

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE
TRANSPORTE Y TURISMO “BAÑOS” Y DETERMINACIÓN
ESTRATÉGICA EN MARKETING PARA MEJORAR LA
RENTABILIDAD**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

JASSMINA ELIZABETH CASCO ARGOTI

DIRECTOR: ING. BELÉN SANDOVAL

QUITO, NOVIEMBRE 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Belén Sandoval, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Erik Aldaz, Mgtr.

Ing. Genoveva Zamora, Mgtr.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANTECEDENTES, 4

- 1.1 RESEÑA HISTÓRICA, 4
- 1.2 ANÁLISIS EXTERNO, 5
 - 1.2.1 Análisis del Macro Entorno, 5**
 - 1.2.2 Factor Demográfico, 6**
 - 1.2.3 Factor Climático, 7**
 - 1.2.4 Factor Económico, 8**
 - 1.2.5 Factor Político-Legal, 9**
 - 1.2.6 Factor Tecnológico, 10**
 - 1.2.7 Factor Socio Cultural, 11**
 - 1.2.8 Factor Medio-Ambiental, 12**
- 1.3 ANÁLISIS INTERNO, 12
- 1.4 CADENA DE VALOR, 14
 - 1.4.1 Actividades Primarias, 16**
 - 1.4.1.1 Marketing y Ventas, 16
 - 1.4.1.2 Personal de Contacto, 17
 - 1.4.1.3 Soporte Físico y Habilidades, 17
 - 1.4.1.4 Prestación, 17
 - 1.4.1.5 Cliente, 18
 - 1.4.1.6 Otros Clientes, 18
 - 1.4.2 Actividades de Apoyo, 18**
 - 1.4.2.1 Dirección General y de Recursos Humanos, 18
 - 1.4.2.2 Organización Interna y Tecnología, 19
 - 1.4.2.3 Infraestructura y Ambiente, 19
 - 1.4.2.4 Abastecimiento, 19
- 1.5 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL, 20
- 1.6 ANÁLISIS DEL CLIENTE, 25
- 1.7 FUERZAS COMPETITIVAS, 27
 - 1.7.1 Rivalidad de Competidores Actuales, 27**
 - 1.7.2 Poder de Negociación con los Proveedores, 28**
 - 1.7.3 Productos Sustitutos, 29**
 - 1.7.4 Poder de Negociación con los Compradores, 29**
 - 1.7.5 Riesgo de Nuevos Ingresantes, 30**
 - 1.7.6 Mega Fuerza el Gobierno, 30**

2 PLAN ESTRATÉGICO, 32

- 2.1 MISIÓN, 32
- 2.2 VISIÓN, 33

- 2.3 VALORES, 33
 - 2.4 FACTORES CLAVE DE ÉXITO, 35
 - 2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 36
 - 2.6 MATRIZ ANÁLISIS F → D → A → O, 37
 - 2.7 MATRIZ PLANIFICACIÓN FDAO – ESTRATEGIAS, 38
 - 2.8 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS, 39
 - 2.8.1 Estrategia de Desarrollo, 40**
 - 2.8.2 Estrategia Competitiva, 41**
 - 2.8.3 Estrategia de Crecimiento, 41**
- 3 PLAN DE MARKETING, 43**
- 3.1 OBJETIVOS DEL MARKETING, 44
 - 3.2 MODELO INVESTIGATIVO Y PROPUESTA METODOLÓGICA DE SEGMENTACIÓN, COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO, 45
 - 3.2.1 Metodología Investigativa: Proceso de Investigación de Mercados, 45**
 - 3.2.2 Segmentación, 48**
 - 3.2.2.1 Identificación de los Segmentos, 49
 - 3.2.2.2 Mercado de Referencia, 49
 - 3.2.2.3 Micro Segmentación, 50
 - 3.2.3 Competidores Relevantes, 50**
 - 3.2.4 Grupo Focal, 51**
 - 3.2.5 Población y Muestra, 53**
 - 3.3 POSICIONAMIENTO Y VENTAJA DIFERENCIA, 68
 - 3.3.1 Atributos físicos del producto, 68**
 - 3.3.2 Beneficios buscados y esperados, 69**
 - 3.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO, 69
 - 3.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING, 74
 - 3.5.1 Estrategias Genéricas, 74**
 - 3.5.2 Estrategias Competitivas, 75**
 - 3.5.3 Estrategias Defensivas, 75**
 - 3.5.4 Marketing Mix, 78**
 - 3.5.4.1 Producto (Servicio), 78
 - 3.5.4.2 Precio, 79
 - 3.5.4.3 Plaza, 79
 - 3.5.4.4 Promoción, 80
- 4 ANÁLISIS FINANCIERO, 82**
- 4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS Y TURISMO BAÑOS, 82
 - 4.2 ANÁLISIS DE LOS INGRESOS PROYECTADOS, 84
 - 4.3 ANÁLISIS DE LOS EGRESOS PROYECTADOS, 86
 - 4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS PROYECTADOS, 88
 - 4.5 COSTOS DE LA INVERSIÓN, 90
 - 4.6 EVALUACIÓN FINANCIERA, 91
 - 4.6.1 VAN y TIR, 91**
 - 4.7 COSTO BENEFICIO DEL PROYECTO, 94

4.8 IMPACTO Y EVALUACIÓN, 94

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 96

5.1 CONCLUSIONES, 96

5.2 RECOMENDACIONES, 98

BIBLIOGRAFÍA, 101

ANEXOS, 102

ANEXO 1, 103

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se ha desarrollado en una Cooperativa del sector del transporte interprovincial, con el objetivo de conocer las falencias en el servicio ofrecido a los clientes lo cual conducirá al desarrollo de un plan estratégico de marketing enfocado en el servicio al cliente que permita mantener un posicionamiento adecuado en el mercado actual y que en el futuro conduzca a mejorar la rentabilidad de la organización.

En el presente estudio se ha destacado la importancia del Marketing en la planificación estratégica de las organizaciones, el plan estratégico de marketing está basado en información directa obtenida por los clientes y socios de la cooperativa, las estrategias de dicho plan están orientadas a mejorar el servicio de transporte elevando la calidad del mismo, para que de esta manera la empresa pueda generar una ventaja competitiva.

Los aspectos en los cuales el servicio tenga deficiencias marcadas serán atacados con estrategias puntuales, se recomienda que exista una continua recolección de la información para que el plan estratégico de marketing tenga validez y asegure su aplicación en el futuro.

INTRODUCCIÓN

La COOPERATIVA DE TRANSPORTES Y TURISMO BAÑOS es una empresa creada por personas naturales, nació de una ilusión de un grupo de choferes visionarios que se reunieron en el año 1951 con el afán de poder formar una empresa de transporte que pueda servir a las comunidades de Baños, Pelileo y Ambato, para de esta manera, poder sacar los productos y ayudar con el desarrollo del cantón. Es así que, el 28 de Septiembre de 1956 se fundó lo que hoy es la Cooperativa de Transportes y Turismo BAÑOS, que lleva el nombre del mismo cantón en donde se encuentra ubicada la matriz de la misma.

En la actualidad toda empresa se enfrenta a diferentes cambios dentro de un mercado que cada vez se torna más exigente y que obliga a las mismas a implementar nuevos servicios complementarios a la actividad económica que realiza, con el fin de mantener la competitividad en el mercado y también obtener un incremento de la rentabilidad reflejada en sus ventas.

El problema surge con el aumento de la competencia ya que frente a esta situación la empresa busca mantener su posicionamiento y sobretodo un constante aumento de su rentabilidad mediante la implementación de servicios turísticos que complementen la actividad principal que realiza como lo es el transporte de pasajeros; dichos servicios se basan solo en el empirismo ya que no identifican un eje administrativo y de planificación debido a que la empresa no cuenta con un plan estratégico.

Esto ha ocasionado que no exista un incremento de ventas en los últimos años, de acuerdo a los valores reflejados, y de la misma manera el posicionamiento de la organización también se ha visto afectado. A esto se suma que tampoco se han tomado las medidas adecuadas para mejorar la orientación administrativa de la organización.

Actualmente estas debilidades se han convertido en una mayor amenaza ya que puede causar a lo largo del tiempo un resquebrajamiento de su estructura por carencia de un plan estratégico de marketing que conlleva lo que es la misión, visión, valores y principios lo cual es de gran importancia para saber a dónde se quiere llegar y que se quiere conseguir.

De mantenerse este contexto, el posicionamiento de la organización se vería comprometido ya que los clientes buscarían empresas que les brinden mejores condiciones en el servicio.

Lo anterior podría ser en gran medida controlado aplicando un plan estratégico que determine estrategias de marketing orientadas a mejorar la competitividad de la empresa.

En el país el sector del transporte terrestre presenta muchas falencias que se traducen en inconformidades por parte de los usuarios tales como terminales en mal estado, en ubicaciones distantes, personal no capacitado, poca amabilidad del mismo, impuntualidad, unidades en mal estado, elevado número de accidentes de tránsito, entre otros.

Un gran número de familias están directamente relacionadas con el servicio de transporte puesto que la mayoría de unidades son de propiedad particular, las personas realizan la inversión, que en la mayoría de casos es significativamente elevada, para luego incorporar la unidad a una empresa o cooperativa.

El sector del transporte requiere de mucha organización y de un manejo empresarial, al mejorar las condiciones de este sector se estaría contribuyendo a mejorar la calidad de vida para los usuarios y de las personas vinculadas a la transportación.

1 ANTECEDENTES

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Después del terremoto del 5 de Agosto del 1949, una década trágica colocó a Baños al borde de la estrangulación. Desaparecieron; la Cascada de Inés María, el Puente de las Juntas, los caminos del Arrayán, La Hamaca, Puerta del Cielo; al margen de este caos, un grupo de choferes hombres visionarios dirigidos por el señor Edelberto Cepeda, se reúnen desde el año 1951 con el afán de conformar una empresa de transporte que pueda servir a la comunidad y a sus lugares aledaños situados entre Baños, Pelileo y Ambato, para de esta manera poder sacar los productos y ayudar con el desarrollo de cantón, es así que el 28 de Septiembre de 1956 se pudo cristalizar este proyecto y se fundó lo que hoy es la Cooperativa de Transportes y Turismo BAÑOS, que lleva el nombre del cantón en donde se encuentra la matriz.

Desde entonces, los predecesores no perdieron el rumbo de sus fundadores que en su mayoría son hijos, hermanos, sobrinos amigos y allegados a quienes dejaron ya fundada la empresa.

Se abrían las rutas desde Baños hacia Ambato, Quito, Puyo y Riobamba, era una gran satisfacción para la población tener un medio de transporte para llevar sus productos a las ferias que se realizaban en las diferentes ciudades que tenían como rutas; de igual forma con mucho sacrificio llegaron al oriente ecuatoriano, siendo los

pioneros de la Transportación a la zona petrolera; Lago Agrio, Coca, Sacha, Shushufindi, Tena, donde detrás de cada tractor en la espesura de la montaña seguía un bus de color amarillo y blanco que con letras rojas decía Cooperativa Baños; que para llegar a las ciudades tenían que cruzar por medio de gabarras que flotaban en las turbulentas aguas de los ríos del oriente. Parte del equipaje y herramientas de los vehículos fueron canecas de combustible, palas, picos, machetes, palos, ollas, reverberos y petromax que eran instrumentos para continuar en las oscuras noches de 12 y 14 horas de viaje cuando podían llegar a su destino.

Actualmente la empresa cuenta con 27 agencias en todo el Ecuador manteniendo su servicio en altos estándares de calidad con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y de esta manera mantener la fidelidad de los mismos en relación a la competencia y obteniendo como resultado incrementar la rentabilidad de la empresa. (Cooperativa Baños, 2013)

1.2 ANÁLISIS EXTERNO

1.2.1 Análisis del Macro Entorno

La República del Ecuador un país que en los últimos años se ha vuelto inmerso en una constante inestabilidad política, aunque con el último gobierno se ha evidenciado una serie de reformas políticas económicas han ayudado a encaminar a la economía ecuatoriana a un desarrollo sostenido, considerable y enfocado a lograr una estabilidad financiera, política y social; basada en la tendencia tomada por la región latinoamericana que ayudó a no verse afectada por la crisis mundial del primer mundo en el 2010.

Impuestos enfocados a cambiar hábitos de consumo; desarrollo de sectores estratégicos y prioritarios; construcción, mejoramiento de sectores claves; desarrollo de la industria interna; políticas claras de comercio, competitividad, inversión estratégica, mejoramiento laboral, etc., han ayudado a lograr un crecimiento económico destacado, esto reflejado en una clara disminución de la mendicidad y pobreza extrema, estabilidad de la clase media, disminución de la brecha de las clases sociales, creación de puestos de trabajos, aumento del comercio interno, entre otros.

Todo esto acompañado con nuevos mercados internacionales y de cooperación, un ejemplo es la solicitud formal de convertirse en miembro pleno del Mercosur, creación de nuevas embajadas en Asia, fortalecimiento de organismos como la CELAC, CAN, ALBA, UNASUR, etc.; e implementación de proyectos como el eje Manta-Manaos como alternativa al Canal de Panamá y el proyecto alternativo de navegabilidad por los ríos Morona - Amazonas.

El macro entorno de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales.

1.2.2 Factor Demográfico

La planificación estará abocada exclusivamente a la ciudad de Baños de Agua Santa donde tiene su sede matriz la compañía, y donde tiene una importante participación en el mercado pero a su vez el entorno es bastante competitivo.

En el Ecuador la red vial en su mayoría se encuentra en buenas condiciones, ya que la movilidad geográfica de las mismas ha ido evolucionando para beneficio de los ecuatorianos esto ha servido para ahorrar tiempo y dinero en el transporte terrestre.

Todos estos aspectos hacen que la persona se mueva en un entorno cada vez más cambiante, con un ritmo de vida cada vez más intenso, frenético, con continuos desplazamientos, con lo cual el tiempo se convierte en factor vital.

La nueva tendencia de consumo de las personas en una época de cambio, la globalización, donde se ve inmerso el aumento en competitividad, se encuentran factores que afectan a las personas, es así el llamado estrés, que hace que las personas busquen métodos que les permita superarlo es uno así el viajar y mucho mejor si las condiciones geográficas son buenas.

1.2.3 Factor Climático

El clima de Baños está cambiando, tanto en verano como en invierno se registran días cálidos y fríos que no deberían estar de acuerdo con la estación, las características de este clima son propias del carácter típico latino.

Esto favorece a que las personas de la sierra tengan tendencia a salir de vacaciones en búsqueda de un clima como el de la costa o también del oriente, que es en donde tiene las rutas y frecuencias la compañía de Transporte y Turismo Baños.

Por lo tanto el factor clima nos es netamente favorable a la hora de mejorar e implementar nuevos servicios complementarios al transporte interprovincial de pasajeros.

1.2.4 Factor Económico

Los factores económicos son punto clave en esta planificación estratégica ya que el país está atravesando por una etapa de transición. Es por ello muy importante fomentar el turismo en nuestro país, ya que representaría un ingreso significativo para la economía del país, sobretodo explotar el turismo extranjero.

Cooperativa de Transportes y turismo Baños busca ofrecer a sus clientes un servicio de calidad acorde a las necesidades de sus clientes, que el consumidor perciba el costo mínimo en relación al servicio prestado.

Los habitantes de Baños, no fueron ajenos a la crisis económica, el nivel de ingresos ha disminuido considerablemente y a su vez los precios de los productos básicos han aumentado.

Las empresas, aun así, no logran reducir el precio de sus mercaderías y esto pone al mercado en una situación de demanda de precios más que de calidad. Esto debido a la estandarización de precios que se ha dado por el Consejo nacional de Transporte terrestre Interprovincial.

Si el consumidor actualmente deseara obtener un servicio de transporte interprovincial, no tendría demasiadas opciones ya que tienen todos los mismos precios y la calidad del servicio depende y varía en la calidad de buses.

Debido a la actual situación económica la empresa se encuentra en capacidad de ofrecer un servicio de calidad, con servicios complementarios, diferenciados en el transporte interprovincial además de precios accesibles que ahorren tiempo y dinero, esto sería ampliamente aceptado por los consumidores.

1.2.5 Factor Político-Legal

Hoy por hoy el Ecuador se encuentra tratando de lograr una estabilidad política que le permita atraer inversión extranjera, dentro del tema transporte se ha llegado a convenios y acuerdos sobre los precios que se deben dar a los usuarios del servicio así como también el de los beneficios tales como exoneraciones de impuestos para los vehículos, así como también el estancamiento de los precios en los combustibles.

En el aspecto legal la Cooperativa de transporte y turismo Baños cumple con todos los requerimientos establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, así mismo para poder ofrecer el servicio de transporte, al tener todos sus documentos en regla.

No existe ningún impedimento para que se pueda ejercer actividades turísticas, pues los artículos 7 y 60 de la Ley de Turismo, y el artículo 46 del Reglamento

General de Aplicación de la Ley de Turismo establece dos únicas excepciones que determinan quienes no podrán ejercer actividades turísticas.

A continuación se presenta un cuadro resumen del marco regulatorio para el transporte terrestre en el Ecuador.

CUADRO N° 1

MARCO REGULATORIO TRANSPORTE TERRESTRE

COMPETENCIA	ORGANISMO
Autoridad Planificación Políticas Tarifas Registro Fiscalización Matriculas Creación de empresas de transporte Creación de cooperativas de transporte	AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Registro y control de empresas de transporte	SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
Registro y control de cooperativas de transporte	SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Jassmina Casco

1.2.6 Factor Tecnológico

En el concepto de negocio la tecnología es un factor de suma importancia, ya que es vital para ofrecer un buen servicio.

Transporte y turismo Baños posee tecnología automotriz de punta, de última generación, que le permite brindar un servicio diferenciado y de alto nivel en calidad.

El factor tecnológico es claramente una ventaja y una forma de diferenciarse de la competencia.

1.2.7 Factor Socio Cultural

Las costumbres del hombre han cambiado considerablemente con el tiempo. Este es de naturaleza cambiante, la incorporación de la mujer al mercado laboral ha revolucionado todas las estructuras existentes. La mujer tiende cada vez más a su propia autorrealización, a una independencia respecto del hombre.

Estos cambios propician que las familias se formen a una edad cada vez más avanzada, y que como consecuencia sean menos numerosas.

La inestabilidad en el mercado laboral, y el necesario proceso de autoformación, propician el que las personas se vuelvan cada vez más individualistas y estén cada vez más tiempo fuera de sus hogares.

Toda esta situación conduce a la inestabilidad en el hogar, el continuo cambio a nivel de desplazamientos, las ansias, las prisas, etc. En definitiva, el tiempo se hace vital.

Hoy en día hay que tener en cuenta que existe un mercado al que no han incursionado ninguna empresa de transporte interprovincial y ninguna ofrece un servicio de alta calidad o diferenciado.

Transporte y turismo Baños cuenta con tecnología de punta, siendo pioneros en calidad y reconocidos por ello y cuenta con la posibilidad de proporcionar un servicio con calidad diferenciado y con un valor agregado además de implementar servicios complementarios como paquetes turísticos, de calidad a un muy buen precio.

1.2.8 Factor Medio-Ambiental

Este negocio se basa en ofrecer un servicio de transporte con características especiales, un servicio de calidad con alta confianza tanto en personal de la empresa como en vehículos.

Los vehículos sometidos a permanentes mantenimientos para reducir al mínimo la contaminación del medio ambiente, además de ser todos los buses la mayoría nuevos debido a la constante innovación.

1.3 ANÁLISIS INTERNO

Un análisis interno de la empresa es un término comercial asociado fuertemente al análisis "fdao" (fortalezas, debilidades, amenazas, y oportunidades). un análisis interno de la empresa es una evaluación de la posición actual de la empresa de las

perspectivas combinadas del mercadeo, las operaciones y las finanzas para uso estratégico.

FORTALEZAS

1. Crecimiento empresarial en los últimos años
2. Modernización de los vehículos
3. Precios accesibles
4. Amplia cobertura nacional
5. Gran experiencia en el mercado
6. Control constante de las unidades
7. Aportación mensual de Seguros contra accidentes

DEBILIDADES

1. Poca inversión en publicidad empresarial
2. Incumplimiento de las políticas establecidas por parte de los socios.
3. Ausencia de capacitaciones al personal
4. Falta de un plan estratégico
5. Competencia desleal entre los socios

OPORTUNIDADES

1. Baja calidad en otros tipos de transporte
2. Mejoramiento constante de vías

3. Alto porcentaje de clientes satisfechos
4. Exoneración de vehículos
5. Necesidades insatisfechas bien identificadas

AMENAZAS

1. Alta competencia en el Mercado
2. Normativa estricta sector transporte
3. Ingreso de nuevos competidores
4. Crecimiento de cooperativas de transporte ilegales

1.4 CADENA DE VALOR

SH Matute Franco (2009), en su publicación cadena de valor manifiesta que “El concepto de cadena de valor distingue entre dos tipos de actividades básicas en toda empresa: las “de línea” o “básicas”, normalmente representadas en la parte inferior del esquema y que tienen que ver directamente con la creación de valor, y las de “soporte”, en las que las anteriores se apoyan para coordinarse, compartir información, etc.”

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas

actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

Todo lo que hace una empresa en su proceso productivo, entendido en el sentido más amplio, debería quedar incluido dentro de alguna de las actividades primarias o de apoyo. Cada categoría genérica de la cadena de valor puede dividirse en actividades elementales. Las funciones amplias y diversas como operaciones o marketing deben ser subdivididas en actividades para que puedan servir para el análisis; el grado apropiado de desagregación depende de la economía de las actividades y del propósito para el que se analiza la cadena de valor.

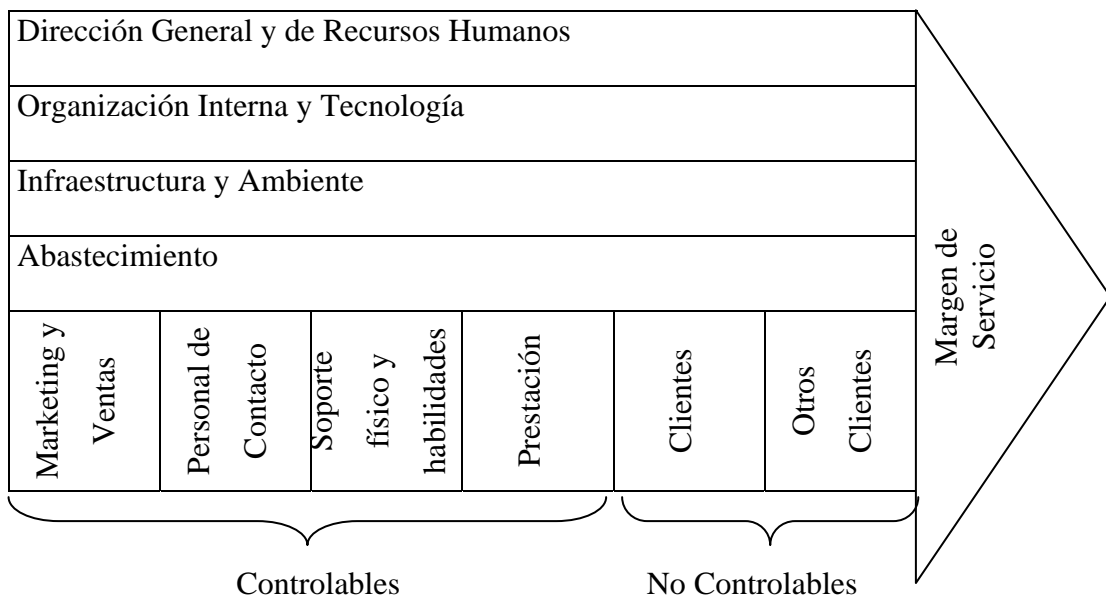
La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. No sólo el desempeño distintivo respecto de la competencia en cada actividad es fuente de ventaja competitiva, también las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que permiten identificar ventajas competitivas.

El modelo de la cadena de valor considera a la empresa como un conjunto de funciones de producción discreta pero relacionada; cada función de producción consume factores y genera mayor valor para el producto; en la cadena de valor las funciones de producción se definen como actividades.

Gustavo Alonso, Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la ciudad de Palermo, Argentina, replantea la cadena de valor propuesta por Michael Porter y propone el siguiente modelo para las empresas de servicios. (Universidad de Palermo, 2008)

GRÁFICO N° 1

CADENA DE VALOR DE LOS SERVICIOS



Fuente: Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor www.palermo.edu

Elaboración: Jassmina Casco

1.4.1 Actividades Primarias

1.4.1.1 Marketing y Ventas

Tareas de impulsión, fuerza de ventas, promoción. La prestación tiene lugar una vez contratada por el cliente. Los esfuerzos de la cooperativa se han centrado en realizar promociones o patrocinios a eventos en la ciudad de Baños.

1.4.1.2 Personal de Contacto

Es la actividad más importante ya que el personal interactúa directamente con el cliente durante la prestación del servicio. Es el responsable permanente de la variabilidad del servicio, puede ser generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta. Esta es una de las áreas en la cual se deben dirigir los esfuerzos para mejorarla, la atención al cliente deja mucho que desear desde la misma compra de boletos, en el contacto del cliente con choferes y controladores existe de igual manera problemas ya que estos resultan groseros o no proporcionan una adecuada información al cliente.

1.4.1.3 Soporte Físico y Habilidades

Elementos que en menor o mayor medida toman parte en la presentación del servicio. La habilidades competencias o idoneidad alcanzadas son fuente de generación de ventajas competitivas sostenibles.

En lo que respecta a la presentación y características técnicas de las unidades no existen problemas relevantes.

1.4.1.4 Prestación

Concepto mismo del servicio, la solución que ofrece, lo que resuelve. El servicios es el transporte interprovincial a cambio de la compra de un boleto en la ruta Baños-Quito y viceversa.

1.4.1.5 Cliente

Cada cliente es diferente, pueden intervenir o condicionar la calidad del servicio. Como se explicará en capítulos posteriores existen diferentes tipos de clientes que pueden condicionar el servicio.

1.4.1.6 Otros Clientes

Existen modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento o en el mismo lugar.

1.4.2 Actividades de Apoyo

1.4.2.1 Dirección General y de Recursos Humanos

La cultura de servicio al cliente debe ser adquirida por toda la empresa, el cliente es la razón del negocio.

Si bien existen valores establecidos la mayoría de empleados no se identifican con los mismos y tampoco tienen claro la misión y visión de la organización.

1.4.2.2 Organización Interna y Tecnología

Departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones.

1.4.2.3 Infraestructura y Ambiente

Espacio físico donde se desarrolla el servicio.

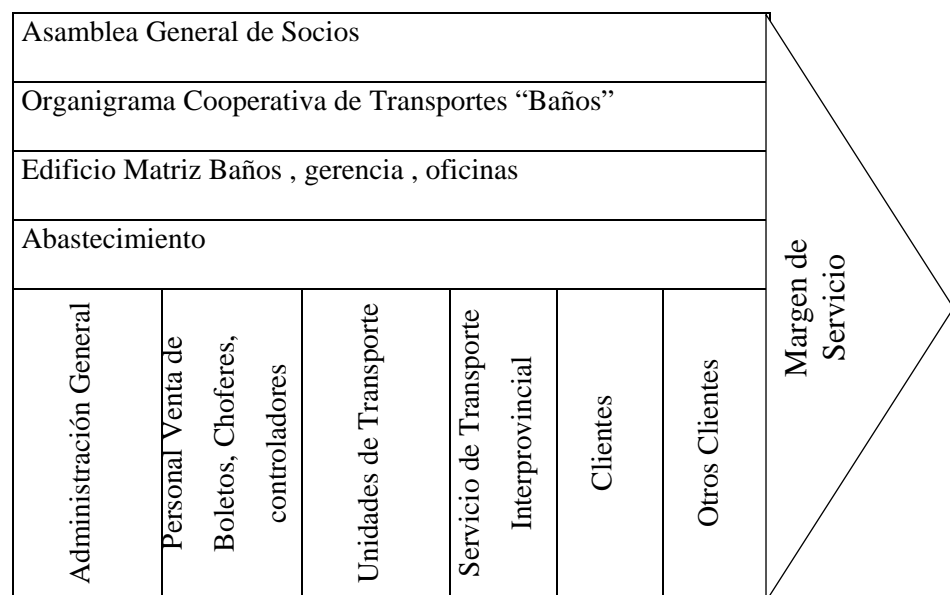
1.4.2.4 Abastecimiento

Adquisición de materiales, insumos, capacitación, entre otros.

El margen de servicio es el resultante, es lo que el cliente percibe, es el servicio y su diferencial que lo hace único.

GRÁFICO N° 2

Cadena de Valor Cooperativa de Transporte y Turismo Baños



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Jassmina Casco

1.5 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

En el Ecuador el transporte terrestre se basa en el uso de carreteras a nivel nacional, otros tipos de transporte como el ferrocarril aun está volviendo a etapas iniciales de pruebas y desarrollo, sus usos son limitados hacia actividades de turismo. El avance de la red vial Ecuatoriana ha impulsado a que el sector del transporte interprovincial amplié sus horizontes implementando nuevas rutas así como también nuevos horarios para sus servicios.

Según información provista por el MTOP el crecimiento ha sido más fuerte por lado de los vehículos destinados al transporte de personas en comparación a los vehículos para el transporte de carga.

La inversión del Ecuador hasta en vialidad hasta los inicios de 2013 superó los 7.620 millones de dólares en los 9.200 kilómetros de vías construidas e intervenidas. (Andes, 2013)

Es importante resaltar que la red vial es un pilar fundamental para el desarrollo del país y en el caso de la presente investigación es fundamental para el desarrollo de un servicio de transporte eficaz así como el desarrollo de actividades conexas como el turismo. En el año 2012 se movilizaron alrededor de 11 millones de turistas tanto en feriados como en fines de semana.

Como segundo punto la red vial debe estar acompañada de un sistema de transporte que contribuya a mejorar la productividad de sectores estratégicos, a mejorar la

calidad de vida de los habitantes, este sistema de basarse en expectativas, necesidades y requerimientos de los usuarios.

La estructura del sector del transporte por carretera en el Ecuador está constituido por empresas, que en su mayoría son cooperativas, con una administración empírica, que muestran falencias en su estructura empresarial, con vacíos en su proceso de administración, dejando en el estado actual mucho que desear en la prestación del servicio, frente a las necesidades del país.

Sin embargo existe un crecimiento sostenido del sector, las estadísticas demuestran este crecimiento, los vehículos matriculados clase Bus de Alquiler han ido incrementando en los últimos años, en 2010 se registraron 6417 vehículos un valor significativo solo superado por los automóviles.

CUADRO N° 2**NÚMERO DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS MATRICULADOS, POR USO,
SEGÚN CLASE AÑO 2010**

CLASE	TOTAL	USO DEL VEHÍCULO			
		PARTICULAR	ALQUILER	ESTADO	MUNICIPAL
TOTAL PAÍS	1.171.924	1.116.201	37.352	14.567	3.804
AUTOMÓVIL	407.353	387.974	19.043	322	14
BUS	7.523	717	6.417	257	132
COLECTIVO	1.232	519	491	200	22
JEEP	182.829	179.026	16	3.283	504
FURGONETA (P)	18.751	15.875	2.566	273	37
MOTOCICLETA	179.855	178.195	2	1.602	56
CAMIONETA	242.114	230.399	3.390	6.785	1.540
FURGONETA (C)	1.550	1.499	25	21	5
CAMIÓN	107.882	104.054	2.906	583	339
TANQUERO	2.368	1.887	160	219	102
VOLQUETE	9.195	7.039	849	542	765
TRÁILER	9.501	7.865	1.465	94	77
OTRA CLASE	1.771	1.152	22	386	211

Fuente: (INEC)- 2010

Elaboración: Jassmina Casco

Además en el siguiente cuadro se analiza que la industria del transporte se centra en buses con capacidad de 30 pasajeros para arriba.

CUADRO N° 3**NÚMERO DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS MATRICULADOS,
DESTINADOS AL TRANSPORTE DE PASAJEROS, POR CAPACIDAD EN
ASIENTOS, SEGÚN CLASE AÑO 2010**

CLASE	TOTAL DE ASIENTOS	TOTAL DE VEHÍCULOS	CAPACIDAD EN ASIENTOS				
			1 A 10	11 A 20	21 A 30	31 A 40	41 Y MÁS
TOTAL PAÍS	3.748.149	797.543	777.282	11.534	1.204	3.872	3.651
AUTOMÓVIL	2.037.232	407.353	407.353	0	0	0	0
BUS	330.121	7.523	0	0	0	3.872	3.651
COLECTIVO	33.846	1.232	0	28	1.204	0	0
JEEP	952.248	182.829	182.827	2	0	0	0
FURGONETA (PAS)	214.022	18.751	7.247	11.504	0	0	0
MOTOCICLETAS	180.680	179.855	179.855	0	0	0	0

Fuente: (INEC) - 2010

Elaboración: Jassmina Casco

En el siguiente cuadro se presenta la Distribución Nacional de Transporte Interprovincial.

CUADRO N° 4

DISTRIBUCIÓN NACIONAL DE TRANSPORTE DE PASAJEROS

AÑO 2010

INTERPROVINCIAL				
PROVINCIAS	VEHÍCULOS	COOPERATIVAS	COMPAÑÍAS	TOTAL OPERADORAS
Azuay	313	9	5	14
Bolívar	191	4	0	4
Cañar	154	4	1	5
Carchi	197	7	1	8
Chimborazo	310	12	2	14
Cotopaxi	469	16	1	17
El Oro	354	7	0	7
Esmeraldas	113	3	1	4
Guayas	176	7	1	8
Imbabura	403	4	4	8
Loja	269	4	0	4
Los Ríos	426	11	1	12
Manabí	565	14	2	16
Morona Santiago	69	2	1	3
Napo	59	2	0	2
Pastaza	102	2	1	3
Pichincha	475	6	3	9
Sta. Elena	144	2	3	5
Sto. Domingo	97	2	0	2
Sucumbíos	240	2	0	2
Tungurahua	764	17	9	26
Zamora Chinchipe	44	1	0	1
TOTAL INTERPROVINCIAL	5934	138	36	174

Fuente: <http://www.revistabuenviaje.com.ec/miscelaneo/distribucion-del-transporte-interprovincial>

Elaboración: Jassmina Casco

La provincia del Tungurahua es la que mas operadoras registra, en total 26, así como tiene el mayor registro en cuanto al número de unidades.

El sector del transporte siempre ha tenido una dependencia directa con la administración pública, pero esta ha reflejado politización en las decisiones y un inadecuado manejo de recursos.

La industria del transporte ha sido blanco de importantes criticas en especial a lo que se refiere a temas de seguridad, los índices de mortalidad por accidentes de tránsito en el país son elevados, lo que demuestra que los objetivos de las empresas de transporte deben orientarse a ofrecer la seguridad como una de sus principales características en la oferta del servicio.

Actualmente se han reforzado los controles en los terminales de pasajeros con la finalidad de garantizar la seguridad a los pasajeros, dichos controles incluyen revisiones mecánicas, revisiones al personal encargado de la unidad, y respecto al número de pasajeros embarcados en cada unidad. También es necesario indicar que las exigencias en cuanto a las flotas de buses se han modificado lo que ha contribuido para tener unidades en mejores condiciones y modernas.

Históricamente ha existido enfrentamientos entre el gobierno y los transportistas, el transporte al igual que otro tipo de industrias se ve en la obligación de minimizar sus costos para obtener una mejor rentabilidad, y estos muchas veces dependerán de los subsidios que la administración pública destine a este sector. El Ecuador ha mantenido una relación tradicionalmente dependiente de los hidrocarburos, dado que

sus productos derivados son utilizados como materia prima por este sector. El incremento de precios de los combustibles, traen como consecuencia reajustes periódicos de los mismos, causando fuertes impactos económicos en las familias empresariales de este sector.

1.6 ANÁLISIS DEL CLIENTE

Para que el cliente se sienta satisfecho a plenitud, ponemos en práctica tanto habilidades personales como habilidades técnicas. Todos los clientes tienen necesidades, expectativas.

Las primeras se satisfacen con el buen servicio que brindamos en la empresa además de los conocimientos que sobre ellos poseemos los ofertantes y ello tiene que ver con la "ASESORÍA AL CLIENTE"; y las segundas, las expectativas, se satisfacen con el trato que se les proporciona, es decir con "ATENCIÓN Y SEGUIMIENTO DURANTE EL SERVICIO" que se le brinda, lo cual invita a una buena comunicación y a establecer una relación perdurable.

El reto mayor de la empresa es superar las expectativas de sus clientes, logrando con esto, brindar un valor agregado a todos los servicios que ofrecemos. En consecuencia creemos importante estar preparados para la primera fase que es la Asesoría al Cliente basada en la comunicación y la segunda fase la Atención y Seguimiento oportuno del servicio, solo así superaremos las expectativas del cliente ofreciendo servicios con excelencia.

La empresa siempre ha mantenido como lema 10 mandamientos de la atención al cliente:

- Al cliente se le tendrá presente por encima de todo.
- No hay nada imposible cuando se quiere. A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que él desea.
- Cumple todo lo que prometas. Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿cómo lograrlo?, conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.
- Para el cliente tú marcas la diferencia. Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
- Fallar en un punto significa fallar en todo. Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero ¿qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si los boletos no llegan a tiempo o le damos un número equivocado de confirmación de servicios?, todo se va al piso.

- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente. La única verdad es que los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar. Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".
- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo. Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

1.7 FUERZAS COMPETITIVAS

1.7.1 Rivalidad de Competidores Actuales

El sector de la transportación vía terrestre es un sector muy competitivo por la gran cantidad de oferentes, en los últimos años se ha experimentado una modernización tecnológica en la renovación de las flotas, debido a la

importación de buses, las empresas con mayor participación en el mercado han incrementado sus estándares adquiriendo unidades de última generación.

En la ruta Baños Quito sale un bus cada 45 minutos en promedio durante el día, la capacidad de los buses es de alrededor 40 pasajeros y con una ocupación promedio del 80%. Existen 3 cooperativas que realizan la misma ruta.

El movimiento del negocio presenta costos fijos elevados y la renovación de cada unidad es costosa y la mayoría de veces es necesario acceder a un crédito.

1.7.2 Poder de Negociación con los Proveedores

Los proveedores pueden tener un poder de negociación elevado sobre los participantes de una industria si estos modifican sus precios o la calidad de sus productos.

Los proveedores con los transportistas interprovinciales son los carroceros nacionales, brasileños, distribuidores de buses carrozados o de chasis en sus diferentes versiones, en la actualidad los últimos en aparecer han sido los distribuidores de buses chinos. Dichos distribuidores deben cumplir con ciertas características técnicas y físicas exigidas por los organismos reguladores.

A estos proveedores se pueden sumar aquellos que tienen una menor participación pero igual importancia en el funcionamiento de las unidades

como pueden ser los fabricantes de repuestos genéricos, lubricantes e incluso los proveedores de combustible.

1.7.3 Productos Sustitutos

La necesidad a satisfacer es la movilización y para hacerlo existen numerosas opciones como por ejemplo utilizar el auto propio o el servicio de taxi ejecutivo estas alternativas tienen la ventaja de proveer mayor comodidad y rapidez. Otra alternativa es el transporte aéreo, pero este no está al alcance de toda la demanda potencial debido a su elevado precio, frecuencias limitadas y destinos reducidos. El transporte fluvial está limitado a aquellos lugares en donde la geografía así lo permita.

1.7.4 Poder de Negociación con los Compradores

La transportación vía terrestre es una necesidad de consumo masivo y está al alcance de la mayoría de los habitantes del Ecuador a diferencia de otros medios de transporte.

Existen ciertas limitantes en cuanto al poder real que ejercen los compradores, históricamente han existido movilizaciones de reclamo y protesta cuando ha existido incremento en los pasajes pero estas se han limitado a ser realizadas por grupos específicos como estudiantes o indígenas. En este punto es importante resaltar el rol del gobierno el cual regula las tarifas y está orientado a buscar el beneficio de todos los habitantes.

1.7.5 Riesgo de Nuevos Ingresantes

El riesgo de la inclusión de nuevas empresas de transporte está limitado por las barreras de entrada, una barrera que se presenta en el sector es la necesidad de invertir grandes recursos financieros para la adquisición de unidades, tomando en cuenta que el periodo de vida útil es corto, en promedio cinco años de servicio, una vez cumplido ese tiempo se debe proceder a la reposición de la unidad.

Las políticas de estado también influyen en el desarrollo del sector. A partir del año 2000 debido a la sobreoferta de buses tanto urbanos como interprovinciales el gobierno prohibió la creación de nuevas empresas por el tiempo de tres años.

La diferenciación del producto es baja en lo que se refiere al servicio, la diferenciación se basa en horarios, rutas extendidas y calidad de las unidades. Generalmente los clientes prefieren utilizar cooperativas con historia y tradición en sus respectivas rutas.

1.7.6 Mega Fuerza el Gobierno

El estado controla y regula los precios de los pasajes así como la oferta de empresas de transporte. En la última década se brindó facilidades para la importación de unidades que trajeron desarrollo del sector, saliendo beneficiado el usuario debido a la modernización que ha venido

experimentando el transporte. Es el gobierno quien dialoga cuando existen divergencia con el sector de la transportación.

2 PLAN ESTRATÉGICO

Según Kotler (1992) la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

La planificación debe entenderse como un proceso de preparación de las decisiones empresariales y de los medios para llevarlas a cabo. Su objetivo es disponer de estrategias y medios de acción a los gerentes en un periodo determinado las mismas que serán aplicadas en un mercado objetivo.

El plan estratégico toma como punto de partida la misión y la visión de la empresa.

2.1 MISIÓN

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

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- Lo que pretende hacer
- Él para quien lo va hacer

La misión de la Cooperativa de transporte y turismo Baños es la siguiente:

Brindar el servicio de transporte interprovincial de pasajeros a nivel nacional, en las diferentes rutas y frecuencias impulsando el desarrollo y fomentando la comunicación en forma continua y permanente con seguridad, confort, puntualidad y excelente servicio calidad asegurando cumplimiento en el envío y recepción de carga de encomiendas y giros. (Cooperativa Baños, 2012)

2.2 VISIÓN

La visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, entre otras. Ser la empresa líder de transporte de pasajeros del País, buscar satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través del mejoramiento continuo de los servicios, mediante la renovación de la flota vehicular y capacitar permanentemente a todo el personal en sus diferentes áreas, para obtener el mejoramiento del desempeño laboral y que, como fruto de este desarrollo, obtener el reconocimiento cantonal, provincial y nacional. (Cooperativa Baños, 2012)

2.3 VALORES

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Transportes Baños desarrolla sus actividades sobre la base del respeto irrestricto de un conjunto de valores y principios éticos, que constituyen los puntos cardinales que orientan nuestros objetivos y prioridades estratégicas y acciones.

Estos valores son:

- **La Seguridad.** Nuestras acciones están orientadas a obtener siempre los más altos estándares de seguridad posibles, para brindar así la máxima protección a nuestros clientes y colaboradores y las comunidades vecinas donde operamos.
- **La Integridad.** Las actividades empresariales de Transportes Baños y de sus colaboradores se basan siempre en el valor de la integridad y la honestidad, en hacer siempre lo correcto, en concordancia con las normas éticas y legales más estrictas.
- **La Innovación.** Promovemos el desarrollo de conocimientos, habilidades e ideas creativas en la búsqueda de nuevas soluciones creativas para atender de manera lo más satisfactoria posible las cambiantes necesidades de nuestros clientes.

- **La Eficiencia.** Valoramos y fomentamos el trabajo en equipo y las prácticas justas, honestas y transparentes con todos nuestros clientes y proveedores, a fin de generar relaciones de confianza mutua que aseguren la creación de valor compartido.
- **La Responsabilidad Social.** Impulsamos el cuidado y desarrollo profesional permanente de nuestros colaboradores, así como el uso eficiente de los recursos y el cuidado del medio ambiente, para promover un desarrollo sostenible e inclusivo.

2.4 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

La Cooperativa de transporte y turismo Baños aplica los siguientes factores claves de éxito como son: **Mercadotecnia, Organización y Tecnología.**

- **Tecnología:** La capacidad que se experimenta en la innovación de nuevos servicios.
- **Distribución:** Bajo costo y velocidad en la entrega del servicio.
- **Mercadotecnia:** Toma de pedidos exactos y garantía en el servicio.
- **Organización:** La rápida respuesta en las condiciones cambiantes del mercado, además poder incursionar en nuevas segmentaciones de negocio.
- **Otros Tipos:** Empleados corteses y amables y acceso a capital.

Nuestro servicio está concebido desde los siguientes conceptos estratégicos:

- Seguridad: Nuestros clientes están poniendo en nuestras manos lo que ellos más quieren: ellos mismos y sus familias; es por esto que trabajamos con los mejores proveedores a todo nivel para garantizar su seguridad.
- Servicio: Nuestros clientes se sentirán cómodos y acompañados en su experiencia de viaje desde antes de iniciarla e incluso después de finalizarla.
- Puntualidad: Cada una de las actividades desarrolladas se realizará dentro de lo programado, para eso contaremos con planes de contingencia de modo que el cliente se sienta respetado.
- Valor: Nuestras experiencias de viaje son percibidas por el cliente con un gran valor agregado, planes a la medida de sus necesidades, deseos y gustos.
- Placer: Tanto en turismo de ocio como empresarial, cultural o de ferias y certámenes.
- Exclusividad: Planes a la medida, únicos para cada cliente, atendiendo a las necesidad, gustos y deseos de los usuarios.

2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

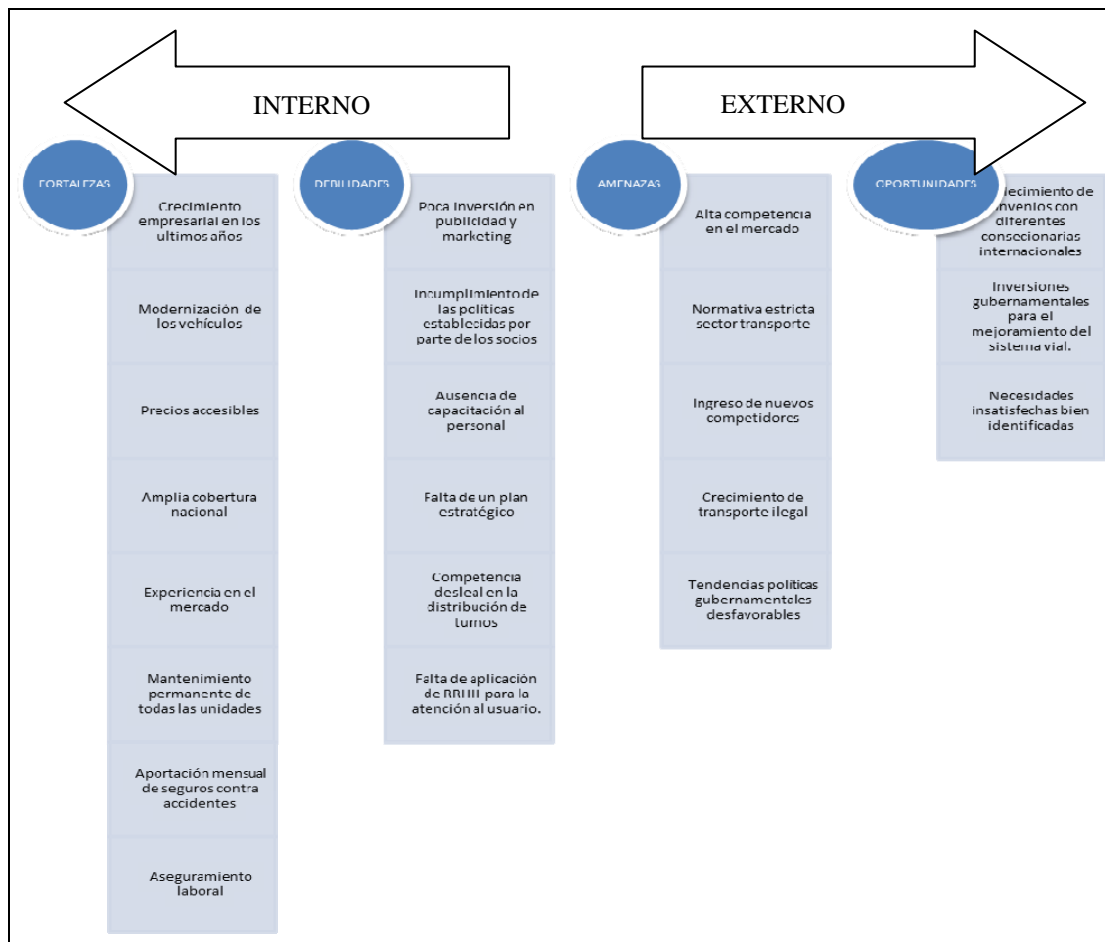
- Maximizar el valor de los accionistas: maximizar el valor de la empresa
- Crecimiento Sostenido: crecimiento de servicios y clientes estratégicos.

- Incrementar la rentabilidad: reducción costes de estructura
- Fidelización de Clientes: incrementar la vinculación de los clientes actuales.
- Mejora del nivel de satisfacción de clientes actuales: cumplimiento de nuevos estándares, calidad en el servicio.
- Optimización plazos entrega de encomiendas.
- Incentivación y motivación RRHH
- Capacitación frecuente al personal

2.6 MATRIZ ANÁLISIS F → D → A → O

GRÁFICO N° 3

MATRIZ DE ANÁLISIS FDAO



Fuente: Investigación Realizada.
 Elaboración: Jassmina Casco.

2.7 MATRIZ PLANIFICACIÓN FDAO – ESTRATEGIAS

CUADRO N° 5

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN FDAO-ESTRATEGIAS

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja calidad en otros tipos de transporte 2. Mejoramiento de vías 3. Alto porcentaje de clientes satisfechos 5. Necesidades insatisfechas bien identificadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta competencia en el mercado 2. Normativa estricta sector transporte 3. Ingreso de nuevos competidores 4. Crecimiento de transporte ilegal 5. Tendencias políticas gubernamentales desfavorables
Fortalezas (F)	FO	FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento empresarial en los últimos años 2. Modernización de los vehículos 3. Precios accesibles 4. Amplia cobertura nacional 5. Experiencia en el mercado 6. Mantenimiento permanente de todas las unidades 7. Aporte mensual de seguros contra accidentes 8. Aseguramiento laboral 	<p>Estrategias que aprovechan las fortalezas para maximizar las oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar la distribución de las unidades en los diferentes lugares de mayor concentración turística. • Asesoramiento acerca de la ley de transportes establecida y que rigen en la actualidad. • Fomentar un liderazgo democrático que incentive el involucramiento del personal en mejora de la imagen de la cooperativa a través de un servicio de calidad. • Crear políticas con respecto a la atención y servicio al cliente que motiven la fidelización del mismo anticipándonos a sus necesidades. 	<p>Estrategia que utiliza las fortalezas para minimizar las amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de acción que haga frente a la competencia. • Determinar un proceso para el mejoramiento del servicio implementando estrategias de diferenciación con relación a la competencia. • Motivar al personal con el fin de mejorar la calidad de la atención a clientes tanto internos como externos.
Debilidades (D)	DO	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca inversión en publicidad y marketing 2. Incumplimiento de las políticas establecidas por parte de los socios 3. Ausencia de capacitación al personal 4. Falta de un plan estratégico 5. Competencia desleal en la distribución de turnos 5. Falta de aplicación de RR.HH para la atención al usuario 	<p>Estrategia que minimiza las debilidades sacando partido de las oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer normativas para el cumplimiento de objetivos comunes de la empresa. • Generar cursos de capacitación de servicio y atención al cliente. • Promocionar el servicio y atención al cliente que brinda la empresa utilizando las nuevas tecnologías de información y comunicación más accesibles para la demanda. • Diseñar un plan estratégico para la toma de decisiones adecuado para el empresario como también para el cliente. 	<p>Estrategia que minimiza las debilidades y evita las amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las nuevas tecnologías de información como es el internet para contactar nuevos clientes y proveedores con el fin de lograr mejores resultados de negociación. • Implementar un sistema computarizado que permita a los clientes obtener sus boletos de manera fácil y rápida.

Fuente: Investigación Realizada.

Elaboración: Jassmina Casco.

2.8 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

La estrategia corporativa es la estrategia general de la corporación, se podría decir que es la suma de estrategias de unidades de negocios y responde a preguntas como ¿en dónde debería estar la empresa? ¿Qué inversiones deberá hacer? ¿Cómo pueden crear valor?

Dentro de esta estrategia La Cooperativa de Transporte y Turismo Baños debe encontrar sus perspectivas de creación de valor:

Se pueden tomar en cuenta los siguientes aspectos para agregar valor:

- Se debe seguir construyendo el negocio en las bases actuales, pero teniendo una perspectiva de crecimiento constante, el negocio debe ser sustancialmente más grande y tener una mejor posición, desplazarse a nuevos mercados.
- Se debe desarrollar nuevas estrategias para diversificar los servicios que se ofrecen, expansión de nuevos mercados.
- Se debe enlazar lo negocios, es decir realizar alianzas estratégicas y acuerdos con otras organizaciones del mismo ámbito que nos permita tener un crecimiento sostenido.
- Una inversión de capital sería otra estrategia para tomar en cuenta.

Factores tales como: el tamaño y La estrategia corporativa de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos a las oportunidades que el mercado presenta. (Gestión Estratégica de Negocios, Ing. Francis Salazar Pico, MBA).

Par definir la estrategia corporativa se debe segmentar a la misma desde 3 perspectivas que son:

1. Estrategias de Desarrollo
2. Estrategias de Crecimiento
3. Estrategias de Competencia

2.8.1 Estrategia de Desarrollo

Dadas las características del mercado que la COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y TURISMO BAÑOS enfrenta, luego de realizado el análisis correspondiente, de las características de las oportunidades y amenazas que presenta el medio, se opta por la Estrategia de Diferenciación, sin embargo se considera importante a la producción de los servicios, dadas las condiciones que existen en el mercado es necesario aplicar y hacer un especial énfasis en el desarrollo del servicio.

Es por ello que es conveniente crear una ventaja basada en la diferenciación del servicio a través de sus atributos externos, como la tecnología, la calidad, la imagen, la adaptabilidad, la personalización y todos aquellos aspectos que puedan otorgar un mayor valor agregado al servicio que ofrece la empresa; de

esta manera, el producto deberá ser percibido como diferente ante la oferta que existe por la competencia.

2.8.2 Estrategia Competitiva

COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y TURISMO BAÑOS con esta estrategia, pretende encontrar la mejor manera de enfrentar a la competencia creando una posición competitiva sostenible en el tiempo. Para lograr este objetivo, se considerarán varios aspectos tales como la posición competitiva de la empresa, recursos disponibles, etapa en el ciclo de vida de los servicios, entre otros.

El sector turístico cada vez se torna más competitivo, por lo que la empresa está concretando una Estrategia de Especialista. Esta decisión ha sido tomada en base a que pretendemos desarrollar la demanda, ya sea: descubriendo nuevos usuarios del servicio, promoviendo nuevos usos del servicio o aumentando la cantidad de uso del servicio (hacerlo más frecuente).

Con esta estrategia la empresa pretende captar un porcentaje mayor del mercado.

2.8.3 Estrategia de Crecimiento

Teniendo en cuenta las características del mercado podemos apreciar lo complicado que es crecer al interior de la industria, es por ello que no se puede

aplicar una estrategia de integración, en primera instancia, ya que no es posible integrarse con nuestros proveedores, canales de distribución ni tampoco con la competencia.

Es por ello que se aplica una Estrategia de Crecimiento Intensivo, la cual nos permita identificar nuevas oportunidades ofrecidas por los servicios y mercados para lograr crecer dentro de los negocios de la empresa. El crecimiento está dado por la introducción de los servicios de la empresa a través del Desarrollo de Servicios que entregue valor agregado al servicio final. Una estrategia de Penetración de Mercado se caracterizará por: la atracción de nuevos consumidores y el aumento de las ventas en el mercado actual.

Dadas las características de los mercados y servicios de COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y TURISMO BAÑOS también se puede utilizar estrategias de Penetración y de Desarrollo de Mercados dependiendo de las características que lo definan y el proyecto involucrado.

3 PLAN DE MARKETING

El desarrollo de un plan de marketing aumenta las posibilidades de éxito de una organización en busca de un objetivo específico, el punto de partida de un plan estratégico de marketing es tener una aproximación realista de la situación actual de la organización. La tendencia a la globalización de los mercados y de la actividad empresarial, ha obligado a que las organizaciones realicen mejoras sustanciales tanto en su administración como en el manejo de nuevas tecnologías.

En la actualidad el Marketing está vinculado a un entorno cambiante y es necesario que los directivos tomen decisiones basadas en estrategias funcionales que contribuyan a una mejora continua de los procesos.

Es aquí en donde surge el concepto de marketing estratégico el cual está enfocado a que las decisiones comerciales tienen preferencia en la dirección estratégica de una organización en especial en lo relacionado con la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos o servicios.

El Marketing Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo. La diferencia de las estrategias de marketing es que desempeñan un papel fundamental como frontera entre las empresas y sus clientes, competidores, entre otros.

El desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y las fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial, he aquí la importancia de los puntos desarrollados en el capítulo número II.

3.1 OBJETIVOS DEL MARKETING

- Conceptualizar nuevos servicios
- Lograr una óptima distribución del servicio: Se debe lograr que el servicio esté en las condiciones adecuadas, y en los lugares y momentos precisos en el que los clientes lo necesitan o desean.
- Fijar un precio que los clientes estén dispuestos a pagar: El precio es la única herramienta de la mezcla de mercadotecnia que produce ingresos. Por ello, este objetivo tiene su enorme complejidad, especialmente al momento de fijar un precio que sea aceptado por el mercado meta y que al mismo tiempo produzca una determinada utilidad o beneficio para la empresa.
- Promoción y publicidad: deben cumplir al menos con tres objetivos básicos: Informar, persuadir y recordar.
- Captar nuevos clientes
- Fidelizar a los clientes actuales

- Lograr la satisfacción de los clientes: Lograr que las expectativas de los clientes sean cubiertas e incluso superadas con el servicio.
- Entregar valor agregado a los clientes: Este objetivo está muy relacionado con la conceptualización del producto y/o servicio y la fijación de precios, debido a que el «valor» está relacionado con todos los beneficios que obtiene el cliente con el servicio versus el precio o todos los costos que implica su adquisición.

3.2 MODELO INVESTIGATIVO Y PROPUESTA METODOLÓGICA DE SEGMENTACIÓN, COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO

3.2.1 Metodología Investigativa: Proceso de Investigación de Mercados

Con este propósito, se ha realizado una Investigación de Mercado de Servicios con los siguientes objetivos:

- 1.- Obtener información por parte del cliente del "Servicio" actual.
- 2.- Identificar necesidades de servicios "Adicionales".
- 3.- Tratar de encontrar "Nuevos Clientes" para nuestros servicios.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se trata de obtener de esta Investigación de Mercado, información que nos permita Mejorar y Diversificar nuestros servicios y de encontrar nuevos clientes, por lo mismo el tipo de información a conseguirse es de tipo Primaria y Secundaria.

La información Primaria se la recogió en base a la Observación del medio en el que se desenvuelve la Empresa y en base al llenado de una Encuesta, a nuestros clientes actuales y potenciales, así como también con una entrevista a los socios de la Cooperativa. La información Secundaria se la analiza en base a Informes existentes del sector, tanto a nivel de Autoridades como de empresas.

TIPO DE ESTUDIO

En la presente investigación se toman como base los siguientes tipos de estudios:

Bibliográfico:

Porque nos permite realizar una amplia búsqueda de información en forma sistemática y organizada, sustentándonos además con fuentes reales procedentes de diferentes negocios similares existentes en el medio.

De campo:

Porque nos permite recopilar la información enmarcados en el ámbito específico en el que se presenta el fenómeno de estudio. Utilizando métodos exclusivos de investigación y valiéndonos de ciertas herramientas como la encuesta y la entrevista las mismas que contribuirán a determinar la necesidad del mercado al cual se ofertará el servicio, dichas herramientas.

De esta manera se realizarán visitas a otras empresas con similar actividad para obtener los datos requeridos.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizaran los métodos básicos: inductivo, deductivo, analítico y sintético indistintamente, ajustándose a la necesidad que requiera la información.

El método inductivo permitirá, por medio de las entrevistas y encuestas personales, lograr generalizar comportamientos o aptitudes entre los actores de la actividad comercial de transporte y turismo.

Al utilizar los métodos analítico y sintético, nos proporcionará profundidad a cada capítulo, mostrando el nivel de manejo, tanto de técnicas, construcción de nuevas ideas, que contribuya al desarrollo de la actividad de transporte y turismo.

TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

FUENTES PRIMARIAS

Será necesaria la utilización de fuentes primarias, en las mismas que nos apoyaremos mediante la Revisión bibliográfica, análisis de documentos históricos y análisis de archivos.

FUENTES SECUNDARIAS

También será necesario recurrir a la utilización de fuentes secundarias o directas como: entrevistas directas para las autoridades del sector, será importante la utilización de un cuestionario previamente estructurado que será empleado en todas las entrevistas, también se analizarán encuestas para lo cual se utilizara la técnica de muestreo estratificado, en cuya muestra seleccionada estarán: frigoríficos, puntos de expendio de carnes supermercados y tiendas, así como instituciones y autoridades gubernamentales del sector. (Galán, 2009)

TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenidos los cuestionarios con los que se ha recabado la información se utilizara una base de datos y con la ayuda de Excel, se procederá a tabular los mismos para de esta manera obtener los resultados del trabajo investigativo.

3.2.2 Segmentación

La segmentación trata de agrupar a los consumidores en conjuntos lo mas homogéneos posibles en cuanto a su respuesta a una oferta comercial y diferenciados en relación a otro grupo de consumidores.

La empresa debe, prioritariamente, identificar el mercado sobre el que desea competir y, en dicho mercado, definir una estrategia de presencia. Esta elección DEL MERCADO DE REFERENCIA implica la

participación del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y motivaciones de compra, susceptibles de construir mercados potenciales distintos, esta participación se realiza generalmente en dos etapas: una etapa de macro segmentación que identifica-productos mercados; una etapa de micro segmentación que lleva a identificar los segmentos en el interior de cada uno de los producto mercado seleccionados. (Lambin, 1997)

3.2.2.1 Identificación de los Segmentos

La cooperativa de Transporte y Turismo Baños busca satisfacer la necesidad genérica de la transportación.

Los clientes tienen varias opciones para satisfacer esta necesidad. La Cooperativa pone a su disposición buses que recorren medianas distancias en la ruta Baños-Quito y viceversa, esto es la necesidad derivada.

3.2.2.2 Mercado de Referencia

Basados en la teoría de J. Lambin en la cual se define el mercado desde el punto de vista del comprador intervienen tres dimensiones:

Funciones: Transporte de pasajeros a nivel interprovincial (Baños-Quito y viceversa)

Tecnologías: Transporte en bus por tierra.

Compradores: Personas nacionales o extranjeras de clase económica media y media baja, que se trasladen en la zona geográfica comprendida entre las provincias de Pichincha y Tungurahua, cuya opción sea la de viajar por tierra a través de la compra de un pasaje.

3.2.2.3 Micro Segmentación

La micro segmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos mercados, en la presente investigación se identificaron a cuatro segmentos atractivos:

- Trabajadores/Estudiantes
- Aventureros
- Indiferentes
- Turistas

3.2.3 Competidores Relevantes

En la provincia de Tungurahua existen 3 cooperativas que operan en la misma ruta Baños-Quito y viceversa, tomando en cuenta que ciertos competidores no tienen como destino final la ciudad de Quito o Baños sino mas bien la ruta establecida es Puyo-Quito y viceversa con parada intermedia en la ciudad de Baños.

Los competidores más relevantes de la cooperativa son:

- Transportes Amazonas
- Expreso Baños
- San Francisco

Del presente análisis a la competencia se puede manifestar que las características de los buses son similares y su sistema de entretenimiento de igual manera (radio y televisión). En lo referente a la tripulación todos los competidores cuentan con un chofer y un controlador. La cooperativa de transporte y turismo Baños es la única que posee terminal propio en la ciudad de Quito.

3.2.4 Grupo Focal

Se realizó un focus group con una muestra de 10 personas que incluían a personas del terminal terrestre de la ciudad de Baños.

Las respuestas a las 7 preguntas realizadas fueron las siguientes

1. ¿Cuántas veces viaja en bus interprovincial?

1 vez al mes

2 veces a la semana

Al menos 4 veces a la semana

Solamente en feriados o vacaciones

Depende del negocio o los estudios

2. ¿Cuáles son los motivos para que usted realice el viaje?

Trabajo/Negocios

Turismo

Estudios

Retorno a la ciudad de origen

3. ¿Qué razones influyen al momento de escoger un bus interprovincial?

Puntualidad horarios

Comodidad

Trato del personal

Seguridad

Tiempo total de viaje/Rapidez

4. ¿Qué empresas de transporte interprovincial recuerda?

Expreso Baños

Amazonas

San Francisco

Pelileo

5. ¿Qué servicios adicionales desearía encontrar en una cooperativa de transporte interprovincial?

Seguro de vida

Descuentos por viajero frecuente

Sala de espera

Refrigerio

Promociones

6. ¿Quién influye al momento de tomar la decisión de en que cooperativa viajar?

Nadie, la decisión es personal

Conjunto de amigos o familiares

7. ¿Dónde prefiere encontrar información sobre el transporte interprovincial?

Internet

Oficinas Terminal

Prensa escrita.

3.2.5 Población y Muestra

POBLACIÓN

Para el cálculo de la población se ha tomado como referencia 12 turnos al día de la COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y TURISMO BAÑOS, en la ruta Baños-Quito, ya que esta es la ruta de mayor demanda en el terminal de pasajeros del cantón Baños, provincia de Tungurahua. Por cada unidad se ha tomado como promedio 25 personas que utilizan el servicio. Estos datos dan como resultado un total de 300 pasajeros que utilizan el servicio al día.

El cálculo de la muestra se basara en datos mensual es decir $300 * 30$ días que dará un total de 9000 pasajeros al mes.

MUESTRA

Este cálculo se lo realizara en base a fórmulas estadísticas, se trabajara con una población de 9000 pasajeros, la muestra será probabilística y aleatoria, el intervalo de confianza que se aplicará a la fórmula es del 95%.

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

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

Z = nivel de confianza

N = Universo o población

P = Probabilidad a favor

Q = Probabilidad en contra (1 – P)

e = error de estimación (precisión en los resultados)

Para determinar el tamaño de la muestra en nuestro caso tenemos los siguientes datos que son:

Z = 95%

N = 11250

P = 50%

Q = 50%

e = 5 %

TAMAÑO DE LA MUESTRA MENSUAL

$n = 188$

Se realizarán 188 encuestas como promedio, a los usuarios de la Cooperativa de Transportes Baños.

TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Una vez obtenida la información se procederá a la codificación y tabulación de la información, para luego clasificarla y ordenarla mediante tablas, gráficos o cuadros.

TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

Los datos e información serán analizados cuantitativamente a través de métodos estadísticos, cuadros, gráficos, y tablas. Cualitativamente se irán identificando a través del desarrollo del presente capítulo.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Pregunta 1: Utilización de los buses de la cooperativa Baños para movilizarse a la ciudad de Quito

Del total de los datos recolectados el 89% manifestó que si utiliza los buses de la cooperativa Baños para movilizarse a la ciudad de Quito y el 11% que no.

Se determina entonces que la mayoría de los encuestados si utiliza los buses de la cooperativa para viajar a la ciudad de Quito.

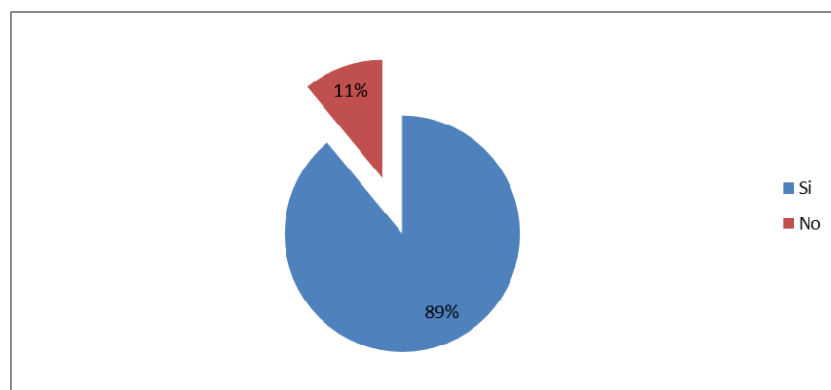
CUADRO N° 6

PREGUNTA 1

X	F	%
Si	167	89
No	21	11
TOTAL	188	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Jassmina Casco



Fuente: Investigación Realizada.

Elaboración: Jassmina Casco.

Pregunta 2: Frecuencia de uso del servicio de transporte

De los datos obtenidos en cuanto a la frecuencia del uso del transporte el 50% de las personas lo usan de 3 a 4 veces por semana, el 40% de 1 a 2 veces por semana y el 10% 5 o más veces a la semana.

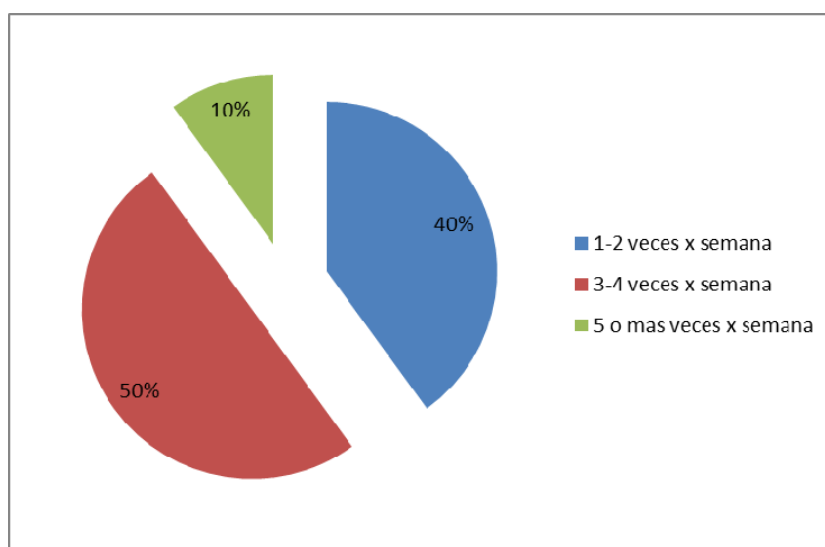
Determinando que un gran número de personas viajan varios días a la semana en los buses de la cooperativa Baños.

CUADRO N° 7

PREGUNTA 2

X	F	%
1-2 veces x semana	75	40
3-4 veces x semana	94	50
5 o más veces x semana	19	10
TOTAL	188	100

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Jassmina Casco



Fuente: Investigación Realizada.
Elaboración: Jassmina Casco.

Pregunta 3: Actividades para las que se utiliza el servicio de transporte de la Cooperativa Baños

Del total de datos obtenidos el 60% utiliza el servicio de transporte por cuestiones de trabajo o estudio, el 15% por negocios, el 10% por encomiendas y de la misma forma como transporte frecuente, y apenas el 5% por turismo.

Determinando así que el servicio de transporte que brinda la cooperativa Baños es más utilizado por personas que trabajan en otra ciudad y también por estudiantes.

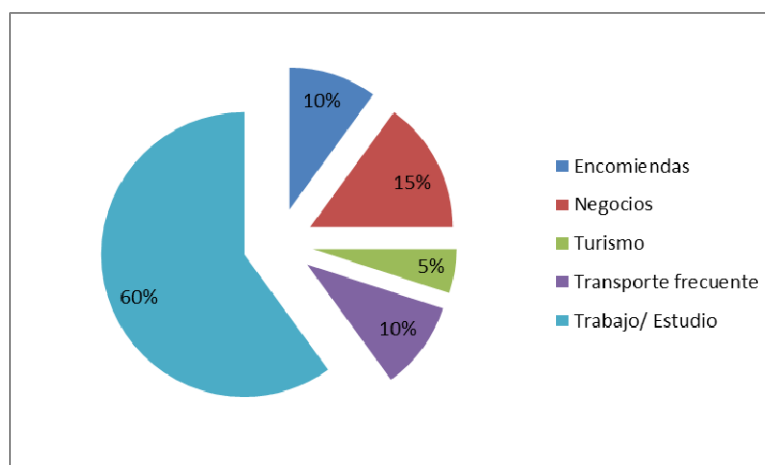
CUADRO N° 8

PREGUNTA 3

X	F	%
Encomiendas	19	10
Negocios	28	15
Turismo	9	5
Transporte frecuente	19	10
Trabajo/ Estudio	113	60
TOTAL	188	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Jassmina Casco



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Jassmina Casco

Pregunta 4: Consideraciones del servicio de transporte

De los datos obtenidos el 50% de las personas establece que el servicio que presta la cooperativa Baños es bueno, el 25% que es excelente, el 15% que es muy bueno y el 10% que es regular.

Por lo que se establece que la mayoría de personas encuestadas se encuentran a gusto con el servicio de transporte que brinda la cooperativa baños.

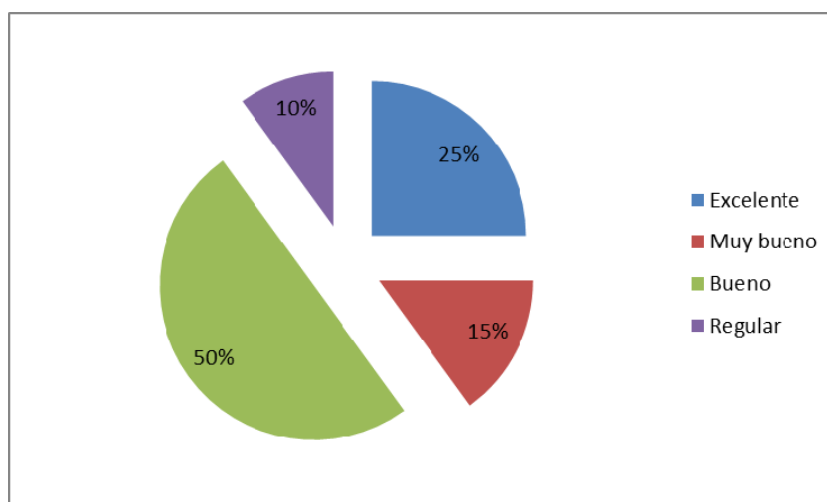
CUADRO N° 9

PREGUNTA 4

X	F	%
Excelente	47	25
Muy Bueno	28	15
Bueno	94	50
Regular	19	10
TOTAL	188	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Jassmina Casco



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Jassmina Casco

Pregunta 5: Exigencias respecto al servicio de transporte

En cuanto a los datos obtenidos el 40% de los encuestados exige puntualidad, el 23% la calidad en el servicio, 17% confiabilidad, 16% la seguridad en los viajes, el 4% otras exigencias como la implementación del servicio de azafatas en los viajes.

Esto quiere decir que la cooperativa debería centrarse más en el cumplimiento de los horarios tanto de llegada como de salida de las unidades para poder cumplir con la principal exigencia de los usuarios pero sin descuidar las demás.

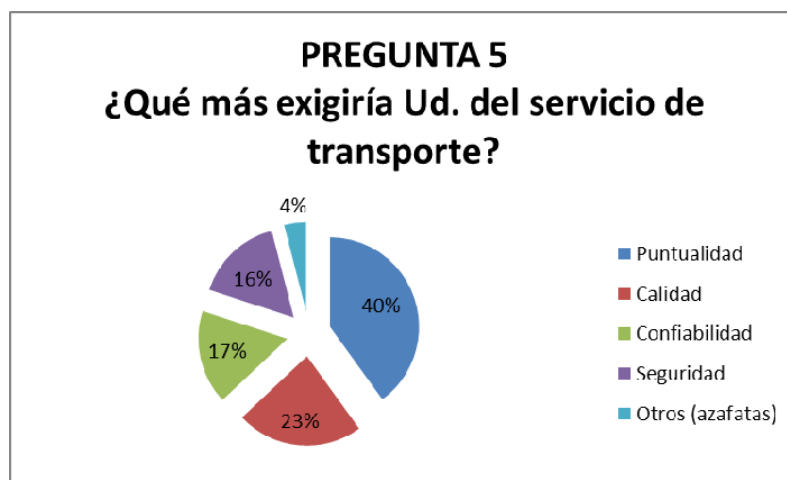
CUADRO N° 10

PREGUNTA 5

X	F	%
Puntualidad	75	40
Calidad	43	23
Confiabilidad	32	17
Seguridad	30	16
Otros (azafatas)	8	4
TOTAL	188	100

Fuente: Investigación Realizada.

Elaboración: Jassmina Casco.



Fuente: Investigación Realizada.

Elaboración: Jassmina Casco.

Pregunta 6: Ordene del 1 al 6 de acuerdo a la importancia que le daría Ud. a estas principales características de un Servicio de Transporte de calidad (siendo el 1 la más importante)

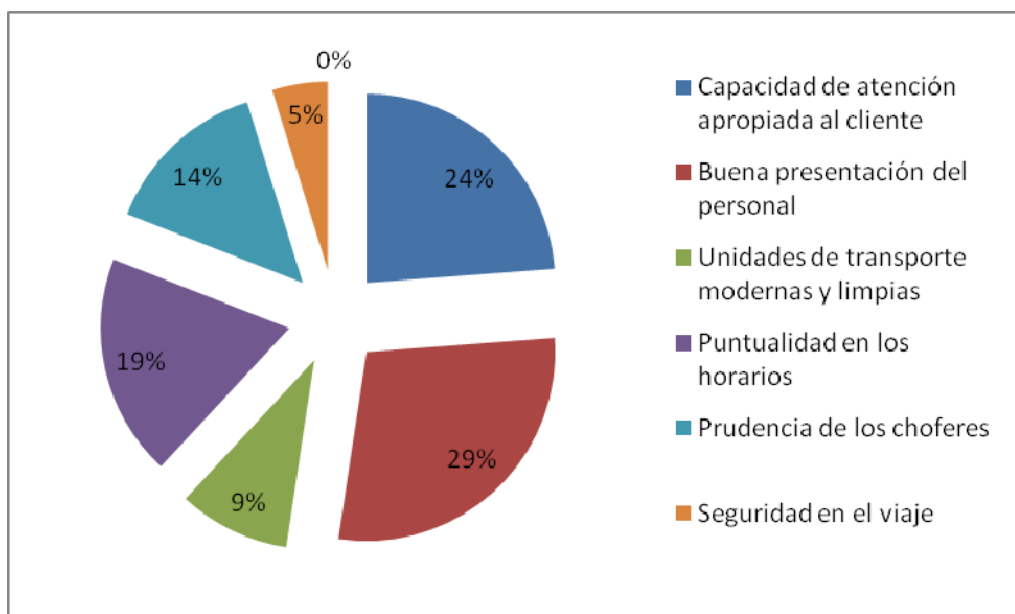
CUADRO N° 11

PREGUNTA 6

CARACTERÍSTICA	PUNTUACIÓN	RESPUESTA	%
Capacidad de atención apropiada al cliente	5	30	16
Buena presentación del personal	6	14	7
Unidades de transporte modernas y limpias	2	38	20
Puntualidad en los horarios	4	11	6
Prudencia de los choferes	3	19	10
Seguridad en el viaje	1	76	40
TOTAL		188	100

Fuente: Investigación Realizada.

Elaboración: Jassmina Casco.



Fuente: Investigación Realizada.

Elaboración: Jassmina Casco.

Pregunta 7: Aspectos que generar disgusto en los clientes del actual servicio.

De los datos obtenidos el 50% de las personas no les gusta el trato de los choferes para con los usuarios, el 40% la impuntualidad de los buses y el 10% la falta de seguridad en las unidades de transporte.

Se determina entonces que la principal molestia que tienen los usuarios del servicio de transporte es el trato que tienen los encargados de prestar este servicio es por eso que sería necesaria la capacitación al personal en cuanto a una correcta atención al cliente con el fin de no perder clientes por este tipo de situaciones.

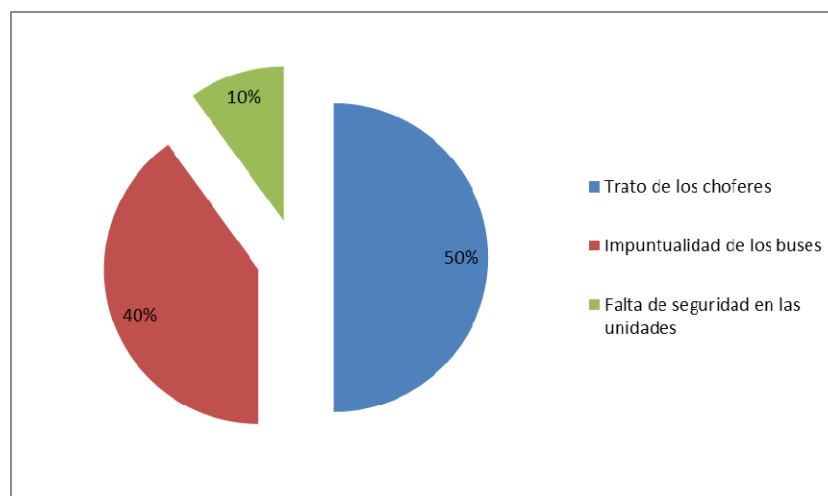
CUADRO N° 12

PREGUNTA 7

X	F	%
Trato de los choferes	94	50
Impuntualidad de los buses	75	40
Falta de seguridad en las unidades	19	10
TOTAL	188	50

Fuente: Investigación Realizada.

Elaboración: Jassmina Casco.



Fuente: Investigación Realizada.

Elaboración: Jassmina Casco.

Pregunta 8: Valores de los encargados de la prestación del servicio.

De las personas encuestadas en cuanto a los valores que identifican a las personas encargadas de prestar el servicio de transporte el 40% establece que son descorteces, el 30% amables, el 20% respetuosos y el 10% irresponsables.

Se determina que la mayoría de las personas que han utilizado el servicio no han recibido la atención y un trato adecuado por lo que se concluye que los choferes no reciben constante capacitación sobre la importancia que representa una buena atención al cliente para los usuarios y por ende para la rentabilidad de la cooperativa.

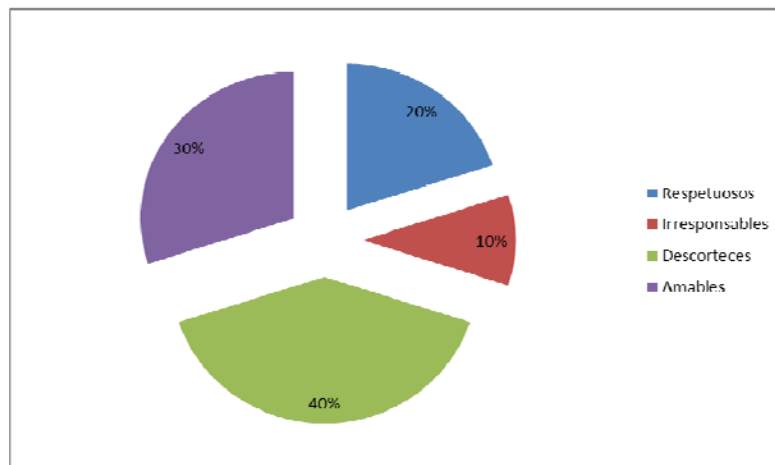
CUADRO N° 13

PREGUNTA 8

X	F	%
Respetuosos	38	20
Irresponsables	19	10
Descorteces	75	40
Amables	56	30
TOTAL	188	100

Fuente: Investigación Realizada.

Elaboración: Jassmina Casco.



Fuente: Investigación Realizada.

Elaboración: Jassmina Casco.

Pregunta 9: Implementación de un buzón de sugerencias en la oficina de venta de pasajes.

De las personas encuestadas el 89% coincide en que sería importante implementar un buzón de sugerencias y apenas el 11% que no es importante.

Se concluye que para la mayoría de encuestados si sería importante la implementación de un buzón de sugerencias con el fin de que la cooperativa se mantenga constantemente al tanto de las exigencias de los usuarios del servicio de transporte.

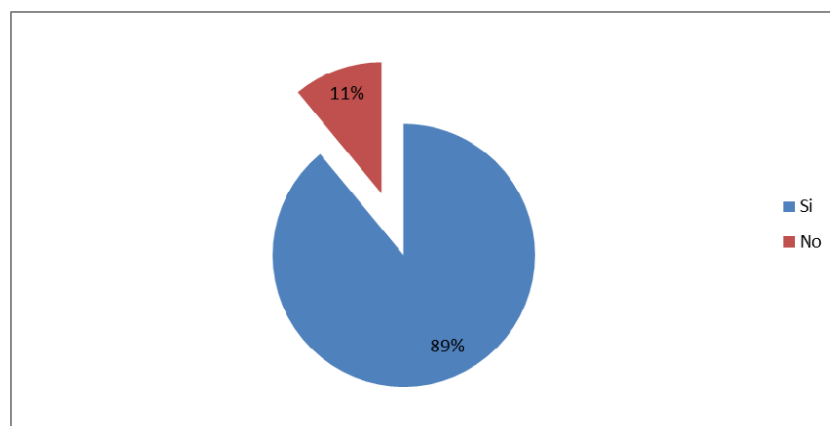
CUADRO N° 14

PREGUNTA 9

X	F	%
Si	167	89
No	21	11
TOTAL	188	100

Fuente: Investigación Realizada.

Elaboración: Jassmina Casco.



Fuente: Investigación Realizada.

Elaboración: Jassmina Casco.

Pregunta 10: Recomendar el servicio actual a otras personas

De los datos recolectados el 63% si recomendaría el servicio que ofrece la cooperativa Baños, y el 37% no lo haría.

Se determina que la mayoría de las personas que han utilizado el servicio de transporte que ofrece la cooperativa lo recomendaría a otras personas lo que quiere decir que el servicio no es malo pero que deberían implementarse estrategias con el fin de satisfacer las necesidades de todos los usuarios y de esa manera alcanzar un buen posicionamiento y mantenerse como la principal opción de transporte.

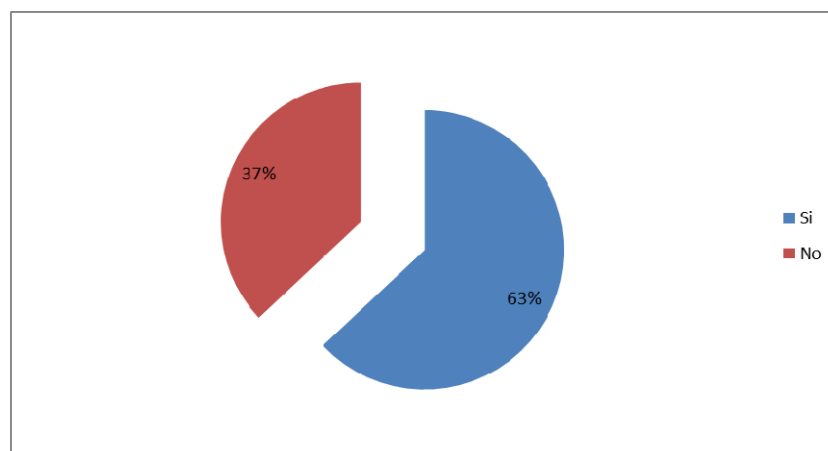
CUADRO N° 15

PREGUNTA 10

X	F	%
Si	118	63
No	70	37
TOTAL	188	100

Fuente: Investigación Realizada.

Elaboración: Jassmina Casco.



Fuente: Investigación Realizada.

Elaboración: Jassmina Casco.

EVALUACIÓN DE LOS SEGMENTOS DEL MERCADO

Tamaño y crecimiento del segmento

En el mercado del transporte terrestre se observa que el tamaño y el crecimiento son atractivos, porque las frecuencias de viaje de las organizaciones ya existentes han ido incrementando, así como también el incremento de nuevos destinos en el país.

Atractivo estructural del segmento

Un segmento puede tener el tamaño y el crecimiento deseables, y sin embargo, no se atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad. La empresa debe analizar varios factores estructurales importantes que afectan el atractivo del segmento a largo plazo.

En nuestro caso en particular la rentabilidad va a depender del número de clientes que tengamos, si existen pocos clientes el negocio no será rentable, podemos decir que tenemos un número de clientes que aseguran la rentabilidad del negocio y a lo largo de los años se han ido sumando más clientes.

Objetivos y recursos de la empresa

Si un segmento tiene tamaño y crecimiento positivos y es atractivo estructuralmente, la empresa debe tomar en cuenta sus propios objetivos y recursos.

La investigación realizada a los clientes de La Cooperativa de Transportes y Turismo Baños, nos permite observar, que tanto mujeres como hombres utilizan el servicio en casi la misma proporción, el rango indeterminado de edad de los usuarios.

Las personas que utilizan son en su mayoría gente que trabajan, estudiantes, comerciantes, profesionales. A pesar de que la mayor parte de los clientes de esta empresa, utilizan el servicio para asuntos relacionados con sus traslados en las distintas frecuencias con las que la opera la empresa.

Algunos de los datos revelaron que la empresa está utilizando mal sus estrategias de comunicación porque no está atrayendo a nuevos clientes. Los clientes se sienten seguros al utilizar el servicio, en cuanto a las condiciones del vehículo, tanto en aire acondicionado como en música, están satisfechos.

Respecto a la atención del cliente por parte del conductor y la puntualidad, los clientes se encuentran satisfechos. Pero se puede dar cuenta que el gran problema de esta empresa se encuentra concentrada en los despachadores, ya que los clientes se sienten insatisfechos; tanto en la forma en cómo son atendidos por ellos como en la rapidez en la que estos atienden a los mismos.

Como consecuencia de las falencias antes mencionadas, la mayor cantidad de sugerencias por parte de los encuestados, fue mejorar la agilidad para atender a los pasajeros. A parte de otras sugerencias como bebidas, celulares, periódicos, revistas dentro de los vehículos, también el tiempo de viaje en las distintas rutas por las que transita Transportes y Turismo Baños.

La Calidad en el servicio al cliente de la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños, radica en la aplicación de los servicios brindando cordialidad seguridad y comodidad

La cordialidad que está relacionada con la comunicación que establecemos entre el ofertante de servicios y el cliente, la seguridad que brindamos por la capacidad y la experiencia de nuestros choferes y demás empleados, y la comodidad considerada como una de las habilidades técnicas, derivadas de los procesos de atención, y en general de las exigencias de los clientes quienes buscan estos factores en los servicios que como empresa ofrecemos.

3.3 POSICIONAMIENTO Y VENTAJA DIFERENCIA

Una vez que se han determinado los segmentos objetivos, el siguiente paso es determinar el posicionamiento a implementar en cada segmento.

Se aplicaran dos conceptos administrativos para lograr el posicionamiento: atributos físicos del producto y beneficios buscados y esperados.

3.3.1 Atributos físicos del producto

Los atributos físicos del producto deben ser comunicados de forma adecuada al consumidor, esto permitirá que el mismo tenga mayor información y seguridad de adquirir un servicio con valor agregado, la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños debe dar a conocer los principales atributos del servicio:

características técnicas de los buses, sistema de seguridad, sistema de entretenimiento, distancia entre asientos, comodidad de asientos, entre otros.

3.3.2 Beneficios buscados y esperados

Los beneficios buscados y esperados dependerán de cada segmento identificado, la propuesta de valor para cada uno de ellos es la siguiente:

- Trabajadores/Estudiantes: Viaje cómodo y seguro en un bus con características de confort importantes.
- Aventureros: Viaje entretenido que permita la interacción con otras personas.
- Indiferentes: Viaje en el menor tiempo posible.
- Turistas Viaje cómodo en horarios establecidos con suficiente información antes, durante y después del viaje.

3.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Los productos y/o servicios tienen un ciclo de duración que comienza con su creación y termina con el retiro del mercado.

El Ciclo de Vida es el proceso mediante el cual los productos o servicios que se lanzan al mercado atraviesan una serie de etapas que van desde su concepción hasta

su desaparición por otros más actualizados y más adecuados desde la perspectiva del cliente.

Cuando se monitorean los resultados de muchos productos o servicios durante un período determinado, se descubre que el patrón de ventas más común sigue una curva consistente de Introducción, Crecimiento, Madurez y Declinación.

ETAPA PREVIA E INTRODUCCIÓN

En esta etapa, antes de su origen, se desarrollan, entre otros, los siguientes procesos de la vida del producto: concepción de la idea, desarrollo del proyecto, plan de negocios, entre otros. En el caso de la Cooperativa podemos decir que si bien se han desarrollado algunos servicios de Turismo estos servicios se encuentran aún en esta etapa.

El servicio ya está siendo ofrecido al mercado, en este punto se realizan las actividades para que estos servicios puedan penetrar de forma adecuada en el mercado.

Dentro de lo que se puede destacar es que tiene que existir una capacitación y supervisión de la fuerza de ventas para así poder cumplir con los objetivos planteados. El posicionamiento es de vital importancia en este punto sus estrategias se las debe utilizar con el objetivo de que los servicios ofrecidos sean del atractivo del mercado potencial.

Existen varios indicadores para identificar esta etapa. El principal indicador será el crecimiento gradual en volúmenes de ventas. En esta etapa, la política de precios y el financiamiento deben ser estratégicamente decididos para facilitar la rápida penetración.

ETAPA DE CRECIMIENTO

En esta etapa, el producto completa su posicionamiento definitivo, consolidada su cobertura y comienza a aumentar su participación en el mercado.

Ninguno de los servicios brindados por la cooperativa se identifica en esta etapa.

ETAPA DE MADUREZ

Cuando el producto ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de su evolución en el mercado, se ha llegado a la etapa denominada de madurez.

El servicio de transporte internacional a cambio de la compra de un boleto está ubicado claramente en esta etapa ya que podemos encontrar un nivel óptimo de cobertura y penetración de mercado, las posibilidades de crecimiento son pocas pero dependen del crecimiento del mercado del transporte en general, existe una buena rentabilidad, existe altos índices de fidelización de clientes y un alto reconocimiento y profundo posicionamiento.

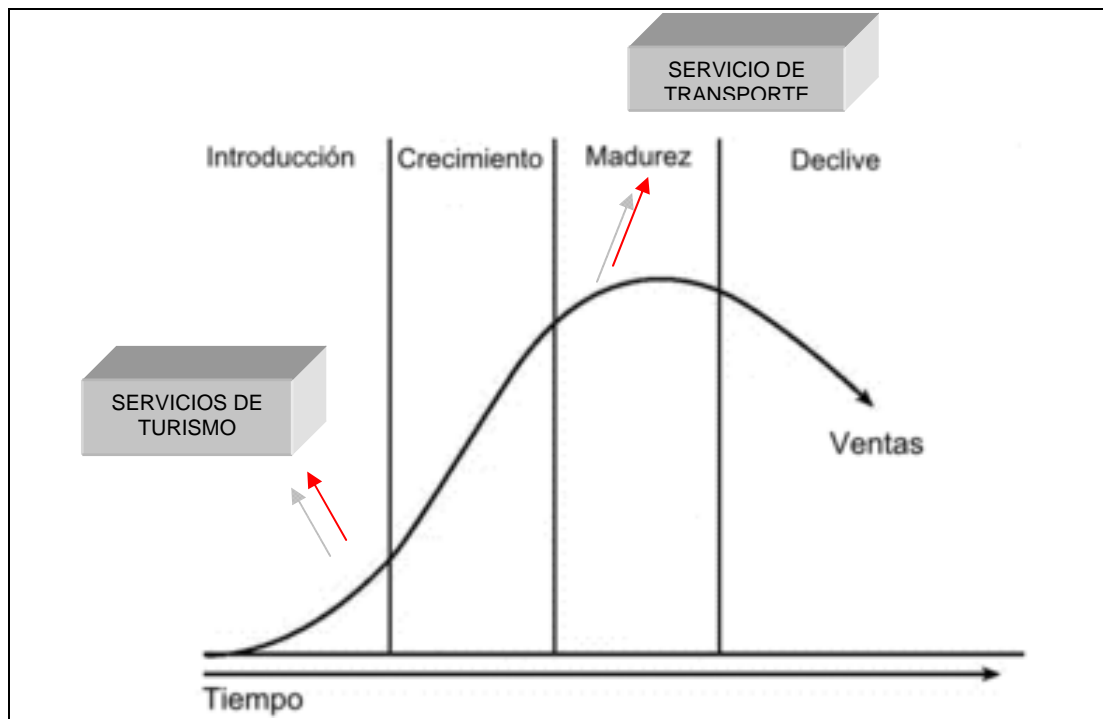
ETAPA DE DECLINACIÓN

No existe ningún servicio de la Cooperativa de Transporte y Turismo Baños en esta etapa.

ETAPA DE DESAPARICIÓN Y RETIRO

No aplica.

GRÁFICO N° 4



Fuente: Investigación Realizada.

Elaboración: Jassmina Casco.

ESTRATEGIAS PARA UTILIZARSE EN CADA ETAPA

Las distintas etapas del ciclo de vida del producto requieren, para la buena administración del negocio, estrategias especializadas de marketing.

En la introducción:

Internas

- Crear cultura compartida de toda la organización.
- Seguimiento intensivo de todo el proceso.
- Plan de contingencias para corregir o superar inconvenientes o problemas en el lanzamiento e introducción.

Externas

- Definición de qué canales distribución, en este caso: venta directa, agencias de viaje e internet.
- Promoción de ventas intensiva con objetivos y estrategias adecuados a los objetivos particulares de esta primera etapa del ciclo de vida.
- Campaña publicitaria.
- Actividades orientadas a generar la construcción del concepto de imagen de marca.
- Monitoreo de la evolución.

En el crecimiento:

Internas

- Análisis de sugerencias e innovaciones, para capitalizar experiencias de todos los participantes.
- Suministro de nuevas inversiones o elementos requeridos para atender el mercado objetivo

Externas

- Ampliación en la cobertura de zonas geográficas.
- Promoción de ventas, marketing directo y difusión.
- Fijación de nuevas metas y acuerdos de negocios.
- Fidelización de clientes.

En la etapa de madurez:

Internas

- Estimular ideas y procesos para lograr el mayor aprovechamiento de la curva de la experiencia, la economía de escala, así como las oportunidades para reducir costos e incrementar utilidades.

Externas

- Extender los criterios de segmentación y explorar nuevos nichos de mercado.
- Acordar alianzas estratégicas
- Profundizar planes de fidelización de clientes.

3.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING

3.5.1 Estrategias Genéricas

Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria. (Porter, 1997: 51).

Las estrategias son:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

La cooperativa de transporte y turismo Baños utilizara la estrategia de diferenciación

3.5.2 Estrategias Competitivas

En el grupo de las estrategias competitivas, la estrategia que La Cooperativa debe aplicar basados en el análisis de la ruta Baños-Quito y viceversa sería la de “El Líder”.

La compañía líder adopta estrategias defensivas ya que es la organización empresarial que domina el mercado y por lo tanto debe defenderse los ataques comerciales y de marketing realizados por la competencia, en este caso las cooperativas que ofrecen el mismo servicio.

3.5.3 Estrategias Defensivas

El objetivo de una estrategia defensiva, que lleva a cabo el líder cuando es atacado, es reducir la probabilidad de ataque, desviarlo hacia áreas menos amenazadoras y/o reducir su intensidad. Buscan proteger la cuota de mercado, constriñendo la acción de los competidores más peligrosos.

Los mecanismos que utiliza esta estrategia son:

- Innovación continua y avance tecnológico: Adquisición de nuevas unidades con equipamiento completo.
- Consolidación del mercado por el uso de la distribución intensiva o masiva (eficacia): Venta de boletos online, agencias de viaje.
- Mantenimiento de costos: Unidades modernas, reducción de costos.
- Extensiones de producto y/o marca para cubrir todos los segmentos (variedades): Área del turismo, alquiler de buses.
- Profundidad de producto para cubrir todos los segmentos (tamaños): Nuevas rutas y horarios.

El líder debe considerar qué segmentos defender, aún a costa de pérdidas, no puede defender todas sus posiciones en el mercado, debe concentrar sus recursos donde valga la pena.

Dentro de los diferentes tipos de estrategias defensivas La Cooperativa puede aplicar y adoptar las siguientes:

LA ESTRATEGIA PREVENTIVA

Consiste en lanzar un ataque a los seguidores o potenciales retadores, antes de que éste comience una ofensiva contra la empresa.

Busca minimizar la iniciativa ofensiva de los competidores y mantenerlos siempre a la defensiva. Los golpes preventivos tienen una recompensa psicológica, disuaden a los seguidores de convertirse en retadores.

LA ESTRATEGIA MÓVIL

Utiliza la ampliación del mercado y la diversificación del mercado como estrategias de innovación.

La ampliación del mercado, hace que la empresa se oriente hacia la necesidad genérica fundamental que satisface y se involucre en la investigación y desarrollo en todo el rango de tecnología de esa necesidad.

LA ESTRATEGIA OFENSIVA (EXPANSIÓN DE LA ACTUAL PARTICIPACIÓN DE MERCADO)

Busca mejorar la rentabilidad, al elevar la participación relativa en el mercado, por los efectos de la curva de la experiencia y de las economías de escala.

3.5.4 Marketing Mix

3.5.4.1 Producto (Servicio)

- Los servicios son de precio competitivo con relación al mercado.
- La calidad es mejor que la competencia.
- El servicio es completo en el área de mantenimiento
- Los procedimientos y entregas del servicio son mejores.
- El precio del servicio con relación a lo que recibo es satisfactorio.
- El servicio que brinda la empresa es suficiente para lo que requiero.

Los servicios ofrecidos se basan en las necesidades y beneficios buscados por los clientes. Pero estos no tienen o no han tenido la opción directa de expresar sus requerimientos o quejas.

Es importante que La Empresa busque canalizar de mejor manera los reclamos o inquietudes que forman parte del servicio post-venta, la Gerencia encargada debe designar una persona para el manejo y seguimiento de las mismas, con la finalidad de que exista una retroalimentación que contribuya a la mejora continua del servicio.

Realizar evaluaciones de satisfacción del cliente periódicamente contribuirá a tener un control efectivo de la calidad del servicio, el punto de vista del consumidor debe ser el foco central para dar forma o modificar los aspectos del servicio ofrecido.

3.5.4.2 Precio

El precio en el sector del transporte interprovincial es regulado por el estado, por este motivo no se pueden aplicar estrategias basadas en el precio.

3.5.4.3 Plaza

Incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.

En el mercado del transporte interprovincial la plaza juega un papel fundamental. La Cooperativa centrara sus esfuerzos en que el canal de distribución sea adecuado al cliente, que los puntos de venta de los boletos se encuentren en sitios estratégicos diferentes al propio terminal de pasajeros, los horarios de atención de los mismos son importantes para que el cliente tenga acceso al servicio la mayoría del tiempo.

Si bien el canal de distribución tiene su importancia no hay que descuidar que al ser un servicio necesariamente existe la interacción entre personas, por este motivo, la capacitación al personal de ventas y atención al cliente debe ser tratado como una prioridad.

Se puede agregar un nuevo canal que es la venta por internet, esto implica una mejora en el desarrollo tecnológico de la cooperativa y un cambio cultural de compra en los clientes.

3.5.4.4 Promoción

La promoción es una parte activa de la mezcla de mercadotecnia, son esfuerzos coordinados construidos alrededor de una idea o tema con el objetivo de alcanzar una meta en común.

Los objetivos de la promoción son:

- Conseguir una imagen corporativa en los clientes.
- Informar al mercado objetivo el servicio ofrecido por la cooperativa.
- Persuadir al cliente de utilizar el servicio ofrecido sobre la competencia.
- Crear una imagen mental de tal manera que el cliente recuerde como primera opción a la cooperativa para futuras compras.

Una vez determinados los objetivos se debe establecer la audiencia a la cual serán encaminados todos los esfuerzos. Se debe tomar en cuenta que el cliente no es el que necesariamente compra o decide la compra.

Los medios a utilizar son:

- Radio: Cuñas de publicidad de acuerdo a los segmentos.
- Prensa: Anuncios publicitarios en los periódicos que circulan en la ciudad de Baños.
- Televisión: Comercial a nivel regional, resaltando el confort y la seguridad de las unidades.
- Internet: Rediseño de la página web, anuncios en redes sociales.(Facebook, Twitter), venta de boletos online.
- Rediseño de logotipo y slogan.
- Relaciones Públicas: se mantendrá un contacto con las revistas especializadas en viajes y turismo, así como también con agencias de viajes.
- Auspicios de eventos deportivos o de belleza en la ciudad de Baños.
- Nueva pintura de las unidades.

4 ANÁLISIS FINANCIERO

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS Y TURISMO BAÑOS

Los activos de la empresa de transporte de pasajeros y turismo Baños lo constituyen las cuentas inversiones, disponible, deudores, inventarios, diferidos, propiedades planta y equipo, aportes en sociedades y otros activos. Mientras que el pasivo lo constituyen las obligaciones financieras, las cuentas por pagar, impuestos gravámenes y tasas, obligaciones laborales, pasivos estimados y provisiones, obligaciones financieras y otros pasivos.

Las fuentes de financiación de la empresa son la autofinanciación a través de las mensualidades de los socios, encomiendas, Expresos, arriendos de locales comerciales, venta de boletos y aportes extras de los socios de la cooperativa. La autofinanciación, tiene por finalidad conservar intacto el activo de la empresa Baños.

El principal inconveniente que presenta esta magnitud es que una autofinanciación excesiva puede hacer disminuir la rentabilidad de las empresas.

La autofinanciación presenta las siguientes ventajas:

- 1) Son recursos que no es preciso remunerar.

- 2) Aumenta la autonomía financiera de la empresa.
- 3) Disminuye el endeudamiento.
- 4) Resuelve la financiación cuando la empresa tiene dificultades para la obtención de recursos ajenos.
- 5) Se puede distribuir posteriormente entre los socios o accionistas.
- 6) Fuentes de financiación ajenas o recursos ajenos

Además de los recursos propios que son aportados por los propietarios o generados por la propia unidad económica, las empresas de transporte puede captar otra clase de recursos igualmente procedentes de otras actividades, constituyendo en una fuente de recursos adicional para amortizarlas deudas contraídas por la empresa.

Los créditos de financiación, utilizados por la empresa de transporte de pasajeros generalmente con entidades bancarias y a un plazo de reembolso superior al año.

Los elementos del activo fijo de la empresa de transporte de pasajeros, se ha venido aumentando conforme la adquisición de los mismos que hoy en día sirven de aporte al funcionamiento de la empresa y que a su vez algunos de ellos producen recursos.

4.2 ANÁLISIS DE LOS INGRESOS PROYECTADOS

Las ingresos que percibe la cooperativa de transporte de pasajeros y turismo Baños por concepto de encomiendas, venta de boletos y expresos fue calculado con base a la operación anual de cada socio y vehículo, tomando como premisa que cada vehículo trabajaría 365 días al año y que en cada año habría un incremento promedio del 19% sobre el valor de los ingresos del año anterior, lo que permite generar recursos durante el funcionamiento de la empresa.

Se tendrá solo un tipo de ingresos, los operacionales, que vendrá siendo el servicio de encomiendas, boletos, expresos con sus respectivos extras o adicionales.

CUADRO N° 16**INGRESOS PROYECTADOS PARA 5 AÑOS DE COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y TURISMO BAÑOS**

CÓDIGO	DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017
4,1,1,01,01	MENSUALIDADES	521.600,00	620.704,00	738.637,76	878.978,93	1.045.984,93
4,1,1,01,02	ENCOMIENDAS	1.303.316,51	1.550.946,65	1.845.626,51	2.196.295,55	2.613.591,70
4,1,1,01,03	EXPRESOS	88.326,50	105.108,54	125.079,16	148.844,20	177.124,59
4,1,1,01,04	ARRIENDOS	67.629,31	80.478,88	95.769,87	113.966,14	135.619,71
4,1,1,01,05	BOLETOS	8.012.637,67	9.535.038,83	11.346.696,20	13.502.568,48	16.068.056,50
4,1,1,01,06	APORTE EXPRESOS	708,00	842,52	1.002,60	1.193,09	1.419,78
TOTAL		9.994.217,99	11.893.119,42	14.152.812,10	16.841.846,39	20.041.797,21

Fuente: Cooperativa de Transporte y Turismo Baños.

Elaboración: Jassmina Casco.

4.3 ANÁLISIS DE LOS EGRESOS PROYECTADOS

Los egresos que tiene la cooperativa de transporte de pasajeros y turismo Baños se dividen en cuatro grandes grupos que son:

1. Laborales: Todos los gastos del personal de la cooperativa incluyendo sueldos, beneficios sociales y otro tipo de bonificaciones laborales.
2. Gerenciales: Son todos los gastos de gestión, comisiones, festividades, hospedaje, alimentación y dietas.
3. Operativos: Incluye gastos como los Suministros, Mantenimiento; servicios básicos, permisos de funcionamiento, Deprecaciones, valores de IVA asumidos etc.
4. Financieros: Los intereses que se cancelan por las obligaciones financieras que mantienen con las instituciones bancarias.

Estos grupos de han venido manejando un incremento anual del 16% promedio cada año lo que nos permite mantener un 3% de diferencia positiva con respecto de los ingresos.

CUADRO N° 17**EGRESOS PROYECTADOS PARA 5 AÑOS DE COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y TURISMO BAÑOS**

CÓDIGO	DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017
5,1,2,01	GASTOS LABORALES	560.729,02	650.445,66	754.516,97	875.239,68	1.015.278,03
5,1,2,02	GASTOS GERENCIALES	78.141,87	90.644,57	105.147,70	121.971,33	141.486,75
5,1,2,03	GASTOS OPERACIONALES	9.393.185,77	10.896.095,49	12.639.470,77	14.661.786,10	17.007.671,87
5,2,1,01,01	GASTOS FINANCIEROS	22.958,05	26.631,34	30.892,35	35.835,13	41.568,75
TOTAL DE EGRESOS		10.055.014,71	11.663.817,06	13.530.027,79	15.694.832,24	18.206.005,40

Fuente: Cooperativa de Transporte y Turismo Baños.

Elaboración: Jassmina Casco.

4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS PROYECTADOS

Una vez que conocemos que los ingresos y los egresos que durante los cinco años de estudio proyectado podemos obtener se determina la ventaja de mejorar los ingresos a través de un planteamiento de un plan de estratégico de marketing y mejor posicionamiento de la empresa.

La misma que será reflejada en la utilidad de la empresa así como en el crecimiento de cada socio como ente de la misma.

CUADRO N° 18**UTILIDAD PROYECTADA PARA 5 AÑOS DE COOPERATIVA DE TRANSPORTE Y TURISMO BAÑOS**

	2013	2014	2015	2016	2017
TOTAL DE INGRESOS	9.994.217,99	11.893.119,41	14.152.812,10	16.841.846,39	20.041.797,21
TOTAL DE EGRESOS	10.055.014,71	11.663.817,06	13.530.027,79	15.694.832,24	18.206.005,40
UTILIDAD PROYECTADA	-60.796,72	229.302,35	622.784,31	1.147.014,15	1.835.791,81

Fuente: Cooperativa de Transporte y Turismo Baños.

Elaboración: Jassmina Casco.

4.5 COSTOS DE LA INVERSIÓN

En el cuadro que detallamos las actividades a desarrollar para la implantación del Plan estratégico de marketing indica el total de dinero en dólares que costaría implementarlo para la empresa de Transporte de pasajeros y turismo Baños la cual será utilizados para investigar el mercado conocerlo, analizarlo y buscar el mecanismo adecuado de implementación en la que además colocamos personal contratado que conozca del tema para que se pueda capacitar y que la implantación tenga el éxito merecido, y cuya finalidad es captar mayores clientes y ofrecer servicios de mejor calidad que le permitirá a la empresa ganar el mercado que aún no ha sido explotado o que a su vez conocen de otras empresa de igual actividad peor que no se encuentran satisfechos.

CUADRO N° 19

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

ACTIVIDAD	COSTO
Investigación de Mercado	25.000,00
Papelería	12.000,00
Personal	53.000,00
Transporte y Viáticos	25.000,00
Material	10.000,00
Capacitación del Personal	35.000,00
Relaciones Públicas	15.000,00
Promoción de Ventas	30.000,00
Centros Informativos	20.000,00
TOTAL	225.000,00

Fuente: Cooperativa de Transporte y Turismo Baños.

Elaboración: Jassmina Casco.

4.6 EVALUACIÓN FINANCIERA

Con respecto a la evaluación financiera, entendida como la forma de medir la rentabilidad de un proyecto, se ha considerado los parámetros: VAN, TIR, C/B.

4.6.1 VAN y TIR

Para la empresa de Transporte de Pasajeros y Turismo Baños se ha tomado los flujos de caja proyectados cuyos resultados se muestran a continuación.

CUADRO N° 20

FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA 5 AÑOS Y CALCULO DEL VAN/TIR

c	DETALLE	VALOR INICIAL	2013	2014	2015	2016	2017
	CAPITAL	653.065,77					
	CAPITAL TANGIBLE	668.415,50					
4,1,1,01,01	MENSUALIDADES		521.600,00	620.704,00	738.637,76	878.978,93	1.045.984,93
4,1,1,01,02	ENCOMIENDAS		1.303.316,51	1.550.946,65	1.845.626,51	2.196.295,55	2.613.591,70
4,1,1,01,03	EXPRESOS		88.326,50	105.108,54	125.079,16	148.844,20	177.124,59
4,1,1,01,04	ARRIENDOS		67.629,31	80.478,88	95.769,87	113.966,14	135.619,71
4,1,1,01,05	BOLETOS		8.012.637,67	9.535.038,83	11.346.696,20	13.502.568,48	16.068.056,50
4,1,1,01,06	APORTE EXPRESOS		708,00	842,52	1.002,60	1.193,09	1.419,78
TOTAL DE INGRESOS			9.994.217,99	11.893.119,42	14.152.812,10	16.841.846,39	20.041.797,21
EGRESOS							
5,1,2,01	GASTOS LABORALES		560.729,02	650.445,66	754.516,97	875.239,68	1.015.278,03
5,1,2,02	GASTOS GERENCIALES		78.141,87	90.644,57	105.147,70	121.971,33	141.486,75
5,1,2,03	GASTOS OPERACIONALES		9.393.185,77	10.896.095,49	12.639.470,77	14.661.786,10	17.007.671,87
5,2,1,01,01	GASTOS FINANCIEROS		22.958,05	26.631,34	30.892,35	35.835,13	41.568,75
TOTAL DE EGRESOS		1.321.481,27	10.055.014,71	11.663.817,06	13.530.027,79	15.694.832,24	18.206.005,40
FLUJO NETO			-60.796,72	229.302,36	622.784,31	1.147.014,15	1.835.791,81
MAS DEPRECIACIONES			80.772,55	80.772,55	80.772,55	80.772,55	80.772,55
FLUJO NETO DE CAJA		-1.321.481,27	19.975,83	310.074,91	703.556,86	1.227.786,70	1.916.564,36

TASA DE DESCUENTO	DESEMBOLSO INICIAL	2013	2014	2015	2016	2017
12%	-1.321.481,27	19.975,83	310.074,91	703.556,86	1.227.786,70	1.916.564,36
VALOR ACTUAL NETO VAN =		\$ 2.633.593,97				
TASA INTERNA DE RETORNO TIR =		33,54%				

El TIR y el VAN son mayores a 0, por lo que el proyecto resulta ser factible.

Fuente: Cooperativa de Transporte y Turismo Baños.

Elaboración: Jassmina Casco.

4.7 COSTO BENEFICIO DEL PROYECTO

Este valor muestra que por cada dólar que se invierte, se recuperan 44 DOLARES Y 42 CENTAVOS, lo que demuestra que el negocio es muy rentable, dejando utilidades que podrían reinvertirse en el Plan Estratégico de Marketing y en adquisición de bienes.

$$\frac{B}{C} = \frac{\text{Valor actual de ingresos totales}}{\text{Valor actual de costos de inversión}}$$

9.994.217,99
225.000,00

44.42

4.8 IMPACTO Y EVALUACIÓN

1. Si se aplica el Plan estratégico de Marketing como deben ser es seguro que las ventas van a tener un incremento mejor.
2. El posicionamiento en el mercado de la empresa dependerá del desarrollo de las estrategias de Marketing.
3. Al aumentar el volumen de ventas se concluye que se incrementará también el nivel de ganancias en la empresa lo que permitirá una mejor solvencia para futuras inversiones especialmente en edificios, vehículos y otros bienes que produzcan mayores ingresos.

4. La empresa tendrá la oportunidad de entrar al mercado a competir con mejores oportunidades de desarrollo, ya que el plan de marketing constituye una excelente herramienta.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En la actualidad el transporte a nivel interprovincial es fundamental para el desarrollo económico, aportando a la productividad y comunicación entre provincias.
- La contribución de una empresa de transporte al desarrollo de una ciudad específica es de vital importancia, pero esta contribución se ha visto opacada por la existencia de un servicio deficiente, lo que refleja un pobre manejo administrativo de las cooperativas, administraciones empíricas y no enfocadas a brindar un servicio de calidad.
- La Cooperativa de Transportes y Turismo Baños no ha promovido y sus esfuerzos han sido mínimos en lo referente a aplicar una cultura del servicios, si bien sus valores están enmarcados dentro de esta cultura su aplicación en la realidad es prácticamente nula.
- La capacitación a los empleados es reducida ya que se considera que no existe la necesidad de hacerlo, pero como reflejan los resultados de la encuesta realizada las quejas alrededor del trato de los empleados son elevadas.

- La presente investigación pretende contribuir a la aplicación de nuevos conceptos administrativos en la Cooperativa de Transportes y Turismo Baños que contribuyan a generar una ventaja competitiva importante respecto a la competencia.
- El plan estratégico de marketing orientado a mejorar la calidad del servicio está fundamentado en la identificación de las competencias de la organización así como haciendo énfasis en aspectos deficitarios con el objetivo de mejorarlos.
- La matriz FDAO mostrada en la presente investigación contribuye a seleccionar estrategias claves orientadas a lograr ventajas competitivas.
- El trabajo y el trato al cliente por parte de los empleados de la organización no reflejan la misión, visión y valores de la misma, por lo que es importante que el desarrollo de la cultura de atención al cliente se base en dichos enunciados y se refuerce el dar a conocer los mismos al interior de la cooperativa
- A través de esta investigación se pretende mejorar la eficiencia empresarial, a través del mejoramiento de su sistema administrativo financiero, que permita reconstruir su imagen, mejorar la calidad del servicio de transportes de pasajeros como el envío de encomiendas.
- La globalización y los mercados dinámicos hacen que las organizaciones tengan que trabajar de forma constante en estrategias competitivas que les permitan mantener un posicionamiento adecuado en el mercado.

- El potencial de mercado en la ciudad de Baños es amplio, ya que es una ciudad con atractivos turísticos importantes, pero al momento de la elección del servicio por parte del cliente, no existe una diferenciación marcada para elegir una u otra cooperativa ya que ninguna ofrece un valor agregado relevante al servicio.
- La necesidad de mayor competitividad que exige el mercado del transporte y turismo, requiere que las organizaciones respondan como empresa, tengan recursos técnicos, imagen y calidad para diferenciarse de otras.
- A lo largo del desarrollo de la investigación las diferentes teorías de la planificación estratégica y marketing estratégico resaltan la importancia de la elaboración de Plan Estratégico de Marketing y en los beneficios que han reportado las empresas que lo aplican.
- Si bien el análisis financiero contribuye a la aceptación o no de un proyecto hay que tomar en cuenta un análisis global y sistemático ya que en esencia lo que se pretende mejorar es el servicio actual.

5.2 RECOMENDACIONES

- Para que los estudios realizados tengan una repercusión adecuada en los resultados de la empresa tanto de rentabilidad como satisfacción del cliente, no sólo se precisa de una metodología acertada y análisis adecuados, sino que se necesita especialmente una estructura administrativa que basada en algunas herramientas administrativas competentes, que para el caso ha sido el de un Plan

Estratégico de Marketing, este puede ser capaz de transformar el diagnóstico en la oportunidad de generar a mediano plazo una ventaja competitiva, resumida en la fidelización del cliente.

- La aplicación de esta propuesta de mejoramiento empieza por dar a conocer y recordar con frecuencia la misión, visión, objetivos, políticas de la Cooperativa.
- Se recomienda realizar una evaluación de las estrategias propuestas con el objetivo de determinar si los problemas y las áreas deficitarias han tenido una mejora.
- Se recomienda que la capacitación empiece por los entes gerenciales, capacitaciones basadas en competitividad, satisfacción del cliente, toma de decisiones o mercados dinámicos son de vital importancia para que en un futuro los gerentes puedan transmitir estos conocimientos a su personal y de esta manera se contribuya al desarrollo de una cultura dinámica y actual de calidad y servicio al cliente.
- La Cooperativa deberá recoger sugerencias por parte de los empleados, e incentivar a aquellos que mejor se desenvuelven en los puestos de trabajo, para esto se debe dar el mismo nivel de importancia tanto al personal administrativo como al personal operativo de la organización.
- La creación de departamentos de quejas, buzón de sugerencias, encuestas para la medición de la satisfacción de los clientes, son herramientas que deben ser aplicadas para lograr la fidelización de los clientes.

- Proporcionar cursos de capacitación y motivación a los socios para que tenga un enfoque claro de los beneficios que posee la Cooperativa y se los puedan transmitir a sus trabajadores.
- Se considera indispensable implementar estrategias promocionales que busquen la satisfacción de las necesidades y expectativas que tienen los clientes por el servicio de transporte ofertado. Lo que garantizará una mayor participación en el mercado y fortalecerá la imagen corporativa que la empresa busca obtener.
- Es necesario realizar cursos de capacitación para los trabajadores de la Cooperativa a lo largo del año, esto aseguraría un mejor servicio al cliente y un desempeño óptimo en cada área de trabajo.
- Los resultados de la presente investigación así como los resultados de las estrategias aplicadas servirán para iniciar un proceso de mejoramiento continuo.
- Se recomienda que el presente estudio sea el inicio para otras investigaciones similares que lo mejoren y complementen.

BIBLIOGRAFÍA

- HAYES, B. (1995). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. (1ra. Ed.). España: Ediciones Gestión 2000.
- KOTLER, P. (1989). *Mercadotecnia*. (3ra. Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- LAMBIN, J., GALLUCCI, C. & SICURELLO, C. (2009). *Dirección de Marketing Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. (2da. Ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- MCCARTHY, J. (1999). *Marketing un Enfoque Global*. (13ra. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana de México.
- MÉNDEZ, C. (1988). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables, Administrativas*. Colombia: McGraw-Hill.
- OROZCO, A. (1999). *Investigación de Mercados, concepto y práctica*. Colombia: Editorial Norma.
- PORTER, M. (1998). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial Continental.
- WILENSKY, A. (1993). *Marketing Estratégico*. (3r.a Ed.). Argentina: Editorial Norma.
- [<http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>]
- [www.gestiopolis.com]. *Glosario de términos administrativos*.

ANEXOS

ANEXO 1**DISEÑO DE LA ENCUESTA****ENCUESTA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE COOPERATIVA BAÑOS**

CIUDAD:

FECHA:

INSTRUCCIÓN: El propósito de la presente encuesta es la de tratar de contribuir al mejoramiento de la actividad del Transporte de la Cooperativa Baños. Su respuesta nos ayudará a dicho propósito.

1. ¿Usted utiliza los buses de la Cooperativa Baños para movilizarse?Sí No **2. ¿Con que frecuencia Ud. Usa el servicio de transporte?**1-2 veces por semana 3-4 veces por semana 5 o más veces por semana **3. ¿Para qué actividad utiliza el servicio de transporte de la Coop. Baños?**Encomiendas Negocios Turismo Transporte Frecuente Trabajo / Estudio **4. El servicio de transporte es considerado:**Excelente Bueno Muy bueno Regular

5. Entre otras cosas, ¿qué más exigiría Ud. Del servicio de transporte?

- Puntualidad Calidad
 Confiabilidad Otros (Escriba).....
 Seguridad

6. Ordene del 1 al 6 de acuerdo a la importancia que le daría Ud. a estas principales características de un Servicio de Transporte de calidad (siendo el 1 la más importante)

- Capacidad de atención apropiada al cliente
 Buena presentación del personal
 Unidades de transporte modernas y limpias
 Puntualidad en los horarios
 Prudencia de los choferes
 Seguridad en el viaje

7. ¿Qué le disgusta del actual servicio de transportación que brinda la Cooperativa de Transportes Baños?

- Trato de los choferes
 Impuntualidad de los buses
 Falta de seguridad en las unidades

8. Con que valores describiría usted a los encargados de prestar el servicio de transporte en la Cooperativa Baños

- Respetuosos Irresponsables
 Descorteces Amables

9. ¿Cree usted que sería importante implementar un buzón de sugerencias en la oficina de venta de pasajes?

Sí No

10. El servicio de transporte que actualmente utiliza lo recomendaría Ud., a otras personas:

Sí No

Si el caso es negativo, ¿Por qué?

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN