



PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

**EMPRESA ESTATAL DE TRANSPORTE POR CABLE
“MI TELEFÉRICO”
2021 – 2025**

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES	6
2.1. FILOSOFÍA DE LA MOVILIDAD URBANA.....	6
2.2. PRINCIPIOS.....	8
2.3. VALORES.....	8
2.4. ARTICULACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	10
3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	12
3.1. SERVICIO DE TRANSPORTE.....	12
3.2. SERVICIO DE TRANSPORTE POR CABLE.....	14
3.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO 2016-2020.....	17
3.4. CICLO DE VIDA.....	21
3.4.1. VIDAS TRANSPORTADAS.....	21
3.4.2. RECAUDACIONES.....	27
3.4.3. GASTO CORRIENTE.....	28
3.4.4. SOSTENIBILIDAD.-.....	29
3.4.5. OTROS RESULTADOS DE DIAGNOSIS.-.....	30
3.4.6. MEFI (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS).....	31
3.5. ANÁLISIS PESTEL.....	32
3.5.1. ANÁLISIS POLÍTICO.....	32
3.5.2. ANÁLISIS ECONÓMICO.....	33
3.5.3. ANÁLISIS SOCIAL.....	34
3.5.4. COVID-19.....	35
3.5.5. ANÁLISIS TECNOLÓGICO.....	36
3.5.6. ANÁLISIS ECOLÓGICO.....	37
3.5.7. ANÁLISIS LEGAL.....	38
3.5.8. MEFE - MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	39
3.6. ANÁLISIS DE LA ENTORNO COMPETITIVO - PORTER.....	41
3.7. MPC- MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	44
3.8. DESARROLLO DE MERCADOS Y PRODUCTOS MATRIZ ANSOFF.....	45
3.9. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	47
4. PROPUESTA ESTRATÉGICA	50
4.1. DESAFÍOS.....	50
4.2. MAPA ESTRATÉGICO.....	52
4.3. ESTRATEGIAS.....	54
4.3.1. SOSTENIBILIDAD.....	55
4.3.2. EFICIENCIA EMPRESARIAL.....	57
4.3.3. IDENTIDAD DE MARCA.....	58
4.3.4. ECONOMÍA CIRCULAR E INCLUSIÓN SOCIAL.....	59
4.4. INDICADORES CLAVES DE RENDIMIENTO.....	62
4.4.1. CICLO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO.....	62
4.4.2. KPI'S DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	63
4.4.3. METAS DE LOS KPI'S DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	64
5. PROYECCIONES FINANCIERAS	65
5.1. PROYECCIÓN DE VIDAS TRANSPORTADAS.....	65
5.2. PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	66
5.3. GASTO PLURIANUAL.....	70

6. PLANES	71
6.1. PLAN MAESTRO DE TELEFÉRICOS.....	71
6.1.1. SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE.....	75
6.2. PROYECTOS DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL.....	77
6.2.1. PARQUE DE LAS CULTURAS Y DE LA MADRE TIERRA.....	77
6.2.2. PARQUE LINEAL METROPOLITANO.....	79
6.2.3. CONECTIVIDAD AEROPUERTO.....	82
6.2.4. EDIFICIO THAYAÑA.....	82
6.2.5. TECHOS PRACTICABLES.....	83
6.3. PLAN DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO.....	84
6.3.1. VIAJE SEGURO - OPERACIÓN STC.....	84
6.3.2. SISTEMA DE SEGURIDAD OPERACIONAL.....	84
6.3.3. SEGURIDAD - CONTROL DE ESTACIONES.....	86
6.3.4. DOTACIÓN DE MATERIALES E INSUMOS.....	86
6.3.5. ACCIONES DE MANTENIMIENTO.....	87
6.4. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO.....	90
6.5. CULTURA TELEFÉRICO.....	96

Índice de Cuadros

CUADRO N° 1. ARTICULACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL - PDES 21-25.....	9
CUADRO N° 2. ARTICULACIÓN AL PLAN SECTORIAL DE DESARROLLO INTEGRAL- PSDI 21-25.....	9
CUADRO N° 3. NIVELES JERÁRQUICOS.....	10
CUADRO N° 4. EVALUACIÓN FINAL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL 16-20.....	17
CUADRO N° 5. EFICACIA DEL PEE2016-2020.....	18
CUADRO N° 6. EVALUACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PLANTEADOS DEL PEE 2016-2020.....	20
CUADRO N° 7. DATOS DE LA RED DE INTEGRACIÓN METROPOLITANA.....	22
CUADRO N° 8. DATOS TELEFÉRICO TURÍSTICO ORURO.....	22
CUADRO N° 9. MEFI- EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	31
CUADRO N° 10. FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS.....	32
CUADRO N° 11. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - MEFE.....	39
CUADRO N° 12. RESULTADOS DEL ANÁLISIS PESTEL.....	40
CUADRO N° 13. TARIFAS DIURNAS Y NOCTURNAS.....	43
CUADRO N° 14. FACTORES CLAVE IDENTIFICADOS.....	44
CUADRO N° 15. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO VALORACIÓN TRANSPORTE.....	45
CUADRO N° 16. PROYECCIÓN DE METAS PPE 2021-2025.....	64
CUADRO N° 17. PROYECCIÓN DE VIDAS TRANSPORTADAS EN EL QUINQUENIO.....	65
CUADRO N° 18. PROYECCIÓN DE INGRESOS PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL 2021-2025.....	69
CUADRO N° 19. PRESUPUESTO PLURIANUAL DE GASTOS 2022-2025.....	70
CUADRO N° 20. TÁCTICAS PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	91
CUADRO N° 21. TÁCTICAS PARA FIDELIZAR A LOS USUARIOS.....	92
CUADRO N° 22. TÁCTICAS PARA LA REPOSICIÓN DE MARCA MI TELEFÉRICO.....	93
CUADRO N° 23. TÁCTICAS PARA PROMOVER LA VISIÓN COMERCIAL.....	95

Índice de Gráficos

GRÁFICO N° 1.	MISIÓN Y VISIÓN DE LA EETC-MT.....	7
GRÁFICO N° 2.	PRINCIPIOS DE LA EETC-MT.....	8
GRÁFICO N° 3.	VALORES DE LA EETC-MT.....	8
GRÁFICO N° 4.	ESTRUCTURA FORMAL.....	11
GRÁFICO N° 5.	ORGANIGRAMA EETC-MT.....	11
GRÁFICO N° 6.	CEJA DEL ALTO.....	12
GRÁFICO N° 7.	SERVICIO DE TRANSPORTE TRADICIONAL.....	13
GRÁFICO N° 8.	BENEFICIOS QUE RECIBE LA SOCIEDAD CON MI TELEFÉRICO.....	14
GRÁFICO N° 9.	SISTEMA DE TRANSPORTE POR CABLE.....	16
GRÁFICO N° 10.	ESTRUCTURA DEL PEE 2016-2020.....	17
GRÁFICO N° 11.	CICLO DE VIDA EETC-MT PROYECTADO Y ACTUAL.....	21
GRÁFICO N° 12.	VIDAS TRANSPORTADAS POR GESTIÓN.....	23
GRÁFICO N° 13.	EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LÍNEAS.....	23
GRÁFICO N° 14.	TENDENCIA DE VIDAS TRANSPORTADAS POR MESES.....	24
GRÁFICO N° 15.	RANGO DE EDAD DEL USUARIO.....	25
GRÁFICO N° 16.	INGRESOS POR USUARIO DEL STC.....	26
GRÁFICO N° 17.	RECAUDACIONES TOTALES POR AÑO.....	27
GRÁFICO N° 18.	APORTE DE LOS NEGOCIOS COMPLEMENTARIOS.....	27
GRÁFICO N° 19.	TOTAL INGRESOS GENERADOS POR NEGOCIOS COMPLEMENTARIOS.....	28
GRÁFICO N° 20.	GASTO CORRIENTE POR GESTIÓN.....	29
GRÁFICO N° 21.	PARTICIPACIÓN DE LOS GASTOS.....	29
GRÁFICO N° 22.	PROYECCIONES TASA DE CRECIMIENTO DE PAISES DE SUDAMÉRICA.....	34
GRÁFICO N° 23.	PRODUCTO INTERNO BRUTO VARIACIÓN PORCENTUAL 2014 -2021.....	34
GRÁFICO N° 24.	DATOS COVID-19 BOLIVIA.....	35
GRÁFICO N° 25.	TASA DE CRECIMIENTO DEL PARQUE AUTOMOTOR LA PAZ.....	36
GRÁFICO N° 26.	PORCENTAJE DE EMISIÓN DE POR MEDIO DE TRANSPORTE CO2.....	37
GRÁFICO N° 27.	ENTORNO COMPETITIVO DEL STC.....	41
GRÁFICO N° 28.	RESULTADOS TRANSPORTE MPC.....	44
GRÁFICO N° 29.	MATRIZ ANSOFF EETC- MT.....	46
GRÁFICO N° 30.	MAPA ESTRATÉGICO.....	52
GRÁFICO N° 31.	TÁCTICAS PEE 21-25.....	54
GRÁFICO N° 32.	ESTRATEGIAS PEE 21-25.....	55
GRÁFICO N° 33.	ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD.....	56
GRÁFICO N° 34.	ESTRATEGIA DE EFICIENCIA EMPRESARIAL.....	57
GRÁFICO N° 35.	ESTRATEGIA DE IDENTIDAD DE MARCA.....	59
GRÁFICO N° 36.	ESTRATEGIA DE ECONOMÍA CIRCULAR.....	61
GRÁFICO N° 37.	KIP'S DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL 2021-2025.....	63
GRÁFICO N° 38.	RED DE INTEGRACIÓN METROPOLITANA.....	71
GRÁFICO N° 39.	NUEVAS RUTAS PROPUESTAS.....	72
GRÁFICO N° 40.	LÍNEA N° 1: LAS VILLAS - PAMPAHASI.....	73
GRÁFICO N° 41.	LÍNEA N° 2: TRANSITO - MERCADO URUGUAY - FARO MURILLO.....	73
GRÁFICO N° 42.	LÍNEA N° 3: ESTACIÓN CENTRAL - LA PORTADA - PLAZA GERMÁN BUSCH (DISTRITO 6 - EL ALTO).....	74
GRÁFICO N° 43.	LÍNEA N° 4: FARO MURILLO - DISTRITO 1 - ROSAS PAMPA - AV. BOLIVIA (DISTRITO 8 - EL ALTO).....	74
GRÁFICO N° 44.	PUNTOS DE INTEGRACIÓN DE MI TELEFÉRICO CON BUSES MUNICIPALES.....	76
GRÁFICO N° 45.	VISITANTES AL PARQUE DE LAS CULTURAS POR MES.....	77
GRÁFICO N° 46.	CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO.....	87
GRÁFICO N° 47.	CICLO PLANIFICAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR.....	89
GRÁFICO N° 48.	PROGRAMA ARTELEFÉRICO.....	96
GRÁFICO N° 49.	PROGRAMA EDUCACIÓN TELEFÉRICO.....	97
GRÁFICO N° 50.	PROGRAMA JÓVENES DE ALTURA.....	98
GRÁFICO N° 51.	PROGRAMA TURISMO DE ALTURA.....	99
GRÁFICO N° 52.	PROGRAMA DEPOR-T.....	100
GRÁFICO N° 53.	PROGRAMA CAMBIO VERDE.....	101
GRÁFICO N° 54.	PROGRAMA VIVIR BIEN.....	101
GRÁFICO N° 55.	PROGRAMA CORAZÓN TELEFÉRICO.....	102
GRÁFICO N° 56.	CICLO DE VIDA DE LA GBR.....	105
GRÁFICO N° 57.	CADENA DE RESULTADOS.....	106

1. Introducción

“Hemos heredado una cultura milenaria que comprende que todo está interrelacionado, que nada está dividido, que nada está afuera, por eso nos dice que todos vayamos juntos”

David Choquehuanaca Vicepresidente del Estado Plurinacional de Bolivia

La ciudad de La Paz, se encuentra situada en una zona cubierta de serranías, haciendo que desde sus orígenes cuente con calles estrechas provocando espacios urbanos inadecuados para el tránsito entre moviidades y seres vivos, lo que ha ido generando en estos tiempos una mayor congestión de calles, apertura de espacios vehiculares en pendientes hacia y sobre los espacios montañosos, calles estrechas, casas sobre espacios públicos y desorden general de la movilidad urbana.

Al poco espacio de tránsito, se incluye el crecimiento de la ciudad conjuntamente con el parque automotor tanto público como privado, causando caos vehicular, servicios inadecuados y crecimiento del servicio de transporte desproporcionado, afectando seriamente a las necesidades de transporte de toda la población.

Al no contar con una apertura de caminos o vías que unan a las diferentes poblaciones con otros, esto podría causar un estancamiento económico y social en toda la metrópoli, es así que la Empresa Estatal de Transporte por Cable Mi Teleférico (EETC-MT), desde el 2014 ha iniciado sus operaciones comerciales, con la plena disposición de convertirse en la solución al problema existente.

El Gobierno Nacional, al observar la topografía accidentada de la metrópoli, ha implementado un medio totalmente innovador que es el Sistema de Transporte por Cable (STC) masivo, construyendo la ruta aérea más grande del mundo, lo que ha facilitado el trasporte público.

La EETC-MT tuvo la visión que hasta el 2020 la metrópoli paceña tendría un servicio de transporte rápido, confiable, amigable con el medio ambiente y agradable, que le permita llegar a cualquier lugar de la ciudad, es así que un año antes de la meta establecida se han construido 10 líneas de teleférico conformando la Red de Integración Metropolitana (RIM), con una buena percepción de calidad, así también se ha logrado iniciar la expansión a nivel nacional construyendo el Teleférico Turístico Santuario Virgen del Socavón en la ciudad de Oruro, convirtiéndose en el referente nacional y mundial de transporte urbano.

Conforme pasan los años, la dinámica del mercado ha permitido que Mi Teleférico pueda ir creciendo, pasando a una nueva etapa de madurez en el ciclo empresarial, etapa en la que se tienen que consolidar las estructuras, sistemas, servicios y negocios implementados con la finalidad de contar con una adecuada sostenibilidad operativa, es así que la planificación estratégica es de vital importancia para los próximos años, más aún si se consideran los hechos suscitados en la gestión 2020 como el cambio de administración en el Estado Nacional, así como la emergencia sanitaria del Coronavirus -19 , que han afectado directamente a la sostenibilidad de la empresa.

Toda esta situación plantea retos importantes para la EETC-MT, los cuales son evaluados constantemente, así como la implementación de estrategias que permitan superar los diferentes desafíos y obstáculos que se pueda presentar.

2. Misión, Visión, Valores¹

"Establecer una meta es el punto de partida de todo logro"²

2.1. Filosofía de la Movilidad urbana

Se presenta 4 perspectivas filosóficas que permiten desarrollar la propuesta de desarrollo de la Empresa Estatal de Transporte por Cable Mi Teleférico, estos son:

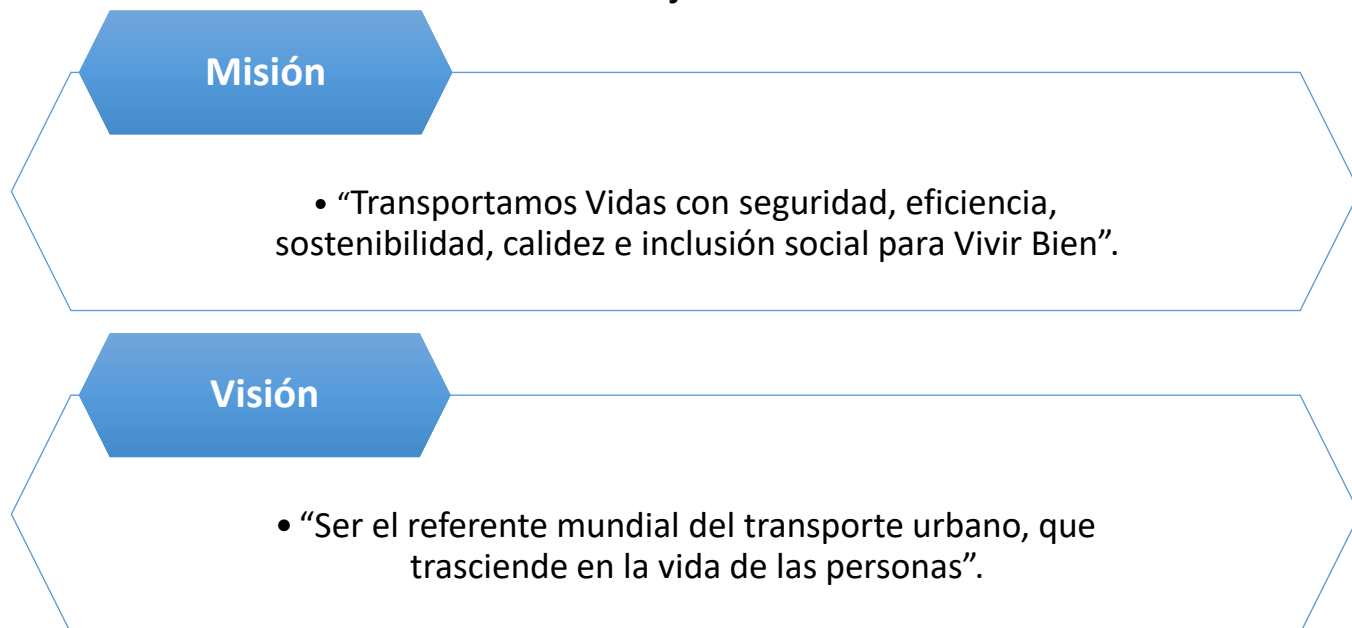
- **Perspectiva Humana.**- La humanidad en su conjunto, busca cubrir sus necesidades físicas, mentales y espirituales a través de la búsqueda de bienes y servicios que permitan mantenerse activo, motivado y por sobre todo vivo lo que ha llevado a la humanidad a crear sociedades, mercados y caminos que permitan satisfacer las necesidades, por lo que Mi Teleférico a través del servicio de transporte busca favorecer a todos los transeúntes poder acceder a un transporte urbano digno, inclusivo y seguro, dando así una alternativa para acceder a bienes, recursos y servicios a través de las estaciones que permita mejorar la distribución urbana y otorgando mayores oportunidades de mercado y negocios.
- **Perspectiva Ciudad.**- Enlazada a la perspectiva anterior, Mi Teleférico a través del Sistema de Transporte por Cable (STC) y estaciones, contribuye a optimizar el uso del espacio público, con la creación de vías aéreas por cable, que pretende reducir el tráfico terrestre, creando espacios que promueven la integración intermodal con otros medios de transporte y desarrollando centralidades urbanas, contribuyendo a la inclusión de toda la sociedad.
- **Perspectiva Ambiental.**- La actividad humana en estos últimos siglos, ha ido y sigue destruyendo el medio ambiente, principalmente con el uso excesivo de combustibles fósiles en automóviles, así como la tala de bosques que han permitido el calentamiento global, causando una reducción en la calidad del aire, contaminación de ríos, crecida del nivel de agua en los océanos y mayores incendios forestales haciendo que el futuro que se les dejaría a las futuras generaciones sea incierto, por el contrario, la EETC-MT, ha optado por el uso de medios de transporte más eficiente, menos invasivos y más amigables con el medio ambiente, fomentando el uso de energías alternativas que permitan mostrar al mundo entero que otro mundo es posible.
- **Perspectiva Gobierno.**- El Estado a través de la Empresa Estatal de Transporte por Cable "Mi Teleférico", satisface la necesidad principal de acceso a la movilidad urbana, otro aspecto a destacar es que gracias a las estaciones, se logra promover y desarrollar centralidades urbanas que dinamizan otros sectores y permiten el acceso a otros bienes y servicios, por lo que los impactos sociales y económicos que genera Mi Teleférico son relevantes para el Estado, asimismo, al ser una empresa estratégica, la EETC-MT aporta económicamente a las políticas del gobierno nacional.

En base a esta filosofía la Empresa Estatal de Transporte por Cable "Mi Teleférico", establece su Visión y su Misión.

¹ Capítulo II del Estatuto Orgánico V. 3 EETC-MT (2018)

² William Clement Stone 1902 – 2002, empresario, filántropo y escritor de libro.

Gráfico N° 1. Misión y Visión de la EETC-MT



Fuente: Estatuto Orgánico V. 3 EETC-MT (2018)

La Visión, presenta tres enfoques claves:

- **Ser.-** La empresa como un todo, de ahí se obtiene el primer enfoque que es el de la **“integridad”**, ser uno solo y responder como empresa, por tal motivo la integridad no es únicamente como grupo, es también parte de las herramientas del Estado para lograr “Vivir Bien”, lo que implica el trabajar conjuntamente con otros entes gubernamentales, municipales, sectoriales y locales.
- **Referente.-** Es ser un ejemplo, ¿Cómo llegamos a ser un ejemplo?, haciendo todo lo que la empresa se proponga, como segundo enfoque tendremos a la **“gestión por resultados”**, para ser un referente mundial la EETC-MT debe convertirse en una Empresa de nivel internacional y mantener el posicionamiento.
- **Trascender.-** Es ir más allá, es una explosión de sentimientos en el cuerpo, internamente al otorgar una **“experiencia del servicio”** como parte positiva de la vida cotidiana, desde la transformación de los procesos internos hasta que sea un recuerdo imborrable en los usuarios como una empresa innovadora en todo el mundo.

2.2. Principios

Los Principios empresariales son:

Gráfico N° 2. Principios de la EETC-MT

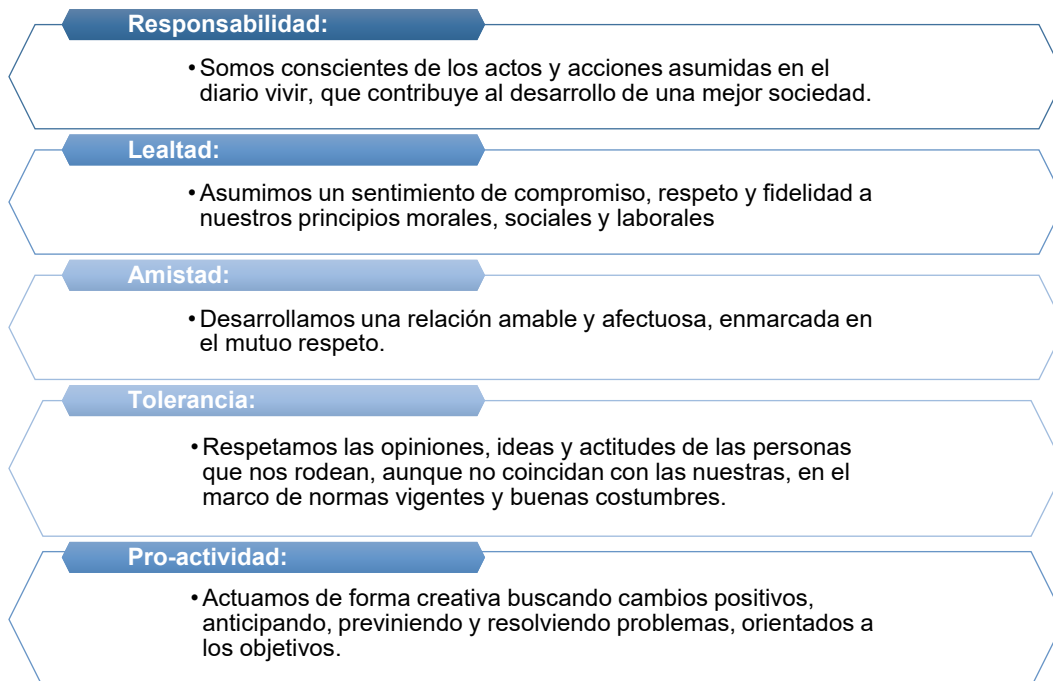


Fuente: Estatuto Orgánico V. 3 EETC-MT (2018)

2.3. Valores

Los Valores empresariales son:

Gráfico N° 3. Valores de la EETC-MT



Fuente: Estatuto Orgánico V. 3 EETC-MT (2018)

2.4. Articulación estratégica

El Plan Estratégico Empresarial 2021-2025 de la EETC-MT, se formula en el marco del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que articula la Agenda Patriótica; el Plan de Desarrollo Económico y Social, el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI) – Sector Transporte y el Plan Estratégico Empresarial 2016-2020” (anexo 1: articulación).

En el marco del Vivir Bien, la Agenda Patriótica 2025, articula e integra la visión de desarrollo del Estado Plurinacional Boliviano, expresado en la Constitución Política del Estado, estableciendo las directrices para el diseño y la aplicación de las políticas públicas y programas de mediano y largo plazo.

Mi Teleférico, como parte de la Visión del Estado Plurinacional, trabaja y contribuye en el Pilar 6: “Soberanía productiva con diversificación, desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista”.

Cuadro N° 1. Articulación al Plan de Desarrollo Económico y Social – PDES 21-25

EJE	META	RESULTADO	ACCIONES	INDICADORES	LÍNEA BASE 2020	2025
3 Seguridad con soberanía alimentaria, promoción de exportaciones con valor agregado y desarrollo turístico	3.3 Impulsar la integración nacional e internacional para fortalecer los centros productivos con sistemas de transporte carretero, aéreo, férreo, fluvial y urbano	3.3.5 Se han construido proyectos alternativos de transporte urbano en armonía con la Madre Tierra	3.3.5.2 Construir nueva infraestructura, entre Estaciones y torres, que darán operatividad a las nuevas líneas de teleférico en diferentes zonas de las ciudades de La Paz y El Alto.	Número de líneas de Teleférico en operación comercial a nivel nacional 1	11 líneas en operación	15 líneas en operación
				Número de Vidas Transportadas año	97 Millones Vidas Transportadas (2019)	al menos 104 Millones de Vidas Transportadas

Fuente: Plan de Desarrollo Económico y Social – PDES

1. El Proyecto de Construcción e Implementación de Transporte por Cable Fase III, tiene proyectado construir 4 nuevas líneas

Cuadro N° 2. Articulación al Plan Sectorial de Desarrollo Integral– PSDI 21-25

ACCIONES PDES	AEI (Acciones Estratégicas institucionales)	INDICADOR	Hasta el 2025
3.3.5.2 Construir nueva infraestructura, entre Estaciones y torres, que darán operatividad a las nuevas líneas de teleférico en diferentes zonas de las ciudades de La Paz y El Alto.	3.3.5.2.1. Garantizar la Gestión Comercial y Operativa de la EETC MT	1. Bs Recaudados por el STC y Negocios Complementarios	1.248.080.823
		2. Número de Pasajeros Transportados	437.338.990
		3. Número de estrategias y programas de fortalecimiento empresarial implementados	17
	3.3.5.2.2. Contribuir a la movilidad urbana, con la ampliación y construcción de nuevas líneas de Teleférico y proyectos de fortalecimiento empresarial.	1. Número de líneas de Teleférico en Operación Comercial	4
		2. Avance Financiero de proyectos de Movilidad Urbana y fortalecimiento empresarial	100%
		3. Proyectos de fortalecimiento empresarial construidos	4

Fuente: Taller Plan Sectorial de Desarrollo Integral – PSDI

1. El resultado esperado corresponde a la suma total de Bs. Recaudados anualmente en todo el quinquenio
2. Corresponde a la suma de pases/pasajero por año en el quinquenio
3. Son todas las estrategias aplicadas sumadas en el quinquenio
4. El proyecto Fase III de Teleféricos proyecta construir 4 nuevas líneas (ver Plan Maestro)
5. Corresponde al 100% de la ejecución financiera de proyectos administrados por la EETC-MT
6. Mi Teleférico proyecta construir 4 proyectos de fortalecimiento empresarial, estos son: Taypi del Parque de las Culturas, Teatro Galpón, Parque de las Culturas y de la Madre Tierra y el Parque Lineal.

2.5. Estructura organizacional³

A) Estructura Actual

Las modificaciones y ajustes estructurales se han ido ajustando conforme al crecimiento del servicio de transporte, sin embargo debido a la pandemia del Covid-19 y la desaceleración económica, desde la gestión 2021 se está llevando adelante un proceso de reestructuración⁴ con la finalidad de optimizar los servicios internos así como para reducir los costos, tómesese en cuenta que este proceso es y tiene que ser temporal y como parte de las contingencias tomadas para evitar desajustes económicos a corto plazo, mientras este proceso sigue su curso, la EETC MT cuenta con la siguiente estructura:

B) Sistema de organización

El sistema de organización establecido en la empresa, corresponde al tipo de organización lineal – funcional, cuya representación es vertical, en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea o íntegramente para cada persona o grupo.

Este sistema jerárquico, posibilita un elevado nivel de especialización y agrupación específica, lo que permite mayor eficiencia y coordinación,

Es un sistema funcional, ya que un puesto o departamento organizacional tiene autoridad sobre otro en un campo restringido y especializado, pese a que no hay relación lineal.

C) Niveles jerárquicos

Cuadro N° 3. Niveles jerárquicos

Niveles	Estructura
Directivo gerencial	Considera a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la empresa o Gerente Ejecutivo, que se constituye como el responsable directo del accionar de toda la empresa.
Ejecutivo	<p>Son consideradas áreas sustantivas aquellas que contribuyen directamente al cumplimiento de objetivos, visión y misión de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Gestión Empresarial, • Gerencia de Servicio al Usuario y Cultura Teleférico, • Gerencia de Operaciones y Mantenimiento, • Gerencia de Desarrollo de Proyectos. <p>Son áreas administrativas aquellas que prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Administrativa y Financiera, • Gerencia Jurídica. •
Operativo	Comprende a las Direcciones y Departamentos dependientes de cada gerencia.

Fuente: EETC-MT

³ Manual de organización y funciones V.5 (febrero 2018).

⁴ Este proceso lo está llevando adelante el MOPSV, desde abril de 2021

D) Organigrama

La estructura formal de la EETC-MT, de acuerdo a su tipología se conforma por:

Gráfico N° 4. Estructura formal

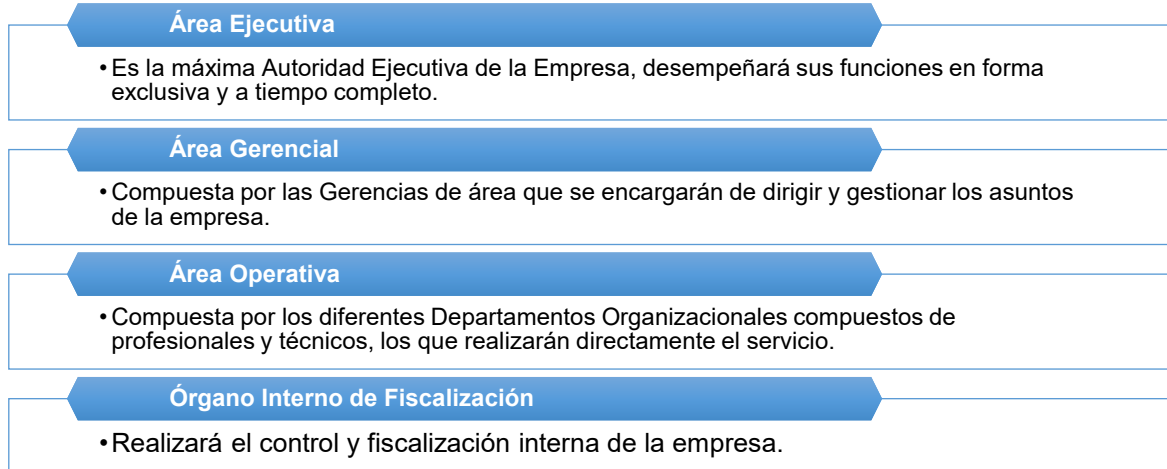
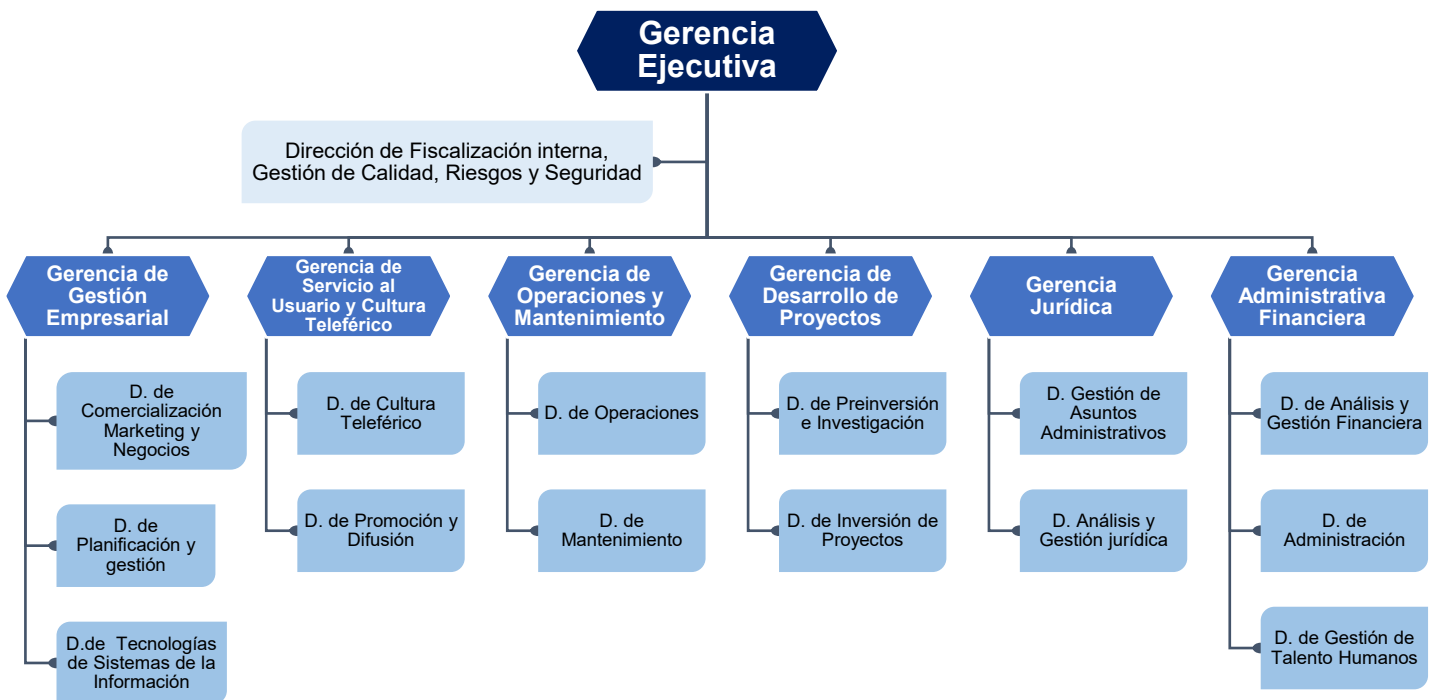


Gráfico N° 5. Organigrama EETC-MT



Fuente: Manual de Organización y Funciones V.5

3. Diagnóstico Empresarial

Este diagnóstico se divide en 2 partes, primeramente se realizará el análisis estratégico referente al avance realizado con el Plan Estratégico Empresarial vigente, luego se realizará un estudio análisis interno y externo, en donde se identificarán los factores de interés a considerar para la nueva propuesta (Anexo 2: Matriz de Evaluación del PEE 2016-2020).

Es importante mencionar que los conflictos políticos, cívicos y sociales de los meses de octubre y noviembre 2019, que provocaron un Golpe de Estado en noviembre de 2019, causando que la EETC-MT tenga dos administraciones, la primera desde 2014, hasta noviembre de 2019 y la segunda desde diciembre 2019 a noviembre 2020, pese a este cambio administrativo, la segunda administración, no ha realizado ningún ajuste a los lineamientos estratégicos planteados al PEE 2016-2020⁵.

3.1. Servicio de Transporte

El transporte urbano requiere una solución al problema de la movilidad urbana (paradigma del desarrollo)⁶, mientras más desarrollo tiene un centro urbano, el transporte urbano se deteriora por la falta de planificación, poca innovación tecnológica, falta de espacios, muchos actores entre particulares y públicos, y esto a su vez causa inseguridad social así como accidentes de tránsito además de contaminación ambiental y acústica afectando a la sociedad en su conjunto.

Gráfico N° 6. Ceja del Alto



Fuente: Internet

⁵ Nota: Las actividades que dicha administración ha desarrollado, difieren y se alejan de lo planteado en la planificación estratégica, teniendo como consecuencia la omisión de la visión empresarial, una pauta de esto se encuentra en la variación de nombre de "Mi Teleférico" a "Nuestro Teleférico", asimismo, se evidencia que se han priorizado los negocios complementarios rezagando o evitando actividades reales o efectivas que aporten al crecimiento de vidas transportadas en el STC.

⁶ El Paradigma del Desarrollo comprende 4 aspectos, el rezago en el crecimiento y desarrollo por toda América Latina, desigualdad por la distribución de la riqueza, atraso industrial y una apertura a la democracia política - Hacia la revisión de los paradigmas del desarrollo en América Latina - CEPAL 2008

Así también el servicio de transporte tradicional en general es caótico, desordenado, con muchos actores y con un servicio inadecuado, además no se invierte en tecnología ni en innovación por lo que lleva a la precariedad, la inseguridad social, a los hechos y accidentes de tránsito y al tener muchos participantes se genera altos niveles de contaminación ambiental.

Gráfico N° 7. Servicio de transporte tradicional



Servicio de Transporte Público



Inseguridad



Accidentes de tránsito



Contaminación










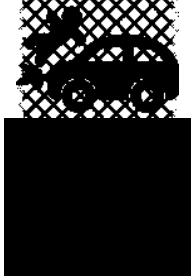

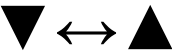
Comparación de uso de vías y pasajeros transportados mediante un servicio público respecto al uso actual de unidades móviles

Elaboración: Gerencia de Gestión Empresarial

3.2. Servicio de Transporte por Cable

Mediante el Transporte por Cable, se evita el uso de espacios terrestres, al ser masivo se puede llevar un gran número de pasajeros de manera ininterrumpida y al ser sistemas electromecánicos y mecánicos, se evita la emisión de contaminantes, permite dar un mejor servicio en atención a los usuarios, es un sistema ordenado y al ser aéreo no provoca embotellamientos, asimismo mediante las Estaciones puede integrarse con otros medios de transportes y tiene la capacidad de incorporar nueva tecnología.

Gráfico N° 8. Beneficios que recibe la sociedad con Mi Teleférico

Comparación	Teleférico	Transporte Terrestre
Por el Uso del Medio	 <ul style="list-style-type: none"> No emite gases de efecto invernadero, por lo que permite un ahorro en el consumo del combustible⁷ Protege la salud de los usuarios 	 <ul style="list-style-type: none"> Emite Gases de efecto invernadero, contaminando el medio ambiente Gases es la segunda causa⁸ del incremento de enfermedades respiratorias: Asma, pulmón negro, bronquitis, cáncer de pulmón
Congestión Terrestre	 <ul style="list-style-type: none"> Sistema de Transporte que viaja por aire con cabinas constantes, por lo que no sufre por congestiones. 3.000 y 4.000 pasajeros hora sentido ininterrumpidamente Ruido en cabinas se encuentra por debajo de niveles permitidos. 	 <ul style="list-style-type: none"> El uso de moviidades terrestres genera congestión El ruido por congestión y bocinas, afecta los usuarios y personas de a pie
Rutas	 <ul style="list-style-type: none"> Rutas aéreas genera nuevas alternativas de viaje. Las nuevas rutas aéreas, permiten reducir la congestión terrestre por usuario y por ruta 	 <ul style="list-style-type: none"> Las rutas terrestres, cada vez están más saturadas y No existen alternativas nuevas de origen y destino. Al permanecer en las rutas tradicionales, la congestión vehicular se incrementa cada día.
Accidentes	 <ul style="list-style-type: none"> Se evitan los choques ente unidades de transferencia, asimismo no se reportan hechos delictivos en instalaciones. 	 <ul style="list-style-type: none"> No puede evitar los accidentes de tránsito en La Paz Desde la gestión 2014 a la 2019 se registran más de 51.000 hechos de tránsito donde el 20% corresponde a atropellos A diario se reportan hechos delictivos con implicancia en servicios de transporte público.
Desarrollo económico	 <ul style="list-style-type: none"> Se desarrolla más centros comerciales y de diversión en alrededores de las Estaciones Permite la articulación de nuevas centralidades urbanas como centros comerciales, culturales y sociales 	 <ul style="list-style-type: none"> Une centros comerciales, y no genera centralidades urbanas en los alrededores

Elaboración: Gerencia de Gestión Empresarial

⁷ La Actividad del Servicio de Transporte por Cable, evita el consumo de combustibles fósiles, por lo que permite un ahorro en la subvención que se realiza el gobierno.

⁸ <https://www.topdoctors.es/diccionario-medico/enfermedades-respiratorias>

El Servicio de Transporte por Cable (STC), es un servicio público masivo, que tiene la visión de cubrir una necesidad primordial en la sociedad “el transporte”, se convierte en un instrumento fundamental para acceder a otros servicios como la educación, el trabajo y el comercio e incluso el ocio, es importante señalar que las rutas implementadas por Mi Teleférico, se han convertido en nuevas rutas que la sociedad utiliza, por lo que, de alguna manera, ha permitido reducir la congestión del transporte terrestre, sea por uso o no del teleférico así también el uso del STC no emite gases de efecto invernadero por lo que no contamina el medio ambiente, asimismo se ha visto una generación de nuevas centralidades urbanas como centros comercios y emprendimientos alrededor de las Estaciones del Teleférico.

Mi Teleférico tiene como giro comercial:

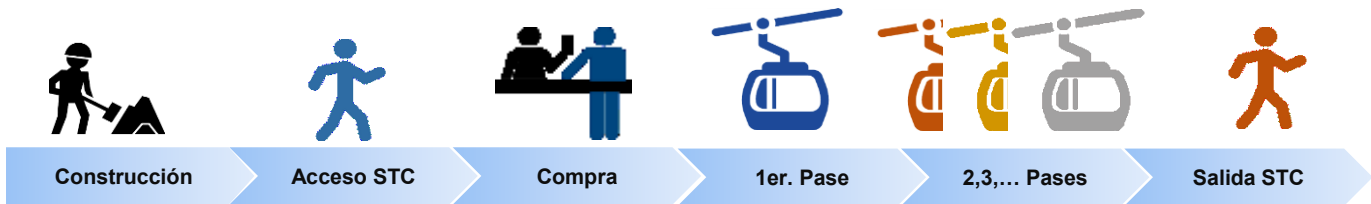
- a) La administración, gestión, desarrollo de la actividad empresarial, funcionamiento comercial, operación y mantenimiento e implementación del Sistema de Transporte por Cable y su infraestructura (D.S. N° 1980 del 23/04/14).
- b) La comercialización directa e indirecta del Sistema de Transporte por Cable (D.S. N° 1980 del 23/04/14).
- c) Llevar adelante todas las actividades de fiscalización e implementación de la infraestructura y/o equipamiento del Sistema de Transporte por Cable (D.S. N° 1980 del 23/04/14).
- d) Participar en calidad de proponente en procesos de contratación en territorio nacional y/o en el extranjero relacionados al Sistema de Transporte por Cable y otras actividades conexas, aplicando la normativa, condiciones y adherirse a los contratos elaborados por el contratante (D.S. 3514 del 21/03/2108)
- e) Construir, implementar y/o administrar obras y proyectos que se encuentren dentro de los terrenos que son parte de las Estaciones de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico” (D.S. 3626 del 25/07/2108).
- f) Construir, implementar y administrar el “Parque de las Culturas y de la Madre Tierra” (D.S. 3626 del 25/07/2108).

Por lo que el principal servicio de Mi Teleférico es el Transporte de pasajeros mediante el Sistema de Transporte por Cable (STC), este servicio se caracteriza por utilizar un cable metálico que permite arrastrar cabinas de una estación hacia otra.

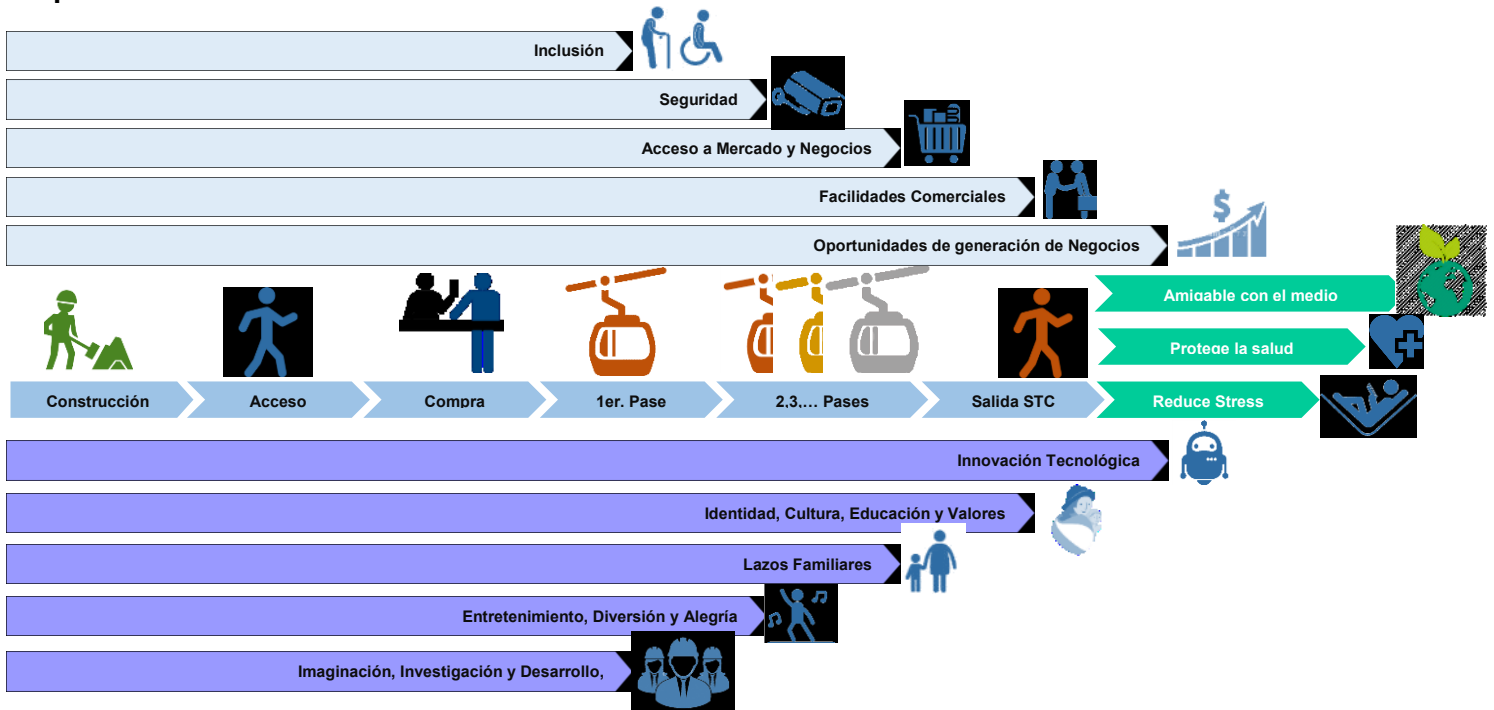
La EETC-MT bajo los principios de "Viaje Seguro" y una "Experiencia de Servicio" hacia el usuario, otorga mayor calidad de atención y servicio al usuario, así como alternativas educativas, promoción de valores y actividades sociales, nuevas alternativas tecnológicas y proyectos que permitan el encuentro social, por lo que la ruta de prestación del servicio de Mi Teleférico es:

Gráfico N° 9. Sistema de Transporte por Cable

Lo que los usuarios ven:



Lo que realmente los usuarios reciben en la EETC-MT:



Fuente: GGE - DPG

3.3. Análisis estratégico 2016-2020

Gráfico N° 10. Estructura del PEE 2016-2020

OE 1: Optimizar permanentemente nuestra gestión de servicios de transporte y negocios complementarios

- R1) Modelo organizacional que promueve la gestión por resultados desarrollado e implementado.
- R2) Se prestan los servicios de transporte por cable con excelencia, oportunidad, calidad, calidez y seguridad
- R3) Cultura Teleférico
- R4) Ingresos por negocios complementarios incrementados progresivamente.

OE2: Desarrollar la segunda fase de construcción de teleféricos y otras iniciativas de inversión.

- R5) Construcción de seis líneas de teleféricos La Paz - El Alto
- R6) Se ha desarrollado y/o construido otras obras y/o líneas de teleféricos para concretar la RIM
- R7) Se han construido líneas de teleféricos en otras ciudades del Estado Plurinacional de Bolivia
- R8) Se han suscrito alianzas estratégicas para el SIT
- R9) Inversión en líneas dedicadas y BRTs para transporte terrestre

Fuente: Plan Estratégico 2016-2020

Cuadro N° 4. Evaluación Final Plan Estratégico Empresarial 16-20

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	Indicadores	Línea Base 2015	TOTALES 2016 -2020	
Optimizar permanentemente nuestra gestión de servicios de transporte y negocios complementarios.	Modelo organizacional que promueve la gestión por resultados desarrollado e implementado.	Programado % anual Recaudaciones		79%	
		Prog. Recaudaciones		1.058.764.208	
		Ejec. Recaudaciones	81.072.703	839.148.638	
		La Paz	73.702.852	733.383.390	
		Oruro	-	4.898.489	
	Se prestan los servicios de transporte por cable con excelencia, oportunidad, calidad, calidez y seguridad	Programado % anual V. Transportadas			80%
		Prog. Vidas Transportadas			347.875.873
		Ejec. Vidas Transportadas	25.388.582	278.474.801	
		Vidas Transportadas LPZ - EA	25.388.582	277.180.892	
		Vidas Transportadas Oruro		1.293.909	
Cultura Teleférico	Satisfacción del usuario			81%	
Ingresos por negocios complementarios incrementados progresivamente.	% Crecimiento anual de Neg. Complementarios (promedio anual %)			29%	
	Recaudaciones por Negocios complementarios	7.369.851	100.866.557		
Desarrollar la segunda fase de construcción de teleféricos y otras iniciativas de inversión.	Construcción de seis líneas de teleféricos La Paz - El Alto	Avance Acum. de Const. Fase II		100%	
		Líneas inauguradas		Fase II concluida	
		% de Ejec. Financiera Proyectos	92%	82%	
		Programación anual	1.029.000.000	3.173.784.591	
	Se ha desarrollado y/o construido otras obras y/o líneas de teleféricos para concretar la RIM	Ejecución (devengado)	946.235.888	2.609.035.052	
		Total metros construidos EETC-MT		210.642	
		Construcción en áreas verdes y peatonales LPZ		85.186	
		Infraestructura urbana LPZ		97.456	
	Se han construido líneas de teleféricos en otras ciudades del Estado Plurinacional de Bolivia	Construcción en áreas vehiculares LPZ		28.000	
		Avance Acum. De Const. Oruro		100%	
		Líneas inauguradas		1 línea en otras ciudades	
	Se han suscrito alianzas estratégicas para el SIT	Alianzas ejecutas respecto de lo programado (integración física con otros medios de transporte por estación)		13	
				Integraciones físicas: UPEA,-16 de Julio, 6 de marzo, Faro Murillo, Mirador, Est. Central, El Prado, Periférica, Villarroel, Est. Busch, Est. Del Poeta, Libertador, Alto Obrajes	
Inversión en líneas dedicadas y BRTs para transporte terrestre	Inversión ejecutada respecto de lo programado		-		

Fuente: evaluación Plan Estratégico Empresarial 2016-2020

Para determinar el cumplimiento efectivo del Plan Estratégico Empresarial se ha otorgado una ponderación igual a los dos objetivos estratégicos (50% para cada uno) mismo que se distribuirá en los resultados esperados en cada objetivo, por lo que conforme a la distribución realizada el Plan Estratégico Empresarial 2016-2020 ha sido cumplido en un 83%.

Cuadro N° 5. Eficacia del PEE2016-2020

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR	POND	EFICACIA	OBSERVACIONES
Optimizar permanentemente nuestra gestión de servicios de transporte y negocios complementarios.	Modelo organizacional que promueve la gestión por resultados desarrollado e implementado.	Programado % anual Recaudaciones	12,5%	9,9%	Medición de acuerdo a la programación
	Se prestan los servicios de transporte por cable con excelencia, oportunidad, calidad, calidez y seguridad	Programado % anual V. Transportadas	12,5%	10,0%	Medición de acuerdo a la programación
	Cultura Teleférico	Satisfacción del usuario	12,5%	10,1%	Medición de acuerdo a la programación
	Ingresos por negocios complementarios incrementados progresivamente.	% Crecimiento anual de Neg. Complementarios	12,5%	12,5%	Se considera el 100% de cumplimiento ya que ha existido un valor positivo
Desarrollar la segunda fase de construcción de teleféricos y otras iniciativas de inversión.	Construcción de seis líneas de teleféricos La Paz - El Alto	Avance Acum. de Const. Fase II	8,3%	8,3%	Se considera el valor acumulado de construcción
		% de Ejec. Financiera Proyectos	8,3%	6,9%	Medición de acuerdo a la programación
	Se ha desarrollado y/o construido otras obras y/o líneas de teleféricos para concretar la RIM	Total metros construidos EETC-MT	8,3%	8,3%	Se considera el valor acumulado de construcción
	Se han construido líneas de teleféricos en otras ciudades del Estado Plurinacional de Bolivia	Avance Acum. de Const. Oruro	8,3%	8,3%	Medición de acuerdo a la programación
	Se han suscrito alianzas estratégicas para el SIT	Alianzas ejecutas respecto de lo programado (integración física con otros medios de transporte por estación)	8,3%	8,3%	Se han suscrito convenios con los BTR's de La Paz (Pumakatari) y El Alto (WaynaBus)
	Inversión en líneas dedicadas y BRTs para transporte terrestre	Inversión ejecutada respecto de lo programado	8,3%	0,0%	No se han realizado inversiones para líneas dedicadas
			100%	83%	

Fuente: Plan Estratégico Empresarial 2016-2020

Es importante mencionar que la eficacia pudo haber sido mayor, no obstante se tienen dos situaciones que afectaron a los resultados, estos son:

- 1) Los conflictos políticos, cívicos y sociales de los meses de octubre y noviembre, que provocaron un Golpe de Estado en 2019, causando que la EETC-MT cambie de administración, mismo que ha tenido como reto principal el confrontar la pandemia del Coronavirus-19 desde marzo de 2020, sin embargo, esta administración no ha podido plantear líneas estratégicas que permita el adecuado cierre del Plan Estratégico, realizando actividades totalmente disonantes a los programados, una pauta de esto se encuentra en:
 - a. La pasividad en inducir la demanda en el Sistema de Transporte por Cable y la evidente priorización de los negocios complementarios (equivalente al 11% de los ingresos totales), evitando acciones reales o efectivas que incrementen el número de pasajeros y las recaudaciones en el Sistema de Transporte por Cable (equivalente al 89% de los ingresos totales),
 - b. Ha ejecutado el gasto corriente de forma normal sin aplicar políticas de austeridad,
 - c. Se ha ejecutado el 10% de la inversión pública, dejando a un lado los proyectos de fortalecimiento empresarial.

- 2) El Gobierno que ingresó en noviembre de 2019, aplicó medidas drásticas para prevenir los contagios al covid-19⁹, en el mes de marzo se aplica la cuarentena rígida lo que provocó una parálisis completa del servicio de transporte público incluido el Transporte por Cable, por 71 días, la EETC-MT no generó ingresos¹⁰, desde el mes de Junio se pasa a la cuarentena dinámica, con diferentes restricciones tales como salidas por la terminación del número de la cédula de identidad, evitar salidas de estudiantes, personas con enfermedades de base y adultos mayores, horarios laborales continuos, lo que ha causado que de 270.000 vidas transportadas promedio día, se pase a 83.000 promedio día, en el mes de agosto se ingresa a la etapa del post confinamiento, reduciendo las restricciones a la población, llegando a transportar a 130.000 vidas promedio día, esto ha causado que la EETC-MT reduzca sus ingresos al 41% con relación a la programación realizada en la gestión 2020, con una reducción de los ingresos y manteniendo niveles de gasto que ha puesto en peligro la sostenibilidad empresarial.

De los resultados se puede mencionar:

- **R1)** El modelo organizacional planteado, ha promovido la gestión por resultados, teniendo recaudaciones con ingresos progresivos, exceptuando la gestión 2020 por los hechos antes planteados.
- **R2)** El servicio de Transporte por Cable, presta los servicios con oportunidad, calidad y seguridad,
- **R3)** De la apropiación de la “Cultura Teleférico”, se ha observado que ha influido en la forma de actuar de los usuarios, con respeto, orden, apropiación y ha avanzado para la consagración del mismo.
- **R4)** Los ingresos por negocios complementarios, han ido creciendo de forma progresiva exceptuando la gestión 2020, por los hechos antes descritos.
- **R5)** Se han construido no 6 sino 7 Líneas del Teleférico hasta marzo de 2019, iniciando la operación comercial antes de lo programado.
- **R6)** Se ha logrado completar la Red de Integración Metropolitana RIM en su fase II con la inauguración de la séptima línea (Plateada), cumpliendo uno de los hitos más importantes de la empresa, permitiendo el logro del PDES antes de la gestión 2020.
- **R7)** La línea turística de la ciudad de Oruro se ha inaugurado en la gestión febrero del 2018, consagrando otro hito de crecimiento institucional dentro de la empresa y del PDES.
- **R8)** Se cuenta con 13 nodos de integración física y 4 nodos a menos de 500 metros de las Estaciones con los Buses del sistema de transporte municipal que promueven el Sistema Integrado de Transporte (SIT).
- **R9)** Con relación a las líneas dedicadas y buses de lata demanda, se cuenta con una serie de propuestas para la implementación de modalidades integradas a STC que permitirá mejora las condiciones de movilidad de la metrópoli

⁹ (el Covid-19 o la covid-19) Ambas opciones se consideran válidas. Este acrónimo (formado en inglés a partir de Coronavirus Disease 2019) se usa normalmente en masculino (el COVID-19) por influjo del género de coronavirus y de otras enfermedades víricas (el zika, el ébola), que toman el nombre del virus que las causa. No obstante, el uso en femenino (la COVID-19) —como el de la OMS en sus páginas en español— está justificado por ser el nombre femenino enfermedad (disease en inglés) el núcleo del acrónimo – Real Academia Española.

¹⁰ Decreto Supremo N° 4196 del 17 de marzo de 2020, se declara emergencia sanitaria a nivel nacional, Decreto Supremo N° 4199 del 21 de marzo de 2020, se declara cuarentena Total en el Territorio Nacional

Cuadro N° 6. Evaluación de Objetivos Estratégicos planteados del PEE 2016-2020

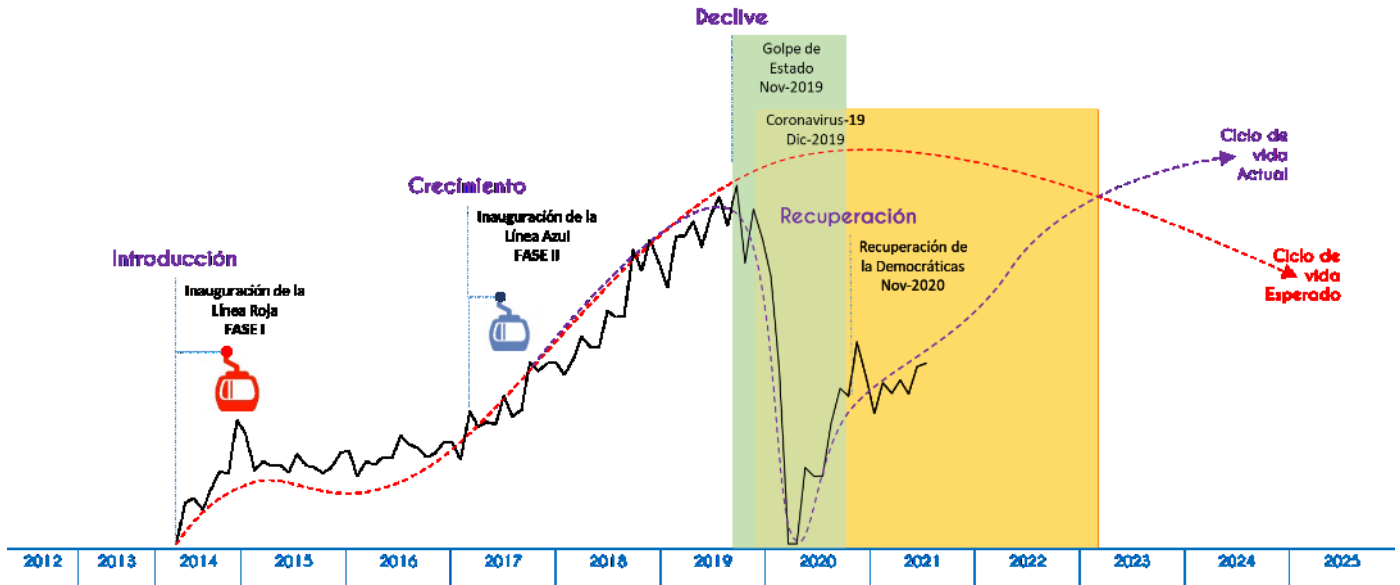
MISIÓN	VISIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	Indicadores	Línea Base 2015	RESULTADOS					TOTALES
						2016	2017	2018	2019	2020	2016 -2020
"Transportamos Vidas con seguridad, eficiencia, sostenibilidad, calidez e inclusión social para Vivir Bien"	"Ser el referente mundial en transporte urbano que trasciende en la vida de las personas" (1)	Optimizar permanentemente nuestra gestión de servicios de transporte y negocios complementarios.	Modelo organizacional que promueve la gestión por resultados desarrollado e implementado.	Programado % anual Recaudaciones		99%	104%	93%	89%	41%	79%
				Pro. Recaudaciones		96.453.704	132.381.176	221.945.338	310.307.500	297.676.490	1.058.764.208
				Ejec. Recaudaciones	81.072.703	95.776.130	137.091.564	206.988.205	275.935.019	123.357.720	839.148.638
				La Paz	73.702.852	80.252.122	119.564.928	184.205.355	244.259.853	105.101.131	733.383.390
				Oruro				2.191.500	1.734.498	972.491	4.898.489
				Neg Complementarios	7.369.851	15.524.008	17.526.636	20.591.350	29.940.668	17.284.098	100.866.760
			Se prestan los servicios de transporte por cable con excelencia, oportunidad, calidad, calidez y seguridad	Programado % anual V. Transportadas		98%	106%	94%	91%	42%	80%
				Pro. Vidas Transportadas		28.420.707	39.800.265	74.692.809	107.003.526	97.958.566	347.875.873
				Ejec. Vidas Transportadas	25.388.582	27.961.821	42.067.553	70.002.954	97.317.548	41.124.925	278.474.801
				Vidas Transportadas LPZ - EA	25.388.582	27.961.821	42.067.553	69.416.181	96.842.192	40.893.145	277.180.892
		Vidas Transportadas Oruro					586.773	475.356	231.780	1.293.909	
		Cultura Teleférico	Satisfacción del usuario		77%	77%	81%	-	NSR	81%	
		Ingresos por negocios complementarios incrementados progresivamente.	% Crecimiento anual de Neg. Complementarios		111%	13%	17%	45%	-42%	29%	
			Recaudaciones crecimiento Negocios complementarios	7.369.851	15.524.008	17.526.636	20.591.350	29.940.668	17.283.895	100.866.557	
		Desarrollar la segunda fase de construcción de teleféricos y otras iniciativas de inversión.	Construcción de seis líneas de teleféricos La Paz - El Alto	Avance Acum. de Const. Fase II		29%	67%	91%	100%	100%	
				Líneas inauguradas			Línea azul Línea Naranja	Línea Blanca Línea Celeste Línea Morada Línea Café	línea Plateada	Fase II concluida	
				% de Ejec. Financiera Proyectos	92%	72%	93%	87%	70%	92%	82%
				Programación anual	1.029.000.000	810.009.697	721.612.493	1.045.900.335	463.942.000	132.320.065	3.173.784.591
				Ejecución (devengado)	946.235.888	586.459.579	669.365.301	905.452.426	326.611.195	121.146.551	2.609.035.052
			Se ha desarrollado y/o construido otras obras y/o líneas de teleféricos para concretar la RIM	Total metros construidos EETC-MT					210.642	210.642	
				Construcción en áreas verdes y peatonales LPZ					85.186	85.186	
				Infraestructura urbana LPZ					97.456	97.456	
				Construcción en áreas vehiculares LPZ					28.000	28.000	
			Se han construido líneas de teleféricos en otras ciudades del Estado Plurinacional de Bolivia	Avance Acum. de Const. Oruro		0%	61%	100%	100%	100%	
		Líneas inauguradas					Línea Oruro		1 línea en otras ciudades		
		Se han suscrito alianzas estratégicas para el SIT	Alianzas ejecutas respecto de lo programado (integración física con otros medios de transporte por estación)				Integración por bahías 4	Como parte de la promoción del Sistema Integral de Transporte, esto se mide en base a la cantidad de bahías que se utilizar para hacer la transferencia de pasajeros entre medios de transporte, actualmente se cuenta con 11 áreas integradas que incluyen espacio alquilados para trufis y radiotaxis y con los BTR's del Pumakatarani y el Wayna Bus.	Estudios Proyectados: • Línea dedicada al Aeropuerto • Plan Nacional de Renovación del Parque Automotor en desarrollo • Estudios de Accesibilidad y conectividad Universidades (UCB, UMMSA, Los Andes) • Estudios de Accesibilidad y conectividad Universidades EMT • Estudio de Integración de Movilidad Urbana para la Región Metropolitana de La Paz • Rutas SIT	13 -UJPEA -16 de Julio -6 de marzo -Faro Murillo -Mirador - Est. Central -El Prado -Periférica - Villarroel -Est. Busch -Est. Del Poeta -Libertador -Alto Obrajes	
				Inversión en líneas dedicadas y BRTs para transporte terrestre	Inversión ejecutada respecto de lo programado				Se realizó un análisis del estado del proyecto de movilidad desarrollado en la ciudad de Santa Cruz, identificándose el mismo y el estado de avance de gestión y características del proyecto	Al ser un proyecto de ejecución del GAMSC las posibilidades de establecer un acuerdo de colaboración en cuanto al diseño y la gestión de financiamiento no corresponde	

Fuente: Ingresos GAF, Satisfacción estudios TDB, Participantes GSUCT ejecución fase II GDP, Ornató público GDP

3.4. Ciclo de vida

El análisis estratégico determina que la EETC-MT ha pasado por los períodos de introducción y crecimiento, pero no ha podido sostener o ingresar en un periodo de madurez esto debido a que la anterior administración como el Covid-19, han comprometido la etapa de crecimiento por lo que ahora se encuentra en un declive apresurado por lo que el reto primordial para el siguiente quinquenio es la de redimir, consolidar y desarrollar la empresa en un estado de recuperación¹¹.

Gráfico N° 11. Ciclo de Vida EETC-MT Projectado y actual



Elaboración: GGE

Recuperación de la democracia, 8 de noviembre de 2020, posesión del Presidente Luis Arce Catacora
Covid-19 ingresa a Bolivia en marzo 2020

3.4.1. Vidas Transportadas

Conforme al giro principal de la EETC-MT, la Administración y función comercial del servicio de Transporte, se consolida en la Red de Integración Metropolitana (RIM) conformada por 10 líneas de teleféricos, implementadas desde 2014 hasta el 9 de marzo de 2019, es la red de teleféricos de transporte urbana más extensa del mundo con más de 30 kilómetros, une las ciudades de La Paz y El Alto.

Cuenta con 37 Estaciones y más de 1.300 cabinas para ofrecer el servicio de transporte que está beneficiando a más de cuarenta barrios con la interconexión.

El 8 de febrero de 2018 se inaugura el teleférico turístico de Oruro, lo que permite a la EETC-MT mostrar su capacidad en construcción, expansión nacional y gestión en este tipo de transporte.

¹¹ El ciclo de vida de la empresa, establece el tipo de estrategias que una empresa puede implementar, en esta situación, se requieren aplicar estrategias de supervivencia y recuperación.

Cuadro N° 7. Datos de la Red de Integración Metropolitana

LÍNEA	ESTACIONES	NOMBRE DE ESTACIÓN	BARRIOS BENEFICIADOS
Roja	16 de Julio	Jach'a Qhathu	El Rosario, Vino Tinto, Challapampa, Los Andes, Villa Victoria, 16 de Julio, Pura Pura
	Cementerio	Ajayuni	
	Estación Central	Taypi Uta	
Amarilla	Mirador	Qhana Pata	Buenos Aires, Sopocachi, Obrajes, Tembladerani, Tupac Amaru, Obispo Bosque
	Buenos Aires	Quta Uma	
	Sopocachi	Supu Kachi	
	Libertador	Chuqi Apu	
Verde	Libertador	Chuqi Apu	Obrajes, Alto Obrajes, Villa Vista, Calacoto, Taza, Irpavi
	Obrajes	Aynacha Obrajes	
	Alto Obrajes	Pata Obrajes	
	Irpavi	Irpawi	
Azul	16 de Julio	Jach'a Qhathu	Los Andes, Ballivian, Rio Seco, Mejillones, Tunari, Alto Lima, 16 de Julio, Obreros Ferroviarios
	Plaza Libertad	Qhana Taki	
	Plaza La Paz	Sums Qamaña	
	UPEA	Yatiña Uta	
	Rio Seco	Waña Jawira	
Naranja	Estación Central	Taypi Uta	Pura Pura, Villa de la Cruz, San Sebastian, Zona Norte, Agua de la Vidad, Periférica, Alto Miraflores, Villa Fátima
	Armentia	Riosinho	
	Periférica	Apachita	
	Plaza Villarroel	Inalmama	
Blanca	San Jorge	Jalsuri	Villa fátima, Alto Miraflores, Miaflores Centro, Miraflores Bajo, San Jorge
	Triangular	Kimschata	
	Busch	Qhuirwa Uma	
	Plaza Villarroel	Inalmama	
Celeste	Prado	Chukiya Marka	Casco Viejo, Universidad, Cancha Zapata, Miraflores Bajo, Miraflores Centro, San Jorge, Obrajes
	Cancha Zapata	Layqa Quta	
	San Jorge	Jalsuri	
	Libertador	Chuqi Apu	
Morada	6 de Marzo	Jacha Thaki	Villa dolores, Tejada Rectangular, Alto Tacagua, Bajo Tejada, Rosa Inquillo, 9 de abril, Tupac Amaru, Faro Murillo, Santiago I, Ciudad Satélite, Barrio Minero, San Pedro, Casco Urbano Central
	Complejo de Integración Faro Murillo	Tiquira	
	San José	Utjawy	
Café	Busch	Qhuirwa Uma	San José, Simón Bolívar, Villa San Antonio, Llanos, Marical Santa Cruz, Miraflores, Guindal, Lluichapi, forno
	Cruce de Villas	Pallqa Thaki	
Plateada	Mirador	Qhana Pata	Obreros Ferroviarios, 16 de Julio, aeronautico, Villa Tejada, Santiago, Villa Dolores, Ballivian, Ciudad Satélite, Faro Murillo, 12 de octubre
	Complejo de Integración Faro Murillo	Tiquira	
	16 de Julio	Jach'a Qhathu	
Totales Generales			

Fuente: GDP

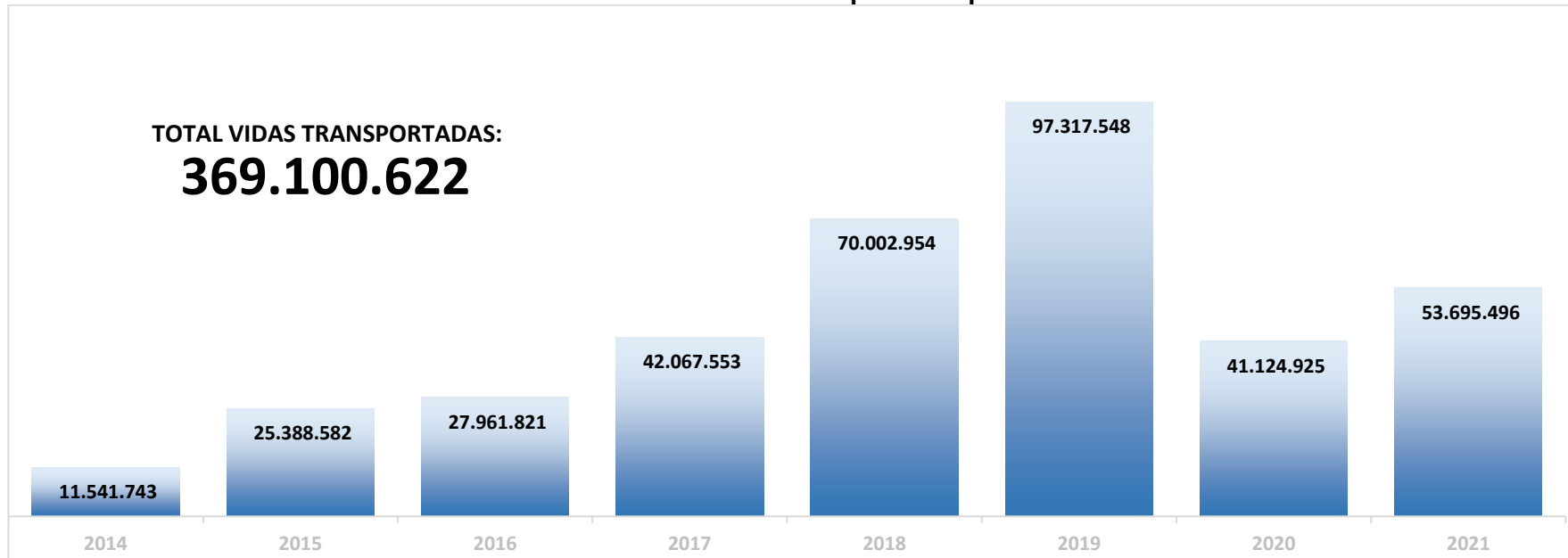
Cuadro N° 8. Datos Teleférico Turístico Oruro

LÍNEA	ESTACIONES	LONGITUD (KM)	FECHA INAUGURAL
Línea Oruro	Plaza del Folclore	823 Mts	8/2/2018
	Virgen del Socavón		

Fuente: GDP

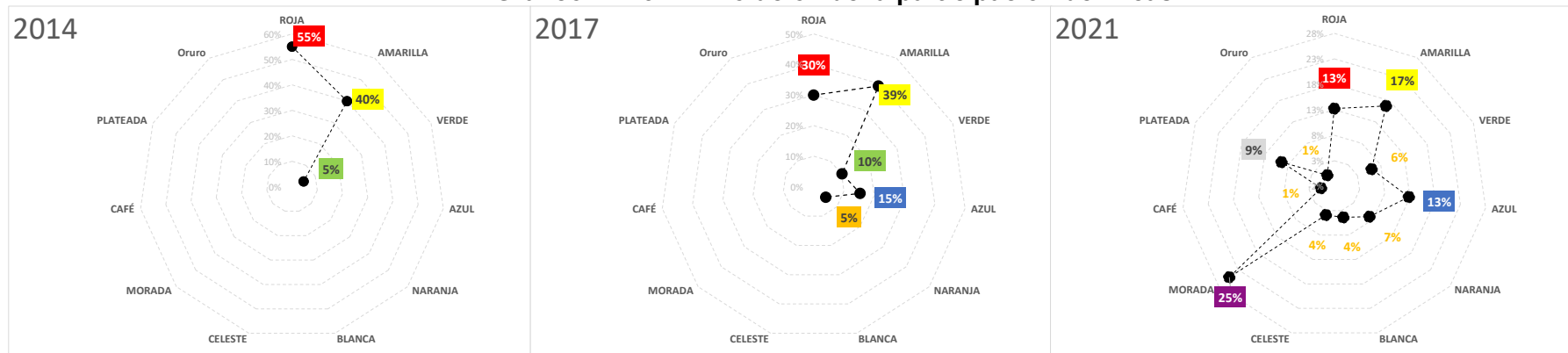
Implementado el Sistema de Transporte por Cable y articulado para conformar la Red de Integración Metropolitana (RIM), se ha logrado transportar a más de 369 Millones de vidas (al 31 de diciembre de 2021) incluyendo al Teleférico Turístico Santuario Virgen del Socavón, con un crecimiento anual positivo exceptuando la gestión 2020, por situaciones antes mencionadas (anexo 5: Características de Líneas del Teleférico).

Gráfico N° 12. Vidas Transportadas por Gestión



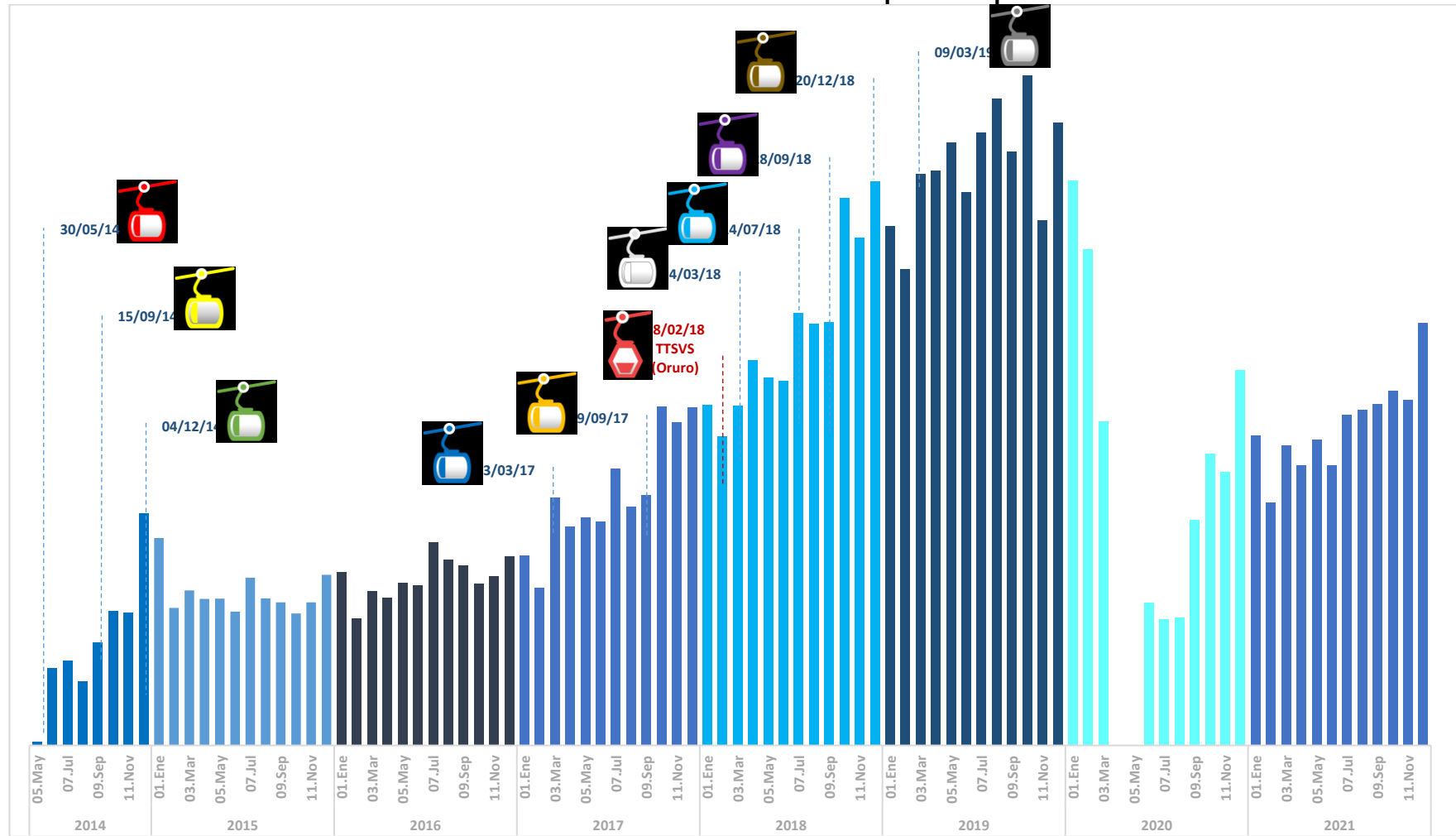
Fuente: GGE – CMI, RIM + incluye TTSVS Oruro

Gráfico N° 13. Evolución de la participación de líneas



Fuente: GGE – CMI, RIM + incluye TTSVS Oruro

Gráfico N° 14. Tendencia de Vidas transportadas por meses



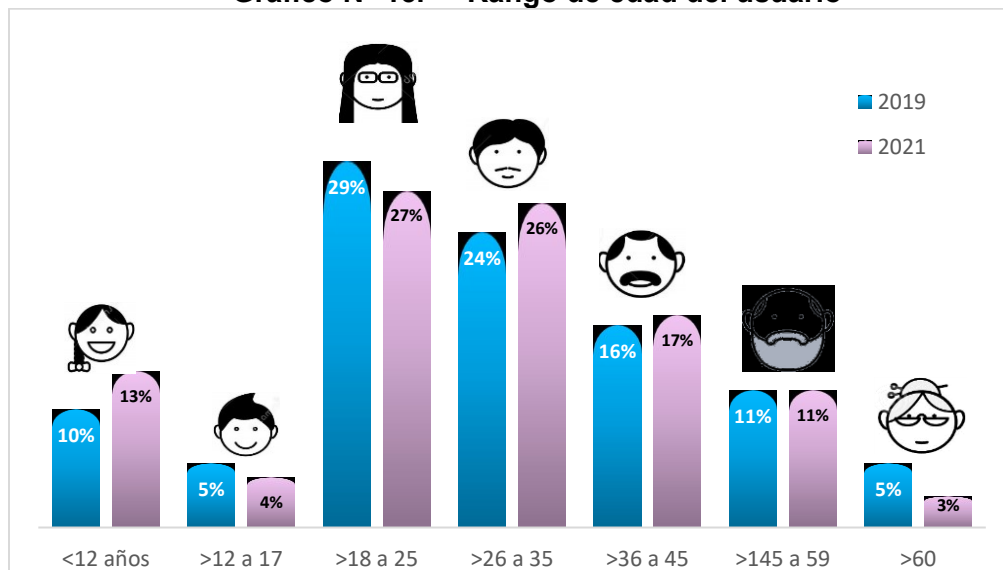
Fuente: CMI¹², inauguraciones GDP

12 Información de hechos Relevantes 15 de febrero 2015 Caída de árboles en la línea Amarilla, 12 de abril 2018 caída de una persona en la línea Blanca, 23 de julio 2018 embotellamiento de cabinas línea Blanca, 30 de abril 2019 deslizamiento Zona Llojeta cerca de línea Amarilla.

Con respecto a la afluencia de Vidas Transportadas (anexo 3: Vidas Transportadas), se observa que:

- Existe un crecimiento positivo, primeramente por la implementación de nuevas líneas, segundo se observan picos en los meses de Julio, Diciembre y Enero, es importante mencionar que en las últimas gestiones, se ha visto un pico importante en los meses de octubre esto debido a que en la gestión 2018 se inaugura la línea Morada (28/09/18); en la gestión 2019, se suscitan los hechos políticos, cívicos que conllevarían al Golpe de Estado, provocando paradas totales del transportes público terrestre y en la gestión 2020, se reducen las restricciones de horarios, como salidas por terminación de carnet de identidad y ampliación de circulación.
- Cada incorporación de nuevas líneas, han ido afectando a la afluencia de otras líneas, esto debido a los aportes e intercambios que se van suscitando por el flujo de pasajeros, asimismo se ha ido reduciendo el efecto novedad que cada línea provoca después de su inauguración.
- La mayor demanda corresponde a las líneas Morada, Amarilla y Roja todas corresponden al flujo inter-ciudad La Paz y El Alto, les sigue la Línea Azul y Plateada de la ciudad de El Alto.
- Según los datos estadísticos, se cuentan con horas picos de lunes a viernes en horarios de entrada y salida, asimismo se ha identificado que los fines de semana hay una distribución diferente a los días laborales, los usuarios buscan espacios recreativos y de descanso como plazas, por lo que hay un menor flujo de pasajeros así como una distribución más uniforme en el día de descanso.
- Los conflictos sociales temporales, aportan en el incremento de pasajeros transportados, lo que indica que el STC, es una buena alternativa para los usuarios.

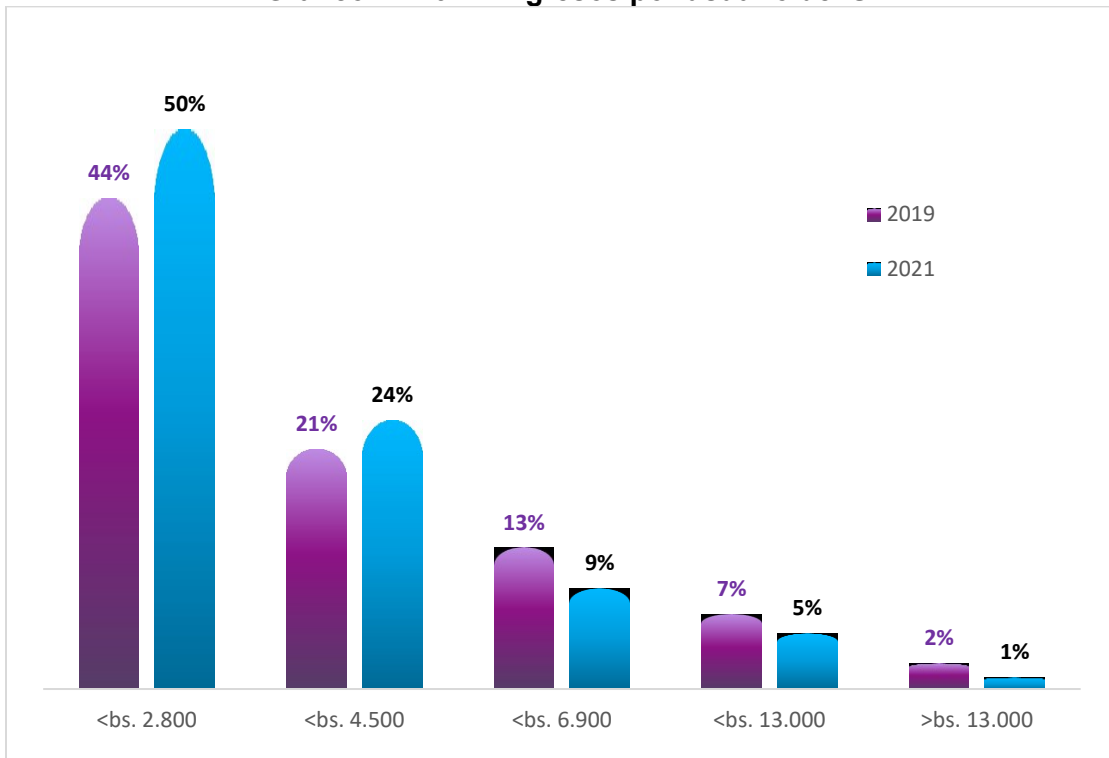
Gráfico N° 15. Rango de edad del usuario



Fuente: Resultados encuesta SERVPERF 2019, SERVPERF 2021

- De acuerdo a las encuestas del Servperf (2019 y 2021), el rango de edad de usuarios se encuentra entre 18 a 45 años (70% 2021) de los cuales entre el 27% y 29% está entre 18 a 25 años, entre 24 y 26% entre 26 a 35 años y 16% entre 36 a 45 años de edad.
- El año 2019, el 65% de los usuarios gana menos de bs. 4.500 con los efectos de la pandemia este número se ha incrementado a 74%, esto nos indica que el Servicio de Transporte por Cable es un transporte inclusivo para toda la población.

Gráfico N° 16. Ingresos por usuario del STC

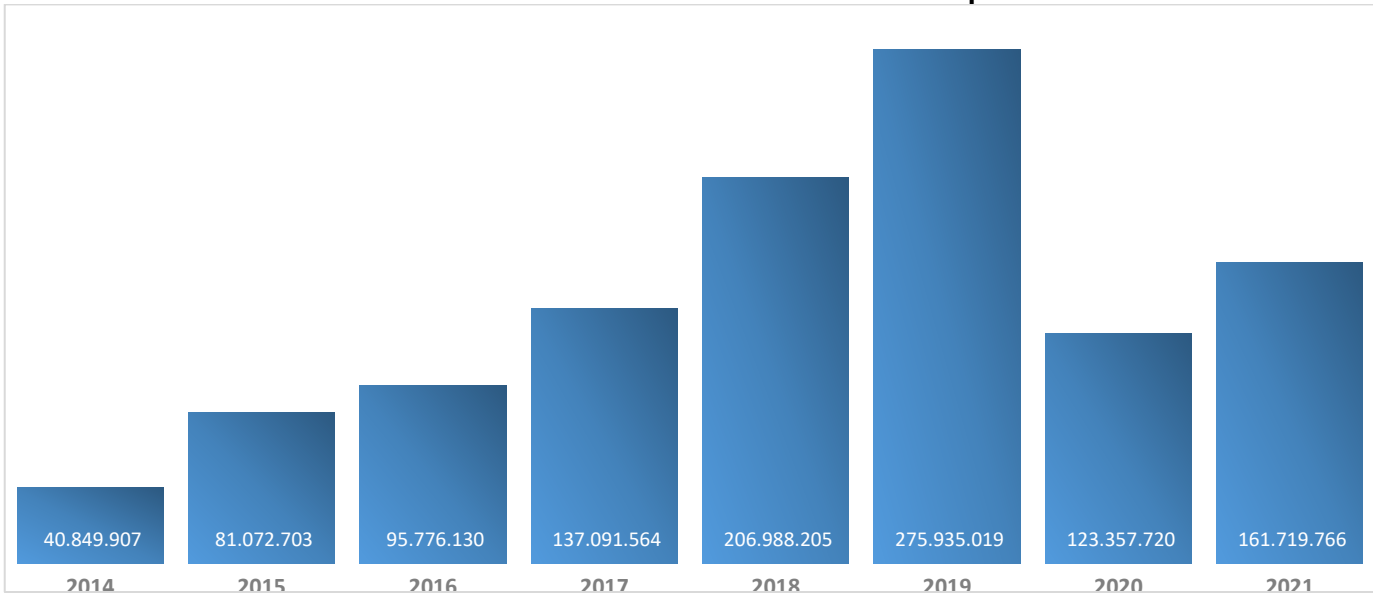


Fuente: Resultados encuesta SERVPERF 2019, SERVPERF 2021

- Las instalaciones cuentan con sistema de seguridad, circuito cerrado, cámaras y guardias, lo que da al usuario una mayor tranquilidad, así como el Centro de Control y Monitoreo (CCM) que es el vigilante en todas las instalaciones de Mi Teleférico.

3.4.2. Recaudaciones.

Gráfico N° 17. Recaudaciones totales por año



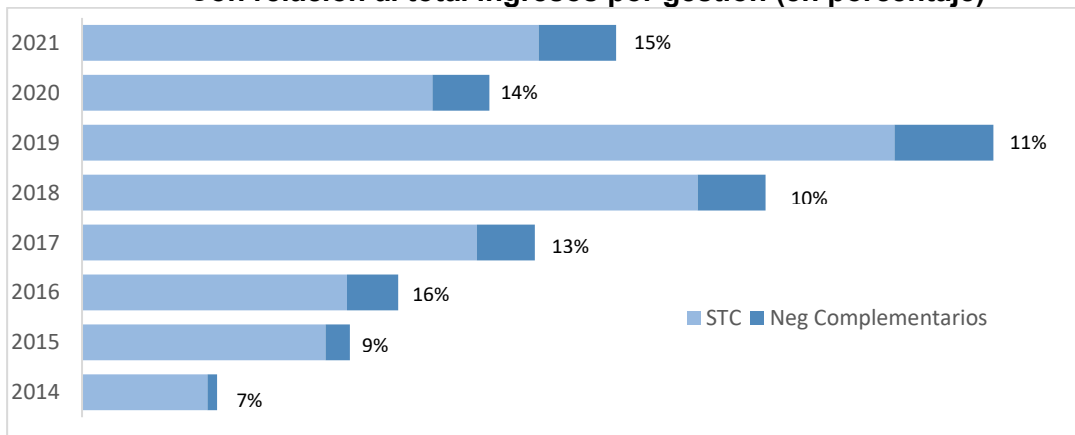
Fuente: GA, 2018 Reporte SAP

Las recaudaciones han ido en crecimiento desde la gestión 2014 hasta la gestión 2019, cayendo en la gestión 2020 por temas antes mencionados.

La EETC MT, además del Servicio de Transporte por Cable cuenta con negocios complementarios, estos son:

- Espacios Comerciales,
- Espacios Publicitarios,
- Servicios Sanitarios,
- Servicios de Parqueos,
- Parque de las Culturas.

**Gráfico N° 18. Aporte de los negocios complementarios
Con relación al total ingresos por gestión (en porcentaje)**

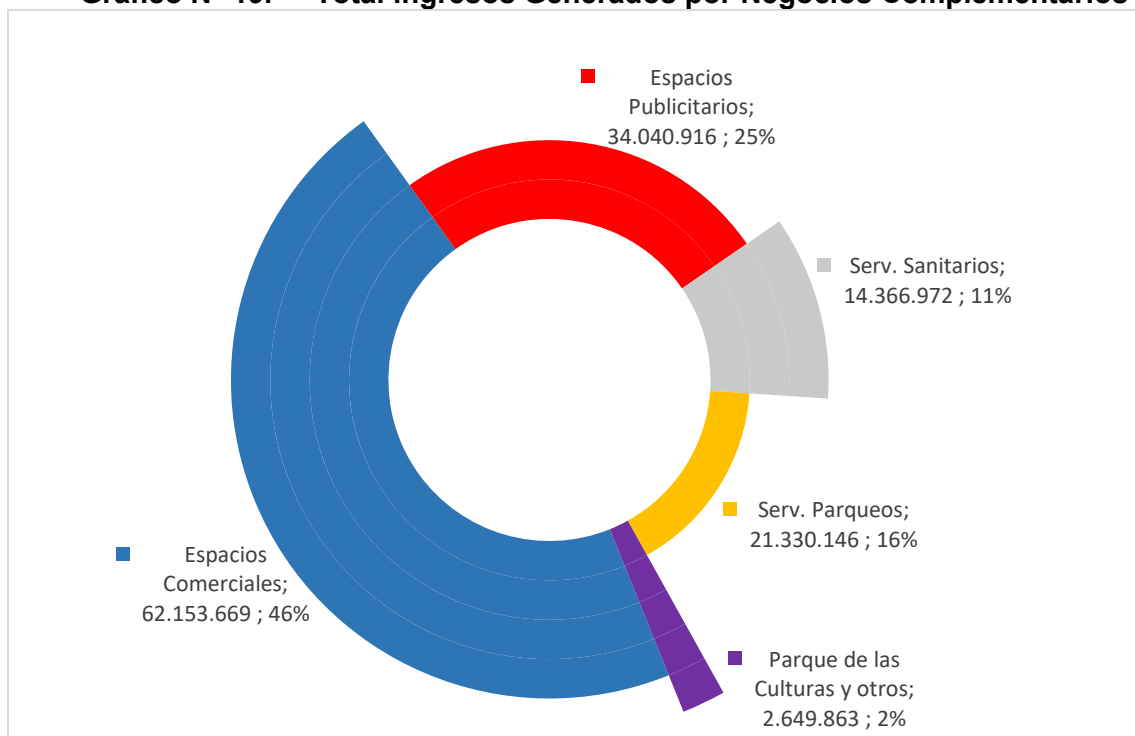


Fuente: GAF

En términos nominales los negocios complementarios están entre el 12% y el 16% del total de ingresos que se obtienen por año, pero en términos reales los negocios complementarios han ido creciendo de 2 millones de bolivianos (2014) hasta los 23 millones de bolivianos (2021).

Los aportes de los negocios complementarios, por gestión han ido decayendo conforme se iban incrementando las líneas en el teleférico, no obstante, producto de la pandemia, no han tenido una baja tan fuerte (reducción de 12 millones en la gestión 2020) como los servicios de transporte (139 millones reducidos en el 2020) y estos están volviendo a escalar, esperando superar los 20 millones de bolivianos para la gestión 2021.

Gráfico N° 19. Total ingresos Generados por Negocios Complementarios



Fuente: GAF

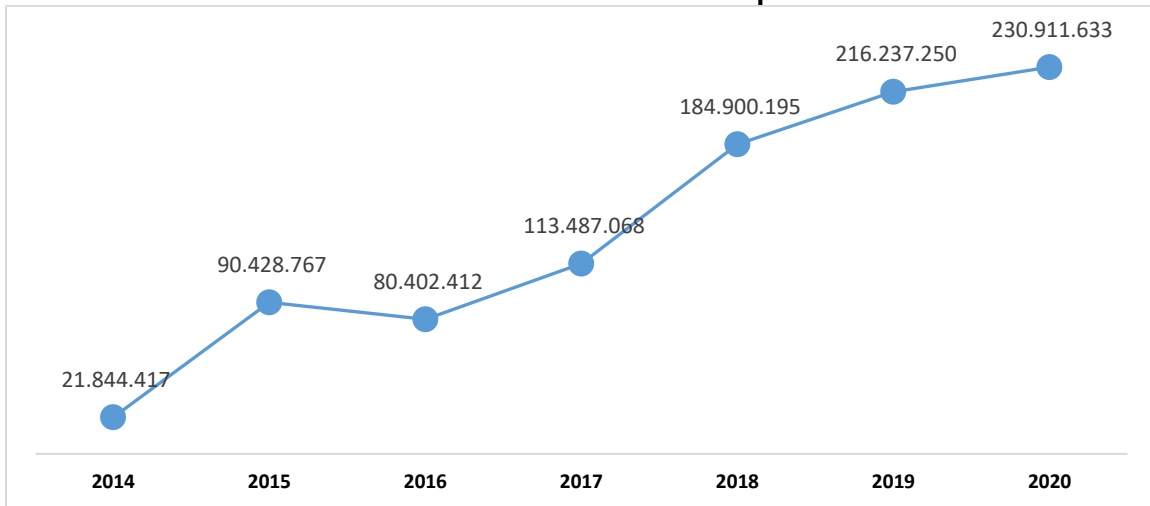
La incorporación del Parque de las Culturas y de la Madre Tierra a los negocios complementarios de la EETC-MT, permitió incrementar la participación de los negocios complementarios (anexo 4 Recaudaciones Por año).

3.4.3. Gasto corriente

Con relación al gasto corriente, este se concentra en Sueldos y salarios (44% promedio anual), Gastos en Mantenimiento (13% en promedio) que están yendo en crecimiento cada año por las líneas que ingresan en mantenimiento, energía eléctrica (14% promedio) y servicios privados (14%), que abarca por gestión más del 80% y van en ascenso¹³.

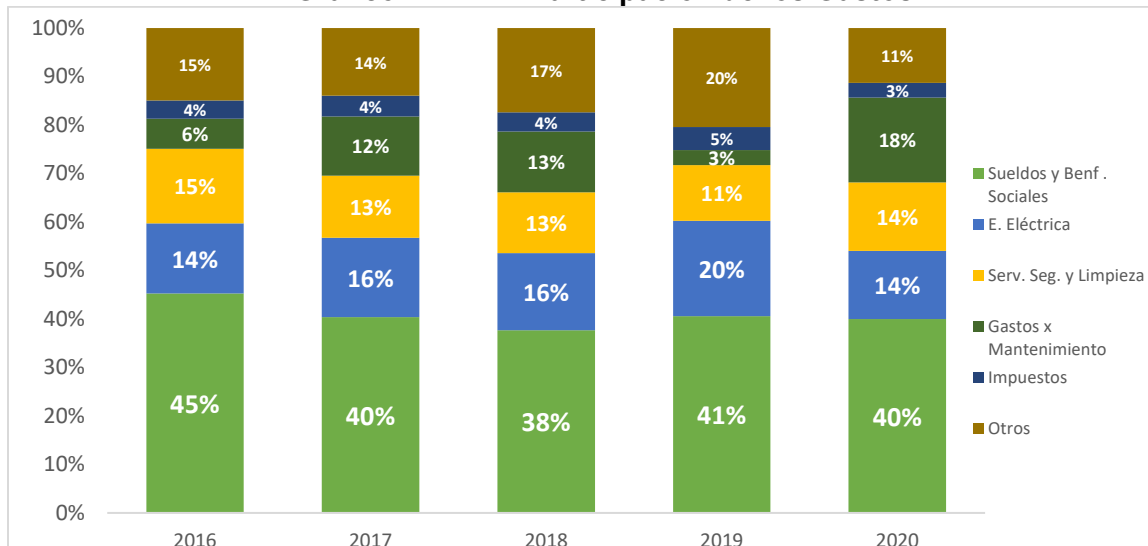
¹³ Debido a los hechos suscitados, en las gestiones 2019 y 2020, se están utilizando los ahorros para solventar los costos y gastos de la gestión 2021.

Gráfico N° 20. Gasto Corriente por Gestión



Fuente Sigma 2014, 2015, SIGEP 2016 al 2020

Gráfico N° 21. Participación de los Gastos



Fuente Sigma 2014, 2015, SIGEP 2016 al 2020

Es importante mencionar que alrededor del 11%, comprenden gastos por promociones, compras de sistemas y tecnologías, bienes y otros así como que un 3% de los gastos corresponden a Impuestos.

3.4.4. Sostenibilidad.-

La crisis política y el efecto de la pandemia, han hecho que todo el Sistema de Transporte caiga entre un 50% al 60%, causando menores ingresos y déficit operacional a Mi Teleférico, mismo que ha sido abordado con medidas a corto plazo tales como:

- Optimización de costos y Gastos,
- Reducción del Consumo de energía,
- Reducción de la operación de horas en el STC,
- Optimización de la energía eléctrica,

De los cuales se ha logrado:

- Reducir la energía eléctrica en un 17% desde el mes de mayo 2021,
- Se han ajustado la ejecución programada de las gerencias, priorizando los gastos en mantenimiento y gastos de personal,
- A través del contrato plurianual de mantenimiento overhauling, se pretende estabilizar los costos anuales y mantener una disponibilidad adecuada en el Sistema de Transporte por Cable.

A mediano plazo, se tiene previsto:

- Análisis de la gestión de velocidades y horas de operación, que permita optimizar el uso de la ingeniería y optimice el costo de operación y mantenimiento.
- Optimización de la estructura organizacional.
- Evaluación y consideración de la reposicionar el valor real de la Tarifa por efecto de la inflación acumulada.
- Retomar las negociaciones con la Autoridad de Energía Eléctrica para reducir hasta el 55% de la tarifa eléctrica.
- Análisis en la Diversificación de negocios complementarios que sustenten las recaudaciones de la empresa.

3.4.5. Otros resultados de diagnosis.-

- La EETC-MT cuenta con certificación internacional que avala el cumplimiento de normas, políticas y requisitos de sus procesos de calidad y seguridad TUV (Certificación alemana).
- El uso de tarjetas está en el 56% con relación a los boletos (44%) datos a 2021.
- Al implementarse la “Cultura Teleférico”, se ha generado buenas conductas de los usuarios para con el STC
- Los clientes comerciales han subido en más del 50%, en donde el 80% de los ingresos proviene del sector público
- Están en desarrollo más de 20 programas informáticos.
- A través del Decreto Supremo N° 3514, se ha otorgado a la EETC-MT, la capacidad de firmar acuerdos internacionales para fomentar la movilidad urbana sostenible.
- Según TripAdvisor, el Teleférico es el atractivo turístico número uno de la ciudad, seguido del camino de la muerte en Yungas y el Mirador de Killi Killi.
- Mi Teleférico recibió un premio internacional por ser el transporte más innovador de la región.
- Mi Teleférico se encuentra entre las 100 empresas con mejor reputación en Bolivia (MERCOSUR)
- Es una empresa que cuenta con presencia en canales internacionales (documentales).
- Los vacíos legales para este tipo de transporte, permite la generación y propuesta de nueva normativa.

Complementario al análisis interno se han de incorporado las Matrices MEFI y MEFE para identificar ciertos aspectos de acuerdo a la percepción de los especialistas del EETC-MT.

3.4.6. MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)

MEFI es herramientas de análisis que permiten resumir y evaluar las debilidades y las fortalezas de la empresa.

Cuadro N° 9. MEFI- Evaluación de factores internos

Nro.	Factores internos	Ponderación final	Debilidad o Fortaleza
1	La Imagen corporativa	3,44	Fortaleza
2	La conexión entre zonas del STC	3,07	Fortaleza
3	La gestión ambiental	2,96	Fortaleza
4	La aplicación de tecnología (uso y desarrollo)	2,95	Fortaleza
5	El desarrollo de nuevos proyectos	2,87	Fortaleza
6	La formación y capacitación de la empresa al personal	2,84	Fortaleza
7	La coordinación técnica	2,80	Fortaleza
8	El desarrollo de proyectos sociales	2,79	Fortaleza
9	La comunicación vertical (de jefes a técnicos)	2,69	Fortaleza
10	La capacidad institucional de desarrollo de la normativa interna	2,63	Fortaleza
11	Los instrumentos de motivación que aplica la empresa	2,62	Fortaleza
12	La diversificación de negocios complementarios	2,47	Debilidad
13	La capacidad financiera para la reinversión	2,43	Debilidad
14	La comunicación entre departamentos	2,39	Debilidad
15	Se fomenta la investigación y desarrollo	2,39	Debilidad

MEFI pondera: 4 muy fuerte, 3 fuerte, 2 débil y 1 muy débil, en donde valores por debajo de 2.5 se consideran debilidades.
Fuente: Encuestas de factores internos DPG- DTI-GGE – personal participante de la EETC-MT

Se ha realizado una encuesta interna digital (con una respuesta de 200 encuestados) que incorporaba las cualidades tanto internas como externas de la empresa para calificarlas según la percepción del encuestado, los resultados son los siguientes:

- La imagen empresarial y la competitividad así como la calidad de servicios son los tres factores más valiosos con los que cuenta la EETC-MT.
- La diversificación de los negocios, la comunicación entre Departamentos y el poco fomento a la investigación y desarrollo, son factores considerados como débiles.

Asimismo, se han realizado talleres de formulación (elaboración POA 2020, 2021, 2022), en donde se evaluaron todos los puntos y se redactaron tanto fortalezas como debilidades de la EETC-MT, por lo que se ha obtenido lo siguiente:

Cuadro N° 10. Fortalezas y Debilidades identificadas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La Red de Integración Metropolitana RIM, es un sistema integrador de la economía, de la interculturalidad y de la sociedad. • Mi Teleférico es Pionera en innovación en el sector de transporte masivo urbano, ha permitido posicionar a la empresa a nivel mundial • Se cuenta con la capacidad de desarrollar nuevos servicios para el público en general (PCyMT, Laboratorio audiovisual, Casa Gastronómica) • La estructura cuenta con la capacidad de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar e implementar proyectos sociales y empresariales. ○ Evaluar, desarrollar y realizar la reingeniería de procesos internos. ○ Desarrollo e implementación de sistemas de información. ○ Desarrollar e implementar de normativa interna y externa. ○ Adaptarse estratégicamente al mercado. ○ Promover valores sociales y buenas prácticas en el STC. • Los espacios en el STC son amplios, cómodos y cuentan con sistemas de seguridad y limpieza, propicios para la generación de negocios complementarios. • El sistema tarifario es inclusivo y accesible para todo bolsillo (tarifas preferenciales) 	<ul style="list-style-type: none"> • La tecnología de última generación genera dependencia con el proveedor TDB • Los costos en mantenimiento se incrementan conforme a un mayor uso y velocidades aplicados en el STC (según los manuales del proveedor) • Algunas Estaciones no tienen una ubicación estratégica. • Estructura organizacional requiere una mayor orientación hacia la atención y satisfacción de las necesidades del mercado • No se cuentan, no se aplican y no se actualizan las herramientas digitales requeridas en áreas específicas, (Sistema de Activos Fijos, Sistema de Mantenimiento, Sistema de Costos) • Se requiere el rediseño de políticas en Talento Humano • Los ingresos generados por negocios complementarios no se utilizan para expandir nuevos negocios
<ul style="list-style-type: none"> • La implementación de la Cultura Teleférico influye en el modo de actuar dentro de las Estaciones y cabinas (orden, cuidado y limpieza). • La empresa exige especialización en cuanto a las funciones, por lo que las áreas cuentan con personal hábil y capacitado para el logro de resultados • El STC al ser un atractivo turístico, permite a la EETC-MT incursionar en nuevos sectores. • La EETC-MT lleva un registro permanente de indicadores y estadísticas sobre el uso del servicio de STC, que apoyan a la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos lentos (mayores exigencias documentales, sistema de respuesta lento, tiempos en entrega, firmas y autorizaciones). • No se cuentan con estrategias de promoción y publicidad que permita mejorar el flujo de pasajeros • Insuficiente y poca efectividad en la comunicación hacia el usuario (información de actividades, tiempos de viajes, oportunidades de negocios), que provoca desinformación y la pérdida de posibilidades comerciales. • Se requiere un programa de capacitación para mantenimiento • Personal no cuenta con tiempo suficiente para acceder a una capacitación en procedimientos administrativos y manejo de sistemas de la empresa • El efecto de la liquidez, está causando una carencia en recursos tecnológicos.

Fuente: Talleres de Formulación POA 2022

3.5. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto en el cual la empresa lleva adelante sus operaciones, analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos (ambientales) y legales (jurídicos) que pueden influir.

3.5.1. Análisis Político

El instrumento estratégico nacional es la Agenda Patriótica 2025, consolidado en el Plan de Desarrollo Económico y Social PDES 2016-2020 en el marco del desarrollo integral para “Vivir Bien”.

El PDES incluye al sector de transporte como parte de los sectores generadores de ingresos y empleo a ser industrializados y desarrollados, donde se ha planteado el pilar de Soberanía productiva con Diversidad, siendo el sector del transporte parte primordial de la integración a través de diferentes modalidades de transporte.

La meta es: “Impulsar la integración nacional e internacional para fortalecer los centros productivos con sistemas de transporte carretero, aéreo, férreo, fluvial y urbano” (PDES 21-25), esto ha llevado a que se continúe con el Proyecto de construcción de teleféricos para consolidarlos en las ciudades de La Paz y El Alto y ampliar este servicio a otras ciudades.

El apoyo político del gobierno hacia con la EETC-MT, ha sido vital para:

- Fortalecer a la Empresa Estatal Mi Teleférico en su rol de empresa pública.
- Construir nueva infraestructura, entre estaciones y torres, que dan operatividad a las nuevas líneas de teleférico en diferentes zonas de las ciudades de La Paz y El Alto.
- Realizar estudios de diseño e implementación de teleféricos en otras ciudades del país.

En noviembre de 2019, se ha suscitado la revuelta cívica, política y militar, identificada por la discriminación racial por grupos de choque y las revueltas policiales y militares causando 36 muertes y provocando un Golpe de Estado, lo que implicó el cambio en toda la Administración Estatal, durante este período (hasta octubre de 2020), las empresas públicas han quedado estancadas tanto en la ejecución de la inversión pública así como en el cumplimiento de objetivos programados, esto debido a que la nueva administración Estatal, ha optado por realizar acciones para prevenir la Covid-19, caracterizándose por escándalos de corrupción y crisis de gabinete constante.

En octubre de 2020, mediante voto popular y con más del 55%, se elige al Presidente Luis Arce Catacora, lo que permite recuperar la Democracia en el Estado Plurinacional de Bolivia y rescatar el instrumento de la Agenda Patriótica 2025.

3.5.2. Análisis Económico

Bolivia ha mantenido una tasa de crecimiento estable y positivo, esto se debe al nuevo modelo económico social comunitario implementado desde el año 2006, ponderando la transformación productiva de la materia prima a la industrialización de los productos nacionales.

La matriz productiva del modelo económico social comunitario y productivo boliviano, está conformada por dos sectores, el estratégico generador de excedentes y el sector de empleo e ingresos, donde se encuentra el Servicio de Transporte, indirectamente atendido mediante la construcción y mantenimiento de infraestructura y regulación de los servicios de transporte de pasajeros por vía aérea y terrestre.

En informe “Perspectivas y Política Mundiales” se proyecta a Bolivia con un crecimiento de 5% para el 2021 y un 4% para la gestión 2022, analistas afirman que la tasa elevada por el rebrote de la pandemia puede aúndar la crisis mundial

Gráfico N° 22. Proyecciones Tasa de crecimiento de países de Sudamérica

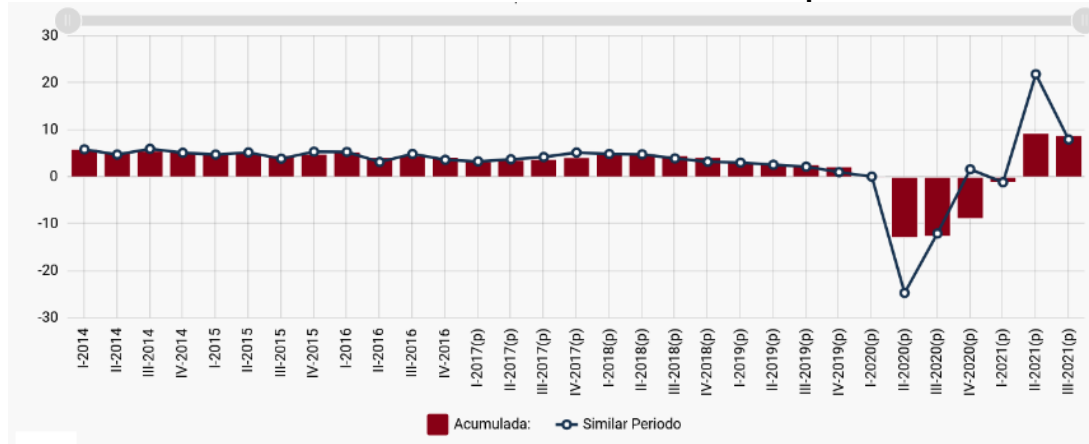
	PIB PROYECCIONES			DESEMPLEO PROYECCIONES	
	2020	2021	2022	2021	2022
América del Sur	-6,6	6,3	2,3
Brasil	-4,1	5,2	1,5	13,8	13,1
Argentina	-9,9	7,5	2,5	10,0	9,2
Colombia	-6,8	7,6	3,8	14,5	13,8
Chile	-5,8	11,0	2,5	9,1	7,4
Perú	-11,0	10,0	4,6	8,7	6,5
Ecuador	-7,8	2,8	3,5	4,6	4,2
Venezuela	-30,0	-5,0	-3,0
Bolivia	-8,8	5,0	4,0	7,8	6,0
Paraguay	-0,6	4,5	3,8	6,1	5,9
Uruguay	-5,9	3,1	3,2	10,4	9,2

Fuente: Perspectivas y Política Mundiales FMI – Los Tiempos

En la última década, el país atravesó por un periodo denominado el “Proceso de Cambio” iniciado por la nacionalización, donde el cambio productivo ha reemplazado a la venta de hidrocarburos, por la exportación y venta de otros sectores, generando excedentes y manteniendo un crecimiento superior al 4% en las últimas décadas.

Un aspecto a considerar es que el crecimiento del PIB a precios corrientes muestra un crecimiento positivo desde la gestión 2006 hasta el último trimestre de 2019, ya en los últimos trimestres de la gestión 2020 se observa una caída estrepitosa, retornando a un crecimiento en la gestión 2021.

Gráfico N° 23. Producto Interno Bruto variación porcentual 2014 -2021



Fuente: INE

3.5.3. Análisis Social

De acuerdo al Informe Nacional sobre Desarrollo Humano en Bolivia, el proceso de transformación demográfica se caracteriza por la presencia incremental de jóvenes y

mujeres en el mercado laboral, lo que genera un importante potencial de crecimiento económico y una ventana de oportunidad para la mejora de las condiciones del empleo.

Este proceso en combinación con políticas adecuadas puede lograr repercusiones positivas para la expansión de capacidades y el desarrollo humano. Aunque las circunstancias son favorables para aumentar la participación femenina en la actividad económica y adecuar la inserción laboral de jóvenes al mercado de trabajo, la evidencia muestra una serie de problemas que hacen que su inserción laboral sea precaria.

Los hallazgos de la investigación revelan al menos tres tipos de limitaciones para las mujeres en el mercado de trabajo. Primero, las tasas de participación femeninas son notablemente menores a las de sus contrapartes masculinas, debido a la imposibilidad de conciliar las cargas domésticas y reproductivas con las aspiraciones económicas. Segundo, las mujeres que logran ingresar al mundo del trabajo lo hacen en segmentos no asalariados y sectores terciarios informales que les permiten horarios flexibles para atender sus obligaciones en el hogar. Tercero, se advierte una fuerte discriminación de ingresos laborales: los ingresos femeninos representan en promedio solo el 44% de los masculinos, no obstante, las condiciones económicas favorables han permitido en la última década el crecimiento, aunque minoritario, de sectores de emprendedores femeninos que han incrementado sus ingresos y la calidad del empleo.

El sector Transporte es uno de los más importantes dadas las características geográficas del país, que dificultan la integración física, social, cultural y económica, por las largas distancias y la topografía, que elevan los costos de construcción, de mantenimiento de infraestructura, que inciden en la misma operación de los servicios de transporte.

3.5.4. COVID-19

Desde el mes de diciembre de 2019, el mundo conoce el impacto del Coronavirus 2019, en Bolivia el 13 de marzo se identificaron 7 casos en la ciudad de Oruro, por lo que el gobierno de facto, mediante Decreto Supremo N° 4196 declaró emergencia Nacional y con el Decreto Supremo N° 4199, se ingresó a una cuarentena total en todo el territorio Nacional desde las cero horas del domingo 22 de marzo.

Gráfico N° 24. Datos Covid-19 Bolivia



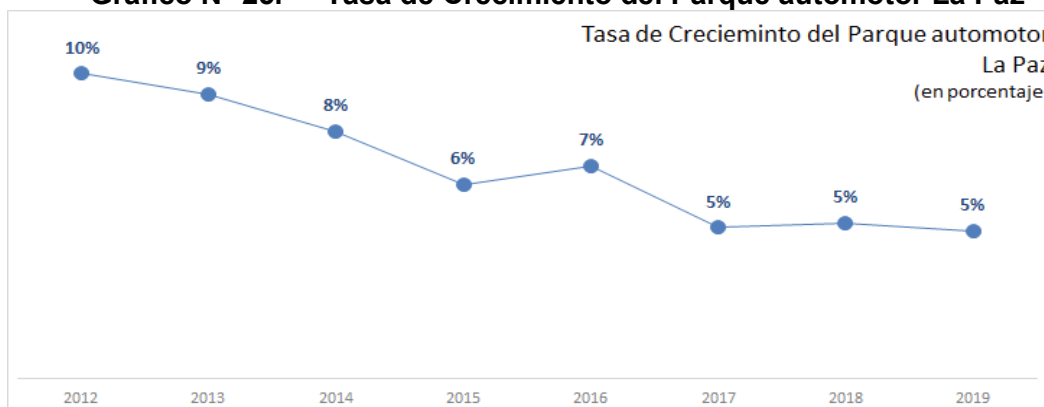
Fuente: CSSE – Data Repository by the Center for Systems Science and Engineering at Johns Hopkins university - Google Covid Bolivia –Base de Datos del Centro de Sistemas científicos e ingeniería de la Universidad de Johns Hopkins

Después de más de un año, Bolivia ha sufrido cuatro olas de la pandemia con más de ochocientos mil casos y más de veinte mil muertes suscitadas, se espera la continuidad de la emergencia sanitaria no obstante los esfuerzos de gobierno democrático ya ha vacunado a más de 46% de la población vacunable¹⁴ con vacuna completa.

La pandemia deja enseñanzas tales como el cuidado de la salud y protección de la vida, así como incluir en la cultura general la limpieza y desinfección de ambientes, la desinformación en redes sociales que provocan ansiedad y miedo al contagio, desconfianza generalizada y hacia las vacunas, hasta incluso terror y actos de conspiración de grupos, por lo que las redes sociales se constituyen en espacio de influencia social muy fuerte.

3.5.5. Análisis tecnológico

Gráfico N° 25. Tasa de Crecimiento del Parque automotor La Paz



Fuente: INE

El Transporte Terrestre, en las ciudades de La Paz y El Alto, se lo realiza mediante minibuses de 18, 12 y 8 personas, conformados en sindicatos, todos los días se observan áreas congestionadas por estos medios de transporte como el Prado en La Paz y la Ceja de El Alto, se advierte que cada año existe un incremento del parque automotor, lo que acrecienta el problema de movilidad urbana.

El servicio terrestre público, se caracteriza por ser caótico, sin calidez, poco espacioso, pero con un precio accesible para toda la población, no obstante, la creciente cantidad de vehículos en el servicio, está generando embotellamientos en áreas que ya no cuentan con espacios y a esto se le suma la creciente contaminación acústica que se está provocando.

Leonardo Torres Quevedo fue el inventor del teleférico (o funicular), creando el primero en el año 1887 bajo el nombre de "aerotransbordador" o "aerocar". En un primer momento su invento es recibido con burlas en Suiza, sin embargo, tras construir un funicular en San Sebastián - España en 1907, el invento se convierte en un gran éxito mundial, construyéndose numerosos "aerocars" en diversas partes del mundo.

El transporte por cable es un medio adecuado para la movilización de personas o mercancías en situaciones de pendientes complicadas o ascensos escarpados y de difícil acceso, es un sistema que, a través de la historia y desarrollo de las civilizaciones, vías de comunicación y medios tradicionales de transporte, ha tenido un desarrollo favorable y a pasos agigantados, aunque no el deseado frente a sistemas de transporte masivos.

¹⁴ Reporte de vacunación contra el COVID-19, 8 de febrero 2022 Ministerio de Salud y Deportes

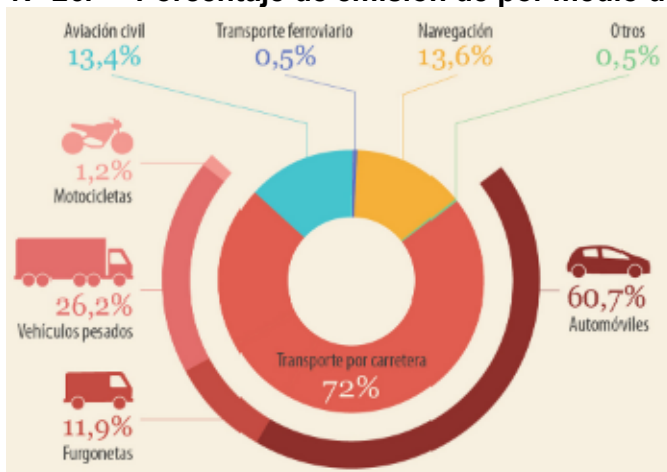
La ciudad de La Paz, fundada en una zona en forma de hoyada y recubierta de montañas, planicies y ríos, ha debido su desarrollo al manejo político lo que ha transformado el crecimiento urbano en un reto. Esta modalidad ha generado la forma de ver a los STC, convirtiéndose en un atractivo turístico más, por lo que es necesario considerar que esto no hubiera sido posible sin el apoyo del Estado que con la modalidad de Empresa pública ha podido incorporar este tipo de proyecto como una solución a la movilidad urbana.

La tecnología implementada fue a través de la firma internacional Doppelmayr, bajo la modalidad "llave en mano", de la cual la EETC-MT ha tenido que aprender y entender para luego administrar, operar y mantener esta nueva tecnología de avanzada, expectante a ser replicada en el largo plazo por la industria nacional.

3.5.6. Análisis Ecológico

El siglo XXI muestra un peligro inminente donde el "cambio climático" como el "calentamiento global" se han convertido en dos auténticas amenazas para el planeta entero, tal es el caso del calentamiento global, viene provocado por el aumento de la temperatura media de los océanos y de la atmósfera por causas naturales y como consecuencia principalmente de la propia acción del ser humano (emisión del CO₂).

Gráfico N° 26. Porcentaje de emisión de por medio de Transporte CO₂¹⁵



Fuente: Agencia Europea de Medio Ambiente 2016

Aunque las causas naturales tienen un papel predominante en el calentamiento global del planeta, las causas del calentamiento global artificiales, son las que están provocando una mayor devastación en la Tierra, la mayoría de las causas artificiales son el resultado de un aumento de los llamados gases de efecto invernadero provocados por la acción del hombre, este efecto invernadero viene provocado por la emisión de dióxido de carbono y se trata de la causa más importante del calentamiento global en la actualidad, este tipo de emisión se ha convertido en un auténtico peligro y amenaza para la vida del planeta.

Estas emisiones de dióxido de carbono son el resultado de la quema de combustibles fósiles y es que la mayoría de esta quema viene provocada por la producción de electricidad y por la gasolina que usan los coches a diario en las carreteras de todo el mundo. A medida que pasen los años y la población de la Tierra vaya en aumento, se quemarán más y más

¹⁵ <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20190313STO31218/emisiones-de-co2-de-los-coches-hechos-y-cifras-infografia>

combustibles fósiles, repercutiendo negativamente en el medio ambiente y en el calentamiento global llegando un momento en el que la temperatura sea bastante alta provocando graves problemas en toda la población mundial.

La contaminación acústica se ha ido transformando en un problema para la salud de los seres humanos. Este tipo de contaminación no afecta solo al oído de manera grave si no que provoca otros efectos, al ser una contaminación tan molesta para el ser humano y poder afectar gravemente en los sistemas auditivos.

Otros estudios indican que el ruido puede afectar al sueño, al comportamiento, a la memoria y a la atención de las personas.

Según estudios realizados por el EETC-MT, se ha demostrado que la contaminación acústica del parque automotor en las ciudades de La Paz y El Alto, sobrepasa los 60 dBa, lo cual indica que todas las personas que se movilizan en el espacio terrestre de la metrópolis, pueden sufrir problemas de presión arterial, dolores de cabeza, y alteraciones en la respiración, en cambio, en las cabinas del teleférico, no se cuenta con una contaminación acústica.

3.5.7. Análisis Legal

Para contar con un nuevo sistema de transporte, es necesario una base sólida de normas, por lo que en la Constitución Política del Estado, en el artículo N° 76 numeral I, establece que “El Estado garantiza el acceso a un sistema de transporte integral en sus diversas modalidades. La ley determinará que el sistema de transporte sea eficiente y eficaz, y que genere beneficios a los usuarios y a los proveedores”.

Es así que con la Ley N° 261 de “Construcción, Implementación y Administración del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico) en las Ciudades de La Paz y El Alto” (del 15 de julio de 2012), el Estado declara su interés implementar este nuevo sistema en una primera instancia mediante el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.

Con la Ley N° 332 de “Declaratoria de Necesidad y Utilidad Pública la Expropiación de Bienes Inmuebles y Transferencia de Bienes Públicos para el Proyecto: Construcción, Implementación y Administración del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico) en las Ciudades de La Paz y El Alto” (del 28 de diciembre de 2012), declara la necesidad y utilidad pública, la expropiación y transferencia de bienes inmuebles que se identifiquen como necesarios, para el desarrollo del proyecto “Construcción, Implementación y Administración del Sistema de Transporte por Cable (Teleférico) en las ciudades de La Paz y El Alto”, con esta ley se viabiliza la construcción.

La Ley N° 466 de 26 de diciembre de 2013, determina el “régimen de las empresas públicas del nivel central del Estado, para que con eficiencia, eficacia y transparencia contribuyan al desarrollo económico y social del país, transformando la matriz productiva, fortaleciendo la independencia y soberanía económica del Estado Plurinacional de Bolivia en beneficio del pueblo boliviano”, lo que apalanca la creación de la Empresa Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico”.

Con la Ley N° 652, de construcción e implementación del Sistema de Transporte por Cable (teleférico) en las Ciudades de La Paz y El Alto en su segunda fase (del 26 de enero de 2015), se consolida el apoyo Gubernamental y la fuerza legal para con este proyecto.

Con el Decreto Supremo N° 1980, del 23 de abril de 2014, se crea a la Empresas Estatal de Transporte por Cable “Mi Teleférico”, con tipología de Empresa Estatal, con personería jurídica y duración indefinida, así como de patrimonio propio y autonomía de gestión.

El Decreto Supremo N°3255 de 19/07/2017, autoriza a la Empresa Estatal de Transporte por Cable "Mi Teleférico", la ejecución de programas y proyectos con recursos que sean transferidos por otras empresas del nivel central del Estado cuando éstos faciliten o coadyuven a la implementación y/o equipamiento del Sistema de Transporte por Cable.

El Decreto Supremo N°3514 del 21/03/2018, modifica y complementa el Decreto Supremo N°1980 del 23/04/2014, permite a la EETC-MT la creación de sucursales tanto a nivel nacional como internacionalmente, acceder a recursos externos como créditos, para el financiamiento de proyectos, así también permite a la EETC-MT participar en procesos de contratación internacional.

El Decreto Supremo N° 3662 del 25 de julio de 2018, modifica el D.S. N° 1980 del 23 de abril modificado por el D.S. N° 3514 del 21 de marzo de 2018, e incorpora al artículo 3 la Construcción, implementación y/o administrar obras y proyectos que se encuentren dentro de los terrenos que son parte de la Estaciones del Empresa, así como Construir, implementar y administrar el “Parque de las Culturas y de la Madre Tierra”

El análisis nos muestra que la EETC-MT, ha tenido que proponer, desarrollar e implementar nueva normativa para este tipo de transporte, evidenciando la capacidad de construcción normativa ha sido un aspecto importante para la factibilidad del proyecto.

3.5.8. MEFE – Matriz de Evaluación de Factores Externos

Al igual que el análisis interno se aplica la matriz MEFE que evalúa factores externos de acuerdo a la percepción de los especialistas y puede evaluar y distinguir cuáles son los aspectos oportunos o amenazadores que atañen a la empresa.

Estos resultados nos indican que se debe dar una respuesta (adecuada y superior) al mercado de turistas.

Cuadro N° 11. Matriz de evaluación de Factores Externos - MEFE

Nro.	Factores Externos	Ponderación	Nivel de Importancia
2	La conciencia ecológica del usuario	3,48	Importante
3	El Apoyo normativo	3,32	Importante
4	El Apoyo Gubernamental	3,28	Importante
5	La capacidad de compra de los usuarios	3,16	Importante
6	El crecimiento constante del parque automotor	2,90	Relativamente importante
7	La tendencia de los usuarios por los automóviles	2,84	Relativamente importante
8	El alcance (cobertura) del transporte tradicional	2,82	Relativamente importante
9	La calidad del servicio del transporte tradicional	2,75	Relativamente importante
10	Los precios bajos del transporte tradicional	2,71	Relativamente importante
11	La competencia del transporte tradicional (minibús, taxi, BTR)	2,58	No tan importante
12	El poder del transporte sindical	2,45	No tan importante

MEFE pondera: 4 Muy importante, 3 Importante y 2 importancia regular, 1 Nada importante

Fuente: Encuestas de factores Externos DPG- DTI-GGE

Debemos hacer y dar una respuesta como empresa a fomentar la conciencia ecológica al usuario, presionar en la construcción de normativa y ajustar los vacíos legales, así como apoyarse en la fuerza estatal y considerar la capacidad de compra del usuario.

Debajo de los aspectos de mayor importancia, se puede identificar que el crecimiento constante del parque automotor, como la tendencia de los usuarios por los automóviles tienen que tener cierto cuidado, así como la cobertura del transporte tradicional, su calidad y los precios.

Cuadro N° 12. Resultados del análisis PESTEL

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El Apoyo gubernamental es imperante para la consecución de proyectos del transporte por cable, asimismo permite una buena imagen tanto empresarial como del Estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Ataques mediáticos a proyectos nacionales, especialmente en épocas electorales que pretenden desacreditar las operaciones y actividades de la empresa. • Poca coordinación y desacuerdos por el color político entre empresa, gobierno municipal y Gobierno autónomo Departamental, así como las actividades técnicas, que limita el acceso al usuario a mayores beneficios (SIT).
<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de centralidades en las Estaciones del STC, está dinamizando la sociedad, ya que se está agrupando a la población en centros comerciales, espacios de esparcimiento y con el intercambio productivo 	<ul style="list-style-type: none"> • La tarifa no se ha actualizado desde el 2014, lo que ha ido reduciendo la brecha en las utilidades operativas de gestión por efecto de la inflación, y con la pandemia del COVID-19, esta situación se ha acelerado causando escasez de recursos. • El horario continuo, las actividades educativas no presenciales y restricciones por la emergencia sanitaria, han afectado negativamente a la demanda del STC. • Los posibles ajustes en las Tarifas del STC, tienen implicancia política y social.
<ul style="list-style-type: none"> • El sector transporte es un instrumento integrador físico, social, cultural y económico. • La integración del STC con otros sistemas de transporte para promover un Sistema Integrado de Transporte (SIT), va en beneficio del ciudadano, la integración permite satisfacer las necesidades de transporte urbano entre puntos más alejados de las urbes en crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Crecimiento anual del 5% del parque automotor genera una alternativa de transporte privado, contraria al transporte público.
<ul style="list-style-type: none"> • El transporte tradicional es precario, inseguro e incómodo. • El STC es una solución real a la modalidad de transporte y propicia para zonas cubiertas por montañas, planicies y ríos, por lo que es apta para áreas accidentadas. • Integración intermodal (física, tecnológica, comunicacional, tarifaria, servicios y operativa) entre servicios de transporte permitiría un mayor flujo de pasajeros, así como una adecuada y óptima transferencia entre servicios. • La implementación de tecnología de punta en el sistema electromecánico, permite contar con la habilidad de aplicar cualquier tipo de tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • La tecnología del STC es de firmas internacionales y de avanzada, por lo que aventaja a la industria nacional para su implementación nacional.
<ul style="list-style-type: none"> • El STC promueve la “movilidad urbana sostenible”, con la finalidad de reducir los efectos invernaderos por la acción del hombre. Servicio con emisión mínima de CO y CO2 comparativamente con la competencia. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con respaldo jurídico para cumplir con las actividades empresariales. • La posibilidad de migrar a normativa relacionada a la ley 466 de empresas estatales, que generarían mayores oportunidades de negocio. • Se cuenta con normas específicas para el financiamiento de la inversión de los proyectos empresariales. • Diferentes entidades públicas y privada han mostrado su interés por trabajar con la EETC-MT, bajo la modalidad de intercambios de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de derecho propietario de Instituciones y empresas del Estado que impiden la transferencia de Bienes Inmuebles del Sistema de Transporte por Cable. • Cambio de autoridades y servidores públicos en los Municipios de La Paz y El Alto y falta de predisposición de coadyuvar a la regularización de su derecho propietario y posterior transferencia de bienes inmuebles en favor de la EETC MT.

Fuente: Talleres de Formulación POA 2022

Si bien el STC es un sistema innovador, no es la única alternativa que satisface la necesidad de movilidad urbana, es en este sentido que es necesario analizar el entorno competitivo en el cual se implementa.

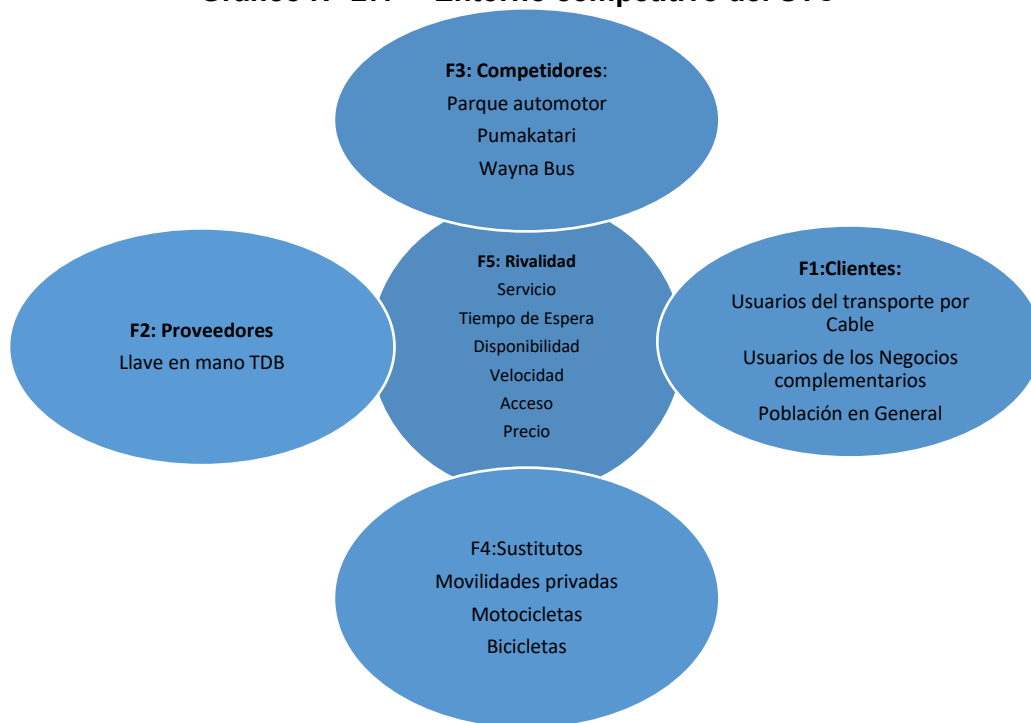
3.6. Análisis de la entorno competitivo - PORTER

Se ha de medir el entorno competitivo del Servicio de Transporte por Cable, para identificar cuáles son los factores claves para tener éxito, cuál es la importancia relativa de cada factor e identificar las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, así saber dónde se debe mejorar y qué áreas proteger.

Para esto se habrá de utilizar el Entorno Competitivo de PORTER y luego se utilizará la Matriz del Perfil Competitivo.

Al identificar la posición de la empresa en el mercado y en el sector de transporte urbano, se ha de hacer un análisis del entorno y competencia mediante las 5 fuerzas de Porter:

Gráfico N° 27. Entorno competitivo del STC



Elaboración Propia

Fuerza 1: Negociación de los clientes.- Del cual se han identificado a 3 clientes:

Usuarios del Transporte por Cable

- Los cuales han recibido una nueva opción de movilidad, por lo que se han beneficiado con una nueva alternativa y decisión.
- La absorción del 14% de pasajeros transportados, indica que se puede llegar a absorber alrededor de más del 20% del transporte urbano, pese a que el STC cuenta con un precio mayor (Bs.- 3) al del transporte tradicional (Minibus Bs.- 2), existe un mercado que prefiere gastar un Boliviano más para llegar a su destino.

- Según los estudios de percepción de los usuarios, la cortesía y la capacidad de transmitir confianza, así como la seguridad dentro y fuera de las instalaciones de Mi teleférico, la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo personal que se percibe de la empresa y el aporte que hace Mi Teleférico para la comunidad, son los puntos de mayor incidencia en satisfacción.

Usuarios de Negocios Complementarios.-

- Está conformado por personas de naturales y jurídicas, los cuales buscan espacios para la venta de sus productos o servicios.
- Entre los que más buscan a la EETC-MT son empresas de comida en general, comida rápida, mercados, supermercados, luego vienen empresas de servicios automáticos bancarios y por último empresas de servicios generales.
- Se observa que en publicidad, está sucediendo un efecto dominó suscitado por la publicidad digital, mismo que no es ajeno a la EETC-MT, al ver una baja en sus espacios publicitarios, esto puede deberse a los bajos costos en los que se inciden vía online, los diseños flexibles, así como el manejo de una mejor forma de medición e impacto, según algunos datos internacionales, la confianza en la publicidad tradicional ha caído en un 21%, y la confianza en la publicidad digital ha subido en un 79%, así como la caída en publicidad en medios como la televisión y la radio.

Población en general.-

- Es el tercer cliente interesado en satisfacer diferentes necesidades que como empresa pública se puede satisfacer, el Estado también está interesado en que las empresas públicas generen un valor social agregado, por lo cual se están desarrollando proyectos sociales a la EETC-MT, con la finalidad final de darle un retorno a la sociedad en general.

Fuerza 2: Negociación con los Proveedores.- El mayor proveedor de la EETC-MT es Teleféricos Doppelmayr Bolivia – TDB, que ha provisto tecnología así como aspectos del mantenimiento y garantía de los materiales.

Por un lado, la garantía de los productos indicaría un abastecimiento adecuado, así como el asesoramiento constante en control y monitoreo de los aspectos que puedan afectar la disponibilidad de del Sistema de Transporte por Cable.

Fuerza 3: Competidores.-Dentro de los competidores del sector de movilidad urbana se encuentran el parque automotor conformado por el transporte que cobra por servicio y los buses de transporte masivo administrados por los gobiernos municipales.

Parque automotor público:

- El parque automotor está conformado por móviles privados, públicos y oficiales, dentro de los públicos están taxis, radiotaxis, trufis, minibuses, carrys y micros.
- Según los estudios realizados, alrededor del 74% de los viajes se hacen mediante transporte público, el 19% a pie y 4 8% transporte privado, los mismos que han ido improvisando en el uso de su espacio (el quinto pasajero), improvisando asientos y causando molestias a los pasajeros¹⁶.
- En el Departamento de La Paz, en estos últimos 5 años ha comenzado a tener un crecimiento en la introducción de nuevos motorizados, tanto en vehículos privados,

¹⁶ Movilidad Intra-urbana en la Región Metropolitana de La Paz Gobierno Municipal de La Paz 2014.

como en vehículos para el transporte público, al observar la tendencia se ve una clara tendencia de los minibuses a un crecimiento por sobre las 5.000 unidades cada año (últimos 3 años).

- El trameaje de estos servicios, obliga a los pasajeros a realizar distintos viajes, a lo cual se incluye la disminución del servicio (en un 40%) a partir de las 6 de la tarde.
- A esto se incorpora la inseguridad que tiene el pasajero cuando sube a estos servicios.
- El conveniente aparte de que es un servicio barato, permite acercar a destino/puerta, y cada año van ingresando con más fuerza.
- También se incorpora al mercado el nuevo modelo de negocio vía internet, el Uber, donde los dueños de movildades ofrecen sus servicios desde destino a origen dando mayor seguridad a sus usuarios

Pumakatari

- Servicio de buses inaugurado el año 2014, transporte en la ciudad de La Paz y administrado por el Servicio de Transporte Municipal (SETRAM) a cargo del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.
- Actualmente cuenta con 7 rutas, desde zonas alejadas hasta céntricas de la ciudad, tiene una capacidad de 61 personas (29 sentadas y 32 a pie), cuenta con paradas establecidas, pantallas informativas y funciona las 24 horas los 7 días a la semana, servicio de wifi, cámaras de seguridad y servicio de atención ciudadana, cuesta con tarifas preferenciales desde Bs.- 1.5, tarifa normal Bs.- 2.3 y tarifa nocturna Bs.- 3.00.

La movilidad urbana pública, es compartida con todos ellos, excluyendo al transporte individual.

Cuadro N° 13. Tarifas diurnas y nocturnas

Municipio	Tipo de transporte público	Tramo	Tarifa Diurna	Tarifa Nocturna
La Paz	Minibus/Carry	Corto	2.00	2.20
		Largo	2.60	2.80
	Micro	Corto	1.50	1.70
		Largo	1.80	2.00
	Trufi	Local	2.00	2.50
		Corto	2.50	3.00
		Largo	3.00	3.50
	Pumakatari	Extra-largo	3.50	4.00
		Norte	2.30	3.00
		Sur	2.50	3.00
Minibus		Corto	1.00	1.50
	Largo	1.50	2.00	
El Alto	Micro	Corto	0.80	1.00
		Largo	1.00	1.50
	WaynaBus		1.50	1.50
La Paz – El Alto	Teleférico	Línea	3.00	
		Transbordo	2.00	

Fuente: Estudio Tarifario TDB.

Fuerza 4 Sustitutos.- Dentro de los sustitutos se pueden incluir las movildades privadas, motocicletas, bicicletas y todo tipo de servicio de movilidad urbana que no cueste o incurra en algún reembolso para los transeúntes.

Fuerza 5 Rivalidad.- Correspondiente a la mezcla de las fuerzas en el mercado tratando de satisfacer a todos los participantes, en este punto determinamos factores claves que alteran a la decisión del usuario final a tomar un servicio.

Cuadro N° 14. Factores clave identificados

Factores	Taxi, Radiotaxi, Uber	Micro	Minibus, carrys	Pumakatari	Teleférico
Viaje Origen Destino	Puerta a puerta	Por ruta	Por ruta	Por ruta y parada	Por Ruta y Estación
Disponibilidad	5 a 15 minutos	> 30 minutos	2 a 5 minutos	5 a 10 minutos	No hay espera
Tiempo de espera					Cabinas continuas
Disponibilidad (Referencia 24/7)	Sí	No Hasta las 20:00	Sí	Sí Frecuencia cada hora a partir de las 23:00	No Hasta las 23:00
Velocidad en Transporte	Normal	Lento	Normal	Rápido	Rápido
Velocidad en Trancaderas, paros y otros	Lento	Lento	Lento	Lento	Rápido
Acceso a diferentes áreas	Si Centro y Zonas periféricas	Si centro y zonas periféricas	Si Centro y Zonas periféricas	Si Centro y Zonas periféricas	Si Centro y zonas alejadas
Precio	Depende de la negociación > 10 Bs.-	1.50 Bs.-	2 Bs.-	2.50 Bs.- Tarifa Preferencial	3 B.- Transbordo + 2 Bs.- Tarifa Preferencial
Uso de tarifas preferenciales	No	NO	Tarifa Nocturna	Tarifas preferenciales Nocturna	Tarifas preferenciales
Capacidad x unidad/1 hora x ruta	24 personas	+ de 60 personas	De 16 a 32 personas	112 personas	3.000/4.000 pasajeros hora sentido
Comodidad en viaje	Sí	No, antiguos	No, estrecho	Si, excepto parados	Sí
Atención al Cliente	Depende del humor	No	No	Sí	Sí
Seguridad	No, robos, raptos, asesinatos	No, robos	No, robos, raptos, asesinatos	Sí Sistema de cámaras Objetos perdidos	Sí Sistema de seguridad Circuito cerrado
Limpieza	Generalmente	No frecuentemente	Con menos frecuencia	Sí	Sí
Rutas – Opciones de viaje	Sí	No	Sí	Si limitado	Si limitado
Producto Diferenciado	No	No	No	No	Sí
Política Gubernamental	No	No	No	No	Sí

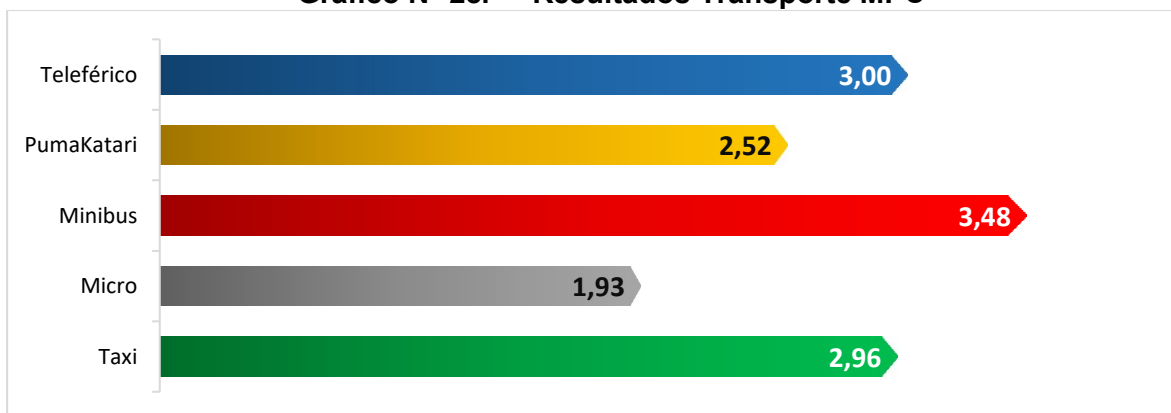
Fuente: Movilidad Intra-urbana en la Región Metropolitana de La Paz Gobierno Municipal de La Paz 2014.

Elaboración: Propia

3.7. MPC- Matriz del perfil competitivo

Esta matriz ayudará a identificar cuál es la importancia de cada factor, ver la capacidad de cada competidor y qué tan importante puede ser en la competencia del mercado.

Para esto se utilizará los factores clave identificados en la matriz de rivalidad de Porter, luego se incluye una ponderación (la suma de las ponderaciones debe dar un 100% total, posteriormente se dará una valoración del 1 al 4 (donde 1 es muy débil, 2 débil, 3 fuerte y 4 muy fuerte) a los factores de cada competidor y se multiplicará con la ponderación que tiene cada factor, luego se sumarán las columnas donde se reflejará al competidor más fuerte (con puntuación más alta) y al más débil (con menor puntuación), se considerará n factores como el precio, las rutas y la velocidad, el viaje origen destino de puerta a puerta, disponibilidad del servicio, atención del cliente, seguridad y comodidad, obteniendo los siguientes resultados.

Gráfico N° 28. Resultados Transporte MPC

Elaboración: GGE - DPG

Como se observa en el cuadro, todo el sistema de minibuses es más competitivo, debido a su precio estándar de Bs.- 2, cubren todas las rutas disponibles y cuentan con una adecuada velocidad, logrando un perfil del competidor mayor al resto 3.48.

Cuadro N° 15. Matriz del perfil competitivo valoración Transporte

FACTORES	Ponderación	Taxi Radio Taxi	Micro	Minibus Carry	PumaKatari	Teleférico
Precio	30%	2	4	4	3	2
Rutas	20%	4	1	4	1	3
Velocidad	15%	4	1	3	3	4
Disponibilidad	10%	2	1	4	2	4
Viaje Origen Destino	10%	4	1	3	2	2
Seguridad	6%	2	1	2	4	4
Comodidad	3%	3	2	2	3	4
Atención al Cliente	3%	2	1	2	4	4
Limpieza	3%	3	1	3	4	4
	100%					

FACTORES	Taxi Radio Taxi	Micro	Minibus Carry	PumaKatari	Teleférico
Precio	0,60	1,20	1,20	0,90	0,60
Rutas	0,80	0,20	0,80	0,20	0,60
Velocidad	0,60	0,15	0,45	0,45	0,60
Disponibilidad	0,20	0,10	0,40	0,20	0,40
Viaje Origen Destino	0,40	0,10	0,30	0,20	0,20
Seguridad	0,12	0,06	0,12	0,24	0,24
Comodidad	0,09	0,06	0,06	0,09	0,12
Atención al Cliente	0,06	0,03	0,06	0,12	0,12
Limpieza	0,09	0,03	0,09	0,12	0,12
MPC	2,96	1,93	3,48	2,52	3,00

Elaboración: GGE- DPG¹⁷

Mi Teleférico se encuentra en una segunda posición (MPC=3), no obstante cuenta con ventaja como la seguridad, comodidad, continuidad, confiabilidad, atención al cliente, limpieza e imagen empresarial, que requieren ser explotadas para diferenciar el producto del servicio terrestre.

3.8. Desarrollo de mercados y productos Matriz ANSOFF

Mi Teleférico, en base al marco normativo, cuenta con la posibilidad de diversificar los negocios complementarios¹⁸, el principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados actuales o futuros.

¹⁷ El autor intenta ser lo más neutral posible para incluir las ponderaciones y las notas, con el único interés de establecer un resultado valioso y reflexivo para el futuro de la entidad, existe una variable correspondiente a destino en largas distancias y precio, que no se ha considerado, no obstante, se consideraría que esta variable también va a favor de los minibuses ya que pueden recorrer tramos largos bajo una sola tarifa.

¹⁸ Nota: De acuerdo al análisis en otros medios de transporte los negocios complementarios tienden a expandirse lo que permite a la EETC MT, soportar costos operativos del STC.

Gráfico N° 29. Matriz Ansoff EETC- MT

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Marketing – Imagen Experiencia de Servicio • Campañas de Promoción que muestren los beneficios (direccionar hacia la necesidad y sentimiento) • Tarifas especiales para ampliar las horas pico 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Servicios Turísticos – articulación del STC y PCyMT con agencias de viajes y rutas turísticas nacionales • Proyecto Suvenires - Promoción de artesanías nacionales con referencia a Mi Teleférico y PCyMT • Laboratorio audiovisual • Casa gastronómica • Intercambio de servicios
	NUEVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas líneas de Teleférico (fase III) • Teleférico turístico Samaipata • Transferencia de tecnología acceso a servicios de movilidad urbana • Fase II PCyMT 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretenimiento y STC: <ul style="list-style-type: none"> • Parque Lineal - trekking y bicicleta • Techos Practicables – salones deportivos, climbing, rapel, otros • Desarrollo y venta de sistemas informáticos

Elaboración: Propia

- **Penetración de mercado.-** La captación de mayores usuarios es primordial y enlazado con un plan de Marketing y Comunicación, que consolide la imagen y una experiencia de servicio, que trascienda en las personas, esto apoyado con la promoción e información de los beneficios que ofrece el STC, hacia con los usuarios y exponga las necesidades que se satisfacen interrelacionadas con los sentimiento que se experimentan.

Es importante mencionar que la innovación es una de las características que espera el usuario, es así que el desarrollo de tecnologías que faciliten el servicio permitirá el acrecentar el número de pasajeros.

Otro aspecto a mencionar es la demanda por “Horas Pico” (horas donde la afluencia de pasajeros se incrementa hasta saturar la oferta) que se requieren ampliar, es así que las tarifas especiales en horarios valles, deben ser evaluadas y analizadas.

- **Desarrollo de mercado.-** Dentro del Plan Maestro se ha contemplado la ampliación de la RIM en distintas fases a partir de quinquenios hasta el año 2040, priorizando la tercera Fase con cuatro nuevas líneas entre las ciudades de La Paz y El Alto, asimismo se tiene como propuesta una segunda fase en la ciudad de Oruro, también se tiene la posibilidad de construir y administrar el teleférico turístico en la localidad de Samaipata, donde su implementación requeriría del financiamiento para su ejecución, así como desarrollar y consolidar nuevos mercados

Dentro del Desarrollo de mercados, se tiene a la transferencia de tecnología como el sistema de billeteaje, uso de molinetes y tarjetas, así como el desarrollo de acceso y obtención de datos en otros medios de transporte como “Mi Tren” de la ciudad de Cochabamba.

Asimismo, con la puesta en marcha del Parque de las Culturas de la Madre Tierra, se tiene previsto continuar con la construcción de su segunda fase correspondiente a las áreas museológicas y equipamiento complementario al proyecto.

- **Desarrollo de productos.-** De acuerdo al párrafo anterior para que se pueda consolidar el espacio del Parque como la puerta de Bolivia al Mundo así como el STC se ha convertido en una atracción turística, estos deben articularse con servicios turísticos que coordinen y desarrolle una industria sin chimeneas dentro de la urbe paceña y alteña, esto permitirá generar nuevas rutas turísticas a través del STC que beneficiaría a todos los oferentes turísticos.

Para el quinquenio, se tiene previsto desarrollar nuevos productos para el Parque de las Culturas, mismo que al ser parte de Mi Teleférico, es imperante el desarrollo y promoción de artesanías siendo esto una forma de apoyar a los servicios turísticos y culturales.

- **Diversificación.-** Al tener activos (Estaciones) que en vez de generar gastos, estos se tienen que aprovechar para generar ingresos, entre estos se tiene proyectos complementarios como el Parque Lineal Metropolitano, mismo que será un espacio para la práctica de trekking y rutas de bicicletas con la finalidad de promover la movilidad urbana sostenible, que permitirá generar nuevos ingresos y nuevos usuarios.

Otro mercado relacionado para usuarios deportistas y como nueva alternativa de entretenimiento son los techos practicables que corresponden a espacios deportivos como canchas de fútbol, wally, básquet y espacios como climbing y rapel así como gimnasios como el cross-fit, entre otros.

Por último, el área de innovación vuelve a tener su espacio, en el cual se han desarrollado proyectos de simulación y capacitación en el mantenimiento de teleféricos, así como el desarrollo de diferentes sistemas administrativos y comerciales que están siendo aplicados en Mi Teleférico que tiene mucho potencial comercial.

3.9. Conclusiones del diagnóstico

De acuerdo a los diferentes análisis se concluye que:

- La metrópoli paceña, ha demostrado la existencia de la paradoja de la movilidad urbana, que con el desarrollo económico y desarrollo de la sociedad, se ha deteriorado la calidad de la movilidad terrestre, esto debido a la saturación del parque automotor, la falta de espacios para nuevas rutas, el casco viejo y la especial característica de tener una ciudad montañosa con un constante crecimiento comercial y social, asimismo se debe considerar que las 5 mejores líneas están conectadas con la ciudad de El Alto, Morada, Amarilla, Roja, Azul y Plateada¹⁹.

La capacidad de inversión del Estado, puede permitir la incursión en otros medios de transporte, en la innovación y en el desarrollo de modelos de transporte incluso más eficientes.

¹⁹ Nota.- Esto puede deberse a la interrelación con la feria de la ciudad de El Alto de la 16 de Julio que está interrelacionado.

- Las Empresas Públicas, conforme lo dispone la Constitución y el Estado, deben considerar no solamente la generación de ingresos económicos para la sostenibilidad económica, sino también la generación o devolución de un valor social, sin afectar de ingresos vitales para la sostenibilidad de las empresas.
- El proyecto del Teleférico, es un plan desarrollado en fases, la fase I con tres líneas, fue la introducción de este nuevo sistema, por lo que la fase II permitía entrar a una fase de madurez y consolidar el STC, pero pese a los hechos suscitados en Golpe de Estado y frente a la pandemia del Covid-19, se ha ingresado en un período de caída precipitada por lo que se requieren mayores esfuerzos tanto en la reducción de costos, así como en la diversificación y generación de ingresos.
- Se ha identificado que los ciudadanos de la metrópoli, hacen una diferenciación por el precio, y su cercanía que tiene hacia el origen y destino, dejando a un lado factores como la seguridad y la comodidad, por lo que las habilidades de entregar una experiencia de servicio en el viaje, deben ser totalmente satisfactoria, transformarlo en un estilo de vida y convertirlo en parte de cada uno.

Las exigencias ya antes mencionadas son cada vez más diferenciadas y todas las empresas deben adaptarse o desaparecer, acomodarse a las necesidades de los usuarios debe ser constante por lo que la inversión en nuevos modelos de negocios va ser valiosa, las diferentes necesidades de los usuarios de transporte, habrá de requerir una complementariedad del sistema de transporte con modelos de negocios y atención personalizada, así como la de poder acceder a nuevos mercados.

- Las pretensiones de mercado, así como la diversificación de necesidades, provoca que se desarrollen y efectivicen sistemas de calidad, procesos internos así como sistemas informáticos que apoyen a la toma de decisiones y la provisión de materiales e insumos, poniendo énfasis en:
 - Incorporar la visión mundial para contar con un sistema de calidad a nivel internacional.
 - Certificar los procesos internos.
 - La necesidad de contar con materiales de mantenimiento en los momentos precisos, exige que se busque opciones más cercanas, e incluso llegar a fomentar la industria nacional.
 - Revalorización de la tarifa del STC por efecto de la inflación.
 - Optimización del uso de recursos.
- La información y su análisis, cada vez abarcan más espacio para la atracción de usuarios, por esta situación la automatización de datos y su administración son herramientas fundamentales para la toma de decisiones.
- Las Empresas Públicas deben cumplir con una agenda de objetivos, por lo que la gestión estará regida por el buen cumplimiento de resultados tanto empresariales como de impacto social.
- El roce internacional y la construcción de la marca como producto innovador, abre a la EETC-MT a un mercado internacional novedoso, con nuevas oportunidades y

retos, mismos que han sido parte del estigma institucional como modelo de superación.

- Se debe incorporar aspectos de integridad, eficiencia en sus operaciones, estilos de liderazgo acorde al contexto e innovación para adaptarse al medio, en esto los retos internos son:
 - El adecuado y armónico espacio o clima laboral así como la optimización de la estructura que permita ser eficiente y sin perder de vista la seguridad del STC.
 - La comunicación horizontal y vertical para el logro eficaz de las operaciones.
 - Constante formación para mantener una base humana sólida para atender los retos futuros.
 - Mantener a la organización motivada y disciplinada para la continuidad de las acciones y logro de metas.
 - Orientar los esfuerzos a la investigación y profundización del mercado desarrollando nuevas alternativas laborales y que puedan aportar de alguna forma a la sociedad y al medio ambiente.
 - Intercambio comercial con otras empresas.

Todos estos resultados serán canalizados por las Acciones de Mediano Plazo²⁰, planes e iniciativas estratégicas dentro de la propuesta estratégica.

²⁰ Anteriormente se llamaban Objetivos Estratégicos

4. Propuesta Estratégica

“La mejor manera de predecir el futuro es creándolo”²¹.

Los diagnósticos internos y externos, han incluido los factores críticos a considerar, por lo que este punto pretende responder a los cambios requeridos identificados, esta propuesta se basa en el Cuadro de Mando Integral.

4.1. Desafíos

Entiéndase “Desafío” a las situaciones difíciles a ser encaradas y superadas, estos son:

- La Empresa Pública debe generar un impacto social valioso con el Servicio de Transporte por Cable y negocios complementarios, así como la generación de ingresos que permita garantizar la sostenibilidad empresarial:
 - Dentro de los impactos indirectos para con la sociedad, es la promoción de Centralidades ya que se ha visto un desarrollo en la construcción, comercial y de intercambio social alrededor de las estaciones, e incluso ha promovido la implementación de áreas verdes y peatonales, la medición de este crecimiento y el apoyo que ha otorgado Mi Teleférico a la sociedad es un desafío.
 - La seguridad ciudadana es otro aspecto que se requiere medir, los servicios de seguridad privada, cámaras de seguridad y circuito cerrado incorporados en las Estaciones aporta en gran medida a la seguridad del transeúnte, lo que permitiría ampliar las opciones de esparcimiento social.
 - La EETC-MT al desarrollar tecnologías amigables con el medio ambiente, promueve la defensa del mismo, además de que incluye proyectos de recuperación de áreas verdes, se genera un desafío de medir su aporte medioambiental.
 - Un efecto que se espera que suceda, es el desarrollo industrial, esto debido a la innovación tecnológica, por lo que se requerirá de nuevas profesiones y especialidades para este sector, también al ser un proyecto de gran envergadura, que crea nuevas fuentes laborales, directos e indirectos.
- La integración de los sistemas de transporte es un desafío importante en donde la RIM puede ser el centro articulador, por lo que es necesario crear espacios de trabajo, mayor acercamiento con gobiernos municipales y si es necesario transferencia tecnológica para que la sociedad en su conjunto pueda beneficiarse.
- Considerando la capacidad de inversión la EETC-MT no debe dejar a un lado el poder incursionar en otros medios de transporte, con la misma filosofía con la que nació el teleférico, de ser un transporte no contaminante.
- Al constituirse en un ejemplo nacional hacia la sociedad internacional, se debe considerar la connotación mundial, por lo que el apalancar una imagen más comercial puede convenir a generar una mayor concientización, reflexión y atracción, esto exige:
 - Un apropiamiento a través de la Cultura Teleférico con los usuarios de Mi Teleférico.
 - Los proyectos de fortalecimiento empresarial deben convertirse en integradores de los sectores económicos, culturales y de los pueblos.

²¹ Peter F. Druker (1909 – 2005) Consultor y profesor de negocios, considerado el mayor filósofo de la administración del Siglo XX.

- Mi Teleférico puede ser la bandera la integración entre la tecnología y el medio ambiente como parte de la imagen mundial.
- Otro de los desafíos es el conocer la situación del mercado en base a los factores de interés de expansión de la EETC-MT, para ello se debe proponer.
 - Conocer al usuario en sus diferentes facetas y necesidades que en el marco de sus posibilidades la EETC-MT puede satisfacer.
 - Conocer el movimiento comercial en todos sus ámbitos y la capacidad de adaptación de la institución para poder generar ingresos y valor social.
 - Adelantarse como lo ha estado haciendo, a los cambios y necesidades sociales a satisfacer.
- El crecimiento y sostenibilidad de la EETC-MT se debe considerar por los cambios organizacionales tanto en tamaño como en operación, por una constante optimización en el uso de sus recursos, sistemas de comunicación, procesos internos, los cuales requieren el apoyo de sistema de información, una cultura organizacional sólida y una buena relación interpersonal y profesional a nivel vertical y horizontal.

Considerando, las conclusiones del diagnóstico, los desafíos operacionales y la filosofía de la EETC-MT podemos establecer la propuesta estratégica.

4.2. Mapa estratégico

Gráfico N° 30. Mapa Estratégico



Fuente: EETC-MT

Se definen 6 objetivos estratégicos, estos son:

- **Garantizar la Sostenibilidad Integral Empresarial.-** Se habla de sostenibilidad integral por tres aspectos, la sostenibilidad económica que corresponde a generar los ingresos necesarios así como la optimización de los costos y gastos para mantener un funcionamiento operativo a largo plazo, la sostenibilidad ambiental referente a mantener sistemas amigables con el medio ambiente y al ser una empresa estratégica pública, debe generar una sostenibilidad social que corresponde a los beneficios sociales para la población en general por todas las actividades que gestiona la EETC-MT.

Conforme a estos aspectos, Mi Teleférico tiene que garantizar a mediano plazo su sostenibilidad a largo plazo, así como su funcionamiento operativo, sin afectar el medio ambiente y otorgando un retorno social.

- **Contribuir a la Solución de la Movilidad Urbana.-** Mi Teleférico, nace por la necesidad de transporte en la urbe y metrópoli paceña.

Según el Decreto Supremo N° 1980 del 23 de abril de 2014, Mi Teleférico nace con el giro comercial en torno a los Sistemas de Transporte por Cable como instrumento primordial para aportar a la solución de los problemas de movilidad urbana, con el Decreto Supremo N° 3514 del 15 de marzo de 2018, se apertura la participación internacional de Mi Teleférico así como todas las actividades conexas a los Sistemas de Transporte por Cable, es así que se apertura la capacidad de poder trabajar en diferentes proyectos de fortalecimiento empresarial que permita beneficiar a toda la población, a nivel nacional e internacional.

- **Garantizar Sistemas de Gestión de Calidad y Operativa.-** Los Sistemas de Transporte por Cable, al ser un instrumento tecnológico masivo y público, ha de tener una operación altamente eficiente, para soportar la demanda, así como un nivel de calidad representado principalmente por la atención de servicio adecuado, además de altos niveles de protección y seguridad, desde que entra el usuario hasta que sale del sistema, asimismo se requiere contar con convenios, contratos plurianuales que permita optimizar los costos por mantenimiento y mantener una disponibilidad adecuada del STC.

Asimismo, el mantenimiento del STC es primordial para contar con sistemas de transporte operables con calidad en todo momento, es necesario recalcar que, al contar con capacidad de contribuir en la solución de la movilidad urbana, no se descarta el contar con diferentes sistemas y modalidades de transporte propio e integrados, además la visión contempla una visión más grande para el futuro de la empresa.

- **Consolidar la Cultura Organizacional Orientada a la Mejora Continua e Innovación Tecnológica.-** Se deberá consolidar una cultura organizacional que avance continuamente a mejorar sus procesos internos y gestión con orientación al mercado, por ende ha de pensar en un continuo avance de la tecnología, la dinámica empresarial siempre móvil y flexible permite a la estructura organizacional, poder adaptarse a los cambios que exige el mercado, siendo una empresa que innova constantemente, por lo que se requiere un clima laboral estable, sólido y que el talento humano esté a la vanguardia de la investigación y desarrollo personal y comunitario, mejorando las técnicas y generando desarrollo tecnológico.
- **Entregar una Experiencia Integral de Servicio Satisfactorio.-** La Misión permite trascender los límites establecidos como empresa que brinda un servicio, por lo que Mi Teleférico ansía siempre a otorgar un experiencia totalmente diferente a los medios de transporte tradicionales, entregando valor agregado en el servicio y además: arte, cultura, educación ciudadana, entretenimiento y todo tipo de expresión humana, que permite interactuar con toda la sociedad, permitiendo desarrollar oportunidades para el usuario y toda la población en general, esto incorporar explotar nuevas oportunidades de negocios, así como los intercambios comerciales y/o de servicios para aprovechar toda la capacidad comercial de la EETC-MT.
- **Optimizar la Gestión Empresarial.-** La optimización permite efectivizar las labores internas en todas sus áreas, que soportan los servicios prestados a la sociedad, es en este sentido que la gestión tendrá constantes ajustes de los procesos, esto ha

de generar una método adecuado, que incluye el desarrollo de sistemas informáticos que soportan, aceleran, facilitan y reducen los tiempos en los procesos.

A continuación se presentarán las estrategias que a su vez cuenta con una serie de tácticas que permitirán efectivizar el Plan Estratégico Empresarial 2021-2025.

4.3. Estrategias

Cada una de estas estrategias, incorpora diferentes tácticas las mismas se engloban en el siguiente cuadro, que permiten definir las estrategias a ser consideradas.

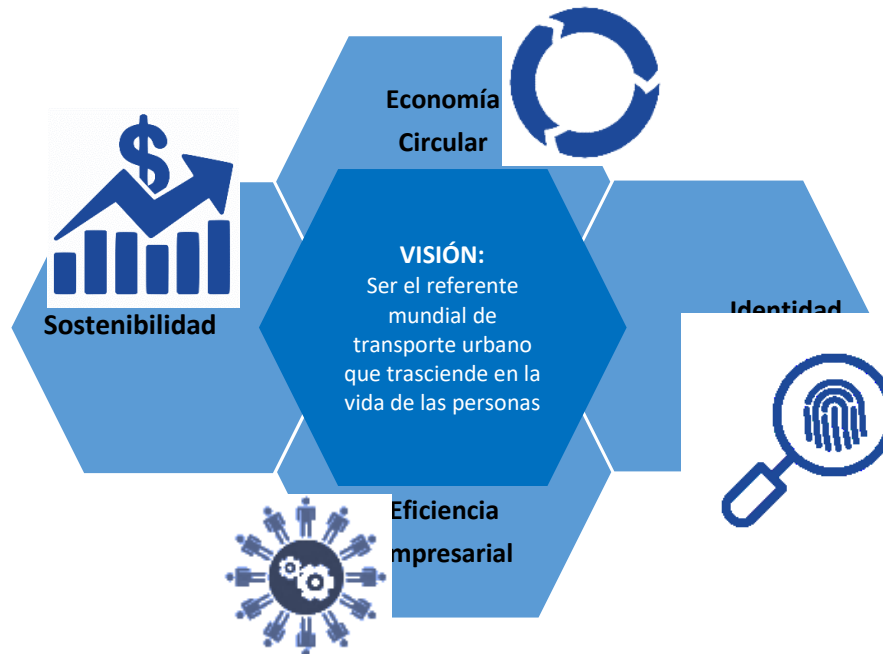
Gráfico N° 31. Tácticas PEE 21-25



Elaboración: GGE-DPG-DCMN

Con los cual se definen 4 estrategias las cuales son:

Gráfico N° 32. Estrategias PEE 21-25



Elaboración: GGE-DPG-DCMN

4.3.1. Sostenibilidad

Una estrategia de sostenibilidad implica planificar una serie de acciones integrales meditadas para que su fin sea aportar valor social, ambiental y económico.

Un sistema de transporte urbano sostenible, es aquel que utiliza eficientemente los recursos para trasladar a personas, que apoya la equidad de acceso para satisfacer las necesidades de la sociedad, y que protege el medio ambiente.

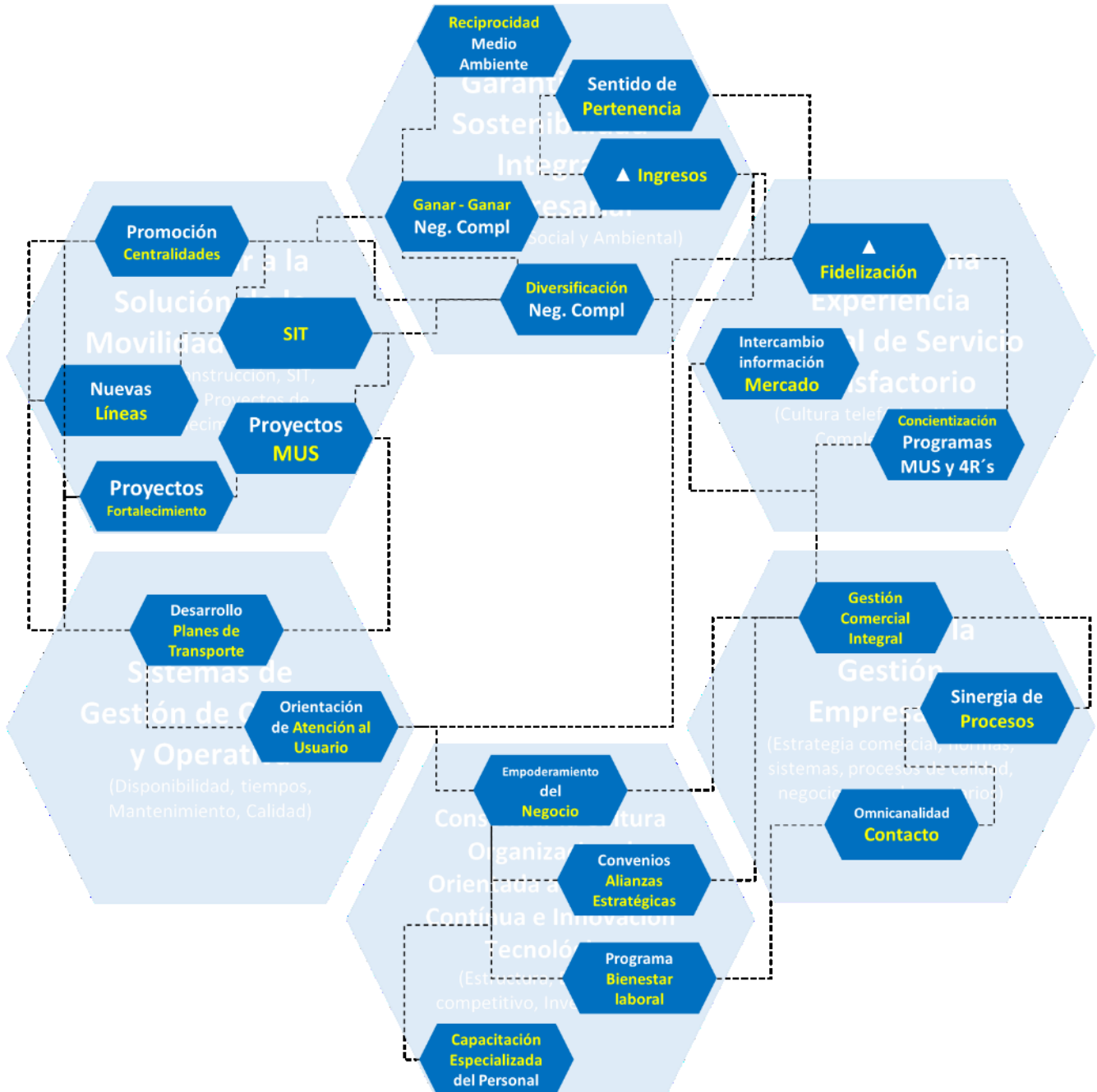
Desde una perspectiva económica, las empresas buscan nuevas oportunidades de generar flujos de utilidades ya sea en los mercados existentes o en aquellos por desarrollar.

Es importante considerar a la sostenibilidad como una estructura de trabajo que lleve al crecimiento, incrementando el valor para los propietarios que son todos los bolivianos, dando más peso a la satisfacción de los usuarios, consumidores y clientes, protegiendo y aumentando la reputación de la marca.

Las empresas que gestionan la sostenibilidad buscan nuevos modelos de negocios (diversificación) con capacidad de soportar la innovación y el cambio a una escala sistémica. Haciendo esto, quiebran la cadena tradicional de valores en la cual usualmente una empresa provee un producto propio, para entender que hay que comenzar a operar en una estructura de trabajo colaborativa con otras empresas para co-crear soluciones sostenibles (ofertas de sistema).

Gráfico N° 33. Estrategia de Sostenibilidad

VISIÓN: Ser el referente mundial de transporte urbano que trasciende en la vida de las personas

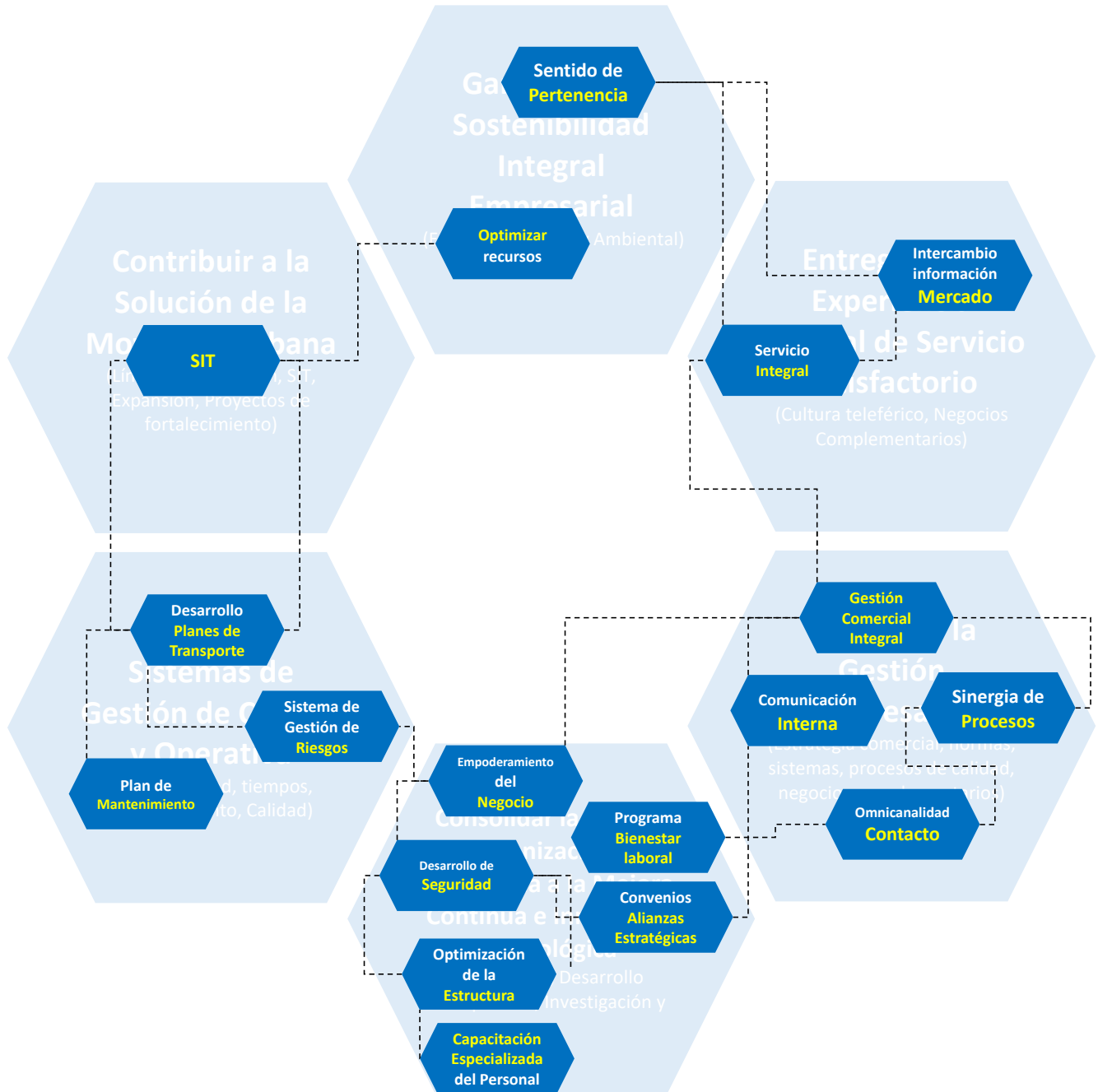


Elaboración: GGE-DPG-DCMN

4.3.2. Eficiencia Empresarial

Gráfico N° 34. Estrategia de Eficiencia Empresarial

VISIÓN: Ser el referente mundial de transporte urbano que trasciende en la vida de las personas



Elaboración: GGE-DPG-DCMN

Por eficiencia, se entiende la capacidad para lograr lo deseado con el mínimo de recursos necesarios que se refuerza a nivel empresarial pues la eficiencia disminuye costes y aumenta productividad y rendimiento, además de la motivación.

Evitar las pérdidas de tiempo, mejorar la calidad de las actividades realizadas son la base para el crecimiento de cualquier compañía. La clave: implementar buenos hábitos para incrementar la productividad.

Rendimiento y productividad son factores necesarios para garantizar el éxito de una empresa.

Una empresa eficiente presenta los siguientes atributos básicos:

- Creación de valor y generación de riqueza.
- Definición clara de objetivos y adecuación de planes para garantizar su consecución.
- Forma sistemática de operar aplicada a procesos y sistemas, orientada a resultados positivos.
- Enfoque basado en el cliente, para satisfacer las necesidades, expectativas y deseos de sus clientes con valor agregado.
- Diseño de planes de desarrollo y mejora constante.
- Fomento de los programas de Liderazgo y Motivación laboral.
- Promoción del Talento a través del desarrollo personal y profesional de los equipos de trabajo.
- Optimización en el uso de recursos, así como la contratación de servicios de mantenimiento a mediano y largo plazo

4.3.3. Identidad de Marca

Identidad de marca es el conjunto de rasgos que definen los valores y misión de nuestro negocio. El objetivo es usar todos estos elementos visuales y físicos para crear una impresión positiva en los clientes:

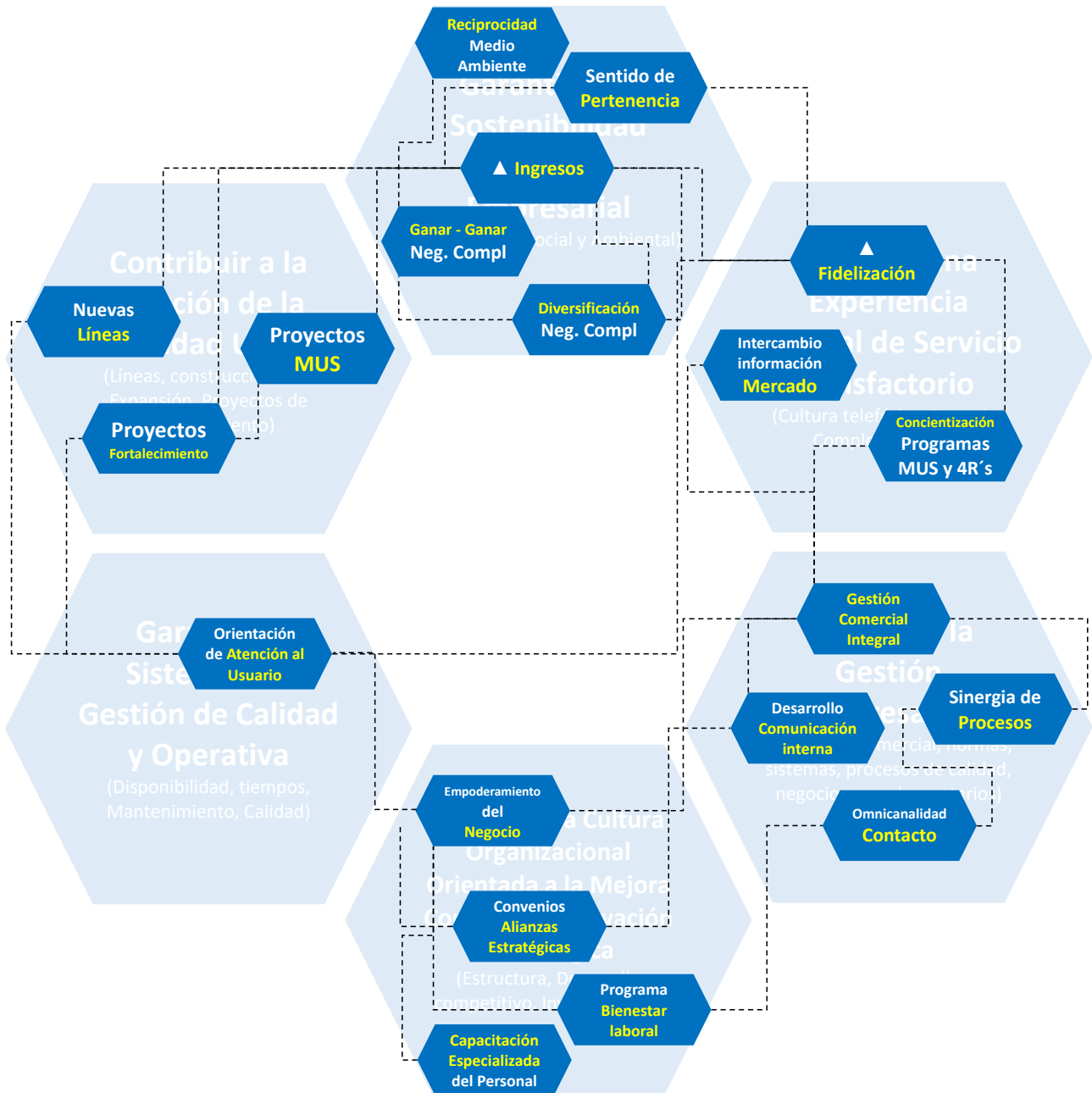
- Entregar al usuario una sensación diferente y única
- Les permite vislumbrar a los usuarios y clientes quiénes somos y cómo se resuelven los problemas.
- Permite transmitir los buenos sentimientos hacia el usuario y cliente cuando usan los productos y servicios de Mi Teleférico.

La identidad de marca es lo que permite un reconocimiento instantáneo en el usuario y el cliente. Ellos asocian la marca con los productos y servicios, y esa identidad es lo que forja la conexión con la EETC MT, creamos lealtad y determina cómo perciben nuestra marca.

La identidad es todo aquello que conforma marca, le da sentido y construye un valor único que la diferencia del resto de marcas del mercado y sirve para identificarse en las audiencias.

Gráfico N° 35. Estrategia de Identidad de Marca

VISIÓN: Ser el referente mundial de transporte urbano que trasciende en la vida de las personas



Elaboración: GGE-DPG-DCMN

4.3.4. Economía Circular e Inclusión Social

Actualmente, el enfoque de la producción y consumo que predomina es un modelo de economía lineal. En la economía lineal, las materias primas se extraen para la fabricación de productos lo que provoca el agotamiento de los recursos, los cuales se consumen por los usuarios finales, y por último se desechan, estos residuos al

no recibir un tratamiento adecuado generan contaminación y contribuyen al incremento de emisiones y al cambio climático.

La tradicional Economía Lineal, dominante hasta el momento, y muy discutida debido a su dependencia de recursos no renovables, deja lugar ahora a la Economía Circular, entendida como una nueva manera de generar valor económico, ambiental y socialmente más responsable y competitivo.

La Economía Circular pretende redefinir el crecimiento, centrándose en beneficios positivos para toda la sociedad, y se basa en tres principios clave:

1. Preservar y mejorar el capital natural, controlando existencias finitas y equilibrando los flujos de recursos renovables.
2. Optimizar el uso de los recursos, rotando productos, componentes y materiales con la máxima utilidad en todo momento, tanto en los ciclos técnicos como en los biológicos.
3. Fomentar la eficacia del sistema, revelando y eliminando externalidades negativas.

La Economía Circular plantea estrategias para resolver cuestiones sociales y económicas, generando bienestar en la población. Asimismo, da la posibilidad de apoyar a colectivos vulnerables: es un cambio que nos beneficia a todas y todos, incluido el planeta en el que vivimos.

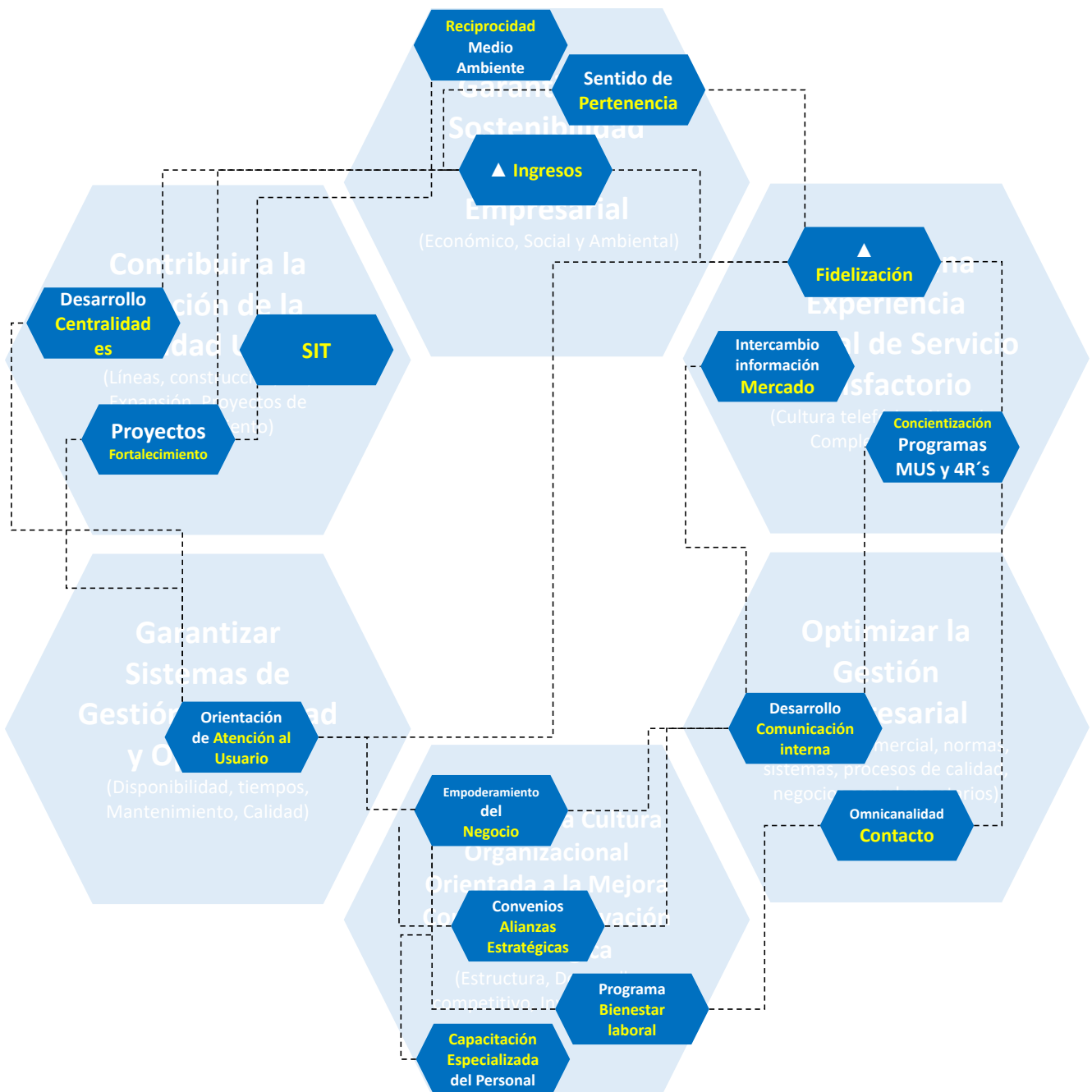
La Economía Circular pretende instaurar un nuevo paradigma en la manera que producimos y consumimos, para encontrar un modelo económico más sostenible y responsable con el medio ambiente y el entorno.

Se actúa así a favor de la durabilidad y aumento de la vida útil de los materiales y productos, de la reparación, reutilización y del reciclado de los residuos²².

²² Para el siguiente quinquenio se tiene que evaluar y analizar la posible venta de residuos del STC.

Gráfico N° 36. Estrategia de Economía Circular

VISIÓN: Ser el referente mundial de transporte urbano que trasciende en la vida de las personas



Elaboración: GGE-DPG-DCMN

4.4. Indicadores Claves de Rendimiento

“Lo que no se puede medir, no se puede controlar, lo que no se puede controlar, no se puede gestionar, lo que se puede gestionar no se puede mejorar”²³

La EETC-MT como Empresa Pública al ser provisor de infraestructura, servicios y productos, tienen la responsabilidad, transparencia, eficiencia y viabilidad para el desarrollo del país, asimismo como ya se mencionó anteriormente las empresas públicas deben crear valor para la sociedad a través de una sólida gestión de rendimiento, con objetivos y metas claras.

4.4.1. Ciclo de Gestión de Desempeño

El propósito de la gestión de desempeño es monitorear, evaluar y comunicar los resultados de la gestión pública, para determinar si los resultados alcanzados estuvieron dentro de lo esperado, que permita trazar acciones estratégicas futuras y/o de ajuste para su encaminamiento y para crear una cultura de información y comunicación sobre la situación empresarial.

Se definen los indicadores clave de rendimiento (KPI's) como aquellos parámetros que miden el nivel del desempeño de un proceso centrándose en el cómo de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado, son inductores del éxito, indican qué hacer, permitiendo comunicar el estado de la empresa, que al informar y concientizar, permita ajustar, impulsar, realizar mejoras, priorizar actividades, conectar con el cliente y mantener un control constante sobre la salud del negocio.

Bajo esta definición se aplican tres principios para los indicadores clave de rendimiento:

Relevancia.- La Gestión debe reflejar las prioridades de la empresa, considerar el desempeño económico y situación, incorporar la necesidad de proveer servicio y bienestar de los trabajadores, flexibilidad para incorporar nuevos proyectos y vincular responsabilidades.

Claridad.- Identificar fuentes de información y definir criterios claros para el análisis y evaluación

Objetividad.- Realizar un análisis rigurosos de los factores significativos del entorno de la empresa (mercado, expectativas, competidores y factores internos, las metas fijadas deben apuntar al mejoramiento continuo realista y prudente.

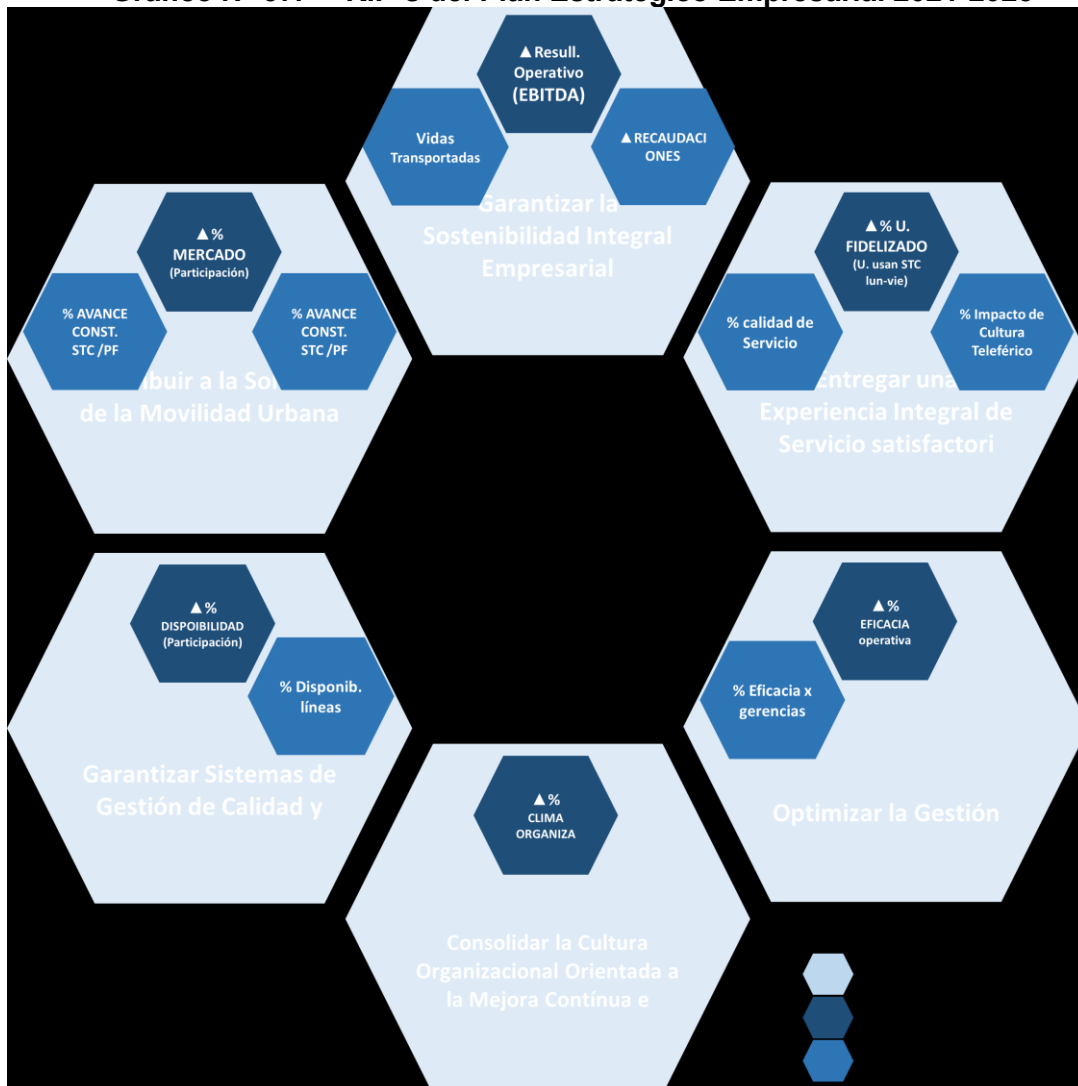
²³ William Thomson Kelvin (1824-1907) Físico y matemático británico, conocido como lord Kelvin, título nobiliario que le fue otorgado en reconocimiento a sus estudios e invenciones. Aunque fueron numerosas y notables sus contribuciones a la física (y en particular a la termodinámica), es especialmente recordado como el creador de la escala termométrica que lleva su nombre (Escala de Kelvin).

4.4.2. KPI's del Plan Estratégico

Planteados 6 Acciones de Mediano Plazo (ACP's), se proyectan los siguientes indicadores de rendimiento (anexo 6 CMI e indicadores):

- 1) EBITDA o Resultado operativo para Garantizar la Sostenibilidad Empresarial.
- 2) Porcentaje de participación del Mercado de Transporte para Contribuir a la Solución de la Movilidad Urbana.
- 3) % de Usuarios Fidelizados para Entregar una Experiencia de Servicio Satisfactorio.
- 4) Disponibilidad del Sistema Promedio del STC para Garantizar sistemas de Gestión de Calidad y Operativa.
- 5) Porcentaje de eficacia operativa para Optimizar la Gestión Empresarial.
- 6) Clima Organizacional para Consolidar la Cultura Organizacional Orientada a la Mejora Continua e Innovación Tecnológica.

Gráfico N° 37. KIP's del Plan Estratégico Empresarial 2021-2025



Fuente: GGE-DPG

4.4.3. Metas de los KPI's del Plan Estratégico

Cuadro N° 16. Proyección de Metas PPE 2021-2025²⁴

KPI	Línea Base 2020	2021	2022	2023	2024	2025	META quinquenio
EBITDA	-95.627.052	-42.975.479	3.252.619	11.829.656	13.642.971	14.250.234	1
Ingresos ⁽¹⁾	123.357.720	155.452.104	232.534.814	278.275.199	284.554.211	290.996.833	1.241.813.161
Gastos ⁽²⁾	218.984.772	198.427.583	229.282.195	266.445.543	270.911.240	276.746.599	1.241.813.160
Vidas Transportadas ⁽⁴⁾	41.124.925	51.394.817	77.046.579	100.007.047	102.183.076	104.406.792	435.038.311
Participación de mercado ⁽³⁾	5%	7%	10%	13%	13%	13%	13%
Construcción PMU ⁽⁵⁾	3					4	4
Construcción PF Emp ⁽⁶⁾	4	2	1			1	4
%U. Fidelizados (VT l-v)	42%	43%	50%	58%	64%	72%	72%
% Percepción de Calidad ⁽⁷⁾	81% (2019)	-	81%	83%	84%	85%	85%
% Impacto de Cult. Teleférico ⁽⁸⁾	-	-	50%	55%	65%	68%	68%
Disponibilidad STC ⁽⁹⁾	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%
Eficacia Promedio ⁽¹⁰⁾	74%	75%	85%	85%	85%	85%	85%
Clima Organizacional ⁽¹¹⁾	69% (2018)	-	73%	78%	83%	85%	85%

- 1) Ingresos Proyección GGE-DPG septiembre 2021 elaboración POA 2022
- 2) Gastos Proyecciones GAF 2022 - impuestos
- 3) Participación de Mercado 1,85 millones de viajes promedio día (TDB)
- 4) Vidas Transportadas Proyecciones GGE
- 5) Construcción PMU - Proyectos de Movilidad urbana Línea Base: Fase I, Fase II y TTSVS Oruro, quinquenio Fase III
- 6) Construcción PF - Proyectos de Fortalecimiento:
Línea Base (4): Parque Ferroviario, Espacio Conexión y Lectura, Casa Gastronómica, Laboratorio Audiovisual
- Quinquenio (4): Teatro Galpón, Taypi (2021), PCyMT (2022), Parque Lineal (2023),
- 7) Percepción de Calidad línea Base del 81% del estudio realizado en la gestión 2019 por la GGE-DPG.
- 8) Impacto Cultura Teleférico requiere una encuesta de medición, proyecciones pueden variar conforme a los resultados
- 9) Disponibilidad promedio del STC, corresponde a las líneas de la RIM
- 10) Eficacia Promedio Anual, corresponde a la evaluación anual de POA's (PAE's)
- 11) Clima Organizacional, índice de satisfacción general (2018) Empleador Líder.

Como se ha explicado anteriormente, la gestión 2020 ha causado una recesión y por la continuidad de la pandemia en la gestión 2021 está provocando números bajos en los rendimientos, no obstante, Mi Teleférico pretende equilibrar esta situación hasta la gestión 2025, bajo diferentes planes (ver acápite 8) que permitirán incrementar los números y reencaminar la situación de la empresa.

²⁴ Las Proyecciones se han realizado antes del cierre de gestión 2021, que permitirán evaluar los resultados conforme se ejecuten las gestiones.

5. Proyecciones Financieras

La Proyección de Ingresos y Vidas Transportadas considera los siguientes supuestos:

- La cuarta ola del Covid-19 aún se encuentra latente en la población.
- Los estudiantes volverían a clases presenciales en un 50% a partir de marzo del 2022.
- A partir de julio se entra en una cuasi normalidad donde se levanta el horario continuo, así como las restricciones por las actividades nocturnas y con una vuelta del 90 al 100% de los estudiantes hasta diciembre del 2022.
- En enero de la gestión 2022 se transportarían 139.000 pax/día en promedio. En julio 234.000 pax/día en promedio. En diciembre transportaríamos 268.000 pax/día en promedio.
- A partir de la gestión 2024 se tendría un crecimiento de la demanda de 2,18%.²⁵
- A partir de la gestión 2023 se volvería a la normalidad, en ese sentido se ha tomado los estudios de mercado de la empresa realizado por la empresa Teleférico Doppelmayr Bolivia. Se proyecta transportar 99,6 millones de pasajeros lo cual es coherente con lo obtenido en la gestión 2019 que alcanzó aproximadamente a 97 millones. La recaudación alcanzaría a Bs. 238.811.268.
- Para las gestiones 2024 y 2025 se ha tomado un crecimiento anual aproximado de 2,18% en base a lo obtenido en la Gestión 2023, tasa de crecimiento plasmado en los estudios de mercado de la empresa, que incluye la tasa de crecimiento de la población de La Paz y tasa de crecimiento de la demanda de transporte. Las recaudaciones por transporte son proporcionales al transporte de pasajeros.
- En el caso de Oruro se ha tomado en cuenta la base de las proyecciones de la Gestión 2022 se ha aplicado una tasa de crecimiento de 2,1% que es la tasa intercensal para Oruro. Las proyecciones de Recaudaciones por transporte son proporcionales al transporte de pasajeros. Mencionar que el transporte de Oruro representa entre el 0,4% a 05% del transporte de La Paz.
- Para negocios complementarios, se considera para la proyección de ingresos plurianual al crecimiento del PIB del país, previsto por el Banco Mundial del 3,5%, sin embargo ,se realizó el ajuste en un valor porcentual debido a la estimación de retornar a un escenario cuasi normal a partir de julio de la gestión 2022.

5.1. Proyección de Vidas Transportadas

Cuadro N° 17. Proyección de Vidas Transportadas en el quinquenio

Año	Total RIM	Línea Turística Oruro	Total Vidas T.
2021	51.134.985	259.832	51.394.817
2022	76.654.172	392.407	77.046.579
2023	99.606.399	400.648	100.007.047
2024	101.774.015	409.061	102.183.076
2025	103.989.140	417.652	104.406.792
TOTALES	433.158.711	1.879.600	435.038.311

Fuente: GGE

Para la gestión 2021, bajo las condiciones actuales se proyecta alcanzar 51 millones de vidas transportadas y paulatinamente ir subiendo progresivamente 77 millones el 2022, y

²⁵ Estudio de Proyecciones de Teleféricos Doppelmayr Bolivia TDB, con 11 líneas

ya en condiciones normales desde la gestión 2023 superar las 100 millones de vidas, la meta es lograr más de 435 millones de vidas transportadas.

5.2. Proyección de ingresos

El principal rubro de ingresos que tiene la EETC-MT, es el Servicio de Transporte por Cable, en la gestión 2021, se cuenta con la operación comercial de la Red de Integración Metropolitana RIM, correspondiente a las 10 líneas conectadas (Roja, Amarilla, Verde, Azul, Naranja, Blanca, Celeste, Morada, Café y Plateada). En la ciudad de Oruro se tiene el Teleférico Turístico Virgen del Socavón.

Respecto a la Proyección en el STC La Paz – El Alto, se espera transportar 433.158.711, tomándose en cuenta las siguientes consideraciones/supuestos:

- Promedios del mes de agosto 2022, considerando lo que ocurre en la actualidad (retorno gradual a la normalidad en cuarentena dinámica). Promedios por día que alcanza a 150.000 pasajeros, considerando que es un buen mes durante el año.
- Se mantiene la restricción del Horario Continuo, lo que reduce las horas pico de 4 a 2.
- Aunque se ha otorgado a las Universidades la decisión de volver a clases semipresenciales no se ha plasmado en la realidad.
- Los escolares continúan en clases virtuales, con la expectativa que se llegue de esta forma hasta fin de año y continuar en la gestión 2022 hasta julio mientras no se vacune a la población hasta los 18 años, por la exigencia de padres de familia. En julio 2022 se estima la vuelta a clases presenciales de la población estudiantil.
- Se tiene identificado los segmentos de usuarios de Mi Teleférico por tipo de usuario (estudiantes, adultos mayores, personas con discapacidad, personas que pagan tarifa normal) los cuales se ha asociado a los promedios de agosto 2021.
- Se ha considerado lo que ocurre en la actualidad (septiembre 2021) hasta junio de 2022, en julio de 2022 se retornaría a una cuasi-normalidad levantando el horario continuo y retornando a las clases presenciales.
- Aún sigue latente la cuarta ola, lo cual hace que la vuelta a la normalidad se retrase en el tiempo.
- Se ha considerado que el efecto de la pandemia continúe en 2022 lo que fue recomendado en el taller de capacitación para la formulación del Presupuesto General del Estado 2022 a cargo del MEFP y MDP realizado el 13 de agosto de 2022.
- Si bien el Gobierno proyecta vacunar a toda la población hasta fin de año, lo cual apoyaría la hipótesis de volver a la cuasi-normalidad en enero de 2022, se debe ser prudente al considerar esa vuelta a la cuasi-normalidad.
- Se requieren campañas de comunicación, información y sensibilización de que el Transporte por Cable es el más seguro.

Respecto a la Proyección en el STC Oruro, se espera transportar 1.879.600 Vidas, tomándose en cuenta las siguientes consideraciones/supuestos:

- Se ha considerado los días de funcionamiento de la Línea Turística (miércoles, sábado y domingo).

- La cantidad de los días de funcionamiento por mes.
- Se estima que se va a tener Carnaval en Oruro, para ello las Autoridades están trabajando, eso impulsaría los visitantes en febrero y marzo.
- Los efectos de la pandemia continuarán y afectarán al Teleférico por ser turístico lo largo del año.

Negocios Complementarios

- Esp. Comerciales
- Esp. Publicitarios
- S. Sanitario
- Parqueos
- Parque de las Culturas y de la Madre Tierra

Las proyecciones se han realizado tomando en cuenta las siguientes consideraciones/supuestos:

a) Espacios comerciales

- Ajuste en los precios y cánones de arrendamiento de forma gradual para que sean similares o superiores al periodo sin pandemia en la renovación y establecimiento de nuevos contratos, en caso de retornar a la normalidad.
- Estabilización parcial de la economía que permitirá realizar mayores inversiones comerciales en el mercado por parte de las empresas e instituciones públicas y privadas.
- Gestiones con instituciones y empresas estatales para ampliar centros de atención y servicio a la población en general
- Debido al impacto de la pandemia, existe un mayor nivel de desempleo en el país, por lo cual existen mayores emprendimientos que se pueden llevar a cabo en la infraestructura de la EETC MT.
- Optimización de la infraestructura de la EETC MT a través de la habilitación de nuevos espacios comerciales.
- Se incluye el lanzamiento de campañas de Marketing que permitirá acaparar nuevos usuarios para el STC.

b) Espacios publicitarios

- Estabilización parcial de la economía podrá permitir destinar mayor presupuesto en publicidad estática, audiovisual y digital por parte de las empresas e instituciones.
- Intercambios comerciales y/o de servicios, así como alianzas de cooperación interinstitucional con agencias publicitarias y empresas para ampliar los canales de venta de espacios publicitarios y .
- Gestiones con Instituciones estatales para difundir y promocionar sus bienes, servicios, proyectos y actividades a la población en general.
- Implementación del modelo de publicidad integral (arrendamiento de espacio e instalación del material).

c) Servicio de sanitarios

- Incremento de afluencia de pasajeros, debido al levantamiento de restricciones y retorno a un escenario cuasi normal a partir de julio 2022.
- Retorno parcial a clases presenciales en unidades educativas y universidades.

- Apertura de la totalidad de sanitarios en las Estaciones.
- Implementación de modelos de negocio en sanitarios que no generan utilidades bajo el modelo de administración actual.

d) **Parqueos**

- Levantamiento de la restricción del horario continuo, para tener mayor rotación en los parqueos a partir de julio 2022.
- Difusión de los beneficios y atributos de los parqueos.
- Promover el arrendamiento de planes mensuales de parqueos que generan un ingreso fijo y anticipado para la EETC MT.
- Mantenimiento en la infraestructura para mejorar el servicio y ampliar la capacidad disponible.
- Oferta comercial competitiva en función a la demanda y características del mercado.

e) **Parque de las Culturas y de la Madre Tierra**

- Al tener un levantamiento de la restricción del horario continuo, se tendrá una mayor fluidez de visitantes, en donde las aguas danzantes y los juegos son las atracciones más importantes del Parque.
- Bajo la prospección de contar con una segunda fase que permita contar con los espacios museológicos en la zona C, esto atraerá inclusive a turistas internacionales, permitiendo mayores ingresos para el parque.
- El Parque de las Culturas tiene la potestad de elaborar suvenires para la captación de ingresos.

La EETC MT en base a las proyecciones realizadas para la siguiente gestión, estima la generación de los siguientes ingresos:

Cuadro N° 18. Proyección de Ingresos Plan Estratégico Empresarial 2021-2025
(En bolivianos)

Año	STC	TTSVS- Oruro	Esp. Comerciales	Esp. Publicitarios	Campañas MKT	S. Sanitario	Parqueos	PCyMT	Suvenires PCyMT	TOTAL
2021	132.016.132	926.262	11.482.198	2.937.336	-	1.216.518	4.787.324	2.086.334		155.452.104
2022	194.024.736	1.368.956	14.506.031	3.002.509	511.500	3.408.982	4.799.593	10.705.007	207.500	232.534.814
2023	238.811.268	1.369.525	14.883.188	3.080.574	522.753	3.497.616	4.924.382	10.968.018	217.875	278.275.199
2024	243.990.080	1.398.285	15.270.151	3.160.669	534.253	3.588.554	5.052.416	11.331.034	228.769	284.554.211
2025	249.282.017	1.427.649	15.667.175	3.242.847	546.006	3.681.856	5.183.779	11.725.297	240.207	290.996.833
TOTALES	1.058.124.233	6.490.677	71.808.743	15.423.935	2.114.512	15.393.526	24.747.494	46.815.690	894.351	1.241.813.161

Fuente: GGE-DPG, GGE-DCMN, ICP

5.3. Gasto Plurianual

El presupuesto plurianual de Gasto (gasto corriente e inversión) programado para el período es el siguiente:

**Cuadro N° 19. Presupuesto Plurianual de Gastos 2022-2025
(En bolivianos)**

Programa	Grupo de Gasto	2022	2023	2024	2025
Programa 21 "Gestión del STC y Negocios Complementarios"	20000	91.164.689	134.687.286	135.702.520	138.833.705
	30000	22.830.509	23.287.119	23.752.862	24.227.919
	40000	596.680	608.614	620.786	633.202
	80000	9.385.325	9.573.032	11.233.213	11.662.682
	90000	184.000	187.680	191.434	195.262
Programa 00 "Administración Teleférico"	10000	89.328.370	77.447.697	79.820.271	81.416.676
	20000	6.453.778	6.582.854	6.714.511	6.848.801
	30000	3.651.670	3.724.703	3.790.874	3.866.692
	40000				
	60000	19.713.010	20.107.270	20.509.416	20.919.604
	80000	1.440.142	1.468.945	1.498.324	1.528.290
	90000	500.000	600.000	720.000	864.000
Programa 97 "Previsiones Financieras"(*)	90000	6.050.192	21.488.213		
Programa 99 "Deuda Flotante"	60000	17.383.024	13.906.419	12.515.777	12.766.093
Total		268.681.389	313.669.831	297.069.988	303.762.926

Fuente: GAF 2021 POA 2022

6. Planes

Para dar operatividad de las estrategias se plantean los siguientes planes:

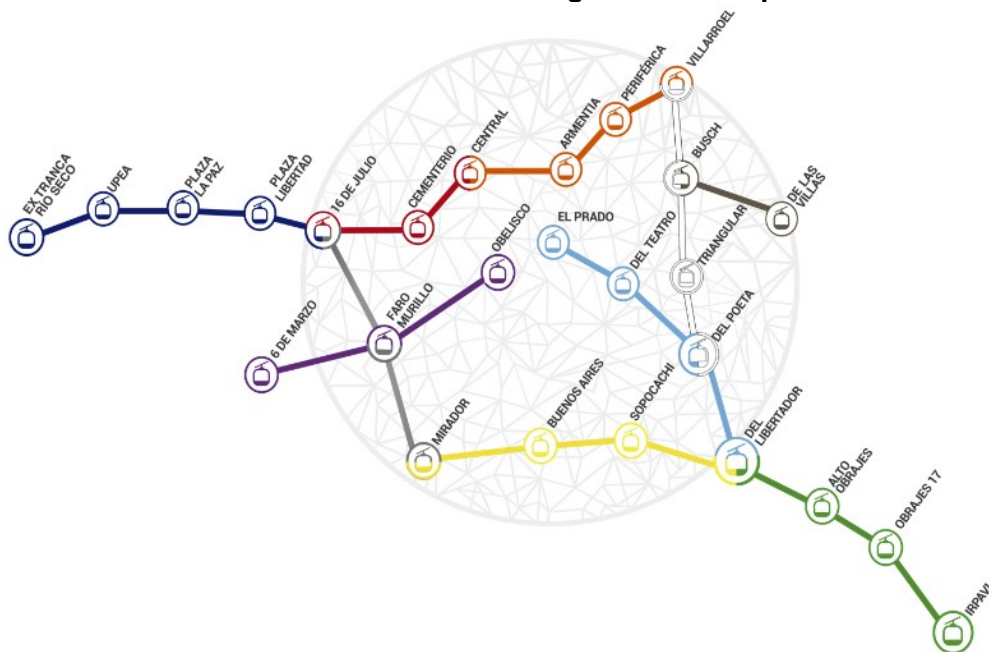
6.1. Plan Maestro de Teleféricos

El Sistema de Transporte por Cable (STC) masivo, pretende elevar la calidad de vida de los ciudadanos en donde se lo implemente, implícito a esto, está la mejora de la calidad del aire en las urbes, además de ser un servicio seguro, accesible e inclusivo y que mejora las condiciones de movilidad para todos los usuarios.

Dentro de la planificación del transporte, se debe tomar en cuenta el papel fundamental que representa la interconexión intermunicipal y de zonas urbanas con áreas periféricas, estructuración del espacio y equipamiento urbano, así como el óptimo uso de la infraestructura vial, y medios de transporte, de tal forma que se atiendan las necesidades de movilidad de la población.

La Red de Integración Metropolitana RIM tiene una extensión estimada de 31.6 kilómetros,, compuesto por 1.396 cabinas, con 26 puntos geográficos de referencia vinculados al servicio de transporte por cable ubicados en áreas comerciales y por la población establecida en las inmediaciones de las Estaciones, así como por la actividad comercial actual y esperada, se van constituyendo en potenciales comerciales importante para la planeación estratégica de la empresa.

Gráfico N° 38. Red de Integración Metropolitana



Elaboración: GSUCT

El futuro de la Empresa Estatal de Transporte por Cable – Mi Teleférico, es el de proyectar su liderazgo a nivel regional como el servicio de transporte referencial, sustancial, medio ambiental y por excelencia, integrando y participando en el desarrollo general de modo que forme parte de la vida de los usuarios, para ello está creciendo de forma constante e incorporando nuevos aditamentos de apertura social.

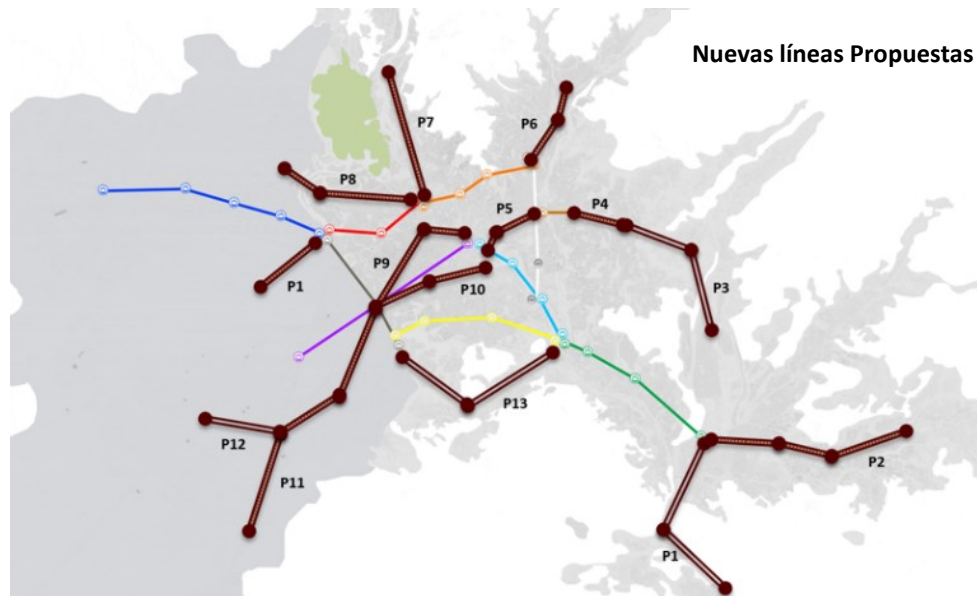
La implementación de teleféricos en las ciudades de La Paz y El Alto, responden a una planificación de largo plazo, que tiene el propósito de establecer una red de integración que permita mejorar la movilidad de sus habitantes, que responda al objetivo de que cualquier habitante desde cualquier punto de origen, pueda llegar a cualquier punto de destino, atravesando por el Sistema de Transporte por Cable y que parte de la idea de lograr la interconectividad de diferentes zonas que son destino diario de la mayoría de los habitantes, de esta forma se definen líneas y conexiones que aportan a las necesidades de la movilidad urbana.

Las necesidades de transporte siguen siendo amplias, por tal motivo, el estudio de “Actualización de los Lineamientos para el Desarrollo del Plan Maestro de Transporte por Cable (LDPMT)”, representa la base de la planificación mediante el análisis de opciones de nuevas líneas.

En ese marco, el Estudio en mención ha establecido, a partir de una metodología de 5 pasos, la identificación de 13 nuevas líneas a ser implementadas en la metrópoli a partir de quinquenios de priorización, el detalle se muestra a continuación:

Gráfico N° 39. Nuevas rutas propuestas

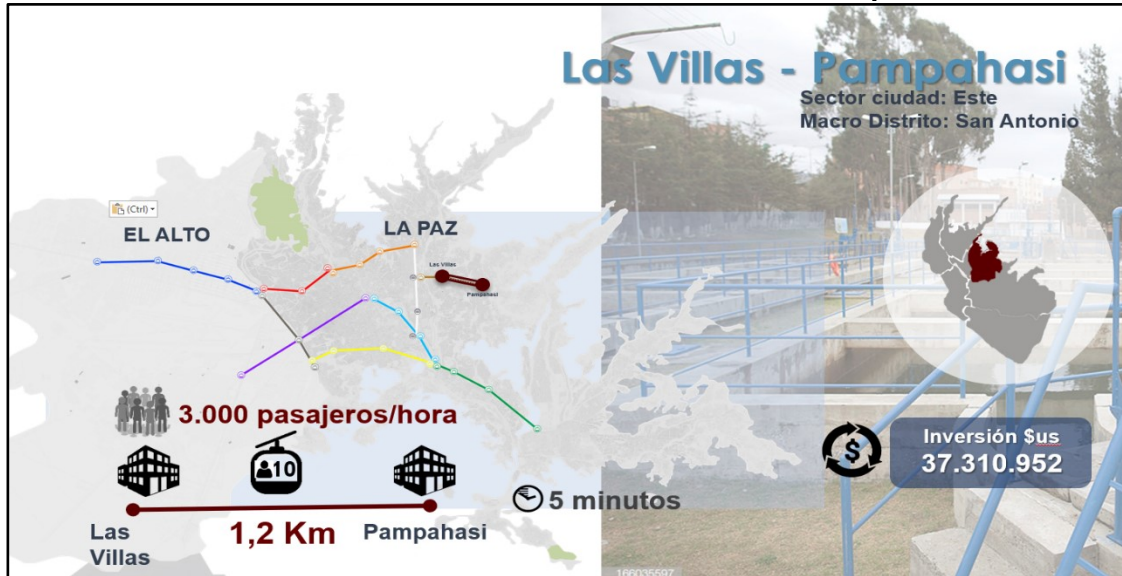
No.	ORIGEN – DESTINO	Conexión
P1	Mallas – Mallasilla – Estación Irpavi	Zona Mallas
P2	Chasquipampa – Cota Cota – C.26- C.21 – Estación Irpavi	Zona Chasquipampa
P3	Achumani – Irpavi II – V. Alomé - Pampahasi	Zona Pampahasi
P4	Pampahasi – Las Villas	
P5	Busch – Mercado Yungas - Prado	Villa Fátima
P6	Terminal Minasa – Villa Fátima - Villarroel	
P7	Achachicala – Av. General Torres – Estación Central	Zona Achachicala
P8	Plaza Germán Busch – La Portada – Estación Central	Zona Alto Norte
P9	Faro Murillo – Mercado Uruguay - Tránsito	Zona Centro La Paz
P10	Faro Murillo – Buenos Aires – Plaza del Estudiante	Faro Murillo
P11	Molino Andino – Rosas Pampa – D1 – Ciudad Satélite – Faro Murillo	Zona Alto Sur
P12	21 de Diciembre – Rosas Pampa	Faro Murillo
P13	Ciudad Satélite – Buenos Aires – Llojeta 1 – Llojeta 2 – E. Libertador	Zona Alto Sur



Fuente y elaboración: Informe del Estudio de lineamientos para el desarrollo del Plan Maestro FII (LDPMT) - GDP

Para el quinquenio, se tiene previsto implementar la tercera fase de teleféricos en las ciudades de La Paz y El Alto con 4 nuevas líneas que permitiría ampliar el número de Vidas Transportadas (anexo 7: Ficha Fase III).

Gráfico N° 40. Línea N° 1: Las Villas – Pampahasi



Fuente: Elaboración propia en base al Informe del Estudio de lineamientos para el desarrollo del Plan Maestro FII (LDPMT) – GDP

Gráfico N° 41. Línea N° 2: Tránsito – Mercado Uruguay – Faro Murillo



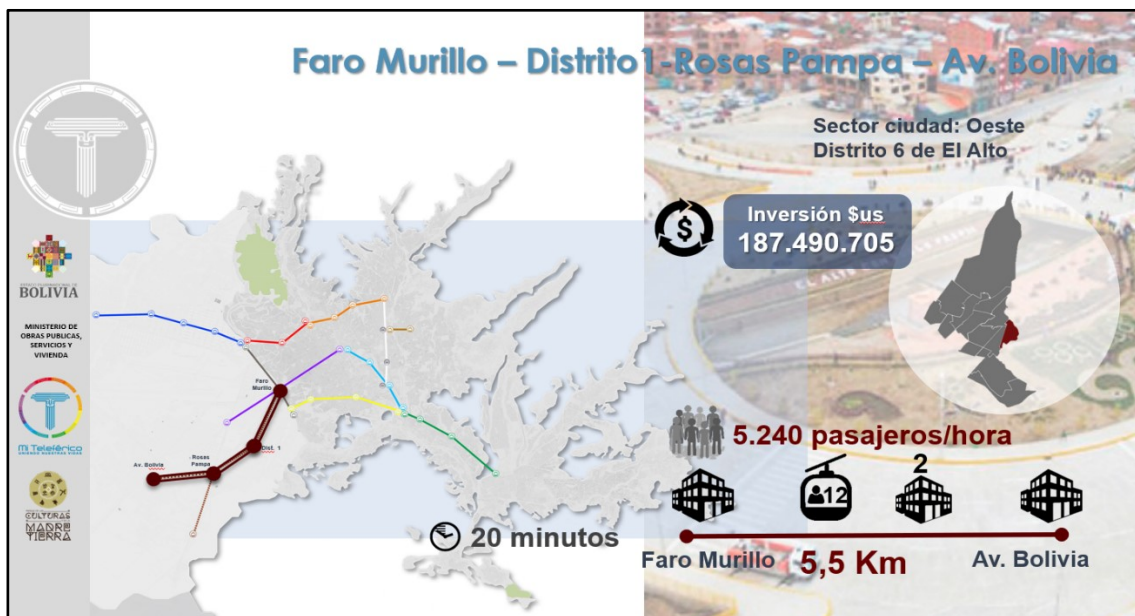
Fuente: Elaboración propia en base al Informe del Estudio de lineamientos para el desarrollo del Plan Maestro FII (LDPMT) – GDP

Gráfico N° 42. Línea N° 3: Estación Central – La Portada – Plaza Germán Busch (Distrito 6 – El Alto)



Fuente: Elaboración propia en base al Informe del Estudio de lineamientos para el desarrollo del Plan Maestro FII (LDPMT) – GDP

Gráfico N° 43. Línea N° 4: Faro Murillo – Distrito 1 – Rosas Pampa – Av. Bolivia (Distrito 8 – El Alto)



Fuente: Elaboración propia en base al Informe del Estudio de lineamientos para el desarrollo del Plan Maestro FII (LDPMT) – GDP

6.1.1. Sistema Integrado de Transporte

Se entiende por “movilidad” al conjunto de desplazamientos, de personas y mercancías, que se producen en un entorno físico, y “movilidad urbana” es la totalidad de desplazamientos que se realizan en la ciudad.

Estos desplazamientos son realizados por diferentes medios o sistemas de transporte (coche, transporte público, sistema de transporte por cable), pero también se hace a través de las caminatas (a pie) y/o bicicleta, el Sistema Integrado de Transporte (SIT), pretende facilitar esta accesibilidad, a través de la RIM se habrá de alimentar pasajeros a los medios de transporte tradicional y viceversa.

Con el SIT, se pretende implementar el sistema intermodal de transporte, que es aquel en el que se articulan diferentes modos de transporte con el fin de dar continuidad a la cadena de viajes a través de distintas modalidades, en este caso la EETC-MT, organiza todo el proceso, el objetivo es prestar un servicio “puerta a puerta”, generando un ahorro (en tiempo y economía) para el usuario además de mejorar la calidad y comodidad del mismo.

El ahorro en tiempos es fundamental, ya que repercute en aspectos económicos, como sociales además de otorgar al usuario un espacio de descanso y espera, así como el de dar al usuario una mayor certeza para poder llegar a su destino final.

En ese marco, se realiza el ESTUDIO PARA EL DISEÑO FÍSICO Y FUNCIONAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE EN EL ÁREA METROPOLITANA DE LA PAZ – EL ALTO, BOLIVIA. Con el objetivo de integrar la movilidad urbana en el área metropolitana de La Paz, el financiamiento y proceso de ejecución de dicho estudio se encuentra a cargo del BID, siendo Mi Teleférico acreedor de este beneficio se realizan las gestiones de coordinación con las entidades municipales y responsables de llevar a cabo el estudio.

El objetivo, es desarrollar un estudio para establecer acciones concretas a corto, mediano y largo plazo con base en un análisis exhaustivo de la estructura del transporte público urbano de pasajeros que permitan alcanzar una mayor cobertura y calidad de servicio para la comunidad de usuarios del Área Metropolitana de La Paz.

El alcance del estudio comprende la toma de datos de campo con el fin de actualizar el modelo de transporte base realizado por Mi Teleférico para la integración de los sistemas de transporte en el área metropolitana de La Paz, bajo el siguiente esquema:



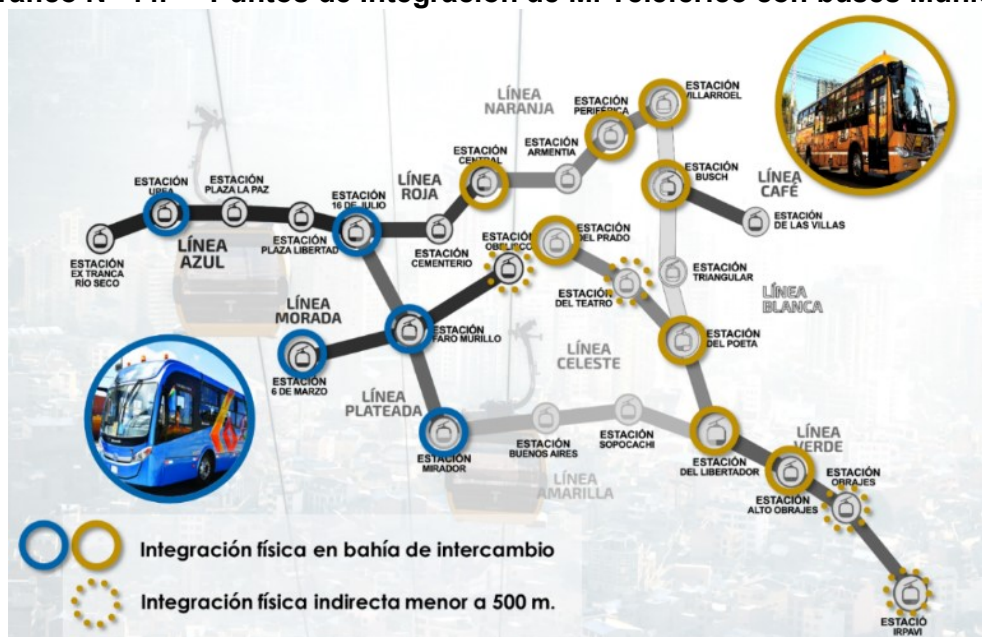
Fuente: Elaboración propia- GDP

Entre las fases a ser implementadas para la consolidación del SIT en el área metropolitana de La Paz están:

- Integración física
- Integración operacional
- Integración tecnológica
- Integración tarifaria

Actualmente la Red de Integración Metropolitana está conformada, además, por 13 nodos de integración física y 4 nodos de integración a menos de 500 metros con los Buses de los sistemas de transporte de administración municipal Pumakatari y WaynaBus, de esta manera se ha implementado la primera fase del Sistema de Integrado de Transporte (SIT).

Gráfico N° 44. Puntos de Integración de Mi Teleférico con buses Municipales



Fuente: GDP a diciembre 2020

En la planeación del transporte se debe tomar en cuenta el papel que representa la interconexión intermunicipal y de zonas urbanas con áreas periféricas, la estructuración del espacio y el equipamiento urbano, el óptimo uso de la infraestructura vial y medios de transporte, de tal forma que se atiendan las necesidades de movilidad de la población de estas dos importantes ciudades, así como de los requerimientos futuros, así como contemplar la integración de la movilidad no motorizada o activa, como parte de esta iniciativa se desarrolla el proyecto del Parque Lineal Metropolitano, mismo que se desarrollará más adelante.

6.2. Proyectos de Fortalecimiento empresarial

Con la finalidad de contribuir socialmente, la EETC-MT, ya ha realizado diferentes proyectos como:

- Parqueo Subterráneo
- Espacio Conexión y Lectura,
- Museo “Putu- Putu” de la Línea Blanca,
- Parque Ferroviario,
- Casa Taller Gastronómico,
- Laboratorio Audiovisual 360°

Para el siguiente quinquenio se han presentado 7 proyectos sujetos a la aprobación de financiamiento, estos son:

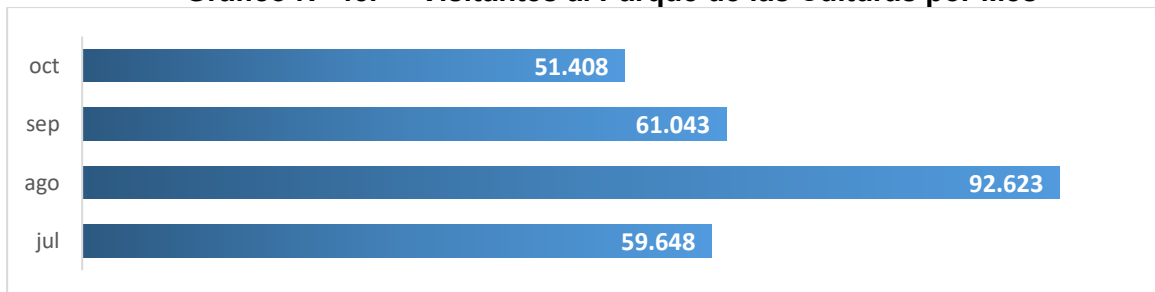
- 1) El Parque de las Culturas y de la Madre Tierra, (2021)
- 2) Teatro Galpón (2021)
- 3) Taypi (2021).
- 4) Parque Lineal Metropolitano
- 5) Losas Practicables
- 6) Edificio “Thayaña”
- 7) Conectividad Aeropuerto El Alto

6.2.1. Parque de las Culturas y de la Madre Tierra

El parque de las Culturas y de la Madre Tierra inaugurado el 16 de julio de 2021, tiene el Objetivo de: “Poner a disposición de la ciudadanía en general y de los turistas (nacionales y extranjeros), un espacio de esparcimiento, entretenimiento, descanso, encuentro y relacionamiento familiar y comunitario, donde se promocióne la diversión y el aprendizaje, mediante una experiencia única de interpretación de las conformaciones socio-culturales de las diversas culturas vivas comparten el territorio nacional y su relación con la Madre Tierra”.

El Parque de las Culturas desde su inauguración ya recibió a más de 245 mil personas, pese a las condiciones de cuarentena por Covid-19 y cuidado personal que se requiere.

Gráfico N° 45. Visitantes al Parque de las Culturas por Mes



Fuente: CMI

Para los siguientes años se espera iniciar la segunda fase del Parque.

Nombre de la propuesta: **PARQUE DE LAS CULTURAS Y DE LA MADRE TIERRA (PCYMT) Segunda Fase**

La visión del Parque es ser el referente en parques temáticos enfocado a la generación de conciencia sobre la protección de la Madre Tierra y la diversidad cultural.

Pretende promover la protección y defensa de la Madre Tierra y la diversidad cultural, a través de una divertida experiencia educativa, interactiva, informativa y experimental.

Tiene el objetivo de dar a disposición un espacio de esparcimiento, entretenimiento, descanso, encuentro y relacionamiento familiar y comunitario, donde se promocióne la diversión y el aprendizaje, mediante una experiencia única de interpretación de las conformaciones socio-culturales de las diversas culturas vivas comparten el territorio nacional y su relación con la Madre Tierra.

En su segunda fase se pretende consolidar el proyecto con la conclusión de la Zona C, que responde a la museografía, túnel de parqueo, fuentes e implementos (anexo 9: Ficha PCyMT fase II)



Museos PCyMT



Casa del Altiplano



Paseo Elevado

Fuente: Presentación PCyMT – GDP

6.2.2. Parque Lineal Metropolitano

Nombre de la propuesta:	Parque Lineal Metropolitano La Paz - El Alto Thakhi Tantasiña
--------------------------------	--

Las ciudades latinoamericanas crecen en infraestructura urbana muy por debajo del crecimiento poblacional y de su expansión territorial, este crecimiento descontrolado implica asentamientos localizados en los espacios libres de las ciudades, en sitios de riesgo de desastres naturales por inundaciones, deslaves o contaminación, ampliando, de esta manera, los niveles de vulnerabilidad social.

Así, el territorio público, fundamental para el encuentro y el movimiento ciudadano, se ha constituido en uno de los lugares de mayor metamorfosis de las metrópolis latinoamericanas, obligando a permanentes reinterpretaciones respecto a las buenas prácticas ocurridas en el espacio social compartido.

La crisis sanitaria del COVID-19, que pareciera extenderse sin tiempo definido e incluso con notables secuelas en el futuro por venir, ha creado un nuevo espíritu de época respecto a las relaciones entre la ciudad y su ciudadanía, promoviendo que las condiciones de calidad urbana y ambiental se transformen en uno de los temas de resiliencia más destacados y en un motor para la regeneración de la organización social y del espacio futuro.

El área metropolitana de La Paz y El Alto, no escapa a estos indicadores y expectativas latinoamericanas, siendo evidente que el sostenido crecimiento demográfico se desarrolló disociado de la calidad y las condiciones de su geografía andina, afectando su espacio natural, libre y público.

Como respuesta a esta y otras problemáticas, la concepción general del PLM ha de asumir un rol integrador y en red, determinando la visión conceptual del proyecto a través de un circuito de movilidad y un “corredor panorámico”, conformado a través de un desarrollo lineal que ha de articular distintas situaciones del contexto social y natural a lo largo de su recorrido, permitiendo dar respuesta a una muy amplia diversidad de temas urbanos y ambientales, otorgando una serie de importantes beneficios en mejora de la calidad en la movilidad urbana y el paisaje natural en el territorio de poblaciones residentes, vecinas y visitantes del proyecto.

El PLM agregará un valor central a su identidad, al consagrarse como un espacio itinerante de celebraciones y muestras culturales en su recorrido, al puntualizar y resaltar el poder de la integración territorial y cultural junto a la geografía andina, podrá ser comprendido como un sitio de movilidad y encuentro, pero también de peregrinación, fiesta y celebración.



El Parque Lineal Metropolitano (PLM) se localiza a lo largo de la antigua infraestructura para el ferrocarril que conecta las ciudades de La Paz y El Alto con una extensión de 17,5 km, inscripto en la geografía de la cordillera de los Andes, entre las estaciones de la Línea Roja del Teleférico, creado con el propósito de vincular a los habitantes de estas dos ciudades vecinas, distantes en 400 metros de altitud entre ambas, a través de recorridos peatonales y de bici sendas por la extensa geografía y la atractiva naturaleza de bosques, ríos, arroyos y laderas de montaña e integrado a áreas urbanas y barrios periféricos habitados en sus cercanías mejorando, de esta manera, su calidad de vida.

Conformado, además, por espacios de miradores, áreas recreativas y culturales, áreas deportivas, postas de seguridad, recorridos naturales, valorizando el rescate de flora y fauna en su recorrido, áreas iluminadas y monitoreadas haciendo del proyecto un espacio seguro, transversalizando aspectos de género y accesibilidad universal desde su concepción.

El PLM no será un lugar fijo, también ha de ser un escenario móvil, que se ha de transformarse continuamente gracias a las festividades, las prácticas y los eventos que se realicen a lo largo de sus 17,5 Km.

El proyecto del PLM se adapta a un desarrollo organizado en 5 tramos, lo cual permite un criterio programático y de diseño especializado para cada zona de modo diferencial, tanto por las condiciones y tipo de movilidad, como por los usos y actividades que se localizarán en sus diversas áreas. Los tramos, a su vez, se adecúan a características geográficas, ya sea por la sinuosidad y naturaleza de sus recorridos, como por la intensidad demográfica de cada sector.

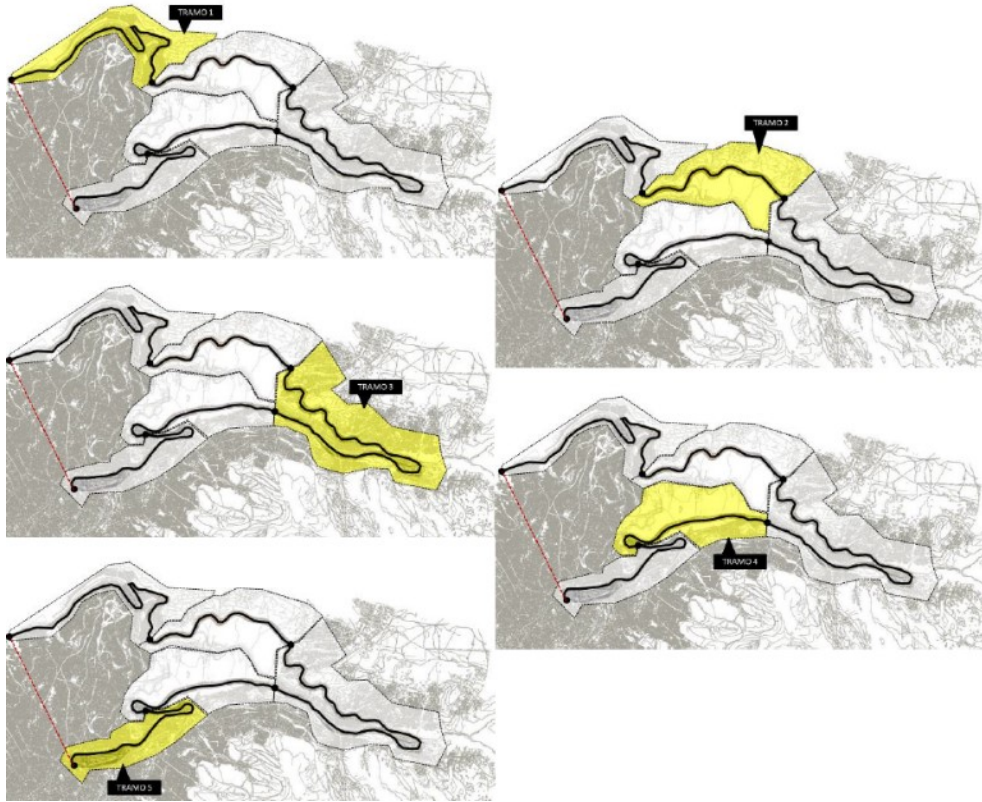
El anteproyecto a través del financiamiento del BID en el marco de la cooperación técnica se está implementando el PARQUE LINEAL METROPOLITANO LA PAZ EL ALTO que contara con espacios de esparcimiento y de descanso, acompañado de áreas de equipamiento (baños públicos postas sanitarias, puestos de venta y de información, casetas de vigilancia, ciclo parqueaderos, ciclo vías y trotadero como medios de transporte alternativo que conecte la ciudad de La Paz y El Alto, contribuyendo de esta manera al ciudadano y al medio ambiente, creando un entorno de movilidad accesible, seguro activo y amigable para el peatón y el ciclista.

Tramos de diseño:

- Tramo 1- El Alto, núcleo urbano.- Con una extensión de 4.1 km, este tramo urbano integra el proyecto a la ciudad de El Alto a través de dos posibles opciones de recorrido, desde el sector de la Av. Ballivián y el sector de la Portada.
- Tramo 2- Bosquecillo Alto.- Con una extensión de 2.5 km, este tramo rescata el valor natural del proyecto a través de recorridos, miradores y respeto a la naturaleza.
- Tramo 3 – Barrios Periféricos.- Con una extensión de 5.4 Km, este tramo integra al proyecto a los barrios periféricos a través de equipamientos y áreas de recreo y rescate comunitario de estos sectores.
- Tramo 4- Bosquecillo Bajo.- Con una extensión de 2.5 km, este tramo incorpora nuevas áreas recreativas, recorridos naturales y áreas de conservación de flora y fauna.
- Tramo 5- La Paz, Boulevard cultural.- Con una extensión de 3.3 km, este tramo permite la integración del proyecto con el Parque de las Culturas y de la Madre Tierra

Los tramos albergan una serie de hitos urbanos y diseños especializados en cada uno de ellos a través de un sistema de 38 componentes a modo de hitos referenciales, tratando de reconstituir el concepto y cruce entre la calle y la plaza, momento que al relacionarse generan condiciones

morfológicas excepcionales a fin de registrar el objetivo de sitio social y simbólico de la celebración, una premisa impuesta como fundamental en la valoración del plan integral del PLM.



Un proyecto amigable y sostenible con el medio ambiente

Una temática tratada durante la construcción conceptual y ejecutiva del anteproyecto, ha sido el relacionamiento del PLM con las políticas de cambio climático, lo cual ha permitido adoptar criterios y soluciones basadas en la naturaleza, generando acciones destinadas a proteger, restaurar y gestionar de forma sostenible los ecosistemas naturales o modificados que existen a lo largo del corredor del Parque Lineal. Los temas abarcan problemas ambientales, como el exceso o escasez de agua, la erosión del suelo, el cuidado de la biodiversidad, afectaciones sociales por climas rigurosos, etc.

De este modo al PLM se lo ha de poder asociar a proyectos sensibles con el medio ambiente, en un hábitat geográfico que necesita cuidar las especies en peligro de extinción, reducir las emisiones de carbono y mantener y restaurar el paisaje natural.



Fuente: Ficha de proyecto Parque Lineal

6.2.3. Conectividad Aeropuerto

Nombre de la propuesta:	Construcción e Implementación Conectividad Aeropuerto de El Alto con el STC Mi Teleférico El Alto
<p>Actualmente, los pasajeros sufren de costos elevados por parte de los servidores privados para poder ingresar y salir del Aeropuerto, este problema pretende ser resuelto a través de brindar una alternativa de conexión desde las estaciones de Mi Teleférico con el Aeropuerto Internacional de El Alto, inicialmente se plantea el desarrollo de esta conexión entre la Estación E-M4 (6 de Marzo), el Aeropuerto y la Terminal Interdepartamental El Alto, mediante el uso de una flota de buses con características especiales para la integración de estos equipamientos.</p>	
<p>Fuente: Ficha del Proyecto Conectividad Aeropuerto – El Alto</p>	

6.2.4. Edificio Thayaña

Nombre de la propuesta:	Edificio Thayaña
<p>El Centro paceño, cuenta con una alta demanda de áreas para oficinas públicas, y además no cuenta con espacios de parqueos adecuados en el Casco Urbano Central de la ciudad de La Paz, asimismo la Estación Obelisco cuenta un alta y favorable condición de accesibilidad peatonal y vehicular al predio.</p> <p>Mediante la construcción de un Edificio se puede cubrir la alta demanda en oficinas públicas, así como cubrir espacios de parqueos en el casco urbano central de la ciudad de La Paz, y permita otorgar mayores condiciones de accesibilidad peatonal y vehicular (anexo 11: Ficha Ed. Thayaña).</p>	
<p>Diseño del edificio</p>	
<p>Fuente: Ficha de Proyecto Edificio Thayaña</p>	

6.2.5. Techos Practicables

Nombre de la propuesta: Losas Practicables

En el marco de la implementación de la segunda Fase de Teleféricos en las ciudades de La Paz y El Alto y los documentos contractuales, se estableció que la estructura del parking de cabinas, debe incluir un nivel inferior o superior destinado a uso comercial, además, la cubierta del parking será una losa diseñada con carga de uso de 500 Kg/m² para fines posteriores del EETC-MT, salvo en casos especiales donde la arquitectura no permita otra infraestructura en ese sector por diseños ya implementados. En ese marco Mi Teleférico cuenta con 7 losas practicables, mismas que suman un total de 6.141 m², según el siguiente detalle:

N°	LINEA	LOSAS PRACTICABLES	M2
1	AZUL	16 DE JULIO	1.072
2	AZUL	RIO SECO	1.162
3	MORADA	6 DE MARZO	893
4	CELESTE	LIBERTADOR	841
5	CELESTE	PRADO	407
6	NARANJA	CENTRAL	1.247
7	BLANCA	SAN JORGE	519
TOTAL			6.141

A manera de ejemplo, se desarrolló el proyecto para el Deportivo Curva de Holguín, ubicado sobre la cubierta practicable de la Estación del Libertador de la Línea Celeste:



El proyecto comprende la implementación de un campo deportivo multiuso, con áreas complementarias como casilleros, sanitarios, bar de jugos, etc.

La implementación y diseño de estos espacios dependerá de un análisis comercial para poder determinar el mejor uso para estos espacios.

Propuesta de Lozas Practicables



Fuente: Ficha de Proyecto Lozas Practicables

6.3. Plan de Operaciones y Mantenimiento

El plan de operaciones y mantenimiento está bajo la filosofía de “Disponibilidad Total”, por lo que se implementan iniciativas de mantenimiento con la intención de optimizar y reducir los costos:

- Consolidación del mantenimiento predictivo,
- Contratos plurianuales para mantenimientos mayores,
- Estudios de aplicación para el mantenimiento pro-activo, y
- Plan de gestión por excelencia (plan de mantenimiento)

Para ingresar a exponer estas nuevas modalidades, se hace una exposición de la administración de los sistemas de seguridad existentes para luego presentar lo que se quiere hacer en el mantenimiento y el ajuste de costos.

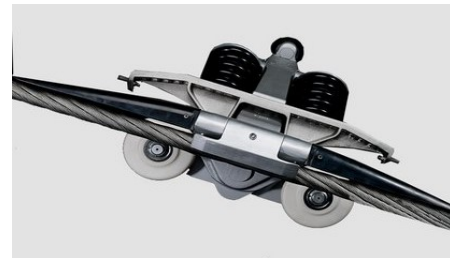
6.3.1. Viaje Seguro – Operación STC

El Sistema de Transporte por Cable se basa en el “Viaje Seguro”, por lo que tiene que garantizar la calidad en el servicio, desde el ingreso a instalaciones, atendiendo con oportunidad, empleando servicios de calidad, procesos eficientes y protocolos de seguridad.

6.3.2. Sistema de Seguridad Operacional

Iniciando y acabando el viaje.- Al iniciar el viaje seguro, dentro las Estaciones las cabinas entran en dos ciclos, el ciclo de acople o enganche con el cable y el ciclo de desacople o desembrague del cable, estos ciclos sirven para que la cabina pueda reducir la velocidad y permitir el ingreso y salida de los pasajeros a una velocidad de 0.25mts/seg, a 0.30 mts/seg, para luego recuperar su velocidad de 5 mts/seg ya en el aire.

Antes de que la cabina pueda partir se cuenta con la barrera de control de acceso, que hace que las puertas se cierren por completo, si una cabina al golpear la barrera con la puerta abierta el sistema se detendrá de forma inmediata, también se cuenta con el control de puestas del vehículo en donde el sistema controla que la puerta esté cerrada completamente (antes de salir de la estación), si un usuario involuntariamente impide que la puerta no cierre por completo, el sistema detendrá por completo el STC, hasta que el personal cierre la puerta asegurando al usuario.



Pinzas

Los Tableros de seguridad que se encuentran en el andén, incluyen botones de parada del sistema de forma manual ante cualquier altercado existente, en los abordajes y partidas de los usuarios.

El sistema cuenta con un cerebro que hace el monitoreo por sensores, entre estas verificaciones se encuentra la medición de la fuerza de las pinzas desembragables al acoplarse al cable, de no existir una fuerza adecuada en alguno de estas pinzas, el sistema se detendrá.

También determina las distancias entre cabinas que conforme a las líneas pueden variar (por lo general, de cabina en cabina existen 60 metros de distancia), al haber un desajuste de distancias el sistema realiza el “Cadenciamiento” que es una corrección de las distancias entre cabinas de forma automática.



Volante

En el viaje.- En las torres se cuenta con anemómetros y veletas que miden la velocidad y la ruta que tienen las ráfagas de viento, cuando los vientos sobrepasan los límites permitidos tanto en vía perpendicular a las cabinas como en velocidad, estos instrumentos mandan una advertencia para que se baje la velocidad, si el viento es constante y se transforma en una mayor amenaza el sistema debe parar.

Las torres también tienen sensores que miden la posición del cable, si este cable se ha desviado al menos 2 milímetros, manda una advertencia para reducir la velocidad y se hace la verificación de la movilidad del mismo, la fase dos ya cuenta con cámaras que ayudan a confirmar si existe algún movimiento del cable.

En caso de haber existido un movimiento abrupto del cable, se tienen la protección mecánica que, mediante interruptor, si este se quiebra por un movimiento en los rodamientos, el sistema se detiene automáticamente²⁶, esto lleva al sistema de frenos.

Se cuentan con tres tipos de frenos,

- El freno eléctrico, que se encuentra en el motor para frenar todo el sistema.
- El freno de emergencia, que es como un freno de mano, que se encuentra en el volante.
- El freno de servicio, que está entre el volante y el motor

Existen generadores que ayudan al reinicio del sistema hasta llegar a la normalidad, si el sistema para por algún abrupto, en 3 minutos estos generadores ponen a normalidad el funcionamiento del sistema, se cuenta con un segundo motor por si el primer motor cae por algún motivo, aparte de la seguridad en el viaje, se cuenta con:

- Intercomunicador que sirve para comunicarse con el operador de estación en caso de emergencias,
- Cámaras internas para monitorear o identificar agresiones u otro tipo de afecciones a los usuarios.
- Cámaras con micrófono en las torres y Estaciones, Esto facilita la respuesta inmediata de la EETC-MT en cualquier suceso atípico
- Se cuentan con rutas de evacuación y protocolos en caso de emergencias, extintores personales, sistemas de alarma centralizada en caso de incendios, con sensores de humo y calor, teléfonos de emergencia, señalización y todas las construcciones son antisísmicas en caso de fenómenos telúricos, y además se cuenta con los consultorios médicos “Mi Centro Vida”, para urgencias.

²⁶ Situación que sucedió en la línea amarilla al caer un árbol sobre los cables (15 de febrero de 2015).

- El personal es capacitado permanentemente en seguridad industrial y cuentan con toda la protección personal reglamentada por ley.

6.3.3. Seguridad - Control de Estaciones

Para el control de Estaciones se ha contratado a la seguridad privada afín de evitar robos, protección de los ambientes, protección del personal, resguardo de ingreso y salida de los usuarios, la seguridad está entrenada para dar primeros auxilios, defensa personal y lucha contra incendios.



CCM – Centro del Control y Monitoreo

Todas las instalaciones cuentan con señaléticas, iluminaciones, cámaras con micrófonos, controles biométricos, sensores de humo y calor, teléfonos de emergencia y extintores.

El personal está subdividido en tres turnos de 8:00 a 12:00 de 12:00 a 16:00 y de 16:00 a 20:00 horas, además de incorporar a los trabajadores que forman parte del trabajo con altura, se ha implementado también un turno especial en horarios pico en donde la demanda es excesiva.

6.3.4. Dotación de materiales e insumos

Para mantener en funcionamiento y en operación el STC y el servicio en las Estaciones, es imperante gestionar el adecuado aprovisionamiento y dotación de materiales y suministros, la provisión de insumos incluyen accesorios de neumáticos, lubricantes, químicos, combustibles, material eléctrico, material de limpieza, plásticos y otros necesarios, el mantenimiento también requiere servicios de mantenimiento para ascensores, para el acortamiento y renovación de empalme, para los rodamientos y balancines.

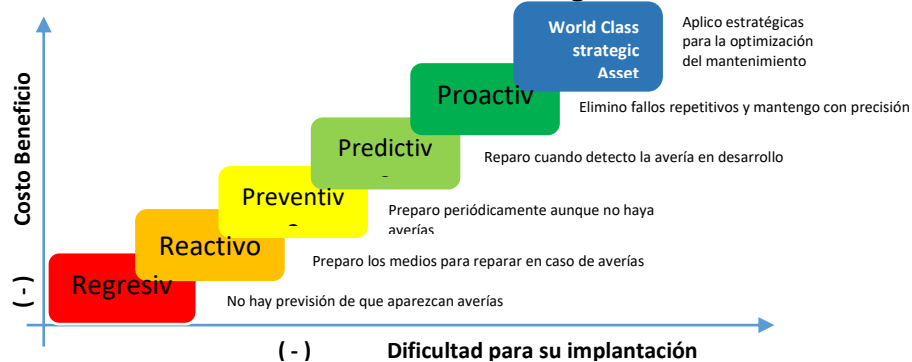
Entre los gastos que se realizan para el buen funcionamiento está la energía, seguridad, atención de centros vida y maquinaria necesaria para la manutención de las Estaciones, cabinas.

A esto se debe incluir la capacitación constante del personal, así como la seguridad industrial implementada por los operadores, así como los complementos de los proyectos de “centros vida” y “trabajo con altura”, otorgan al usuario una experiencia segura y satisfactoria.

6.3.5. Acciones de mantenimiento

Se define mantenimiento como las actividades necesarias para conservar el equipo e instalaciones en condiciones adecuadas para la función que fueron creadas, buscando la máxima disponibilidad y fiabilidad de los equipos de instalación²⁷, con una filosofía de disponibilidad total, afín de garantizar la disponibilidad del sistema aumentando la fiabilidad del mismo al menor costo posible, se están aplicando estrategias de mantenimiento con la intención de reducir los gastos y manteniendo un sistema disponible de forma intermitente.

Gráfico N° 46. Clasificación de estrategias de mantenimiento



Fuente: Preditec

La clasificación de las estrategias de gestión del mantenimiento en función de su relación costo-beneficio y de la dificultad de implantación es:

La planificación del mantenimiento a intervalos fijos evita algunas averías, pero también provoca otras y además resulta extremadamente caro por la sustitución de componentes en buenas condiciones y por la mano de obra asociada a estas intervenciones innecesarias, desmontar, volver a montar y ajustar una máquina es una tarea que conlleva un riesgo, puesto que se pueden inducir averías derivadas de estas intervenciones.

Mantenimiento preventivo

Inspeccionar

- Donde se determina el estado y la operatividad del sistema y componentes, mediante el conocimiento de valores de variables de acuerdo a rangos establecidos, de no encontrarse en esos valores se deben llevar estos componentes a las medidas correctivas.

Mantener

- Referente a la conservación de los componentes con relación a un estado de referencia (generalmente indicadas por el fabricante), que luego de una acción periódica de limpieza, preservación y/o lubricación, se llevarán tareas de reajuste o sustitución planificada.

Reparar

- Implica la corrección de las averías identificadas, para restablecer el estado de los componentes a su estado original.

²⁷ Definición del Plan de Mantenimiento INF/EETC-MT/GOM #0002/2015

Dentro del plan de mantenimiento, se identifica una lista a ser comprobada, día, semana, mes, cada 3 meses, cada 6 meses, cada año, cada 2 años, cada 4 años, cada 5, cada 6, 8, 9 y 10 años, así como una lista de comprobación especial y de magneto inducción de fisuras, en donde algunos componentes deben contar con una comprobación después de cierto período de horas de uso.

Este accionar se mantiene y es constante en las operaciones de mantenimiento, sin embargo, se ve la necesidad de avanzar en la implementación y consolidación del mantenimiento predictivo.

Mantenimiento predictivo

El mantenimiento predictivo o basado en la condición, evalúa el estado de la maquinaria y recomienda intervenir o no, lo cual produce ahorros en mantenimiento.

La estrategia predictiva optimiza al mantenimiento preventivo de manera que determina el momento preciso para cada intervención en los activos industriales, es un conjunto de técnicas instrumentadas de medida y análisis de variables para caracterizar en términos de fallos potenciales la condición operativa de los equipos productivos siendo su misión la de optimizar la fiabilidad y disponibilidad de equipos al mínimo costo.

Esta medida se hace de forma periódica conforme a la planificación de las acciones de mantenimiento por línea, el sistema permite la coordinación entre el servicio de verificación la planificación del mantenimiento, las técnicas predictivas utilizadas son:

- Análisis de aceites en motores y reductores
- Vibraciones en rodamientos y motores
- Termografía en la parte electrónica Análisis de partículas en las pinzas

Dentro del mantenimiento predictivo se utiliza el Análisis Modo efecto Falla – AMEF, que es un conjunto de directrices, un método y una forma de identificar problemas potenciales (errores) y sus posibles efectos en un sistema para priorizarlos y poder concentrar los recursos en planes de prevención, supervisión y respuesta.

Se aplicará un software de mantenimiento que registrará el accionar y registrará como un histórico los mantenimientos planificados y no planificados, para su certificación.

Mantenimiento proactivo

El mantenimiento proactivo o ingeniería de mantenimiento investiga las causas de las averías y busca remedios para evitar que se repitan y así aumentar su fiabilidad.

Esta filosofía de mantenimiento persigue el conocimiento de la causa raíz de los problemas (RCA) para corregirlos y así evitar que vuelvan a aparecer, lo cual aumenta la fiabilidad del activo, este tipo de mantenimiento va después de la plena consolidación del predictivo

Programación de paradas

La Gerencia de Operaciones y Mantenimiento, en base a registros históricos de los mantenimientos tanto del sistema como de sus componentes, elabora los cronogramas de parada de forma anual, Teleféricos Doppelmayr Bolivia hace el acompañamiento de control y monitoreo al implementar nuevas líneas, asimismo, se aplicarán convenios de mantenimiento plurianuales, mismos que permitirán una programación que evite caídas en la demanda de pasajeros.

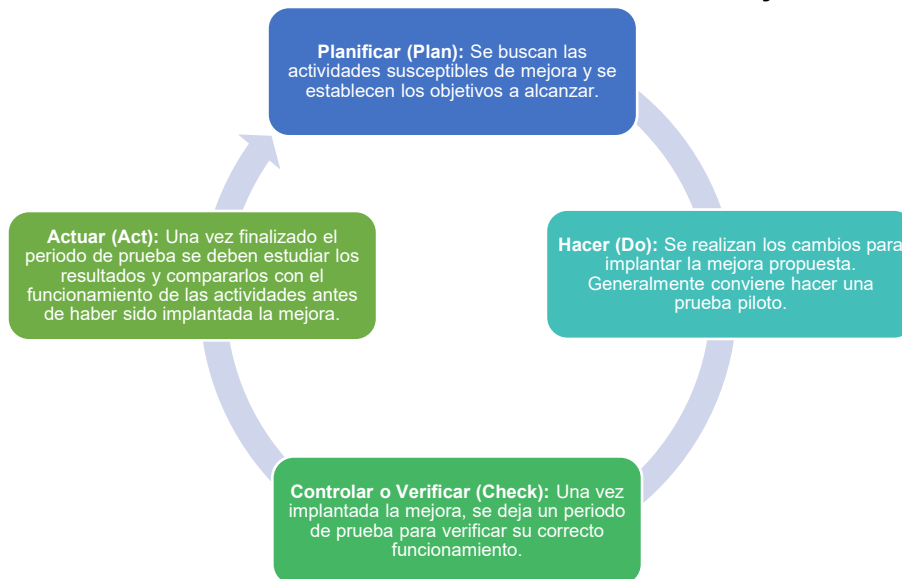
Plan de Gestión de Excelencia

En base a la filosofía de disponibilidad total, una de las iniciativas importantes es contar un con sistema de calidad total, es así que se pretende aplicar y certificar de forma internacional el ciclo PHVA – Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

También es conocido como Ciclo de mejora continua, esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales).

El ciclo se compone de 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

Gráfico N° 47. Ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar



Fuente: Ciclo de Deming Metodología de mejora continua

Cabe mencionar que la implementación y optimización del mantenimiento, se lo hace bajo el resguardo y servicios de Teleféricos Doppelmayr Bolivia (TDB), dado que los costos por mantenimiento van creciendo año tras año, se está trabajando en la contar con contratos plurianuales, de tal forma que se pueda realizar las acciones de manutención para mantener una continua labor y permita dar mayor seguridad al usuario.

6.4. Plan de Marketing Estratégico

El Departamento de Comercialización, Marketing y Negocios, ha planteado un Plan de Marketing estratégico para las gestiones 2022 al 2024, el cual está constituido por una serie de estrategias y tácticas que son planteadas de forma enunciativa y no limitativa, cuya viabilidad deberá ser evaluadas y sostenidas desde el punto de vista de mercado, financiero, jurídico y tecnológico.

- Objetivo Principal:
 - Incrementar los ingresos de la EETC MT

- Objetivos específicos:
 - Incrementar la participación de Mercado de la EETC MT
 - Fidelizar a los usuarios del STC y socios comerciales
 - Reposicionar la marca de Mi Teleférico
 - Promover la visión comercial en la EETC MT

Cuadro N° 20. Tácticas para incrementar la participación de mercado

Táctica	Nombre Producto	PRODUCTO
Captura de nuevos clientes	Tarifa "waliki"	Tarifa diferenciada para usuarios que ingresen con tarjetas y realicen viajes en la primera y última hora de operación comercial del STC
	Tarifas horas valle	Tarifa diferenciada para usuarios que ingresen con tarjetas en horas valle (horas de menor afluencia de usuarios)
	Credenciales estudiantiles	Oferta de credenciales estudiantiles para colegios, institutos y universidades que son habilitadas al STC
	Bono refrigerio	Inclusión de la EETC MT para ser parte del Bono Refrigerio de los funcionarios públicos del país y los mismos puedan utilizar el STC (recarga a tarjetas)
Tarifas promocionales	Tarifa bicolor	Tarifa diferenciada para usuarios que ingresen con tarjetas a dos líneas continuas durante el día. Aprovechar afluencia de otras líneas.
	Tarifa estaciones intermedias	Tarifa diferenciada para usuarios que ingresen con tarjetas por estaciones intermedias del STC
	Tarifa máxima fin de semana	Tarifa diferenciada para usuarios que ingresen con tarjetas en 3 o más líneas en un solo viaje los fines de semana
	Tarifa promo por día	Tarifa diferenciada para usuarios con tarjetas que usen el STC en fechas conmemorativas, como el día de la madre, aniversario de La Paz, entre otros
Diversificación oferta comercial	Oferta promocional tarjetas	Venta de tarjetas con tarifa general a mitad de precio de la oferta regular
	Tarifa transbordo boleto inteligente (BI)	Actualización de la tarifa de transbordos en la oferta del Boleto Inteligente (BI)
	Tarjeta registrada (tarifa con beneficio en transbordos solo para tarjetas registradas)	Beneficio en tarifa de transbordo de la Tarifa General solo para usuarios que utilizan tarjetas registradas en el STC
	Actualización anual de tarjeta estudiantil	Tarjeta estudiantil: Renovación anual, previa presentación de documentos actualizados
	Actualización anual de tarjeta preferencial	Tarjeta preferencial: Renovación anual, previa presentación de documentos actualizados
	Estudios benchmarking negocios complementarios	Estudios de Benchmarking para actualizar la oferta comercial de negocios complementarios
	Combatir el frio	Tarifas calientes para combatir el frio
	Tarjeta sin costo	
Fortalecimiento de recargas	Súper recarga (promoción)	Bonificación de un 25% a la recarga en tarjetas con tarifa general por montos múltiples Bs.10 en un día específico o por un tiempo determinado
	Bonificaciones a recargas (oferta)	Bonificaciones con cupones (pases) por recargas múltiples de Bs.20 y Bs.30 en tarjetas con tarifa general
	Yala (promoción y oferta)	Bonificación de un 50% a la recarga en tarjetas con tarifa general por montos múltiples Bs.10 en un día específico o por un tiempo determinado
	Plan mensual	Plan mensual con recarga prepago de Bs.250 en tarjetas con tarifa general, incluye viajes ilimitados
Oferta diferenciada por segmento	Tarjetas servidor público	Bonificaciones con cupones (pases) por recargas múltiples de Bs.50
	Tarjetas empresas	Bonificaciones con cupones (pases) por recargas múltiples de Bs.50
	Tarjeta deportiva (pasión por mi club)	Habilitación a mitad de precio los días en los cuales los clubes tengan partidos oficiales
	Tarjeta turística	Tarjeta ilimitada temporal para los turistas nacionales e internacionales
Implementación del SIT en estaciones del stc	SIT aeropuerto	Establecimiento de un SIT entre el Aeropuerto Internacional de El Alto y estaciones cercanas del STC.
	SIT terminales de transporte intermunicipal/interdepartamental	Establecimiento de un SIT entre transporte intermunicipal y estaciones cercanas del STC.

Cuadro N° 21. Tácticas para Fidelizar a los usuarios

Táctica	Nombre del Producto	PRODUCTO
Omnicanalidad	Recarga online	Habilitación de recarga online a la tarjeta virtual o tarjetas físicas por la aplicación "Yala"
	Canales de comunicación con el usuario	Línea gratuita de call center Base de datos de usuarios que cuentan con tarjeta registrada
Campañas fidelización usuarios	Visitante 500 k del PCyMT	Campaña del Visitante 500 K del PCyMT en dos categorías: - Visitante 500 K - Sorteo entre visitantes con Tarjeta registrada
	Pasajero 500 mm	Campaña "Acompañando al pasajero 500 MM" en tres categorías: - Pasajero 500 MM - Sorteo entre usuarios con tarjetas registrada - Pasajero más frecuente
	Pasajero premiación estaciones	Premiación entre pasajeros que utilicen el STC en estaciones de baja y/o alta afluencia.
	Pasajero premiación a líneas	Premiación entre pasajeros que utilicen el STC en líneas de baja y/o alta afluencia.
	Día del Teleférico	Tarifa especial el 23 de abril (fecha de creación de Mi Teleférico) para usuarios que ingresen con tarjeta registrada al STC.
Socios comerciales	Teleférico de oro	Reconocimiento (plaquetas) a los socios comerciales de acuerdo a los siguientes parámetros: - Monto total de contrato - Importe mensual - Cantidad de espacios arrendados - Eficiencia en el pago de alquiler
	Políticas de apoyo a socios comerciales	Inclusión de políticas de apoyo a socios comerciales.
	Gestión integral del servicio	Actualización del Sistema de Comercialización o desarrollo de un nuevo sistema para gestionar las relaciones con los clientes B2B.
	Reportista	Desarrollo del Sistema "Socio Teleférico" donde el socio pueda tener reportes: - Estado de cuentas - Contrato de arrendamiento - Reporte de afluencia de pasajeros - Información de campañas, ofertas y promociones
	E - commerce espacios comerciales y publicitarios	Reforzar los canales de comunicación (redes sociales - web) para la comercialización de los productos y servicios de la empresa
CLUB MI TELEFÉRICO (Pasajeros más frecuentes)	Cumpleaños	Acceso libre con tarjeta y pases ilimitados al usuario el día de su cumpleaños
	Conociendo la RIM	Acceso libre con tarjeta y pases ilimitados una vez al mes para conocer la RIM
	Acceso a eventos especiales	Acceso preferencial a eventos de la EETC MT
Promoción del STC	Difusión de horarios y tarifas	Plan comunicacional para difundir los horarios y tarifas del STC
	Difusión de tiempos de recorrido	Plan comunicacional para difundir los tiempos de recorrido de las líneas del STC, de tramos específicos entre estaciones, otros.
	Contenido digital	Propuesta del contenido para difundir en plataformas digitales
	Activaciones eventos conmemorativos	Activaciones: Día de la madre, amor, mundial

Cuadro N° 22. Tácticas para la reposición de Marca Mi Teleférico

Táctica	Característica	PROPUESTA DE VALOR	SLOGAN	OBJETIVO	ACCIONES
Fortalecimiento de imagen corporativa	Renovación de imagen	Cultura viva y presente en la marca de Mi Teleférico	Bolivianos Volando Alto	Mejorar la percepción de los usuarios hacia la marca de Mi Teleférico y crear una mayor identificación con la empresa	1. Informe Técnico con nuevo Manual de Identidad Corporativa 2. Lanzamiento de la campaña
	Embajadores de marca	Personificación de los valores y la imagen de Mi Teleférico. Humanizar la marca	Se uno de nuestros embajadores de marca	Acercar al consumidor los productos, servicios y valores de la empresa, atrayendo su atención mediante acciones de promoción offline y conexiones emocionales.	1. Informe Técnico para elaboración de convenios con embajadores de marca 2. Lanzamiento de la campaña
Enfoque en atributos del stc	Medio ambiente	Primer servicio de transporte ecológico y respetuoso con el medio ambiente	Este mundo es de todos, cuidémoslo	Fomentar y promover el uso del transporte público responsable con el medio ambiente	1. Informe Técnico para promoción de campañas ecologistas y movilidad sostenible 2. Lanzamiento de la campaña
	Seguridad	Protección y cuidado permanente a todos los clientes	Volando seguros	fomentar la imagen de seguridad y favorecer la actitud positiva de los usuarios hacia el medio de transporte más seguro	1. Informe Técnico para promoción del sistema de seguridad en estaciones 2. Lanzamiento de la campaña
	Limpieza	Estándares altos en el nivel de limpieza y cuidado de la salud y bienestar de los usuarios	Una experiencia de bienestar	Promocionar la calidad en la limpieza y el cuidado de la salud de los usuarios en el STC.	1. Informe técnico para elaboración de un Spot publicitario sobre Limpieza 2. Lanzamiento de la campaña
	Calidad del servicio	Calidad de vida y bienestar colectivo	Un hábito de calidad	Reforzar la confianza del cliente hacia Mi Teleférico como un medio de transporte con calidad en atención y servicio.	1. Informe Técnico para la promoción del servicio de calidad 2. Lanzamiento de la campaña
	Tranquilidad	Servicio en armonía con el entorno	Viaja sin estrés	Promocionar la imagen de tranquilidad que provee el servicio de transporte por cable a los usuarios de manera cotidiana.	1. Informe Técnico para elaboración de spot y mensajes emocionales sobre la tranquilidad en el STC 2. Lanzamiento de la campaña
Enfoque en beneficios del stc	Tiempo seguro	Ahorro y gestión eficiente del tiempo de viaje	Tu tiempo es oro	Brindar visibilidad y posicionar las ventajas del servicio con respecto al cálculo de tiempos de viaje y la puntualidad del mismo	1. Informe Técnico para inclusión en redes, página web y app de tiempos de viaje 2. Lanzamiento de la campaña
	Ahorro económico rutas específicas	Cercanía y accesibilidad	Ahorremos juntos	Reforzar la comunicación del ahorro económico que tienen los usuarios al utilizar el STC en rutas específicas.	1. Informe Técnico con análisis de rutas que generan ahorro a usuarios y promoción de las mismas 2. Lanzamiento de la campaña
Marketing digital-seo	Tripadvisor	Principal destino turístico del país	El principal destino turístico del país	Lograr una mayor cantidad de recomendaciones en Tripadvisor y lograr una mayor visibilidad en este tipo de plataformas de turismo.	1. Informe técnico para implementación de stickers de TripAdvisor 2. Publicidad en redes sociales e implementación de Stickers
	Google MAPS	Encuentro y cercanía	Encuétranos en Google Maps	Optimizar los resultados de búsqueda de Mi Teleférico en	1. Gestión con Google para la recuperación de Cuentas donde se encuentran las estaciones e

Táctica	Característica	PROPUESTA DE VALOR	SLOGAN	OBJETIVO	ACCIONES
				Google Maps y posicionarse en los resultados del buscador para las búsquedas locales, antes que los resultados orgánicos.	inclusión del STC en medios de transporte de la app
	Marketing de contenidos	Contenido de calidad	Compartiendo nuestra misión	Aumentar la presencia digital y lograr una mayor visibilidad en los motores de búsqueda y en las redes sociales.	1. Informe técnico con propuesta de un cronograma de redes sociales y contenidos sugeridos 2. Aplicación de la propuesta en RRSS
Marketing digital-sem	Email marketing	Personalización de ofertas de productos y servicios	Ofertas especiales para ti	Presentar ofertas personalizadas, medibles y dirigidas específicamente a los clientes potenciales	1. Inclusión en el PAC contratación para servicio de emailmarketing. 2. Elaboración de proceso de contratación. 3. Envío de emails dirigidos a clientes potenciales.
	Publicidad en redes sociales	Visibilidad de marca con nuevos segmentos de mercado y clientes actuales.	Volando alto	Aumentar la visibilidad, notoriedad y engagement en los clientes actuales y potenciales.	1. Inclusión en el PAC contratación para servicio de contenido digital 2. Elaboración de proceso de contratación. 3. Envío de emails dirigidos a clientes potenciales.
	Linkedin ads	Visibilidad y conexión con clientes potenciales B2B de manera directa	Emprende y publicita con nosotros	Contactar con clientes potenciales B2B de LinkedIn a través de mensajes patrocinados	1. Inclusión en el PAC contratación para servicio de linkedin ads. 2. Elaboración de proceso de contratación. 3. Envío de emails dirigidos a clientes potenciales.
MARKETING CULTURAL FANDOMS (MOVIMIENTOS SOCIALES Y CULTURALES)	Danza y música	Conexión y sentimiento de pertenencia con la Marca de Mi Teleférico	Por un mundo lleno de arte	Atraer y fidelizar a grupos o movimientos culturales y sociales del país.	1. Informe Técnico con campaña dirigida a movimientos culturales 2. Lanzamiento de la campaña
	Ecologistas		Somos parte de una era consciente		1. Informe Técnico con campaña dirigida a ecologistas 2. Lanzamiento de la campaña
	Gastronomía		Pasión por la gastronomía		1. Informe Técnico con campaña dirigida a sectores gastronómicos 2. Lanzamiento de la campaña
	Deporte		Transportando salud		1. Informe Técnico con campaña dirigida a deportistas 2. Lanzamiento de la campaña

Cuadro N° 23. Tácticas para promover la visión Comercial

Estrategia	Táctica	OBJETIVO
Comunicación interna	GOM - capacitación en servicio al usuario	Capacitar al personal de la GOM para mejora de servicio al usuario y gestión de respuesta.
	GOM - ATENCIÓN AL CLIENTE	Elaborar talleres de retroalimentación sobre casos o hechos suscitados en las estaciones y la forma eficiente de actuar en respuesta.
	GSUCT - INFORMACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Difusión de todos los servicios y productos de la EETC-MT de manera efectiva y eficiente
Club comercial mi teleférico	Cronograma de redes sociales	Realizar una coordinación conjunta y equilibrada sobre el contenido que se sube a redes sociales para lograr un mayor impacto en los usuarios
	Campaña: héroes sin capa de estaciones	Reforzar la actitud positiva y respuesta ante conflictos o sucesos mediante un reconocimiento.
	Reconocimiento: vendedores de la EETC-MT	Realizar una premiación o reconocimiento a aquellos empleados que cumplan sus metas trimestrales y/o las superen
	DGTH - memo de felicitación vendedor logro meta	
	Día teleférico interno	Creación de un día del Teleférico para intercambio roles
	Ge - taller de motivación	Creación de talleres de motivación y endomarketing a todos los empleados de la empresa

6.5. Cultura Teleférico

La Responsabilidad Social definida como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, tiene un interés importante en la EETC-MT es así que cuenta con un órgano importante definida como la “Cultura Teleférico”, por lo que es importante explicar y comprender la construcción de esta cultura, para luego explicar los nuevos proyectos a ser aplicados a esto.

Cultura Teleférico cuenta con los siguientes programas²⁸:



Murales y Grafitis

- Este proyecto invita a grafitis internacionales (en coordinación con entidades internacionales) para elaborar murales con calidad internacional, esto con la intención de promover el arte callejero

DO RE MI Teleférico

- Que da la apertura para el lanzamiento de nuevos artistas, con la intención de impulsar la expresión artística musical como el motor para la construcción de sociedades más justas y equitativas

Chukuta Fest

- Parte de las actividades propuestas es la de consolidar el Chukuta Fest como una apuesta internacional.

Música del cielo

- Sensibiliza a la población sobre los problemas de la niñez y adolescencia y violencia a la mujer, en coordinación con artistas se deleita con música a los pasajeros en las cabinas

Q´hatu Chualluma

- Programa para convertir barrios en arte a través de un mural gigante, que lleva desarrollo, educación, salud, seguridad ciudadana y orgullo de ser boliviano

Galería Aérea

- Se lleva con arte las estaciones que se convierten en galerías de expresión artística, murales y grafitis con contenido social y temas que reflejan la realidad

Fuente: Manual Cultura Teleférico V.1

²⁸ Todos los programas se encuentran definidos en el Manual de Cultura Teleférico, no compromete la aplicación de los mismos, pero si son factibles para su implementación para el logro de objetivos

Gráfico N° 49. Programa Educación Teleférico



Aventura-T

- Herramienta de aprendizaje durante el viaje en cabinas para los más pequeños, con temas de cuidado del medio ambiente, valores, derechos de la niñez, educación vial y conociendo la ciudad.

Zona T

- Es un espacio de formación humana integral y de amplio desarrollo artístico en música y danza así como expresiones juveniles

Dibujando mis sueños

- Concurso de dibujo infantil, donde a través de coloridos y emotivos dibujos, niños expresan sus ideas y sentimientos en diferentes temáticas como cuidado del agua, derechos de la niñez, mejorando el país, alimentación, mar, ciudad y temas de contenido social

Cuenta cuentos

- Historias narradas que orientan, educan y enseña a niños, jóvenes que vuelan con imaginación, permite alcanzar la fidelización con el usuario

Al vuelo

- Revista semanal con contenidos positivos e informativo que educa y entretiene a la gente.

Descarga-T

- Aplicación de incentivo a la lectura, donde se puede descargar contenido de libros y bibliotecas del Bicentenario de Bolivia.

Lectura al Vuelo

- Actividad que fomenta la lectura diaria en cabinas y estaciones del EETC-MT, a través de dispensadores de libros, periódicos o revistas para el viaje

Concurso de cuentos

- Convocatoria a escribir historias inéditas y cuentos de sueños y realidades de jóvenes y niños con el incentivo de publicar su narración

Telefericomics

- Convocatoria a escribir cuentos transformados en comic y graficados que son expuestos en las estaciones con el propósito de transmitir información

Promo Bolivia

- Estudiantes de último grado demuestran sus conocimientos en un programa televisivo con el fin de socializar los avances del país e incentivar la educación por excelencia.

Incubadora de Empresas

- Fomenta la Iniciativa de jóvenes profesionales otorgándole espacios en el STC, acerca de emprendimientos empresariales.

LAB Audiovisual 360°

- Proyecto donde se pretende realizar piezas audiovisuales, cámaras de video, y producción profesional

Gráfico N° 50. Programa Jóvenes de Altura



Trabajo con Altura

- Los jóvenes obtienen su primera experiencia laboral, orientada al servicio público y atención al usuario de la EETC MT. La responsabilidad, puntualidad, empatía, disciplina, son valores que se imparten para un futuro de éxito en sus carreras profesionales y una experiencia que los impulsa a obtener pronto su titulación.

Pasantías

- Oportunidades para que los jóvenes se capaciten en el área de su formación universitaria, logrando preparación in situ de su carrera y cubrir parte de su formación académica. El universitario recibe de la EETC MT un diploma que evidencia su capacitación y un certificado de su primera experiencia laboral.

Gradúate con Mi Teleférico

- Mediante convenios con distintas universidades se generan espacios para que estudiantes realicen experiencias de conocimiento y complementación de su formación en la EETC MT. Los universitarios acceden a modalidades de graduación en la EETC MT con programas para tesis, proyecto de grado y trabajo dirigido.

Ferías vocacionales

- Permite a las empresas plantear las nuevas profesiones que requiere el Estado conforme al desarrollo y crecimiento. Son ellas, las generadoras de empleo toda vez que exponen los requerimientos profesionales a los estudiantes acorde a los nuevos mercados, se realiza en las Estaciones del Sistema de Transporte por Cable.

Aprende Conmigo

- Futuros profesionales de distintas carreras proporcionan una orientación vocacional a los estudiantes de colegio de últimos grados para lograr bachilleres seguros de su futuro. Se otorgan espacios para que los futuros universitarios, realicen prácticas a través de clases de nivelación y orientación en trabajos prácticos y tareas a niños y adolescentes.

Turismo y Gastronomía

- La riqueza cultural y gastronómica es fundamental para preservar el legado de nuestros antepasados. La EETC MT promueve recorridos turísticos que transmite conocimiento a los visitantes, para ello pasantes de las carreras de Turismo y las escuelas de Gastronomía realizan pasantías en la Empresa.

Mi Primer Paciente

- Estudiantes universitarios de últimos cursos acompañan a médicos de los Centros Vida a dar asistencia primaria a la población en coordinación con el Ministerio de Salud. Realizando la organización y apoyo en ferias y campañas de salud como fluorización, oftalmología, presión arterial, detección de diabetes, nutrición, odontología, entre otros.

Justicia

- Mediante asesorías públicas los futuros abogados darán orientación legal a los ciudadanos que requieran de apoyo en trámites, documentos, derechos y procesos de forma gratuita. Utilizando como escenario las Estaciones de la EETC MT.

Cuento Contigo

- Se implementa una escuela para adultos. Con la finalidad de otorgar espacios donde los adultos mayores compartan experiencias con otras generaciones y a la vez desarrollen sus capacidades manuales. La EETC MT ha adecuado sus instalaciones a las necesidades de personas con discapacidad, otorgando herramientas de subsistencia y formación para ellos, apoyándolos en su inserción a la sociedad y a la que pueden aportar con su fortaleza

Estoy Seguro

- Cada ciudadano que visita las instalaciones del STC puede sentir la seguridad en las mismas. Con apoyo de las instancias de seguridad privada y Policía del Estado coadyuvamos a que niños, jóvenes y personas vulnerables aprendan sobre seguridad ciudadana.

Gráfico N° 51. Programa Turismo de Altura

TURISMO DE ALTURA

Trabajo con Altura

- La EETC MT realizó la protección del hallazgo de reliquias arqueológicas y gestionó su exposición en un museo aéreo público situado en las Estaciones de la Línea Blanca. Al recorrerlo se encuentra información valiosa de nuestros antepasados, con restos y objetos rescatados en el proceso de excavación para la implementación de la Línea Blanca.
- El museo amplía el atractivo turístico, que permite atraer a nuevos usuarios turistas.

Ruta del Cholet

- Muestra la nueva arquitectura alteña, símbolo de la opulencia aymara. Una ruta turística en El Alto, que puede apreciarse en todo su esplendor en el recorrido que realiza la Línea Azul, con obras arquitectónicas que muestran una simbiosis entre la cultura aymara, la migración y la modernidad.

Centro Cultural Amauta

- En junio se recuerda el machaqmara, julio es mes de rayo, agosto es mes de la tierra, septiembre es de la siembra. Dónde las Estaciones de la EETC MT se empapan del conocimiento ancestral expresado y practicado por los amautas.

Parque de las Culturas y de la Madre Tierra

- Se pone a disposición de la ciudadanía en general y de los turistas (nacionales y extranjeros), un espacio de esparcimiento, entretenimiento, descanso, encuentro y relacionamiento familiar y comunitario, dónde se promocióne la diversión y el aprendizaje como el cuidado del medio ambiente, transmitiendo mensajes positivos vinculados con los ejes fundamentales del desarrollo del país en el marco del cambio climático

Parque Ferroviario

- La restauración y recuperación de piezas y trenes de la época de la antigua Estación Central, pone en marcha una nueva oferta de entretenimiento para toda la familia, poniendo en exposición los vagones en las instalaciones de la Línea Roja

Cultura al Paso

- Promover el interés y la sensibilidad por las manifestaciones culturales en usuarios y visitantes del Sistema de Transporte por Cable, aprovechando las potencialidades de la infraestructura de la Empresa, con galerías de exposición temporal en diversas Estaciones, centrada en direccionar la propuesta hacia un gesto colaborativo.

Restauración del Edificio Patrimonial - Centro Revolucionario Cultural

- El proyecto incluye también rescatar el valor de la edificación generando iniciativas de participación ciudadana mediante espacios destinados a las artes plásticas, música, museos, restaurante, cafetería, souvenirs en la Estación de la Línea Roja.

Guía-T

- Es una aplicación que muestra la Red de Integración Metropolitana – RIM del Teleférico y genera valor agregado para los usuarios(as) y los turistas nacionales e internacionales, ya que brinda información acerca del transporte por cable, de los atractivos y sitios de interés turístico cercanos a las Estaciones.

Gráfico N° 52. Programa Depor-T



Básquet 3x3

- Se fomenta el baloncesto 3x3 en espacios de las Estaciones de la EETC MT, teniendo en cuenta que es un juego más sencillo y fácil de practicar, puesto que se necesita tan sólo un aro, apto para campeonatos inter barriales, departamentales y nacionales.

Skaters

- El skating ha desplegado una gran atracción e interés para muchos jóvenes que toman los espacios de forma subversiva debido a que no poseen espacios propios para ocuparlos libremente, por esta razón la EETC MT ha establecido lugares en las Estaciones dónde ellos desarrollan su actividad, una forma sana de compartir capacidades físicas.

Free Style Soccer

- El fútbol callejero se traslada a las Estaciones de la EETC MT con el propósito de capturar la magia de este increíble deporte, uno de los favoritos de los jóvenes que toma más impacto por las habilidades y acrobacias que muestran, convirtiéndose en una forma de diversificar el fútbol.

Reto Familiar

- Busca incentivar en la población a la interacción familiar a través del Sistema de Transporte por Cable, mediante dinámicas y concursos de distensión y conocimiento sencillos que no necesitan ni de tecnología ni de ningún artilugio sofisticado más que, en algunos casos, algún elemento de uso cotidiano, las familias recorrerán las Estaciones respondiendo y realizando retos, en medio de la diversión.

RIM color

- Fomenta el deporte en familia, amigos o individualmente poniéndole el color a la vida a través de una maratón que es una carrera que consiste en recorrer las calles por dónde pasa el Sistema de Transporte por Cable, cuyas espectaculares vistas compensan con creces el esfuerzo a realizar. Incentiva a la vida sana y la unidad fraterna, fidelizando al usuario ya trayendo a nuevos pasajeros.

Sí con Bici

- El uso de la bicicleta brinda muchos beneficios personales y colectivos, debido a que promueve la práctica de ejercicio, el cuidado de la salud, la convivencia familiar, recuperación de espacios públicos y cuida el medio ambiente. La EETC MT incentiva su uso, por ello las Estaciones están disponibles para viajar junto a las bicis sin costo en las líneas Verde, Amarilla, Blanca Y Celeste todos los domingos.

A la Par en Bici

- Es la práctica del ciclismo sin ánimo competitivo, usando la bicicleta en pares o parejas, hermanos, amigos, padre e hijo, una dupla que cumpla con el desafío de recorrer las diferentes Estaciones del Sistema de Transporte por Cable, un evento denominado a la par en bici, con el común denominador de pasar un buen momento sobre la bicicleta.

Gráfico N° 53. Programa Cambio Verde**Cambio Verde****Recicla-T**

- Recicla-T ofrece la formación necesaria para reciclar y concienciar sobre el cuidado de la madre tierra, explicando que por medio del reciclaje se previene el desuso de materiales potencialmente útiles, se reduce el consumo de nueva materia prima, además de reducir el uso de energía, la contaminación del aire (a través de la incineración) y del agua (a través de los sumideros), así como también disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero en comparación con la producción de plásticos.
- Esta información permite atraer a los usuarios agregándole valor a su experiencia de servicio.

Deditos Verdes

- Muestra la nueva arquitectura alterña, símbolo de la opulencia aymara. Una ruta turística en El Alto, que puede apreciarse en todo su esplendor en el recorrido que realiza la Línea Azul, con obras arquitectónicas que muestran una simbiosis entre la cultura aymara, la migración y la modernidad.

Mega 100 Bra

- Es una campaña con el fin de sembrar 100.000 nuevos árboles que darán oxígeno y vida a las ciudades de La Paz y El Alto. Es la mayor plantación de árboles que se ha tenido en la historia de estas ciudades y que requiere del compromiso de las instituciones y, sobre todo, de la población para preservarlos y protegerlos. La campaña convoca a la población a adoptar un árbol para cuidarlo.

Tapitas por un Niño Feliz

- Busca recolectar la mayor cantidad de tapas de botellas de plástico, para ayudar a niños con cáncer a luchar económicamente contra la enfermedad. La campaña consiste en la recolección de la mayor cantidad de tapitas y dejarlas en cualquiera de los puntos de acopio habilitados en las diferentes Estaciones de la EETC MT. Las tapas plásticas pueden ser de: botellas, cremas, detergentes, pasta dental, medicamentos entre otros.

Fuente: Manual Cultura Teleférico V.1

Gráfico N° 54. Programa Vivir Bien**Mi Centro Vida**

- Los Centros Vida son consultorios con la asignación de profesionales médicos que ofrecen atención gratuita en las Estaciones de la EETC MT para el diagnóstico y prevención temprana de las enfermedades no transmisibles.

Feria de Salud

- Las ferias de salud se convierten en una herramienta que lleva una mejor calidad de vida a usuarios del Sistema de Transporte por Cable y público en general. Campañas que permiten revisiones físicas, salud dental, visión, exámenes generales, talleres de comida saludable y asesoría migratoria.

Qhana y Ahenea

- La EETC MT, desea brindar un servicio inclusivo para animales domésticos y mascotas que los usuarios y usuarias del Sistema de Transporte por Cable (STC), desean ingresar. Brindando un servicio integral que satisfaga las necesidades y expectativas de los pasajeros de utilizar el Teleférico en compañía de su mascota. Lo que permitirá educar a las nuevas generaciones, sobre la importancia y respeto a los animales. Las mascotas son parte de la familia la EETC MT por ello en las Estaciones se realizan campañas gratuitas de vacunación, adopciones y cariño.

Fuente: Manual Cultura Teleférico V.1

Gráfico N° 55. Programa Corazón Teleférico



Abriga-T

- recolección de ropa gruesa útil para el invierno a través de armarios solidarios que se encuentran ubicados en las Estaciones del STC. Las donaciones se envían a las personas más necesitadas y de ésta forma se les ayuda a combatir las bajas temperaturas.
- El objetivo es promover actividades de beneficio social en pro de paceños y alteños más necesitados, lo que amplifica una imagen positiva de la EETC MT y lealtad de los usuarios.

Estaciones de la Felicidad

- Mediante el Sistema de Transporte por Cable se realiza prácticas de risoterapia entre los usuarios, una técnica psicoterapéutica tendente a producir beneficios mentales y emocionales por medio de la risa. Logra sinergias positivas. Consiste en la participación de personajes conocidos en el medio artístico o payasitos que practiquen la risoterapia en las cabinas, aprovechando el contagio de persona a persona, ya que reír en grupo no es lo mismo que hacerlo solos. De ésta forma, el efecto grupal estimula a las personas que, normalmente, no reirían.

Qalauma

- Centro de Rehabilitación Qalauma que significa en aymará "gota que labra la piedra", fue creado para adolescentes y jóvenes en conflicto con la ley, está ubicado a más de 4 mil metros sobre el nivel del mar, en el municipio de Viacha, a unos 26 km de la ciudad de La Paz, es considerado como un ejemplo de rehabilitación social, en el cual se imparten cursos sobre terapia ocupacional. La EETC MT dotó de madera para que puedan generar ingresos a través de su taller de carpintería, a su vez los jóvenes construyeron casitas para los 42 perritos adoptados por la Empresa

Iluminemos Nuestros Corazones

- El objetivo es recolectar juguetes y regalarlos para niños pobres en Navidad. Para incentivar las donaciones, la EETC MT coloca estructuras de acopio en las Estaciones de la Empresa, para que la población pueda depositar sus regalos, así muchos niños que no tienen qué recibir ese día, recibirán un regalo.

Fuente: Manual Cultura Teleférico V.1

6.6. Plan de Gestión Administrativa

6.6.1. Planificación del Talento Humano

La Planificación del talento humano es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas en el interior de la empresa, con el propósito de utilizar este recurso con eficiencia y entre sus objetivos tenemos:

- ✓ Optimizar el factor humano,
- ✓ Motivar al factor humano,
- ✓ Mejorar el clima laboral, y
- ✓ Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

Como parte de las políticas pro-activas de la empresa, se han realizado diferentes estudios para determinar la cantidad necesaria para los nuevos proyectos a ser implementados, por lo que se tiene que el personal que permite la operación de las líneas de teleférico y Parque de las Culturas y de la Madre Tierra, puede clasificarse en dos grupos:

Personal de atención al usuario: Realiza la atención directa al usuario en líneas	Personal de servicio de la línea: Realiza la operación y mantenimiento del STC
<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de Atención al Usuario • Cajero. • Profesional en salud para la atención a los usuarios • Gestor en logística cultural • Y otro personal que se requiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de Operación de Línea • Personal de Mantenimiento de Línea • Técnico de operación y atención al usuario PC y MT • Y otro personal que se requiera

Con esta información, se identifican los datos técnicos y la validación de estos datos según detalle:

- La identificación de los datos técnicos de las líneas con todos los elementos inmersos que requieren de personal para su adecuado funcionamiento, tales son:
 - Determinación de la demanda,
 - Demanda valle y demanda pico,
 - Uso de tarjetas y tickets,
 - Colas de espera y compra en cajas,
 - Horas de visita a Estaciones.
- La validación de los datos técnicos de las líneas en operación, la cual se amplía con:
 - Turnos por línea,
 - Número de Estaciones,

Lo que nos permite, mediante el análisis cualitativo y cuantitativo, estimar la cantidad necesaria que requieren las líneas o nuevos proyectos:

Se estima que con la Fase 3 de Teleféricos, con la construcción de 3 líneas nuevas y la prolongación de la Línea Café, se incrementará el número de empleos en 280.

Capacitación

A inicios de cada gestión, se desarrolla el Programa Anual de Capacitación, basado en la integración de conocimientos, desarrollo de habilidades y aptitudes a mejorar el desempeño y compromiso de los trabajadores.

Soporte de sistemas de información

El desarrollo de sistemas informáticos, está sujeto al crecimiento de la institución, que al crear intervenciones, va necesitando facilidades en el manejo, desarrollo y presentación de la información.

En este entendido las diferentes gerencias van solicitando tanto mejoras como nuevos sistemas, como el desarrollo de sistemas que se subdividen en:

- Sistemas de uso específico, que comprenden los sistemas dirigidos a administrar información específica, controlar datos y recuperar información histórica de acuerdo al área.
- Sistemas de uso general, de acceso para todo el personal.

Soporte Jurídico

La normativa al igual que los programas, se van proyectando y desarrollando conforme a la exigencia y crecimiento de la organización, entre estos tenemos:

- Proyectos normativos que apoyan a la regulación, planificación, diseño, construcción, operación, mantenimiento y administración del Sistema de Transporte por Cable y negocios complementarios.
- Proyectos normativos que facilitan la implementación del Sistema de Transporte por Cable, el Sistema integral de Transporte y de proyectos trascendentales.
- Proyectos normativos que aportan tanto a la EETC-MT, en beneficio de la sociedad.

Gestión en Base a Resultados - GBR

La EETC-MT, es una empresa pública, que en la búsqueda de trascender en la vida de las personas, genera un impacto positivo en la sociedad y más propiamente dicho en el “Vivir Bien”, por lo que la evaluación estratégica incluye la generación de impacto relacionado al servicio de transporte por cable.

La GBR²⁹ tiene el objetivo de mejorar el desempeño y obtener resultados demostrables, siendo un instrumento continuo, donde los planes son modificados regularmente y en base a las lecciones aprendidas mediante el seguimiento y evaluación, así como el desarrollo de nuevos planes.

Este proceso continuo de hacer, aprender y mejorar es lo que se conoce como enfoque de ciclo de vida de la GBR (ver cuadro), tiene por objetivos:

- El aprendizaje, de los éxitos y fracasos,
- La gestión de riesgos,
- Proyectos existentes, y la

²⁹ GBR también como GpRD- Gestión por Resultados para el Desarrollo para poner más énfasis en el desarrollo que en los resultados de la organización, en instituciones públicas, Manual de Planificación de Seguimiento y Evaluación de los resultados de desarrollo- PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

- Capacidad de la organización para la toma de decisiones.

Gráfico N° 56. Ciclo de vida de la GBR



Elaborado por: PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

** Mapa Estratégico.- Referente a la construcción de los objetivos estratégicos, iniciativas y resultados a obtener

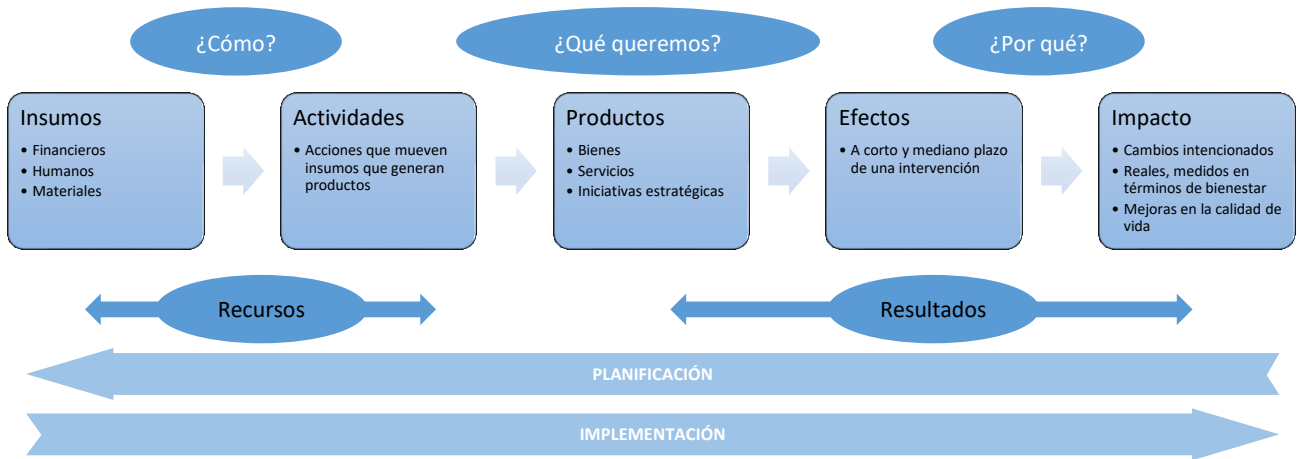
La búsqueda de resultados implica muchos riesgos y oportunidades, los sistemas y herramientas de la GBR deberían ayudar a promover una conciencia sobre estos riesgos y proporcionar a los gestores la mitigación de estos y aprovechar las oportunidades, también es eficaz para promover una cultura orientada a los resultados y a la generación de responsabilidades.

Los procesos de planificación, seguimiento y evaluación se dirigen a asegurar el logro de resultados, es decir focaliza los esfuerzos y centra las actividades en los productos, de esta forma se obtiene mayor eficacia, generando las condiciones para una adecuada sostenibilidad de los planes.

Cabe destacar que el GBR, asegura y promueve una apropiación nacional, como parte de los esfuerzos gubernamentales a mejorar falencias en la sociedad (en este caso, de la movilidad urbana).

La GBR propone la cadena de resultado, un resultado es un cambio de desarrollo descriptible y cuantificable que resulta de la relación entre una causa y un efecto.

Gráfico N° 57. Cadena de resultados



- Los impactos son cambios intencionados, medidos en términos de bienestar de las personas, que generalmente son captados en la vida.
- Los efectos son resultados a medio plazo, obtenidos por entregar iniciativas estratégicas, bienes y servicios complementarios.
- Productos, son aquellas iniciativas a desarrollar en un período de tiempo determinado.
- Actividades, son las acciones que mueven insumos para hacer posibles los productos.
- Insumos, recursos financieros y recursos humanos necesarios para alcanzar los resultados.

Elaborado por: PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Las herramientas de seguimiento y evaluación son instrumentos necesarios para el aprendizaje, el seguimiento ofrece la oportunidad de medir y hacer los ajustes conforme se presenten riesgos y necesidades, la evaluación otorga una medición oportuna para identificar si están existiendo los cambios que se ha planteado la empresa.