan los medios de transporte de la competencia regularmente, un 25% casi nunca y un 20% casi siempre.

Este índice de frecuencia por parte de los usuarios hacia los servicios de Transbolivar puede deberse a los resultados anteriormente obtenidos, ya sea por el confort, la puntualidad, el precio del boleto, entre otros aspectos.

Cabe destacar, que la competencia no posee ciertos atributos que resultan significativos a la hora de elegir, en su mayoría los pasajeros que recurren a estos medios se debe al hecho de no

tener más opciones al momento de tener que trasladarse hacia otra ciudad.

✓ *Conformidad con los Horarios Ofrecidos*



Un 44% de los encuestados están de acuerdo con los horarios ofrecidos por Transbolivar, un 30% de la población no está de acuerdo y 26% lo consideran como irrelevante.

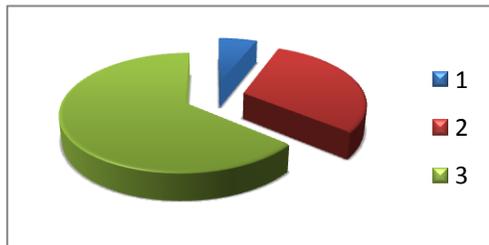
A diferencia de la competencia, los usuarios en su mayoría le es indiferente los horarios que ofrecen en un margen del 39%, un 31% no está de acuerdo y un 30% si lo está.

A pesar de la proximidad de resultados obtenidos en la competencia hay que destacar que un índice superior le es indiferente los horarios ya que la mayoría de los medios de transporte de la competencia no poseen horarios establecidos, por ende un margen del 31% no está de acuerdo con que esto sea así.

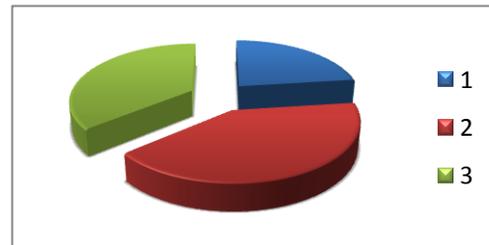
Sin embargo los usuarios que si están de acuerdo con los horarios ofrecidos por la empresa de transporte Transbolivar pertenece en su mayoría a la población que usa el servicio para trasladarse hacia su lugar de trabajo, ya que existen horarios de salidas específicamente para este grupo de usuarios. Pero aun así el resto de los usuarios piden la existencia de más unidades con el fin de que la empresa pueda ofrecer más horarios de salida en el día.

✓ *Disponibilidad de Boletos*

TRANSBOLIVAR			COMPETENCIA		
1	5	6%	1	19	23%
2	24	30%	2	33	41%
3	52	64%	3	29	36%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>
<p><b>Tabla 70. Disponibilidad de boletos Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			<p><b>Tabla 71. Disponibilidad de boletos Competencia</b> Fuente: Propia</p>		



**Figura 75. Disponibilidad de boletos Transbolivar**  
Fuente: Propia



**Figura 76. Disponibilidad de boletos Competencia**  
Fuente: Propia

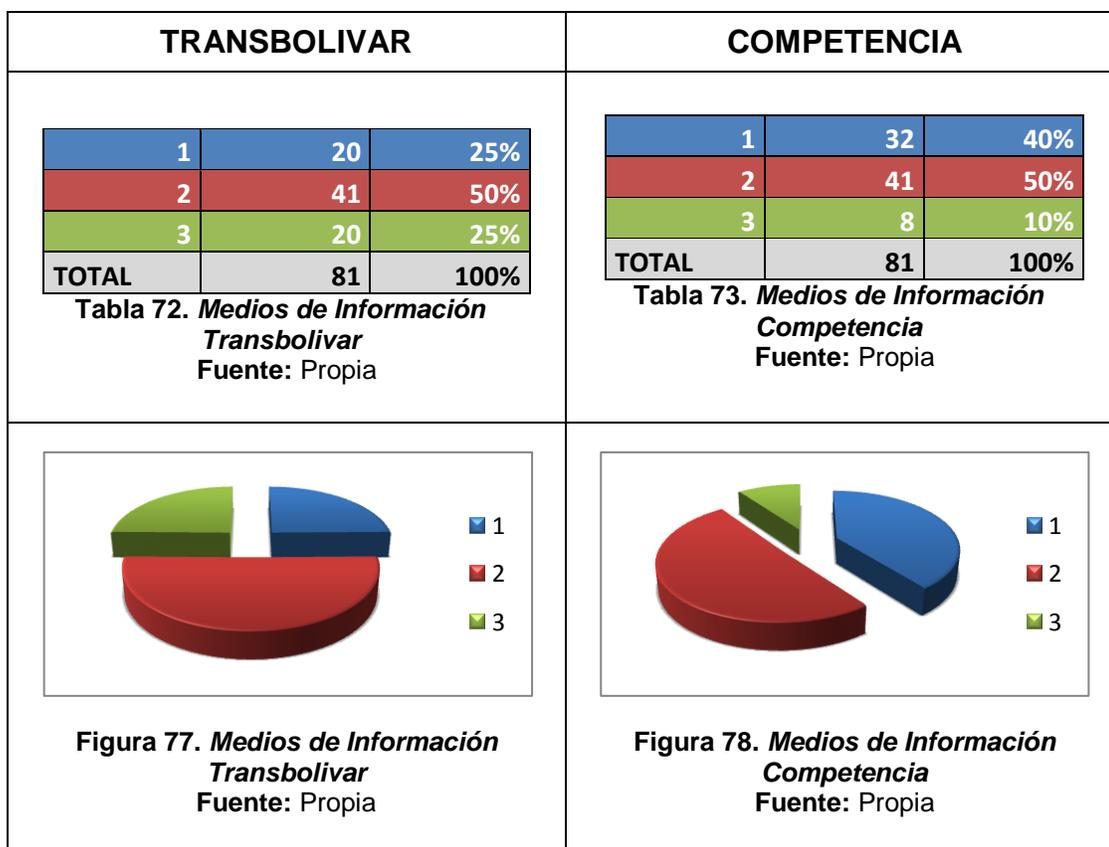
La disponibilidad de boletos es un aspecto fundamental a la hora de elegir un medio de transporte, ya que esto asegura en cierto modo el nivel de preferencia de los usuarios.

En Transbolivar los usuarios consideran que la disponibilidad es excelente en un margen del 64%, otro 30% lo califica como regular y solo un 6% como deficiente.

Sin embargo, los usuarios califican la disponibilidad de la competencia como regular en un margen 41%, un 36% como excelente y un 23% como deficiente.

La disponibilidad es relativa de acuerdo a la temporada en que se esté, por ello es fundamental que las empresas consideren aumentar el número de unidades en dichas temporadas altas, aun así la disponibilidad de boletos en Transbolivar es calificada como excelente por la población encuestada y como regular a la disponibilidad de boletos por parte de la competencia.

✓ Medio de información usado para los servicios que se ofrecen



Los medios de información utilizados son los que determinaran en cierto modo la elección del usuario por el servicio, ya sea por radio, prensa, televisión, vallas o redes sociales, la empresa se da a conocer mostrando lo que ofrece a sus usuarios aumentando de esta manera la demanda del mismo.

Un 50% de los usuarios consideran que los medios de información utilizados por Transbolivar son regulares, un 25% lo califica de excelente y en el mismo margen del 25% aseveran que es deficiente.

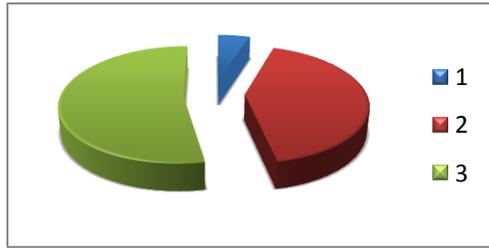
Sin embargo, los usuarios opinan que los medios de información utilizados por la competencia es regular por un margen del 50%, un 40% lo califica deficiente y solo un 10% considera que es excelente.

En esta aspecto la competencia y la empresa de transporte Transbolivar están en un mismo nivel, ya que la publicidad en este caso es casi nula, solo poseen unidades identificadas con el nombre de la empresa, sin utilizar otros medios para informar a la comunidad los servicios que presta.

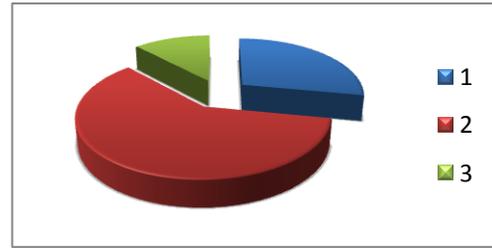
La única ventaja que posee la competencia con respecto a Transbolivar es la antigüedad que tiene en el mercado prestando sus servicios, los medios de transporte independientes no realizan publicidad de sus servicios porque la mayoría no pertenece a una empresa que los administre.

✓ *Estado operativo de las unidades*

TRANSBOLIVAR			COMPETENCIA		
1	4	5%	1	23	28%
2	34	42%	2	49	60%
3	43	53%	3	9	12%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>
<b>Tabla 74. Operatividad Transbolivar</b> Fuente: Propia			<b>Tabla 75. Operatividad Competencia</b> Fuente: Propia		



**Figura 79. Operatividad Transbolivar**  
Fuente: Propia



**Figura 80. Operatividad Competencia**  
Fuente: Propia

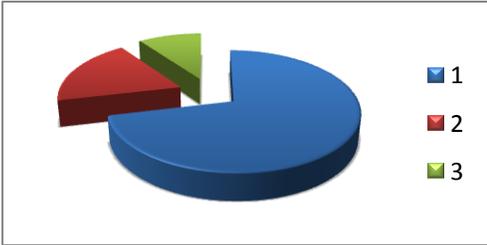
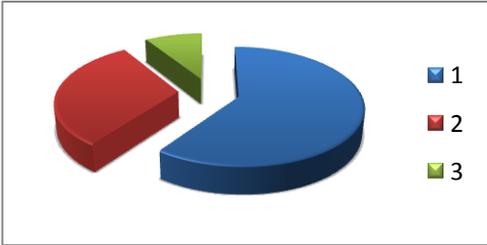
El estado operativo de las unidades de transporte definen e gran parte la calidad del servicio de la empresa, de igual manera que está estrechamente relacionado con la seguridad y bienestar de los pasajeros, por ello mantener las unidades en un optimo estado de operatividad es prioridad sobre todo en una empresa de transporte.

Un 53% asegura que el estado operativo de las unidades de transporte de Transbolivar es excelente, un 42% lo califica como regular y solo un 5% como deficiente.

Por otra parte tenemos que el 60% de los usuarios considera que el estado físico de las unidades de transporte de la competencia es regular, un 28% lo tilda de deficiente y solo un 12% como excelente.

En resumen, la mayoría de los encuestado considera la operatividad de las unidades de transporte de Transbolivar como excelente y el de la competencia como regular, esta tendencia va estrechamente ligada a lo relativamente nuevas que son las unidades de Transbolivar donde su periodo de vida útil aun esta en vigencia, a diferencia de las unidades utilizadas por la competencia suelen ser muy antiguas u obsoletas.

✓ *Ocurrencia de algún siniestro*

TRANSBOLIVAR			COMPETENCIA		
1	58	72%	1	49	60%
2	15	19%	2	25	31%
3	8	10%	3	7	9%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>
<p><b>Tabla 76. Siniestros Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			<p><b>Tabla 77. Siniestros Competencia</b> Fuente: Propia</p>		
					
<p><b>Figura 81. Siniestros Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			<p><b>Figura 82. Siniestros Competencia</b> Fuente: Propia</p>		

La frecuente ocurrencia de algún siniestro o accidente define la reputación de la empresa de transporte, en su mayoría esto va ligado a diferentes factores e irregularidades de la empresa.

El 70% de los usuarios afirman que casi nunca o nunca han tenido algún accidente con la empresa de transporte de Transbolivar, un 19% ratifica que regularmente han presenciado un siniestro y un 10% asevera que casi siempre son testigos de un accidente.

Sin embargo, un 60% de los encuestados alegan que casi nunca o nunca han tenido algún accidente en los medios de

transporte de la competencia, otro grupo del 31% afirman que regularmente son testigos de un accidente y solo un 9% asevera que casi siempre han constatado un siniestro.

Los accidentes van estrechamente ligados con la operatividad de las unidades y su óptimo estado, como también el cumplimiento de las normas terrestre y el grado de conciencia que posea el conductor, ya que en su mayoría los accidentes son provocados por el descuido o falta de sobriedad al volante del mismo.

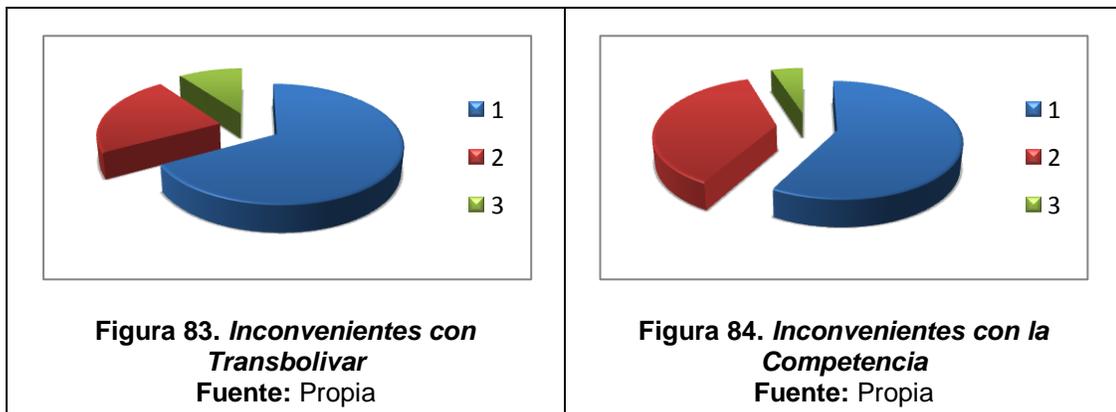
La ocurrencia de algún siniestro en la competencia y en Transbolivar en su mayoría es casi nula en ambos casos, el inconveniente más frecuente es la falla mecánica de las unidades en el trayecto hacia el destino, siniestro que pone en peligro la seguridad de los pasajeros.

✓ *Inconvenientes con el personal de la empresa*

TRANSBOLIVAR			COMPETENCIA		
1	54	67%	1	47	58%
2	19	23%	2	30	37%
3	8	10%	3	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

**Tabla 78. Inconvenientes con Transbolivar**  
Fuente: Propia

**Tabla 79. Inconvenientes con la competencia**  
Fuente: Propia



Un 67% de los encuestados afirman que casi nunca o nunca han tenido algún inconveniente con el personal de la empresa de transporte Transbolivar, un 23% alega que regularmente tiene algún altercado y un 10% asevera que casi siempre tienen alguna discusión con el personal de la empresa.

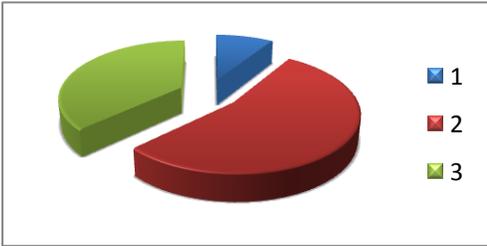
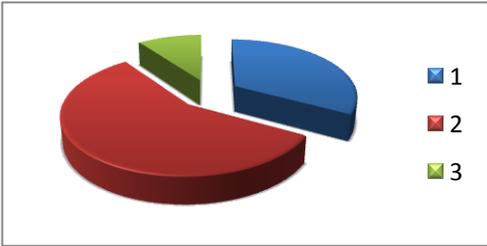
Sin embargo, un 58% de los usuarios afirman que casi nunca o nunca han tenido inconvenientes con el personal de las empresas de transporte de la competencia, un 37% testifica que regularmente tienen algún altercado y solo un 5% alega que casi siempre ocurre algún inconveniente.

Estos problemas que surgen entre el personal de la empresa que está en contacto directo con el usuario pueden deberse a múltiples factores que en cierto modo afectan directamente es al usuario, en su mayoría debido al extravío o pérdida del boleto, el no cumplimiento del puesto asignado o que el servicio no resulte con las expectativas del usuario, entre otros.

Cabe destacar que la empresa de transporte de Transbolivar tiene un margen superior de ocurrencia de inconvenientes con el

personal de la empresa con respecto al de la competencia, esto puede deberse a que el usuario debe apegarse a las políticas de la empresa una vez que compra un boleto, cosa que no sucede en su mayoría con la competencia ya que no todos estos medios de transporte forman parte de una empresa constituida, por lo tanto el usuario no debe apegarse de ninguna política y puede deliberar a su conveniencia.

✓ *Servicio postventa, garantía y respuesta por anomalías*

TRANSBOLIVAR			COMPETENCIA		
1	7	9%	1	27	33%
2	44	54%	2	46	57%
3	30	37%	3	8	10%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>
<p><b>Tabla 80. Servicio postventa Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			<p><b>Tabla 81. Servicio postventa Competencia</b> Fuente: Propia</p>		
					
<p><b>Figura 85. Servicio postventa Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			<p><b>Figura 86. Servicio postventa Competencia</b> Fuente: Propia</p>		

El servicio postventa, garantía y respuesta por anomalías no es más que la responsabilidad que asume la empresa por cualquier inconveniente que presente el pasajero, al adquirir un pasaje parte del valor del mismo conforma el pago por un seguro donde si al

pasajero llega a sucederle algo a él o a su equipaje la empresa se hará responsable por los daños ocasionados.

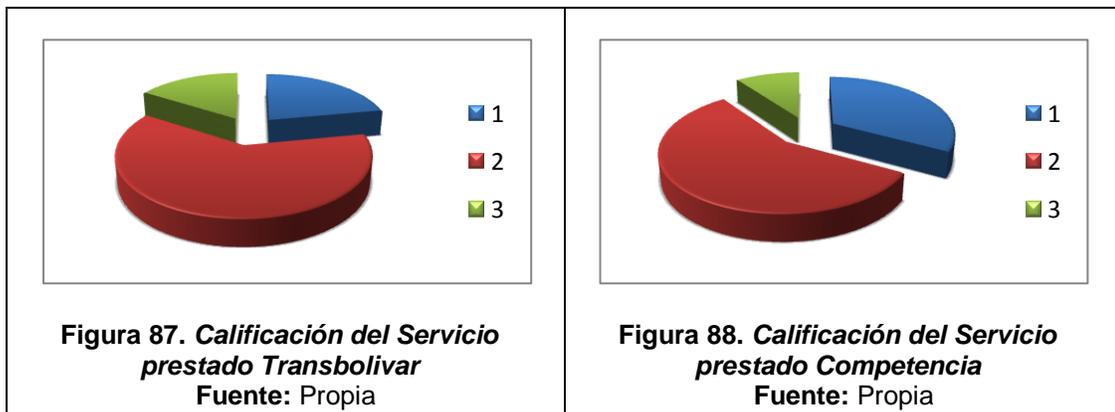
Un 54% de los encuestados considera que este servicio en la empresa de transporte de Transbolivar es regular, Un 37% como excelente y solo un 9% como deficiente.

Por otra parte tenemos que 57% de los encuestado opinan que el servicio postventa de la competencia es regular, otro grupo significativo del 33% asegura que es deficiente y solo un 10% lo cataloga como excelente.

La competencia en su mayoría no cuenta con este tipo de servicio postventa o compromiso adquirido con el pasajero porque no pertenecen a alguna empresa organizacional, solo prestan sus servicios de manera independiente y donde no se hacen cargo por cualquier inconveniente o anomalía que presente el pasajero que contrato el servicio.

✓ *Calificación otorgada por el servicio prestado*

TRANSBOLIVAR			COMPETENCIA		
1	1	1%	1	18	22%
2	30	37%	2	50	62%
3	50	62%	3	13	16%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>
<p><b>Tabla 82. Calificación del Servicio prestado Transbolivar</b> Fuente: Propia</p>			<p><b>Tabla 83. Calificación del Servicio prestado Competencia</b> Fuente: Propia</p>		



Los usuarios califican al servicio de transporte en rutas interurbanas que presta la empresa Transbolivar como excelente en un margen del 62%. Un 37% la cataloga como regular y solo 1% como deficiente.

Sin embargo, la población encuestada califica el servicio de transporte prestado por la competencia es regular en un margen del 62%. Un 22% lo cataloga como excelente y un 12% como deficiente.

De acuerdo con los resultados, la mayoría de la población encuestada califica al servicio de Transbolivar como excelente, esto debido a los aspectos anteriormente analizados y que dan como resultado la calificación máxima comparada al servicio que presta la competencia en las mismas rutas.

Es bien sabido que Transbolivar posee ciertas ventajas competitivas en el mercado que marcan la tendencia hacia la preferencia a pesar de la escases de unidades en rutas interurbanas. A pesar de todo la competencia posee una calificación

como regular, donde aun existe la posibilidad de mejorar sus servicios de transporte.

✓ *Encuestas Totales*

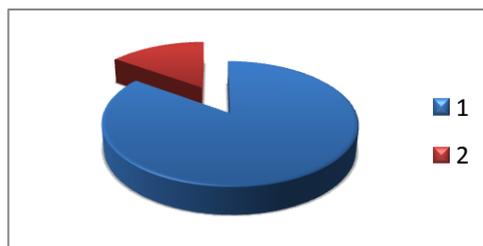
Cabe destacar que el estudio se baso en 81 encuestas como total de una población, ya que hubo un total de 14 encuestas que fueron llenadas de manera incorrecta y errónea así como podemos ver a continuación:

Realizadas	81	85%
Dañadas	14	15%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Tabla 84. Encuestas Totales**

Fuente: Propia

Las razones pueden ser muy variadas, la principal es no haber leído detenidamente las instrucciones antes de comenzar a rellenar los recuadros y otra, muchos usuarios llenaron deliberadamente la encuesta solo por cumplir y no por desear plasmar su opinión acerca del servicio.



**Figura 89. Encuestas Totales**

Fuente: Propia

## **CAPITULO VI**

### **ANALISIS Y PROPUESTAS**

En este capítulo se realizara los distintos análisis de los resultados del estudio de mercado, esto será a través de la creación del perfil de los usuarios considerados mayoría, así como también la creación de los indicadores socio demográficos, de factibilidad, efectividad y posicionamiento. Y por ultimo generar la evaluación de los factores internos y externos con el fin de proponer estrategias efectivas para el posicionamiento de la empresa en el mercado del servicio de transporte urbano e interurbano.

#### **1. Mercado Meta**

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los usuarios, se puede deducir el perfil del usuario que conforma el mercado meta de la empresa.

La segmentación del mercado en aspectos sociodemográficos y geográficos determino el grupo predominante dentro de la totalidad de la población encuestada, esto permitirá enfocar y dirigir de manera precisa la publicidad y mercadeo realizada por la empresa hacia un grupo homogéneo de consumidores.

A continuación mostraremos los diferentes perfiles de acuerdo a rutas urbanas e interurbanas:

- **Ruta Urbana**

Se realizarán tres tipos diferentes de perfiles donde la segmentación estará definida de acuerdo al sexo, la edad, la profesión, el lugar de procedencia, razón de uso del servicio y la clase social que posea el encuestado.

<b>Perfil 1</b>	
<b>Sexo</b>	<b>Femenino o Masculino</b>
<b>Edad</b>	<b>36 a 44 años</b>
<b>Profesión</b>	<b>Independiente</b>
<b>Uso del Servicio</b>	<b>Trabajo-Otros</b>
<b>Ubicación</b>	Parroquia Vista al Sol, 11 de Abril o Chirica y zonas alejadas de la parroquia Unare.
<b>Clase Social</b>	<b>Medio-Bajo</b>

**Tabla 85. Perfil 1, Urbana**  
Fuente: Propia

<b>Perfil 2</b>	
<b>Sexo</b>	<b>Femenino o Masculino</b>
<b>Edad</b>	<b>25 a 35 años</b>
<b>Profesión</b>	<b>Profesional</b>
<b>Uso del Servicio</b>	<b>Trabajo</b>
<b>Ubicación</b>	Parroquia Dalla Costa, cachamay, universidad y Zonas céntricas de la parroquia Unare
<b>Clase Social</b>	<b>Media</b>

**Tabla 86. Perfil 2, Urbana**  
Fuente: Propia

<b>Perfil 3</b>	
<b>Sexo</b>	<b>Femenino o Masculino</b>
<b>Edad</b>	<b>18 a 24 años</b>
<b>Profesión</b>	<b>Estudiante</b>
<b>Uso del Servicio</b>	<b>Universidad</b>
<b>Ubicación</b>	<b>Dispersos en la ciudad</b>
<b>Clase Social</b>	<b>Medio</b>

**Tabla 87. Perfil 3, Urbana**

Fuente: Propia

Estas deducciones provienen de la observación directa de las características de los encuestados y del análisis de los resultados obtenidos, dando como resultado índices predominantes en cada uno de los ítems considerados como objeto de análisis para la segmentación del mercado. (Ver apéndice 3)

Por ende tenemos una segmentación mucho más precisa del mercado considerado en tres perfiles sobre las características de los usuarios que conforman el mercado meta de la empresa;

- ✓ El perfil 1 el más dominante entre los demás, caracterizado por usuarios de edad adulta, de clase media o baja, de sexo indistinto, profesión independiente (obreros, limpieza, ama de casas, bachilleres) que utilizan el servicio para trasladarse hacia su puesto de trabajo mayormente o realizar otro tipo de diligencia, la mayoría procedentes de las parroquias Vista al Sol, 11 de Abril, Chirica y cierta parte de las zonas más alejadas de la parroquia Unare.
- ✓ El perfil 2 esta caracterizado por usuarios de clase media, considerados adultos jóvenes, de género indistinto pero femenino en su mayoría, profesionales que usan el servicio para trasladarse

hacia su puesto de trabajo, la mayoría procedentes de la parroquia Dalla Costa, Cachamay, Universidad y sectores céntricos de la parroquia Unare tales como, Unare, el Guamo, Caujaro, el Caimito y otros

- ✓ El perfil 3, esta caracterizado por usuarios de clase media, juveniles en su mayoría, de sexo indistinto pero femenino en su mayoría, estudiantes que usan el servicio para trasladarse hacia la universidad y procedentes de cualquier parte de la ciudad ya que están dispersos.

- **Ruta Interurbana**

Se realizaran tres tipos diferentes de perfiles donde la segmentación estará definida de acuerdo al sexo, la edad, la profesión, el lugar de procedencia, razón de uso del servicio y el tipo de pasajero que es el encuestado.

<b>Perfil 1</b>	
<b>Sexo</b>	<b>Femenino o Masculino</b>
<b>Edad</b>	<b>25 a 35 años</b>
<b>Profesión</b>	<b>Profesional</b>
<b>Uso del Servicio</b>	<b>Trabajo</b>
<b>Origen</b>	<b>Ciudad Guayana</b>
<b>Tipo de Pasajero</b>	<b>Pasajero Regular</b>

**Tabla 88. Perfil 1, Interurbana**

Fuente: Propia

<b>Perfil 2</b>	
<b>Sexo</b>	<b>Femenino o Masculino</b>
<b>Edad</b>	<b>36 a 44 años</b>
<b>Profesión</b>	<b>Independiente</b>
<b>Uso del Servicio</b>	<b>Trabajo-Turismo</b>
<b>Origen</b>	<b>Ciudad Guayana</b>
<b>Tipo de Pasajero</b>	<b>Pasajero Regular</b>

**Tabla 89. Perfil 2, Interurbana**

Fuente: Propia

- ✓ El perfil 1, esta caracterizado por los pasajeros regulares de sexo indistinto, su mayoría adultos jóvenes profesionales que usan el servicio para trasladarse hasta sus puestos de trabajo, generalmente son procedentes de Ciudad Guayana.
- ✓ El perfil 2, esta caracterizado por pasajeros regulares de sexo indistinto, su mayoría adultos dedicados a labores de manera independiente que usan el servicio para trasladarse a su puesto de trabajo o realizar turismo, generalmente son precedentes de Ciudad Guayana.

Un aspecto resaltante de la población encuestada en rutas interurbanas es que más de la mitad son procedentes de Ciudad Guayana y usan este medio de transporte para trasladarse hasta sus puestos de trabajo, aspectos que se deben tomar muy en cuenta.

Los perfiles definidos anteriormente, se puede considerar como un grupo predominante dentro de la población encuestada en las distintas rutas (urbanas e interurbanas) y totalmente heterogéneos entre sí, con el fin de enfocar las mejoras del servicio en la satisfacción de las expectativas de este grupo dominante también considerado mercado meta.

## **2. Indicadores**

Los indicadores que se mostraran a continuación están diseñados para mostrar la tendencia actual de los diferentes aspectos a evaluar con respecto a datos planificados que posea la empresa o datos proporcionales que faciliten la comparación y así lograr observar de manera grafica la factibilidad, efectividad y posicionamiento de la empresa.

- **Indicador Sociodemográfico**

Este indicador se basa en la comparación entre la proporción de las distintas clasificaciones de un ítem tales como, género, edad, ubicación y estatus social, y su comportamiento de acuerdo a los datos obtenidos del estudio de mercado. A continuación podremos visualizar las graficas de los indicadores sociodemográficos de las rutas urbanas e interurbanas.

- ✓ *Rutas Urbanas*

En las rutas urbanas existe una población total de 90 encuestas consideradas validas para el estudio sociodemográfico, donde se resumen de la siguiente manera. (Ver tabla 6)

	GENERO	
	Masculino	Femenino
MERCADO TOTAL	43	43
USUARIOS TRANSBOLIVAR	38	48

**Tabla 90. Mercado según Género, Urbana**

Fuente: Propia

El valor del mercado total es la proporción de la totalidad de usuarios que especificaron que genero era, en este caso solo 86 encuestados respondieron, el resto que no lo hizo no se considero para la población del mercado a estudiar (Ver tabla 6, Apéndice 3). En el ítem Usuarios Transbolivar está el resultado obtenido de las encuestas de acuerdo al género.

	EDAD					
	Teens	Jóvenes	Adul. Joven	Adulto	Maduro	Anciano
MERCADO TOTAL	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5
USUARIOS TRANSBOLIVAR	1	14	20	14	8	6

**Tabla 91. Mercado según Edad, Urbana**

Fuente: Propia

El valor del mercado total es la proporción de la totalidad de usuarios que especificaron su edad, en este caso solo 63 encuestados respondieron, el resto que no lo hizo no se consideró para la población del mercado a estudiar (Ver tabla 7, Apéndice 3). En el ítem Usuarios Transbolivar está el resultado obtenido de las encuestas de acuerdo a su edad.

	ESTATUS SOCIAL		
	Bajo	Medio	Alto
MERCADO TOTAL	30	30	30
USUARIOS TRANSBOLIVAR	14	68	8

**Tabla 92. Mercado según Estatus Social, Urbana**

Fuente: Propia

El valor del mercado total es la proporción de la totalidad de usuarios que especificaron su estatus social, en este caso los 90 encuestados respondieron satisfactoriamente (Ver tabla 8, Apéndice 3).

En el ítem Usuarios Transbolivar está el resultado obtenido de las encuestas de acuerdo a su estatus.

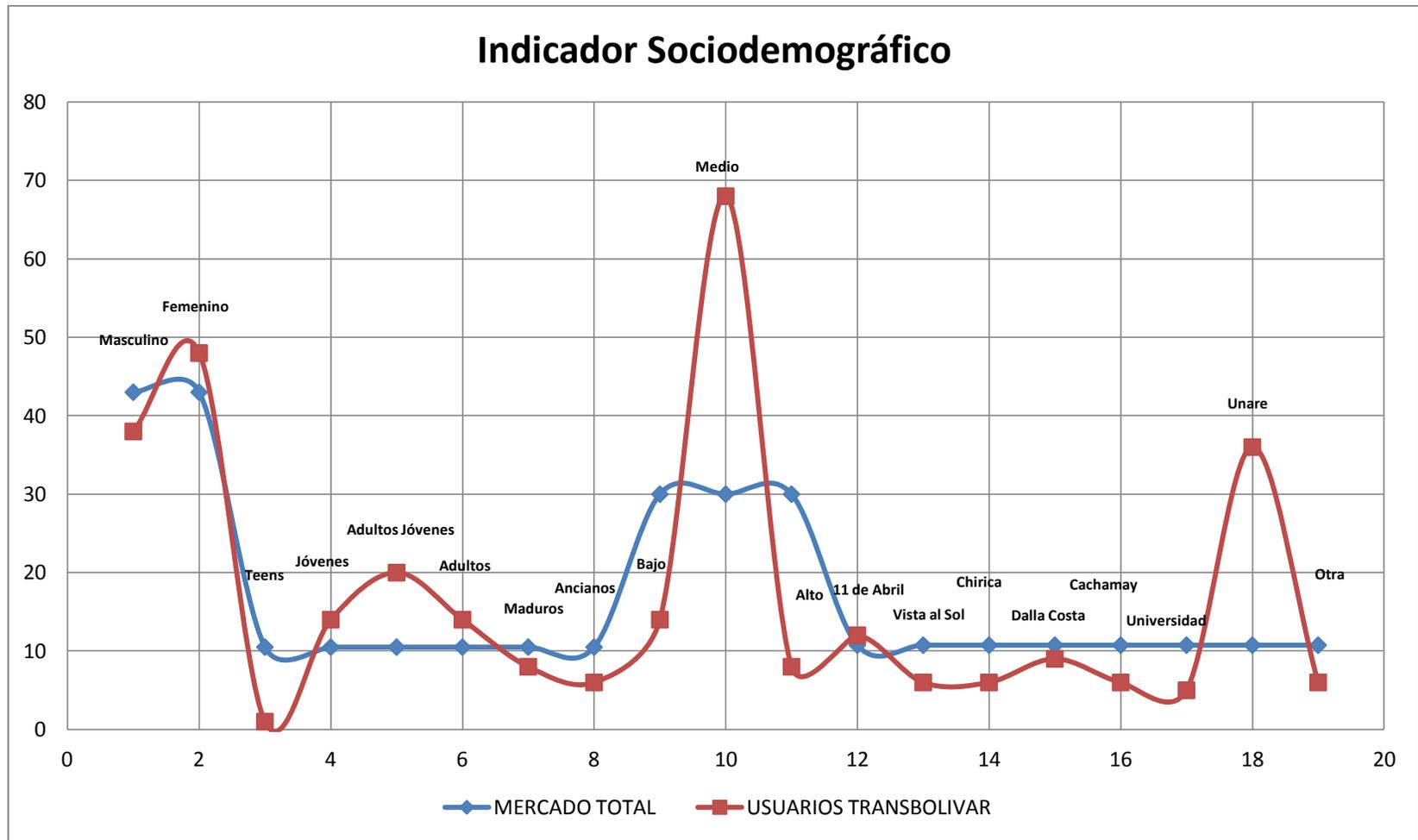
	ORIGEN							
	11 de Abril	Vista al Sol	Chirica	Dalla Costa	Cachamay	Universidad	Unare	Otra
MERCADO TOTAL	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75
USUARIOS TRANSBOLIVAR	12	6	6	9	6	5	36	6

**Tabla 93. Mercado según su Origen, Urbana**

Fuente: Propia

El valor del mercado total es la proporción de la totalidad de usuarios que especificaron su lugar de origen, en este caso solo 86 encuestados respondieron, el resto que no lo hizo no se consideró para la población del mercado a estudiar (Ver tabla 9, Apéndice 3).

En el ítem Usuarios Transbolivar está el resultado obtenido de las encuestas de acuerdo a su lugar de origen.



**Figura 90. Indicador Sociodemográfico, Ruta Urbana**  
Fuente: Propia

	GENERO		EDAD						ESTATUS SOCIAL			ORIGEN							
	Masculino	Femenino	Teens	Jóvenes	Adul. Joven	Adulto	Maduro	Anciano	Bajo	Medio	Alto	11 de Abril	Vista al Sol	Chirica	Dalla Costa	Cachamay	Universidad	Unare	Otra
MERCADO TOTAL	43	43	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	30	30	30	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75
USUARIOS TRANSBOLIVAR	38	48	1	14	20	14	8	6	14	68	8	12	6	6	9	6	5	36	6

**Tabla 94. Indicador Sociodemográfico, Ruta Urbana**

Fuente: Propia

Este indicador sociodemográfico se realizó con la finalidad de comparar el comportamiento promedio de un mercado total con el comportamiento de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas por los usuarios que se encontraban a bordo de las unidades de transporte en rutas urbanas de la empresa Transbolívar.

Como podemos observar existen algunos índices que están muy por encima del promedio y que en cierto modo confirma el perfil del usuario con mayor demanda hacia el servicio, aquí se muestra de una manera más descriptiva estas tendencias.

De acuerdo a la gráfica obtenida se puede deducir que el perfil sociodemográfico de los usuarios que representan mayor demanda por el servicio de transporte urbano son del género Femenino, de edades comprendidas entre los 25 y 35 años de edad, de estatus social medio y residenciado en la parroquia Unare.

✓ *Rutas Interurbanas*

En las rutas interurbanas existe una población total de 95 encuestas consideradas para el estudio sociodemográfico, donde se resumen de la siguiente manera. (Ver tabla 85)

	GENERO	
	Masculino	Femenino
MERCADO TOTAL	44,5	44,5
USUARIOS TRANSBOLIVAR	43	46

**Tabla 95. Mercado según Género, Interurbano**  
Fuente: Propia

El valor del mercado total es la proporción de la totalidad de usuarios que especificaron que género era, en este caso solo 89

encuestados respondieron, el resto que no lo hizo no se considero para la población del mercado a estudiar (Ver tabla 38, Apéndice 4). En el ítem Usuarios Transbolívar está el resultado obtenido de las encuestas de acuerdo al género.

	EDAD					
	Teens	Jóvenes	Adul. Joven	Adulto	Maduro	Anciano
<b>MERCADO TOTAL</b>	<b>13,833</b>	<b>13,833</b>	<b>13,833</b>	<b>13,833</b>	<b>13,833</b>	<b>13,833</b>
<b>USUARIOS TRANSBOLIVAR</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>12</b>

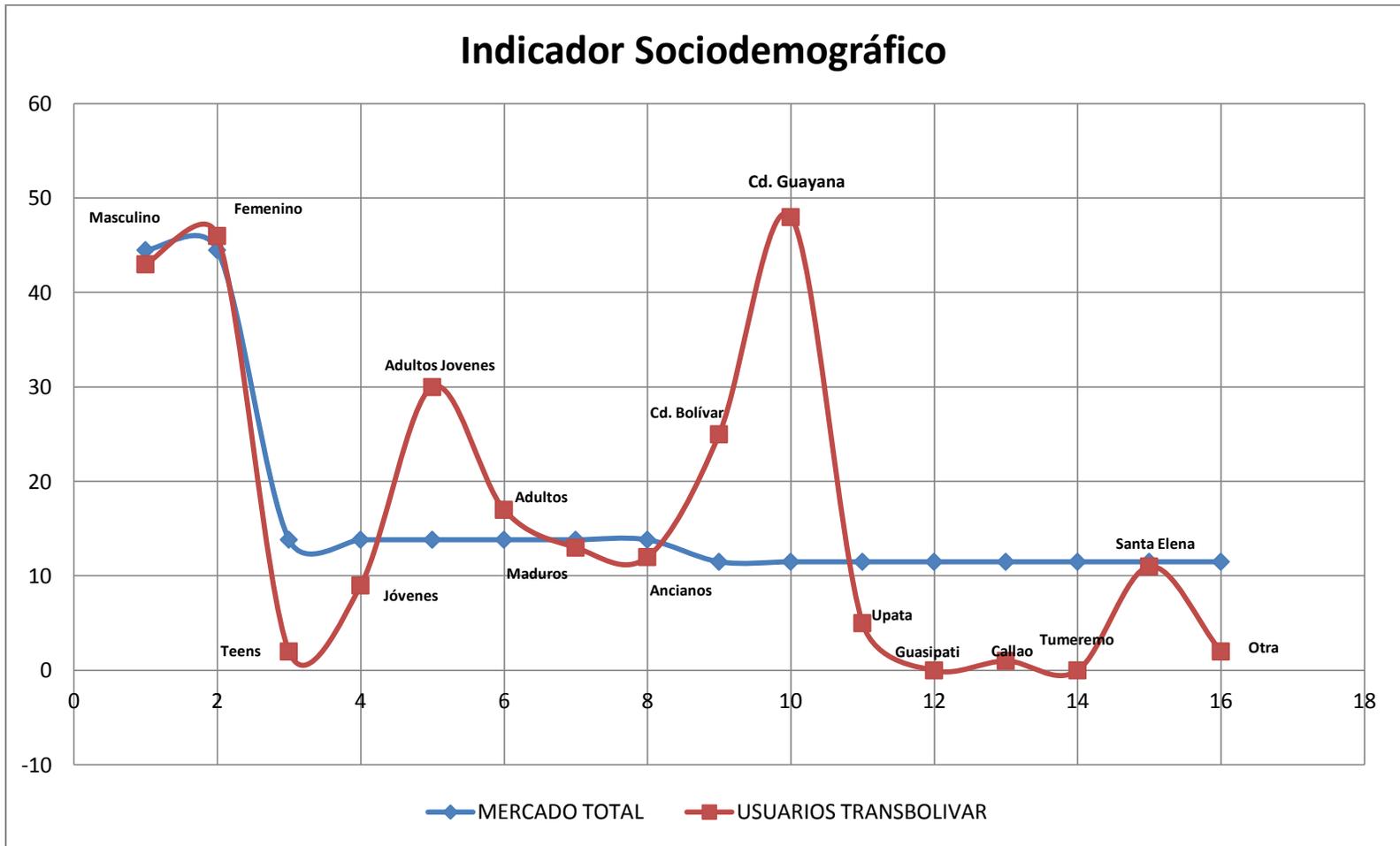
**Tabla 96. Mercado según Edad, Interurbano**  
Fuente: Propia

El valor del mercado total es la proporción de la totalidad de usuarios que especificaron su edad, en este caso solo 83 encuestados respondieron, el resto que no lo hizo no se consideró para la población del mercado a estudiar (Ver tabla 39, Apéndice 4). En el ítem Usuarios Transbolívar está el resultado obtenido de las encuestas de acuerdo a su edad.

	ORIGEN							
	Cd. Bolívar	Cd. Guayana	Upata	Guasipati	Callao	Tumeremo	Santa Elena	Otro
<b>MERCADO TOTAL</b>	<b>11,50</b>							
<b>USUARIOS TRANSBOLIVAR</b>	<b>25</b>	<b>48</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>2</b>

**Tabla 97. Mercado según su Origen, Interurbana**  
Fuente: Propia

El valor del mercado total es la proporción de la totalidad de usuarios que especificaron su lugar de origen, en este caso solo 92 encuestados respondieron, el resto que no lo hizo no se consideró para la población del mercado a estudiar (Ver tabla 42, Apéndice 4). En el ítem Usuarios Transbolívar está el resultado obtenido de las encuestas de acuerdo a su lugar de origen



**Figura 91. Indicador Sociodemográfico, Ruta Interurbana**  
Fuente: Propia

	GENERO		EDAD						ORIGEN							
	Masculino	Femenino	Teens	Jóvenes	Adul. Joven	Adulto	Maduro	Anciano	Cd. Bolívar	Cd. Guayana	Upata	Guasipati	Callao	Tumeremo	Santa Elene	Otro
<b>MERCADO TOTAL</b>	44,5	44,5	13,833333	13,833333	13,833333	13,833333	13,833333	13,833333	11,50	11,50	11,50	11,50	11,50	11,50	11,50	11,50
<b>USUARIOS TRANSBOLIVAR</b>	43	46	2	9	30	17	13	12	25	48	5	0	1	0	11	2

**Tabla 98. Indicador Sociodemográfico, Ruta Interurbana**  
Fuente: Propia

De acuerdo a esta representación grafica sobre los aspectos sociodemográficos pertenecientes a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los usuarios que abordaban las unidades de transporte en rutas interurbanas de la empresa Transbolivar, podemos observar las características de los usuarios que representan el grupo con mayor demanda del servicio.

Por ende se puede deducir que el perfil sociodemografico de los usuarios que representan mayor demanda por el servicio de transporte urbano son del género Femenino, de edades comprendidas entre los 36 y 44 años de edad y domiciliado en Ciudad Guayana.

- ***Indicador de Efectividad***

La efectividad vendrá dada por el cumplimiento de las metas planificadas por la empresa de transporte Transbolivar para la cantidad de pasajeros esperados a movilizar en el mes. Estos valores vendrán dados por la Planificación Operativa Anual de la empresa tanto en rutas urbanas como interurbanas.

- ✓ *Rutas Urbanas*

De acuerdo con el POA del año 2012 se esperaba contar con 25 unidades de transporte urbano en estado operativo y con un estimado de 10000 pasajeros a movilizar, datos que se reflejan en la tabla 100 mostrada a continuación:

<b>Unidades Operativas</b>	<b>25</b>
<b>Pasajeros a Movilizar por Unid. en el Mes</b>	<b>10.000</b>
<b>Total de pasajeros Movilizados en el Año 2012</b>	<b>3.000.000</b>

**Tabla 99. POA 2012**

Fuente: Gerencia General de Transbolivar, C.A.

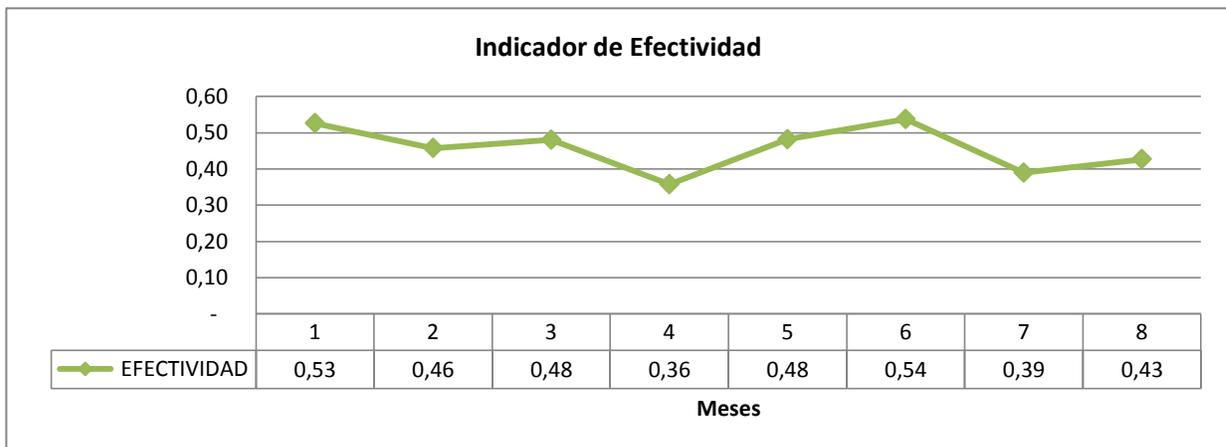
De acuerdo con la información facilitada por la Gerencia de Recaudación y Gestión Comercial tenemos que la cantidad de movilizados en rutas urbanas en lo que va de año es la siguiente:

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<b>UNIDADES URBANAS OPERATIVAS</b>	17	13	13	10	12	13	14	12
<b>TOTAL MOVILIZADOS</b>	131565	114436	120093	89350	120423	134376	97362	106727
<b>MOVILIZADOS PLANIFICADOS</b>	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000

**Tabla 100. Resumen de Movilización**

Fuente: Gerencia de Recaudación y Gestión Comercial de Transbolivar, C.A.

Con estos valores podemos graficar el indicador de efectividad en el cumplimiento con la planificación anual realizada por la empresa para rutas urbanas.



**Figura 92. Indicador de Efectividad, Ruta Urbana**

Fuente: Propia

Como se puede observar la cantidad total de movilizandos en cada mes está muy por debajo de lo planificado en el POA 2012.

Estos valores se deben a que no se cumplió con la cantidad de unidades de transporte en rutas urbanas planificada inicialmente, ya que se conto con la existencia de 25 Viales en completo estado operativo, donde actualmente la empresa cuenta con un promedio de solo 13 unidades en estado operativo lo que representa casi la mitad de lo planificado.

Por ende la efectividad oscila entre un 36% y 53% en el cumplimiento de lo planificado para el año 2012 en rutas urbanas.

Es debido a la ausencia de unidades operativas no se cumplió con la meta establecida por la empresa a principio del año en curso.

✓ *Ruta Interurbana*

De acuerdo con el POA del año 2012 se esperaba contar con 10 unidades de transporte interurbano en estado operativo y con un estimado de 2500 pasajeros a movilizar, datos que se reflejan en la tabla 102 mostrada a continuación:

<b>Unidades Operativas</b>	<b>10</b>
<b>Pasajeros a Movilizar por Unid. en el Mes</b>	<b>2.500</b>
<b>Total de pasajeros Movilizados en el Año 2012</b>	<b>300.000</b>

**Tabla 101. POA 2012**

**Fuente:** Gerencia General de Transbolivar, C.A.

De acuerdo con la información facilitada por la Gerencia de Recaudación y Gestión Comercial tenemos que la cantidad de

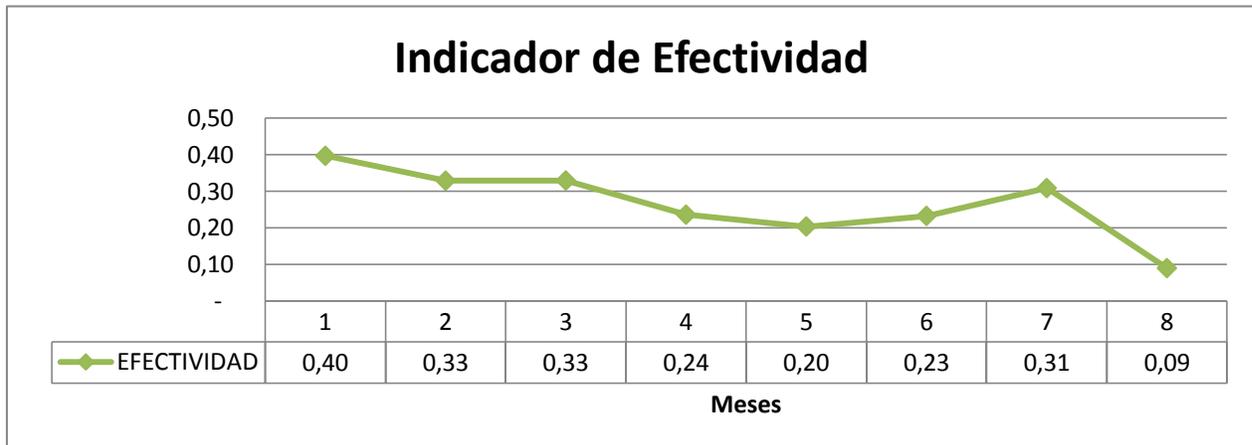
movilizados en rutas interurbanas en lo que va de año es la siguiente:

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
UNIDADES URBANAS OPERATIVAS	5	4	4	3	3	2	3	1
TOTAL MOVILIZADOS	9909	8211	8224	5893	5086	5809	7706	2243
MOVILIZADOS PLANIFICADOS	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000

**Tabla 102. Resumen de Movilización**

**Fuente:** Gerencia de Recaudación y Gestión Comercial de Transbolívar, C.A.

Con estos valores podemos graficar el indicador de efectividad en el cumplimiento con la planificación anual realizada por la empresa para rutas interurbanas.



**Figura 93. Indicador de Efectividad, Ruta Interurbana**

**Fuente:** Propia

Considerando las mismas observaciones anteriores, tenemos que la empresa sigue teniendo un margen de movilización muy por debajo de lo planificado a principio de año para rutas interurbanas.

De acuerdo con la grafica obtenida se puede observar que la efectividad en el cumplimiento de las metas establecidas a principio de año está por debajo de la mitad en un margen del

40% y siguió con una tendencia descendiente con el pasar de los meses hasta llegar a su punto más bajo en el mes de Agosto del 9%, un índice que califica la efectividad en ese mes como nula.

Debido a esta razón la empresa está muy lejos de cumplir con las metas de movilización de pasajeros establecidas a principio de año para rutas interurbanas, ya que a medida que pasan los meses hay cada vez menos unidades Pullman en estado operativo, aspecto que la empresa debe considerar de suma importancia para su adecuada gestión.

Como se pudo observar la efectividad en el cumplimiento de la planificación realizada a principio de año con la finalidad de establecer metas organizacionales, no se cumplió ni en rutas urbanas ni mucho menos en rutas interurbanas. Es de suma importancia que la empresa se enfoque en mantener el estado operativo de las unidades y establecer metas que estén basadas en la realidad interna de la empresa.

- ***Indicador de Factibilidad***

La factibilidad de la empresa se verá reflejada por la cantidad de unidades de transporte en estado operativo y la totalidad de unidades que posee la empresa. De esta manera se puede observar de manera detallada el grado de operatividad que posee la empresa.

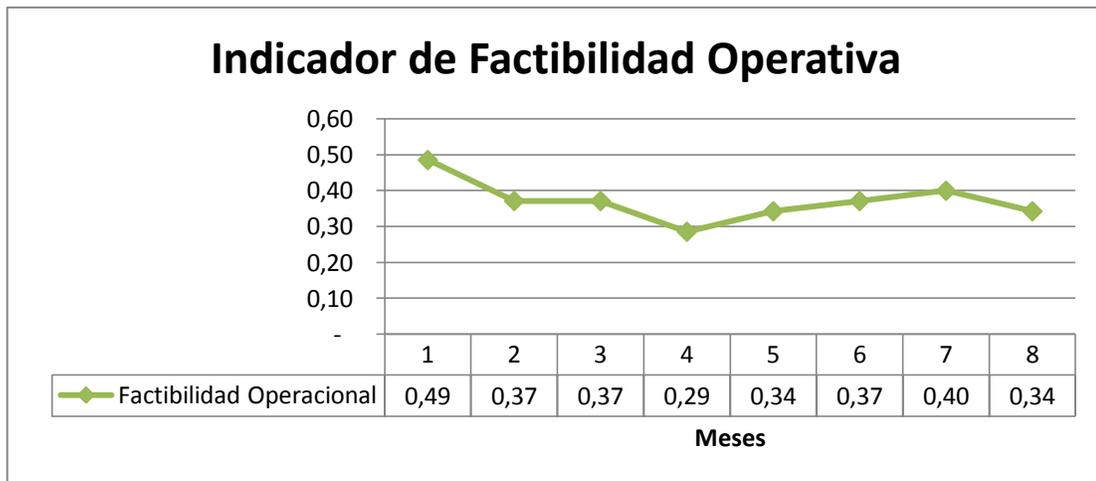
- ✓ *Rutas Urbanas*

Para rutas urbanas existe un total de 35 unidades que pertenecen a la empresa, entre ellas están las unidades en estado operativo y

las unidades que están fuera de circulación por falla mecánica, es decir que no están en estado operativo. A continuación se detallará estas cantidades.

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Unidades Operativas	17	13	13	10	12	13	14	12
Total de Unidades	35	35	35	35	35	35	35	35
Factibilidad Operativa	0,49	0,37	0,37	0,29	0,34	0,37	0,40	0,34

**Tabla 103. Resumen de Unidades Operativas, Urbanas**  
Fuente: Gerencia de Operaciones de Transbolivar, C.A.



**Figura 94. Indicador de Factibilidad Operativa, Ruta Urbana**  
Fuente: Propia

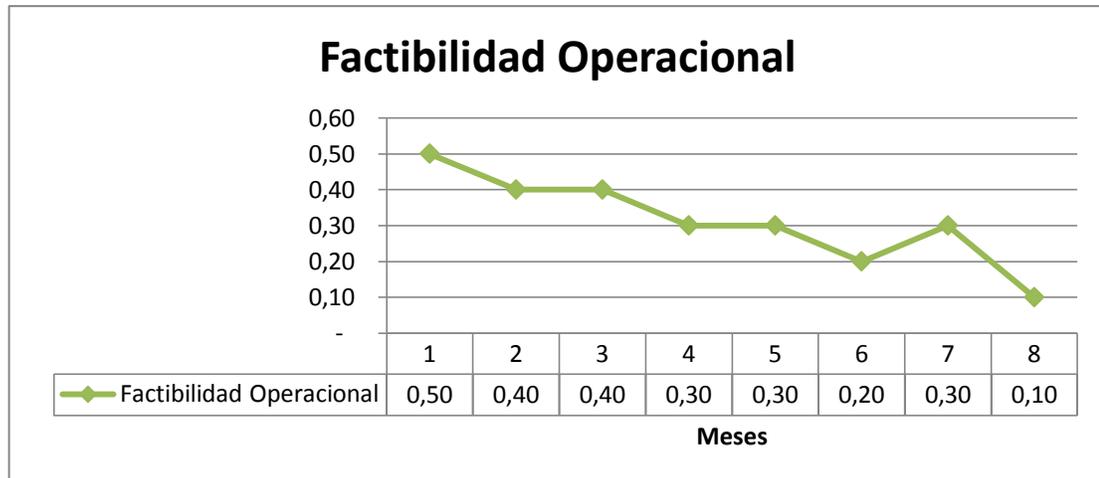
De acuerdo con las unidades de transporte en estado operativo para las rutas urbanas tenemos que la empresa posee una factibilidad oscilante entre el 29% y 49% de disponibilidad de viales en ruta con respecto a la totalidad de unidades que posee la empresa.

✓ *Rutas Interurbanas*

Para rutas interurbanas existe un total de 10 unidades que pertenecen a la empresa, entre ellas están las unidades en estado operativo y las unidades que están fuera de circulación por falla mecánica, es decir que no están en estado operativo. A continuación se detallará estas cantidades.

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Unidades Operativas	5	4	4	3	3	2	3	1
Total de Unidades	10	10	10	10	10	10	10	10
Factibilidad Operacional	0,50	0,40	0,40	0,30	0,30	0,20	0,30	0,10

**Tabla 104. Resumen de Unidades Operativas, Interurbanas**  
Fuente: Gerencia de Operaciones de Transbolivar, C.A.



**Figura 95. Indicador de Factibilidad Operacional, Ruta Interurbana**  
Fuente: Propia

La factibilidad operacional que posee la empresa con respecto a sus unidades de transporte interurbano es representado con un declive, esto debido que en el transcurso de los meses desde Enero hasta Agosto la cantidad de unidades operativas han

disminuido, considerando a este último mes con una operatividad en rutas interurbanas casi nula.

La empresa debe considerar como alarmante este tipo de acontecimientos, ya que Transbolivar es una empresa dedicada a prestar sus servicios de transporte a la comunidad, donde es fundamental para su adecuada gestión la existencia de suficientes unidades de transporte en estado operativo para cubrir la creciente demanda.

- ***Indicador de Posicionamiento***

El posicionamiento de la empresa en el mercado vendrá dado por la comparación de atributos con la competencia. Esta comparación viene dada por el estudio de mercado previamente realizado, donde el usuario califica los atributos de la empresa como también los de la competencia.

- ✓ *Rutas Urbanas*

Cabe destacar que la empresa de transporte Transbolivar no posee una competencia definida en Ciudad Guayana, ya que la mayoría de medios de transportes alternativos no pertenecen a una empresa u organización que los administre, en su mayoría son conductores independientes propietarios de la unidad que conducen. Así como también, los medios de transporte considerados como la competencia no prestan el mismo servicio a través de las mismas rutas.

Por ende, un estudio de posicionamiento de la empresa de transporte urbano y la competencia no sería del todo preciso o adecuado como para considerar como un objeto de investigación para este proyecto.

✓ *Ruta Interurbana*

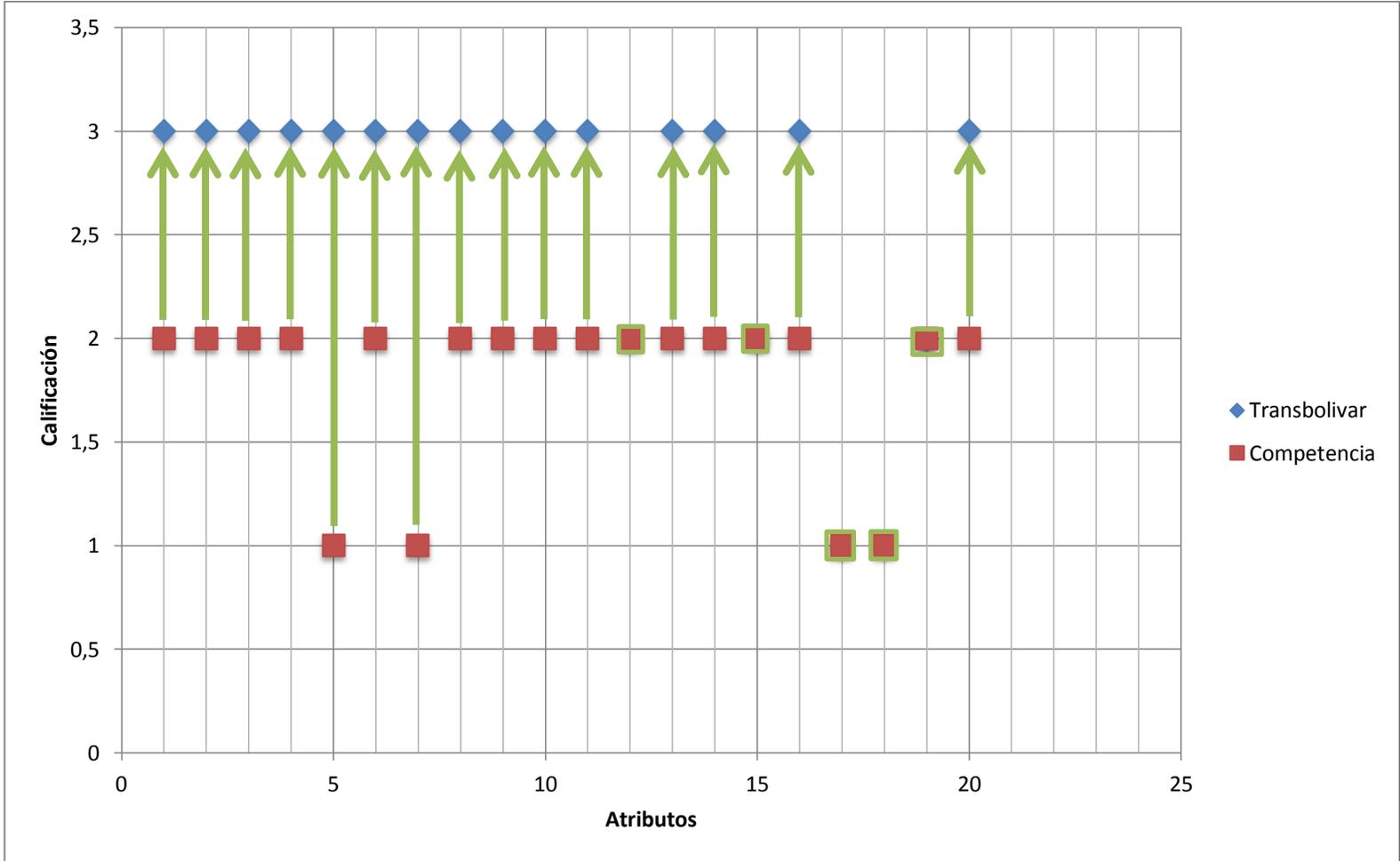
La encuesta realizada a los usuarios de los servicios de transporte en rutas interurbanas fue enfocada a la calificación de atributos tanto en la empresa Transbolivar como de la competencia que presta el mismo servicio.

Los atributos a considerar y la calificación otorgada por los usuarios es la siguiente:

<b>Atributos</b>	<b>Transbolivar</b>	<b>Competencia</b>
<b>1. Atención al Cliente</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>2. Venta de Boletos</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>3. Rutas y Paradas</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>4. Precio</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>5. Puntualidad</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>6. Control</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>7. Higiene</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>8. Cump. Normas Terrestres</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>9. Confort</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>10. Cump. Normas de Uso</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>11. Seguridad</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>12. Frecuencia</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>13. Conformidad de Horarios</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>14. Disponibilidad</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>15. Información</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>16. Operatividad</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>17. Siniestros</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>18. Inconvenientes</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>19. Servicio Postventa</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>20. Satisfacción</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

**Tabla 105. Resumen de Atributos, Interurbanas**

Fuente: Propia



**Figura 96. Indicador de Atributos, Ruta Interurbana**  
 Fuente: Propia

Como podemos observar en la grafica anterior la empresa de transporte Transbolivar posee un posicionamiento superior al de la competencia, calificación que fue otorgada por la población de usuarios encuestados.

Solo en aspectos como los medios de información utilizados y en los servicios postventa, los usuarios calificaron en un mismo nivel a la competencia y a Transbolivar, aspectos que la empresa debe reforzar en la parte de ventas de boletos y en la publicidad que se le da a la empresa.

### 3. Matriz de Evaluación del Factor Interno

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
1. La visión de la empresa está en proceso de cumplimiento.	0,03	1	0,03
2. Anualmente las gerencias se rigen por un Plan Operativo Anual para lograr las metas pautadas.	0,08	2	0,16
3. Existen planes de expansión y diversificación en proceso de formulación e implantación.	0,07	3	0,21
4. Reciente cambio de RIF a una denominación Gubernamental.	0,04	1	0,04
5. Personal con el compromiso de mejorar los servicios.	0,05	3	0,15
6. Sus servicios son los mejores en aspectos como precio, confort y seguridad.	0,08	3	0,24
7. Gerentes con un alto nivel de experiencia y compromiso con la empresa.	0,07	3	0,21
8. Nueva sala de control puesta en funcionamiento.	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>			
1. La misión de la empresa no está netamente definida.	0,03	1	0,03
2. La empresa no realiza cursos de capacitación y adiestramiento del personal.	0,06	2	0,12
3. El marketing interno realizado no está adecuadamente dirigido a su propósito.	0,03	1	0,03
4. No se hace publicidad, ni mercadeo al servicio prestado.	0,05	1	0,05
5. Dependencia de las donaciones del Gobierno.	0,04	3	0,12
6. La mayoría de los procedimientos no están normalizados	0,05	2	0,1
7. Desmotivación por parte de los trabajadores.	0,05	1	0,05
8. Apatía hacia la comercialización	0,05	2	0,1
9. Declive en la operatividad de la empresa	0,09	4	0,36
10. Efectividad de la empresa por debajo de la mitad esperada	0,08	3	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,39</b>

Tabla 106. Matriz de Evaluación del Factor Interno

Fuente: Propia

La matriz de evaluación del factor interno es el resultado de las entrevistas realizadas los diferentes gerentes y coordinadores con el fin de diagnosticar la situación actual que atraviesa la empresa, resaltando de esta manera lo que podría ser considerados como las fortalezas y debilidades de la organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos visualizar en orden de importancia los aspectos considerados como una verdadera debilidad o fortaleza que posee la empresa y calificándolo de acuerdo al nivel de importancia que la empresa le otorga a cada variable.

De esta manera podemos observar que la debilidad de más importancia y que constantemente la organización trabaja para mejorar es en la operatividad de las unidades de transporte, tanto de rutas urbanas como interurbanas.

Sin embargo sus servicios son considerados los mejores en aspectos como el confort, la seguridad y el precio, variable que la organización considera su ventaja competitiva frente a las demás medios de transportes disponibles en rutas urbanas e interurbanas.

El total ponderado es de 2,39 valor considerado un puntaje cercano al valor promedio, se puede considerar que la empresa es relativamente fuerte en el factor interno, con posibilidades de mejora y fortalecimiento en la gestión de las actividades internas de la empresa.

#### 4. Matriz de Evaluación Externo

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Es preferida por la comunidad de estratos sociales medio y bajo	0,05	3	0,15
2. No existe un mercado competitivo definido en las rutas urbanas.	0,08	2	0,16
3. Extensa demanda por el servicio.	0,05	2	0,08
4. Oportunidad de consolidar los servicios a nivel regional.	0,05	2	0,1
5. Disponibilidad de cursos de capacitación de personal en la zona.	0,02	1	0,02
6. Empresas de servicio dedicadas a la publicidad en la zona.	0,02	1	0,02
7. Es una empresa del estado.	0,02	3	0,06
8. Posibilidad de ampliar los servicios a nivel internacional.	0,04	2	0,1
9. La mayoría de los usuarios utilizan el servicio para trasladarse hasta su puesto de trabajo	0,07	3	0,21
<b>AMENAZAS</b>			
1. Aumento del precio del dólar.	0,07	2	0,14
2. Escases de repuestos y autopartes.	0,08	3	0,24
3. La empresa debe adaptarse a cualquier exigencia gubernamental.	0,03	3	0,09
4. Reciente modificación en la Ley Orgánica del Trabajo.	0,02	1	0,02
5. No cuentan con la certificación ISO 9001.	0,02	1	0,02
6. La empresa no posee reconocimiento.	0,04	1	0,04
7. La inflación limita el poder adquisitivo de la empresa	0,07	2	0,14
8. Poco tiempo en el mercado del servicio.	0,04	2	0,08
9. Alto índice de delincuencia	0,05	2	0,1
10. Bajo nivel de preferencia por parte de los usuarios	0,05	2	0,1
11. Demás rutas urbanas sin cubrir	0,06	1	0,06
12. La competencia en rutas interurbanas ofrece más horarios	0,07	1	0,07
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,00</b>

Tabla 107. Matriz de Evaluación del Factor Externo

Fuente: Propia

La matriz de evaluación del factor externo es el resultado de las observaciones directas, investigaciones y encuestas realizadas los usuarios que han usado el servicio, esto con el fin de diagnosticar como la situación incide sobre la empresa y de qué manera le afecta, ya sea de manera positiva o negativa, este análisis se realiza resaltando lo que podría ser consideraros amenazas y oportunidades que se le presentan actualmente a la organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos visualizar en orden de importancia los aspectos considerados como una verdadera oportunidad o amenaza que incide sobre la empresa y calificándolas de acuerdo a la consideración sobre el nivel de importancia que posee cada variable.

De esta manera podemos observar que la amenaza de más importancia que incide directamente sobre la productividad de la empresa es la escasas de repuestos y autopartes en la zona, donde la empresa lucha en la resolución de este inconveniente.

Sin embargo una oportunidad de gran magnitud que la empresa puede aprovechar es la inexistencia de un mercado competitivo realmente definido en las rutas urbanas, donde la empresa puede posicionarse como empresa líder de transporte público en la ciudad.

El total ponderado es de 2,00 valor que está por debajo del valor promedio considerado, por ende se considera que la posición de la empresa es relativamente débil frente a los factores externos que inciden en ella. Es necesario que la empresa genere un plan estratégico que le permita contrarrestar estos acontecimientos.

## **5. Matriz FODA**

Para conformar la matriz FODA tomaremos los aspectos considerados más importantes, resaltantes e incidentes en la empresa, esta selección vendrá dada por peso otorgado en las matrices de evaluación del factor interno y externo.

De esta manera se podrán proponer estrategias mucho más precisas en base a la significación de las variables a considerar como objeto de estudio. A continuación se muestran dichos resultados:

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b> 1. Anualmente las gerencias se rigen por un Plan Operativo Anual para lograr las metas pautadas. 2. Existen planes de expansión y diversificación en proceso de formulación e implantación. 3. Sus servicios son los mejores en aspectos como precio, confort y seguridad. 4. Gerentes con un alto nivel de experiencia y compromiso con la empresa. 5. Nueva sala de control puesta en funcionamiento	<b>DEBILIDADES</b> 1. La empresa no realiza cursos de capacitación y adiestramiento del personal. 2. Efectividad de la empresa por debajo de la mitad esperada 3. Declive en la operatividad de la empresa 4. Desmotivación por parte de los trabajadores. 5. No se hace publicidad, ni mercadeo al servicio prestado.
	<b>OPORTUNIDADES</b> 1. Es preferida por la comunidad de estratos sociales medio y bajo 2. No existe un mercado competitivo definido en las rutas urbanas. 3. Extensa demanda por el servicio. 4. La mayoría de los usuarios utilizan el servicio para trasladarse hasta su puesto de trabajo 5. Oportunidad de consolidar los servicios a nivel regional. 6. Disponibilidad de institutos que dictan cursos de capacitación de personal en la zona.	<b>ESTRATEGIAS FO</b> 1. Aumentar el nivel de preferencia de los usuarios manteniendo los precios y fortaleciendo aspectos como la higiene, climatización y confort de las unidades. 2. Crear un horario donde la llegada de una unidad a una parada en específico ya este planificado. 3. Considerar las posibles oportunidades de mercado en rutas urbanas e interurbanas solo considerándose bajo un estudio extensivo y muy preciso de factibilidad. 4. Basar el POA en aspectos tales como la demanda existente por el servicio, las expectativas del usuario, los recursos reales que se poseen y las oportunidades de ampliación que resultan factibles para la empresa.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Aumento del precio del dólar.</p> <p>2. Escases de repuestos y autopartes.</p> <p>3. La inflación limita el poder adquisitivo de la empresa</p> <p>4. La competencia en rutas interurbanas ofrece más horarios</p> <p>5. Demás rutas urbanas sin cubrir</p>	<p>1. Aumentar la comercialización de los servicios de transporte a entidades jurídicas.</p> <p>2. Tener un límite mensual de servicios sociales a la comunidad.</p> <p>3. Realizar un censo de los horarios que presentan mayor demanda de pasajeros y establecerlos definitivamente sin variar.</p> <p>4. Realizar estudio de factibilidad y demanda en base a las demás rutas urbanas en Cd. Guayana que Transbolivar no cubre.</p> <p>5. Realizar contrato con casas proveedoras de repuestos y autopartes a nivel regional y nacional donde se pueda conseguir periódicamente los repuestos que se necesiten.</p> <p>6. Anualmente realizar una planificación precisa de las partes y repuestos que la empresa utiliza en masa para realizar pedidos a las grandes casas productoras ubicadas en el exterior.</p>	<p>1. Invertir en la capacitación del personal de mantenimiento mecánico para que las reparaciones se realicen de manera más eficaz.</p> <p>2. Aumentar el número de unidades en estado operativo principalmente en rutas urbanas, ya sea a través de la adquisición de nuevos autobuses.</p> <p>3. Combatir la inflación de la mano con los entes gubernamentales encargados en la regulación de los precios del mercado.</p> <p>4. Evitar el despilfarro de suministros a través de la formulación de un inventario muy preciso, fortaleciendo la rigurosidad de almacén.</p> <p>5. Utilizar medios informativos visuales o auditivos, dentro o fuera de las unidades donde se comunique a los usuarios los horarios y rutas ofrecidas en rutas interurbanas.</p> <p>6. Crear un buzón de sugerencias en cada unidad, línea telefónica o correo exclusivo para la atención al cliente</p>

**Tabla 108. Matriz FODA**

**Fuente:** Propia

## **6. Estrategias de Posicionamiento en el Mercado para la empresa de Transporte Público del Estado Bolívar “TRANSBOLIVAR”, C.A.**

- Aumentar el nivel de preferencia de los usuarios manteniendo los precios y fortaleciendo aspectos como la higiene, climatización y confort de las unidades. Como también crear un buzón de sugerencias en cada unidad, línea telefónica o correo exclusivo para la atención al cliente, de esta manera se tendrá el contacto directo con el usuario y las necesidades que este presenta
- Crear un horario donde la llegada de una unidad a una parada en específico ya este planificado y que este se cumpla sobre todo en las rutas urbanas, con el fin de proporcionar un servicio de transporte digno a todos los trabajadores y trabajadoras que utilizan este medio de transporte para llegar hasta su lugar de trabajo.
- Considerar las posibles oportunidades de mercado en rutas urbanas e interurbanas basándose solo en un estudio extensivo y muy preciso de factibilidad económica que posea dicho proyecto de acuerdo a la demanda real del servicio y no por deseos arbitrarios de querer monopolizar en los servicios de transporte. Es necesario que para la realización de este tipo de estudio trabajen un grupo de personas con pensamientos e ideologías diferentes, con el fin de lograr resultados que no se vean sesgados por una preferencia en particular.
- Basar la planificación del Plan Operativo Anual en aspectos tales como la demanda real existente por el servicio, las expectativas y necesidades del usuario, los recursos reales que posee la empresa y las oportunidades de ampliación que resultan realmente factibles para la empresa.

- Realizar convenios basados en el intercambio de servicios o beneficios con instituciones que dicten cursos de capacitación del personal en las diferentes áreas de administración, contabilidad, informática, RRHH, etc.
- Realizar actividades sociales, deportivas o culturales donde los empleados de la empresa participen en conjunto compartan con otras empresas o instituciones del estado, esto con el fin de promover el trabajo en equipo, el sentimiento de pertenencia y la mejora de las relaciones interpersonales entre los empleados.
- Eliminar la discriminación de cargos o preferencia entre los empleados, es necesario considerar y tratar a todos los empleados de la misma manera. Evitar reuniones excluyentes que promuevan la desmotivación y la desintegración.
- Basar la planificación del Plan Operativo anual en metas que la empresa puede realizar y no en metas que se desean alcanzar. Ya que es fundamental que una planificación a corto plazo este basa en la disposición actual y real que posea la empresa. Si en el transcurso del año mejoran las condiciones entonces significa que se supero lo estimado.
- Informar a la comunidad en general sobre la totalidad de los servicios que ofrece la empresa a través de los diferentes medios ofrecidos en la actualidad como lo es vallas publicitarias, propagandas audiovisuales, cuñas publicitarias, redes sociales, etc. Donde el mensaje este dirigido al mercado meta que posee la empresa y a su vez haciendo énfasis publicitario en las ventajas competitivas que Transbolivar posee.

- Es necesario aumentar las relaciones comerciales con entidades jurídicas tales como, instituciones, empresas privadas, empresas básicas, etc. Poniendo en disposición los servicios de transporte que presta la empresa, con la finalidad de aumentar los ingresos fijos y la cartera de clientes.
- Tener un límite mensual de servicios sociales a la comunidad, ya que este tipo de servicio es más una donación realizada por parte de la empresa a la comunidad y considerando la disponibilidad de unidades, comprometerlas para donaciones limita la productividad de la empresa. Es fundamental que la empresa se enfoque en fortalecer su gestión.
- De acuerdo con las observaciones directas y los acontecimientos se pudo notar una constante varianza en los horarios y rutas ofrecidos por ello es necesario realizar un censo de los horarios y rutas que presentan mayor demanda de pasajeros y establecerlos definitivamente sin variar. Esta variación impide la normalización de los procedimientos de la empresa, lo cual resulta una gran desventaja.
- Realizar estudio de factibilidad y demanda en base a las demás rutas urbanas en Cd. Guayana que Transbolivar no cubre, para poder liderar dentro del mercado de transporte público en la ciudad.
- Realizar convenios con casas de repuestos y autopartes a nivel regional y nacional que proporcionen periódicamente los suministros que necesite la empresa.
- Anualmente realizar una planificación precisa de las partes y repuestos que la empresa utiliza en masa para realizar pedidos a las grandes casas

productoras ubicadas en el exterior, aprovechando que es una empresa gubernamental puede solicitar fácilmente a CADIVI dólares a un precio regulado, donde calculado la factibilidad de la compra considerando la inflación anual en el transcurso del año resultara que es una buena inversión realizar una compra de esta manera.

- Invertir en la capacitación de cierto grupo del personal de mantenimiento mecánico en organizaciones como la Mercedes Benz con el fin de que estos logren realizar reparaciones en menos tiempo y con el mínimo de gastos en contrataciones externas de mano de obra especializada.
- Aumentar el número de unidades en estado operativo principalmente en rutas interurbanas a través de un plan correctivo exhaustivo, o si es posible a través de la adquisición de nuevos autobuses.
- Combatir la inflación de la mano con los entes gubernamentales encargados en la regulación de los precios del mercado, promoviendo la denuncia de las casas de repuestos que basan sus precios en la especulación.
- Evitar el despilfarro de suministros a través de la formulación de un inventario muy preciso de los suministros, partes o repuestos que posee en stock la empresa, y de igual forma fortalecer un riguroso control de inventario a través de sistemas informáticos que faciliten el control en el almacén.
- Utilizar medios informativos visuales o auditivos, dentro o fuera de las unidades donde se comunique a los usuarios los horarios y rutas ofrecidas en rutas interurbanas.

## CONCLUSIONES

Una vez terminada la investigación se concluye los siguientes aspectos:

- Existe un margen de usuarios que poseen diversas opiniones u observaciones calificadas como negativas con respecto al servicio de transporte en rutas urbanas que presta la empresa Transbolivar, donde la mayoría está enfocada en la disponibilidad de unidades y asientos dentro de la unidad, el trato del conductor hacia el pasajero y los horarios establecidos, aspectos que la gerencia tiene en consideración. Sin embargo Transbolivar es la única empresa de transporte público que presta un servicio digno y económico en Ciudad Guayana.
- De acuerdo con el diagnóstico de la situación actual de la empresa que se realizó a través de entrevistas no estructuradas, tuvo como resultado respuestas muy sesgadas hacia la excelencia del servicio donde la mayoría de los encuestados si quiera han hecho uso de las unidades de transporte, como también se presentó falta de cooperación por parte de algunos gerentes y/o coordinadores e incluso hasta de la misma presidencia, donde en su mayoría no otorgaron siquiera 15 minutos de su tiempo para responder preguntas pertinentes a su labor.

Cabe destacar que el producto de esta investigación está basado en la unión de las expectativas entre la gerencia de la empresa y de los usuarios que hacen uso frecuente del servicio con el fin de suministrar una herramienta precisa y eficaz para el posicionamiento de la empresa.

- De acuerdo al resultado obtenido de las encuestas realizadas a los usuarios en rutas urbanas se puede deducir que la empresa de

transporte Transbolivar presta un servicio de calificación Regular, denominación que fue otorgada por parte de la población encuestada. Debido a razones de disponibilidad de asientos, prontitud, climatización, entre otros.

- En rutas interurbanas, los pasajeros encuestados calificaron el servicio de transporte de la empresa Transbolivar como excelente en comparación a la competencia que presta el mismo servicio, sin embargo casi la mayoría de los usuarios poseen observaciones referentes a los horarios disponibles y las pocas unidades existentes para dicha ruta.
- Se realizó diferentes perfiles de los usuarios que representan mayor demanda por el servicio, estos perfiles están clasificados por rutas urbanas e interurbanas y son el resultado de las encuestas aplicadas.
- A través de las matrices de evaluación de los factores tanto internos como externos se facilitó la deducción de los aspectos considerados como los más importantes para conformar las fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas de la matriz FODA.

## RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones antes mencionadas y la opinión de los usuarios se recomienda lo siguiente:

- Ampliar los horarios en rutas urbanas por lo menos hasta las 8 pm.
- Climatizar las unidades de transporte urbano.
- Realizar charlas de cómo mejorar la atención al cliente a los conductores, sobre todo en rutas urbanas.
- Establecer paradas en las rutas urbanas e informar de manera grafica a los usuarios qué paradas son las que están establecidas y exigir el respeto por el cumplimiento de las mismas.
- Transbolivar debe establecerse como empresa líder de servicio de transporte público en su ciudad de origen (Ciudad Guayana) antes de incursionar en el mercado del transporte público en otros municipios.
- Colocar una oficina de Transbolivar en el terminal de pasajeros de Bolívar o por lo menos un medio de transporte alternativo que traslade a los pasajeros hasta las oficinas, ya que un grupo considerable de usuarios encuestados procedentes de ese municipio comunicó la dificultad que se les presenta tener que trasladarse hasta las oficinas de Transbolivar en el Aeropuerto Nacional de Tomas de Heres donde salen las unidades de transporte interurbano.
- Mejorar la imagen de la empresa a través del uso reglamentario y obligatorio de un uniforme identificado con la empresa, sobretodo en empleados que están en contacto directo con los usuarios, como los conductores, vendedores y supervisores.
- Realizar un estudio de factibilidad económica para la implementación de una nueva ruta urbana que transite por toda la Avenida Atlántico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México.  
Editorial Pearson Prentice Hall. 11<sup>va</sup> Edición

Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. México.  
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 3<sup>ra</sup> Edición.

Kotler, P. Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de la Mercadotecnia*. México  
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 2<sup>da</sup> Edición.

Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva para las Industrias. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México.  
Editorial Continental, S.A. 1<sup>ra</sup> Edición.

Narváez, R. (1997). *Orientaciones Prácticas para la Elaboración de Informes de Investigación*. Puerto Ordaz. UNEXPO. 2<sup>da</sup> Edición.

Tamayo, M. (1991). *El Proceso de la Investigación Científica*. México.  
Editorial Limusa. 2<sup>da</sup> Edición.

Pérez, A. (2004). *Guía metodológica para anteproyectos de Investigación*.  
Venezuela. Editorial Fedupel. 1<sup>ra</sup> Edición.

Misión y Visión de una empresa. Recuperado de:

<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Posicionamiento. Recuperado de:

<http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml>

Segmentación de Mercados y Posicionamiento. Recuperado de:

<http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>

Mercado. Recuperado de:

<http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>

Marketing de Servicio. Recuperado de:

<http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.shtml>

Evaluación de proyectos de desarrollo local. Enfoques, métodos y procedimientos. Recuperado de: [http://www.desco.org.pe/apc-aa-files/d38fb34df77ec8a36839f7aad10def69/libro\\_kellogg.pdf](http://www.desco.org.pe/apc-aa-files/d38fb34df77ec8a36839f7aad10def69/libro_kellogg.pdf)

# APÉNDICES

## **APÉNDICE 1**

**Encuesta aplicada a los usuarios de la empresa de Transporte Público del Estado Bolívar Transbolívar, C.A. en rutas Urbanas para el Estudio de Mercado.**



**Encuesta realizada a los usuarios de los servicios que presta la Empresa de Transporte Público TRANSBOLIVAR en rutas Urbanas**

Sexo <input type="radio"/> M <input type="radio"/> F	Edad:	¿Donde vive?:
Profesión:		¿Hacia donde se dirige?:
Usa el servicio para trasladarse al <input type="radio"/> Trabajo <input type="radio"/> Liceo <input type="radio"/> Universidad <input type="radio"/> Otros. Especifique: _____		

<b>1</b>	¿Conoce ud los servicios que presta la empresa Transporte Público "Transbolívar"?	<b>2</b>	¿Con qué frecuencia utiliza los servicios en rutas urbanas que presta la empresa?	<b>3</b>	¿Cómo es el precio del servicio en comparacion a la competencia?
<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>	Mas accesible
<input type="checkbox"/>	Mas o Menos	<input type="checkbox"/>	A Veces	<input type="checkbox"/>	Igual
<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Casi Nunca	<input type="checkbox"/>	Menos accesible

<b>4</b>	¿Cómo es el estado físico de las unidades con respecto a la competencia?	<b>5</b>	¿Cómo es el nivel de seguridad que poseen las unidades con respecto a la competencia?	<b>6</b>	¿Qué opina sobre el trato conductor-pasajero con respecto a la competencia?
<input type="checkbox"/>	Mejor	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Igual	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Normal
<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>	Pesimo

<b>7</b>	¿Cómo es la accesibilidad de las rutas con respecto a la competencia?	<b>8</b>	Indique el grado de disponibilidad de las unidades con respecto a la competencia	<b>9</b>	¿Qué opina sobre la eficacia del servicio con respecto a la competencia?
<input type="checkbox"/>	Facil	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Mejor
<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Igual
<input type="checkbox"/>	Difícil	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>	Deficiente

<b>10</b>	¿Cuál es su grado de preferencia del servicio?	<b>11</b>	¿En qué estatus social se ubica usted?	<b>12</b>	Por Favor indique su grado de satisfaccion por el servicio que presta la empresa Transbolívar
<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Conforme
<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>	Insatisfecho

Por Favor, indique una valoracion sobre los aspectos que resaltaria de la empresa de transporte publico Transbolívar. (Siendo 1: Deficiente, 2: Regular, 3: Aceptable, 4: Bueno, 5: Excelente)		¿Posee alguna observacion o queja del servicio?	
Buen trato a los usuarios	Precio	¿Qué otra ruta urbana desea que exista? ¿Cuál seria?	
Buen estado de las unidades	Rapidez	_____	
Buena reputación	Confort	¿Desearia ampliar los horarios de servicio? ¿Hasta que hora?	
Acceso a las rutas	Seguridad	_____	
Calidad del servicio	Información	¿Posee alguna recomendación para mejorar sus expectativas como usuario?	
Disponibilidad de Asientos	Higiene	_____	
Prontitud entre una unidad y otra	Climatización	_____	

## **APÉNDICE 2**

**Encuesta aplicada a los usuarios de la empresa de  
Transporte Público del Estado Bolívar Transbolívar,  
C.A. en rutas Interurbanas para el Estudio de  
Mercado.**



**Encuesta realizada a los usuarios de los servicios que presta la Empresa de Transporte Público TRANSBOLIVAR en rutas Interurbanas**

Sexo <input type="radio"/> M <input type="radio"/> F	Edad:	¿Donde vive?:	
Profesión:		¿Hacia donde se dirige?:	
Usa el servicio para trasladarse <input type="radio"/> Trabajo <input type="radio"/> Universidad <input type="radio"/> Turismo <input type="radio"/> Comercio <input type="radio"/> Otro. Especifique:			
3ra Edad <input type="checkbox"/>	Discapacitado <input type="checkbox"/>	Pasajero Regular <input type="checkbox"/>	Funcionario <input type="checkbox"/>

**Ponderación de la Encuesta**

N°	Preguntas	1: Deficiente		2: Regular		3: Excelente	
		Transbolívar	Competencia	Transbolívar	Competencia	Transbolívar	Competencia
1	Atencion al cliente	<input type="checkbox"/>					
2	Sistema de venta de Boletos	<input type="checkbox"/>					
3	Rutas y paradas ofrecidas	<input type="checkbox"/>					
4	Precio del boleto	<input type="checkbox"/>					
5	Cumplimiento en los horarios de salida y llegada al destino	<input type="checkbox"/>					
6	Control de pasajeros que abordan y equipaje	<input type="checkbox"/>					
7	Higiene de los baños y la unidad en general	<input type="checkbox"/>					
8	Cumplimiento de las normas terrestres por parte de los choferes	<input type="checkbox"/>					
9	Confort de las unidades	<input type="checkbox"/>					
10	Cumplimiento de normas de uso de la unidad (cerrar la puerta de la unidad, colocarse el cinturón de seguridad, no exceder la capacidad de personas establecidas)	<input type="checkbox"/>					
11	Seguridad de las unidades	<input type="checkbox"/>					
12	Frecuencia de uso del servicio (Siendo 1: Casi nunca, 2: Regularmente, 3: Casi Siempre)	<input type="checkbox"/>					
13	Conformidad con los horarios ofrecidos (Siendo 1: No, 2: Irrelevante, 3: Si)	<input type="checkbox"/>					
14	Disponibilidad de boletos	<input type="checkbox"/>					
15	Medio de informacion usado para los servicios que se ofrecen	<input type="checkbox"/>					
16	Estado operativo de las unidades	<input type="checkbox"/>					
17	Ocurrencia de algun siniestro (Siendo 1: Casi nunca, 2: Regularmente, 3: Casi Siempre)	<input type="checkbox"/>					
18	Inconvenientes con el personal de la empresa (Siendo 1: Casi nunca, 2: Regularmente, 3: Casi Siempre)	<input type="checkbox"/>					
19	Servicio postventa, garantia y respuesta por anomalias	<input type="checkbox"/>					
20	Calificacion que otorga al servicio prestado	<input type="checkbox"/>					

**Observaciones** (Recomendaciones, Rutas, Horarios, Informacion, observacion, queja, siniestro):


## **APÉNDICE 3**

**Tablas con el análisis descriptivo de los resultados  
obtenidos en las encuestas de los usuarios en rutas  
Urbanas**

## Parte Superior: Estudio Demográfico

### ✓ Genero

M	38	42%
F	48	53%
Vacío	4	4%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 6. Genero de los Usuarios**

Fuente: Propia.

La mayoría de los encuestados corresponden al sexo femenino en un margen del 53% de la muestra escogida. Un 42% pertenece al género masculino y un margen del 4% de la muestra poblacional no selecciono ninguna de las dos opciones.

### ✓ Edad

10 a 17	1	1%
18 a 24	14	16%
25 a 35	20	22%
36 a 44	14	16%
45 a 55	8	9%
56 o más	6	7%
Vacío	27	30%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 7. Edad de los Usuarios**

Fuente: Propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos la población juvenil, adultos jóvenes y adultos representan la mayoría de los usuarios que usan el servicio. Sin embargo, el grupo de Adultos Jóvenes con edades comprendidas entre 25 y 35 años representan el conjunto predominante en la población encuestada con margen del 22%.

Según los resultados solo el 1% de la población encuestada representa al grupo Teens. El 16% al grupo Juvenil, así como

también a la población adulta. Los usuarios de edad madura corresponden al 9% de la población y los ancianos al 7% de la misma.

Existe un alto margen de la población que prefirió no especificar su edad. Los motivos pueden ser muy variados pero no es propósito de esta investigación indagar al respecto.

✓ *Profesión*

Estudiante	17	19%
TSU	11	12%
Profesional	15	17%
Independiente	24	27%
Funcionario	1	1%
Vacío	22	24%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 8. Profesión de los Usuarios**

Fuente: Propia.

De acuerdo al mayor número de usuarios que se dedican a una actividad en común tenemos que el grupo Independientes corresponde a un 27% de la población. Luego, el grupo de estudiantes le continúan con un 19% de la muestra. Los profesionales y TSU corresponden al 17% y 12% de la población respectivamente. El grupo de funcionarios representa el 1% de la totalidad y un margen del 24% de los usuarios encuestados no especificó a qué se dedicaba.

✓ *Uso del Servicio*

Trabajo	41	46%
Liceo	1	1%
Universidad	13	14%
Otros	30	33%
Vacío	5	6%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 9. Uso del Servicio**

Fuente: Propia.

De acuerdo a los resultados podemos notar que casi la mitad de la población encuestada utiliza el servicio para dirigirse a su lugar de trabajo en un margen del 46%. Luego tenemos con un 33% de la población al grupo de usuarios que usan el servicio para dirigirse a Otros lugares que no son los que están especificados en la encuesta. Los universitarios que utilizan el servicio para llegar hasta su instituto educativo representan solo el 14%. Luego los usuarios que usan el servicio para ir hasta el liceo o instituto de educación diversificada representan solo el 1% de la población. Solo el 6% de la población no selecciono ninguna de las opciones antes mencionadas.

✓ *Origen*

11 de Abril	12	13%
Vista al Sol	6	7%
Chirica	6	7%
Dalla Costa	9	10%
Cachamay	6	7%
Universidad	5	6%
Unare	35	39%
Otra	6	7%
Vacío	5	6%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 10. Lugar de Origen de los Usuarios**

Fuente: Propia.

La mayoría de los usuarios encuestados que utilizan el servicio viven en la parroquia Unare en un margen del 39%. Le sigue los usuarios provenientes de la parroquia 11 de Abril con un 13% y en un mismo margen del 7% tenemos a los usuarios procedentes de las parroquias Vista al Sol y Chirica.

Los usuarios provenientes de la parroquia dalla costa corresponden al 10% de la población encuestada. Solo los usuarios que viven en la parroquia Cachamay y Universidad corresponden al 7% y 6% de la población respectivamente.

Los usuarios procedentes de otro municipio representan el 7% de los encuestados. Y por último, un margen del 6% de la población no especifico su lugar de residencia.

### Parte Media: Selección Simple

- ✓ *Conocimiento de los servicios que presta la Empresa de Transporte Público Transbolívar, C.A.*

Sí	39	43%
Mas o menos	38	42%
No	13	14%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 11. Conocimiento de los servicios que presta la Empresa de Transporte Público Transbolívar, C.A**

Fuente: Propia.

El 43% de la población encuestada posee conocimiento de los servicios que presta la empresa y el 42% posee una noción de los mismos. Solo el 14% de los encuestados no conocen los servicios ni la empresa que los presta.

✓ *Frecuencia de uso de las unidades*

Mucho	25	28%
A veces	54	60%
Casi Nunca	11	12%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 12. Frecuencia de Uso de las unidades de transporte**  
Fuente: Propia.

El 60% de la población encuestada usa el servicio esporádicamente. El margen de usuarios que usan el servicio de manera constante es del 28% y solo el 12% de los encuestados casi nunca usan el servicio.

✓ *Precio del servicio con respecto a la competencia*

Más accesible	23	26%
Igual	65	72%
Menos accesible	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 13. Precio del servicio con respecto a la competencia**  
Fuente: Propia.

El 72% de los encuestados consideran que el precio de los servicios ofrecidos por Transbolivar es iguales a los de la competencia. Solo el 26% aseguran que el precio del pasaje es más accesible que el de la competencia. Y un 2% opina que el precio es menos accesible.

✓ *Estado físico de las unidades con respecto a la competencia*

Mejor	42	47%
Igual	42	47%
Deficiente	6	7%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 14. Estado físico de las unidades con respecto a la competencia**  
Fuente: Propia.

El 47% de la población encuestada considera que el estado físico de las unidades de Transbolívar está en mejores condiciones que el de la competencia y el otro 47% de los encuestados opinan que estado físico es igual con respecto a la competencia. Solo un 7% de la población asegura que el estado físico de las unidades es deficiente en comparación a la competencia.

- ✓ *Nivel de seguridad que poseen las unidades de transporte con respecto a la competencia*

Alto	14	16%
Medio	61	68%
Bajo	15	17%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 15. Nivel de Seguridad que poseen las unidades con respecto a la competencia**  
Fuente: Propia.

El 68% de los encuestados consideran que el nivel de seguridad que poseen las unidades con respecto a la competencia es medio o regular. Un 16% opina que es alto y un 17% asegura que es bajo.

- ✓ *Trato conductor-pasajero con respecto a la competencia*

Excelente	15	17%
Normal	61	68%
Deficiente	14	16%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 16. Trato conductor-pasajero con respecto a la competencia**  
Fuente: Propia.

El 68% de los encuestados consideran que el trato conductor-pasajero es normal. Solo el 16% de la población cree que es deficiente. Aunque un margen del 17% asegura que el trato es excelente.

✓ *Accesibilidad de las rutas con respecto a la competencia*

Fácil	28	31%
Regular	50	56%
Difícil	12	13%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 17. Accesibilidad de las rutas con respecto a la competencia**  
Fuente: Propia.

El 56% de la población encuestada coincide en que la accesibilidad para las rutas del transporte es regular. Un 31% considera que es fácil acceder a ellas. Solo un 13% de los encuestados opinan que es difícil acceder a las rutas por donde transitan las unidades de Transbolivar.

✓ *Grado de disponibilidad de las unidades con respecto a la competencia*

Alto	5	6%
Medio	53	59%
Bajo	32	36%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 18. Grado de disponibilidad de las unidades con respecto a la competencia**  
Fuente: Propia.

El 59% de los encuestados consideran que la disponibilidad de las unidades es media o regular. Sin embargo un margen también un tanto alto del 36% considera que es bajo. Solo el 6% opina que el nivel de disponibilidad de las unidades de Transbolivar es alto.

✓ *Eficacia del servicio con respecto a la competencia*

Mejor	24	27%
Igual	59	66%
Deficiente	7	8%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 19. Eficacia del servicio con respecto a la competencia**

Fuente: Propia.

El 66% de la población considera que la eficiencia del servicio es igual al de su competencia. Un 27% asegura que es mejor en comparación a los que prestan el mismo servicio. Solo el 8% de los encuestados afirma que la eficiencia del servicio es deficiente con respecto a la competencia.

✓ *Grado de preferencia por el servicio*

Alto	23	26%
Medio	61	68%
Bajo	6	7%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 20. Grado de preferencia por el servicio**

Fuente: Propia.

El 68% que representa más de la mitad de la población encuestada coincide que poseen un nivel de preferencia medio o regular. Así como también un 26% posee un alto nivel de preferencia por el servicio que presta la empresa y solo un 7% ha de tener un bajo margen de preferencia.

✓ *Estatus social de los usuarios*

Alto	8	9%
Medio	68	76%
Bajo	14	16%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 21. Estatus social de los Usuarios**

Fuente: Propia.

Más de la mitad de la población encuestada representa a la clase media con un 76% de la totalidad. Un 16% se ubica en la clase baja y solo el 9% de los encuestados son de clase alta.

✓ *Nivel de satisfacción por el servicio*

Satisfecho	16	18%
Conforme	66	73%
Insatisfecho	8	9%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Tabla 22. Grado de Satisfacción por el servicio prestado**  
Fuente: Propia.

Más de la mitad de la población encuestada considera estar conforme con el servicio prestado en un margen del 73%. Solo el 18% de los encuestados afirman estar satisfechos por el servicio. En un margen del 9% los encuestados aseveran estar insatisfechos.

## **APÉNDICE 4**

**Tablas con el análisis descriptivo de los resultados  
obtenidos en las encuestas de los usuarios en rutas  
Interurbanas**

## Parte Superior: Estudio Demográfico

### ✓ *Genero*

M	43	45%
F	46	48%
Vacío	6	6%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Tabla 38. Genero**  
Fuente: Propia

De acuerdo a los resultados tenemos que la población femenina es del 48% y la masculina del 45%, dejando un margen de contingencia del 6%.

### ✓ *Edad*

10 a 17	2	2%
18 a 24	9	9%
25 a 35	30	32%
36 a 44	17	18%
45 a 55	13	14%
56 o más	12	13%
Vacío	12	13%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Tabla 39. Edad**  
Fuente: Propia

La población con mayor nivel de significación es la de adultos jóvenes con un margen del 32% de la totalidad de la población, el grupo de adultos representa el 18%, los usuarios de edad madura representan el 14%.

Los usuarios de edad avanzada o ancianos constituyen el 13%, como también en un mismo margen del 13% están los usuarios

que no especificaron su edad. Los jóvenes figuran el 9% y solo un 2% corresponde al grupo de teens.

✓ *Profesión*

Estudiante	9	9%
TSU	8	8%
Profesional	27	28%
Independiente	31	33%
Funcionario	2	2%
Vacío	18	19%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Tabla 40. Profesión**

Fuente: Propia

De acuerdo al mayor número de usuarios que se dedican a una actividad en común tenemos que el grupo Independientes corresponde a un 33% de la población. Luego, el grupo de profesionales le continúan con un 28% de la muestra. Los estudiantes y TSU corresponden al 9% y 8% de la población respectivamente. El grupo de funcionarios representa el 2% de la totalidad y un margen del 19% de los usuarios encuestados no especificó a qué se dedicaba.

✓ *Uso del Servicio*

Trabajo	39	41%
Universidad	9	9%
Turismo	11	12%
Comercio	6	6%
Otros	14	15%
Vacío	16	17%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Tabla 41. Uso del Servicio**

Fuente: Propia

Los usuarios en su mayoría utilizan el servicio para dirigirse a su lugar de trabajo. Un margen del 12% lo utiliza para ir hasta alguna zona turística. Y solo un 9% para trasladarse hasta la universidad donde estudia.

Un índice del 15% utiliza el servicio para realizar otras actividades tales como visitas, comercio, trámites, entre otras diligencias específicas. Cabe destacar que un margen del 17% no especifico la razón del uso del servicio.

✓ *Origen*

Cdad. Bolívar	25	26%
Cdad. Guayana	48	51%
Upata	5	5%
Guasipati	0	0%
Callao	1	1%
Tumeremo	0	0%
Santa Elena	11	12%
Otra	2	2%
Vacío	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Tabla 42. Origen**

Fuente: Propia

Más de la mitad de los usuarios encuestados que utilizan el servicio viven en Ciudad Guayana en un margen del 51%. Le sigue los usuarios provenientes de Ciudad Bolívar con un 26% y en un margen del 12% tenemos a los usuarios procedentes de Santa Elena.

Los usuarios provenientes de Upata corresponden al 5% de la población encuestada. Solo los usuarios que viven en Guasipati y

Tumeremo representaron un margen del 0% en la población encuestada.

Los usuarios procedentes de otro estado representan el 2% de los encuestados. Los del callao solo 1%. Y por último, un margen del 3% de la población no especifico su lugar de procedencia.

✓ *Tipo de Pasajero*

3ra Edad	15	16%
Discapacitado	0	0%
Pasajero Regular	63	66%
Funcionario	14	15%
Vacío	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

**Tabla 43. Tipo de Pasajero**

**Fuente:** Propia

En un índice muy significativo del 66% tenemos a los pasajeros regulares como grupo predominante, donde le sigue los pasajeros de la 3ra edad en un 16%. Los pasajeros que se dedican a prestar sus servicios en cualquier ente gubernamental representan un 15% de la totalidad. En la población encuestada los pasajeros con alguna discapacidad representa un 0%. Y solo un 3% no especifico que tipo de pasajero representa.