



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**Plan de Marketing para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros òCITA
EXPRESSö.**

**Maestrante
Luis Gustavo Núñez Ibarra**

**Tutor
MBA. Juan Lascano**

**Quito
Febrero 2014**



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
INFORME DEL TRIBUNAL REVISOR

FECHA: 18 DE NOVIEMBRE DEL 2013	PROGRAMA:
MAESTRIA: ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS	CIUDAD: Quito

INTEGRANTE(S):

GUSTAVO NUÑEZ IBARRA

TEMA:

PLAN DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA INTERPROVINCIAL DE TRANSPORTE DE PASAJEROS CITA EXPRESS

OBSERVACIONES:

Páginas	
	Una vez que la tesis del Ing. Gustavo Núñez ha concluido en su totalidad y cumple con los requisitos que demanda la institución, la misma se encuentra habilitada para el siguiente proceso de revisión. Señor Vicerrector pongo su consideración para los tramites pertinentes

Revisado por: Juan Lascano Polo MBA	Revisado por:
--	-------------------

Nota: Favor entregar en la Unidad de Posgrados, dos copias firmadas de este documento.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA "ISRAEL"

19 NOV 2013

RECIBIDO / DESPACHADO
INFORMACIÓN

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de tesis con título **“Plan de Marketing para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros CITA EXPRESS”** Ha sido desarrollado por Luis Gustavo Núñez Ibarra con C.C. N° 180305359-2 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización por cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Luis Gustavo Núñez Ibarra

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**öPLAN DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE DE PASAJEROS CITA EXPRESSö**

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Tutor: Msc. Juan Lascano.

RESUMEN

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses öCITA EXPRESSö, brinda servicios de transporte de servicio de pasajeros y encomiendas desde la ciudad de Ambato a distintos destinos del país.

Se diseñó un plan de marketing a fin de captar nuevos clientes, fidelizar a los actuales con la finalidad de aumentar los ingresos económicos de los socios que conforman la Organización.

Luego de analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Cooperativa, se estableció una matriz FODA, misma que sirvió de utilidad para la elaboración de estrategias a seguir.

Por otro lado se realizó un estudio financiero en base a las estrategias a ejecutarse, mismo que determinó que el proyecto es factible y por tal razón se recomienda su ejecución.

Palabras Claves: FODA, TIR, VAN, VAFE, ID, Balance Score Card.

TECHNOLOGICAL UNIVERSITY ISRAEL

BUSINESS ADMINISTRATION MASTERY

PLAN OF MARKETING FOR THE COOPERATIVE OF TRANSPORT OF PASSENGERS CITA EXPRESS

Author: Luis Gustavo Núñez Ibarra

Tutor: Msc. Juan Lascano

SUMMARY

The Cooperative of transport of persons "CITA EXPRESS", gives services of transport of passengers and charge from the city of Ambato to any places of the Ecuador.

This project has a marketing plan with the finality of obtain new clients, retain the actual clients and increment the economy of the actionists of the organization.

After to analyze the fortress, weakness, opportunity and threaten of the Cooperative, it obtains a FODA matrix, same that was of utility for the elaboration of the strategies.

Also this project has a financier study in base to the strategies to eject, and it concludes what is feasible and recommends the implementation.

Key words: FODA, TIR, VAN, VAFE, ID, Balance Score Card

AGRADECIMIENTO

A mi querido Dios por permitirme cumplir una de mis metas propuestas en mi vida.

A mis padres que son mis héroes, por brindarme todo su apoyo y confianza, y sobre todo por ser ejemplos de trabajo, disciplina, honradez y visión.

A la Cooperativa de Transportes "CITA EXPRESS" por entregarme todas las facilidades e información para el desarrollo del presente proyecto.

DEDICATORIA

El presente proyecto de Tesis se lo dedico a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros òCITA EXPRESSö, de manera especial a sus Directivos, esperando que la investigación realizada sea de utilidad para la Organización.

INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO DE AUTORÍA.....	II
RESUMEN	III
SUMMARY.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA.....	VI
LISTA DE ANEXOS	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. ANTECEDENTES	3
1.1 Antecedentes de la Empresa.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	6
1.3 Formulación del problema.	8
1.4 Sistematización del problema.....	8
1.5 Objetivo General.	8
1.6 Justificación.	9
1.7 Marco Teórico.....	10
1.7.1 Tipos de Procesos.....	10
1.7.2 Administración por procesos.....	10

1.7.3	Gestión por Procesos.....	11
1.7.4	Análisis Situacional	12
1.7.8	Mezcla de Marketing	13
1.8	Flujos de Efectivo	15
1.9	Valor Actual Neto.....	15
1.10	Tasa interna de retorno.....	15
1.11	La Planeación	16
1.12	La Planeación Estratégica	16
1.13	Análisis el Entorno.....	16
1.14	Análisis DOFA	17
1.15	Modelo de Porter	17
1.16	Muestreo Estratificado	18
1.17	Cadena de Valor	18
1.18	Actividades Primarias	19
1.19	Actividades de apoyo.....	19
1.20	Satisfacción del consumidor	19
1.21.	Cómo retener a los clientes	20
1.22	Demanda de mercado	20
1.23.	Mercados, segmentos de mercado y nichos.....	20
1.25.	Diferenciación del producto.....	21
1.26.	Diferenciación del personal	21
1.7	Hipótesis.....	21

1.8	Estructura Legal.....	22
1.9	Estructura Organizacional.....	22
1.9.1	Asamblea General.....	22
1.9.2	Consejo de Administración.....	23
1.9.3	Consejo de Vigilancia.....	24
1.9.4	Presidente.....	25
1.9.5	Secretario de la Cooperativa.....	26
1.10	Estructura Funcional.....	27
1.10.1	Gerencia.....	27
1.10.2	Departamento de Contabilidad.....	29
1.10.3	Servicios Generales.....	30
CAPITULO II.....		31
2.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	31
2.1	Marketing Mix.....	31
2.1.1	Producto.....	31
2.1.2	Precio.....	36
2.1.3	Plaza.....	36
2.1.4	Promoción.....	55
2.2.	Análisis de macro y micro entorno.....	60
2.2.1.	Variables del macro ambiente.....	60
2.2.2.	Análisis del Microentorno.....	70
2.2.3.	Análisis de Porter.....	73

2.3 Segmentación de mercado.....	76
2.4. Investigación de Mercado.	77
2.4.1. Tamaño de la muestra.	77
2.4.2. Elaboración de la encuesta.	78
2.4.3. Tabulación y análisis (DFE).....	79
2.5 Oferta.....	88
2.6 Demanda.....	89
CAPITULO III.....	91
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	91
3.1. Misión.	91
3.2. Visión.	93
3.3. Análisis externo.	95
3.4. Análisis interno.....	96
3.5. Determinación de los factores claves de éxito (FCE).....	98
3.6. Matriz ofensiva.	100
3.7. Matriz defensiva.	101
3.8. Objetivos corporativos de crecimiento y producción.....	101
3.9. Matriz FODA estratégico.....	103
3.10. Planes de acción.....	104
3.11. BSC	109
CAPÍTULO IV.....	111

4. PROPUESTA ESTRATÉGICA	111
4.1. Cadena de valor	111
4.2. Definición de los Procesos.	113
4.3 Diagrama del Proceso.....	114
4.4. Matriz del Proceso.....	116
4.4.1 Matriz del proceso de transporte de pasajeros.	116
4.4.2 Matriz del Proceso de servicio de transporte de encomiendas.....	118
4.5. Matriz proceso mejorado	120
4.5.1 Matriz del proceso de servicio de transporte de pasajeros mejorado.	120
4.5.2 Diagrama proceso de servicio de pasajeros mejorado.....	122
4.5.3 Matriz del proceso del servicio de transporte de encomiendas mejorado.	123
4.6. Propuesta estratégica.	126
4.6.1. Estrategia genérica.	127
CAPÍTULO V.	139
5. ANÁLISIS FINANCIERO.....	139
CAPÍTULO VI.....	; Error! Marcador no definido.
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	149
6.1. CONCLUSIONES.....	149
6.2. RECOMENDACIONES.	150
Bibliografía	151

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sede Institucional	3
Gráfico 2: Estructura Asamblea General	22
Gráfico 3: Estructura Funcional.....	27
Gráfico 4: Viajes para Turismo nacional	32
Gráfico 5: Bus Modelo # 01	33
Gráfico 6: Bus Modelo #02	33
Gráfico 7: Bus Modelo # 03	34
Gráfico 8: Uniforme de la Empresa.....	35
Gráfico 9: Uso del Uniforme.....	35
Gráfico 10: Entrada de pasajeros al Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato.....	37
Gráfico 11: Exteriores de la oficina de venta de boletos del Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato.....	38
Gráfico 12: Interior de la oficina de venta de boletos del Terminal Terrestre de la Ciudad de Ambato.....	39
Gráfico 13: Oficina de encomiendas de la ciudad de Ambato	40
Gráfico 14: Exteriores de la oficina de encomiendas y venta de boletos de la ciudad de Latacunga	41
Gráfico 15: Interior de la oficina de encomiendas y venta de boletos de la ciudad de Latacunga.	42
Gráfico 16: Exterior de la oficina de encomiendas y venta de boletos de la parroquia de Pifo	44
Gráfico 17: Interior de la oficina de encomiendas y venta de boletos de la Parroquia de Pifo.	45
Gráfico 18: Exteriores de la oficina de encomiendas de la ciudad de Ibarra	46

Gráfico 19: Interior de la oficina de encomiendas de la ciudad de Ibarra	47
Gráfico 20: Exterior de la de oficina de venta de boletos la ciudad de Ibarra	48
Gráfico 21: Interior de la oficina de venta de boletos la ciudad de Ibarra	48
Gráfico 22: Oficina de venta de boletos la ciudad de Santo Domingo	50
Gráfico 23: Oficina de venta de boletos la ciudad de Guayaquil	51
Gráfico 24: Exteriores de la oficina de venta de boletos de San Lorenzo	52
Gráfico 25: Interior de la oficina de venta de boletos de San Lorenzo.....	53
Gráfico 26: Oficina de venta de boletos de la ciudad de Quito.....	54
Gráfico 27: Inflación del Ecuador año 2006 ó 2013.....	61
Gráfico 28: Empleo, Desempleo y Subempleo	62
Gráfico 29: Presentación e Higiene	81
Gráfico 30: Trato de los empleados	81
Gráfico 31: Trato de conductores y controladores	82
Gráfico 32: Velocidad de las unidades	83
Gráfico 33: Comodidad de las unidades vehiculares.....	83
Gráfico 34: Conocimiento del servicio de encomiendas	84
Gráfico 35: Utilización del servicio de encomiendas	84
Gráfico 36: Calificación del servicio de encomiendas	85
Gráfico 37: Frecuencia de viaje.....	85
Gráfico 38: Modo de uso del servicio.....	86
Gráfico 39: Usuarios del servicio según género.....	87
Gráfico 40: Clasificación de los usuarios mediante grupos de edad	87
Gráfico 41: Análisis Oferta - Demanda y Sobre Oferta (semanal).....	90
Gráfico 42: Mapa de la Estrategia General	109

Gráfico 43: Cadena de Valor.....	112
Gráfico 44: Diagrama del proceso actual del servicio de transporte de encomiendas.....	115
Gráfico 45: Diagrama del servicio de pasajeros.....	122
Gráfico 46: Diagrama del proceso de servicio de encomiendas mejorado	125
Gráfico 47: Bus ensamblable "CITA EXPRESS"	132
Gráfico 48: Formato de calendario para billetera.....	133
Gráfico 49: Bebida de cortesía	133
Gráfico 50: Chocolates para entrega.....	134
Gráfico 51: Material POP para niños.....	135
Gráfico 52: Material POP para niños.....	135
Gráfico 53: Reloj tarjetero.....	136

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Frecuencias	6
Tabla 2: Precios de pasajes.....	36
Tabla 3: Precios de encomiendas.....	36
Tabla 4: Tabla de Frecuencias	54
Tabla 5: Medios Disponibles ó Nivel de Impacto.	55
Tabla 6: Medios de Comunicación.	57
Tabla 7: Medios de Comunicación.	57
Tabla 8: Medios de Comunicación.	58
Tabla 9: Medios de Comunicación.	58
Tabla 10: Medios de Comunicación.	59
Tabla 11: Medios de Comunicación.	59
Tabla 12: Tasa de Interés Activa.	61
Tabla 13: Canasta Básica.	63
Tabla 14: Competencia a Guayaquil.....	71
Tabla 15: Competencia a Ibarra y San Lorenzo	71
Tabla 16: Competencia a Santo Domingo y Esmeraldas.....	71
Tabla 17: Competencia a Quito	72
Tabla 18: Características de Proveedores Sustitutos	73
Tabla 19: Segmentación de Mercados	76
Tabla 20 : # de encuestas.....	78
Tabla 21: Formato Encuesta.....	79
Tabla 22: Resultado de encuestas.	80

Tabla 23: Oferta viajes de ida.....	88
Tabla 24: Oferta viajes de regreso.....	88
Tabla 25: Viajes de ida o regreso.....	89
Tabla 26: Interrogantes para plantear la misión.	92
Tabla 27: Interrogantes para plantear la visión.	94
Tabla 28: Oportunidades.....	95
Tabla 29: Amenazas.....	96
Tabla 30: Fortalezas.....	96
Tabla 31: Debilidades.....	97
Tabla 32: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).	98
Tabla 33: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).	99
Tabla 34: Matriz ofensiva.....	100
Tabla 35: Matriz defensiva.....	101
Tabla 36: Matriz FODA.....	103
Tabla 37: Plan de acción # 01.....	104
Tabla 38: Plan de acción # 02.....	105
Tabla 39: Plan de acción #03.....	106
Tabla 40: Plan de Acción # 05.....	108
Tabla 41: Matriz análisis de procesos de la Cooperativa de Transportes òCITA EXPRESSö	116
Tabla 42: Indicadores de eficiencia en el servicio de transporte de pasajeros.....	117
Tabla 43: Indicadores de eficiencia del servicio de transporte de encomiendas.....	119
Tabla 44: Matriz del proceso de servicio de transporte de pasajeros mejorado.....	120
Tabla 45: Tabla de eficiencia del proceso de transporte de pasajeros mejorado.....	121
Tabla 46: Matriz del proceso del servicio de transporte de encomiendas mejorado.....	123

Tabla 47: Indicadores de eficiencia del proceso de transporte de encomiendas mejorado.....	124
Tabla 48: Producción optimista mensual por unidad de transporte.....	139
Tabla 49: Detalle de egresos operativos por viaje y por mes de cada unidad de transporte en USD.....	140
Tabla 50: Gastos de mantenimiento y obligaciones patronales al mes por unidad de transporte en USD	141
Tabla 51: Análisis ingresos optimistas y egresos mensuales por unidad.....	142
Tabla 52: Análisis de la capacidad utilizada por cada unidad de transporte.....	142
Tabla 53: Estado de pérdidas y ganancias proyectado para un año por cada unidad de transporte.....	144
Tabla 54: Tabla de Depreciación del Vehículo	145
Tabla 55: Flujo de Efectivo proyectado para cinco años	148

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: Nómina de socios de la Cooperativa Interprovincial de Transporte de Pasajeros òCITA EXPRESSö.

ANEXO 2: Tabla de conceptualización del problema.

ANEXO 3: Acuerdo Ministerial # 2513.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses "CITA EXPRESS", se encuentra domiciliada en la Avenida de las Américas 1610 de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, brinda servicios de transporte de servicio de pasajeros y encomiendas desde la ciudad de Ambato a los siguientes destinos: Guayaquil, Esmeraldas, Quito, San Lorenzo, Ibarra y viceversa.

Se requiere implementar un plan de marketing a fin de captar nuevos clientes, fidelizar a los actuales todo esto con la finalidad de aumentar los ingresos económicos de los socios que conforman dicha Organización.

Luego de analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Cooperativa, se estableció una matriz FODA, misma que sirvió de utilidad para la elaboración de las estrategias a seguir y que se detallan a continuación:

- Concientizar a los socios sobre la importancia de disponer de una área de marketing encargada de desarrollar y ejecutar estrategias de creación de servicios.
- Desarrollar proyectos de promoción orientados a mujeres y niños de las ciudades de Ambato, Ibarra y Latacunga.
- Realizar una campaña publicitaria, de los servicios ofertados de viajes y encomiendas orientado al público en general de las ciudades de Latacunga, Ibarra y Ambato.

- Vigilar los tiempos de recorrido y establecer sanciones a los conductores que infrinjan esta disposición.
- Organizar un programa de capacitación al personal en relaciones humanas y atención al cliente.

CAPÍTULO I.

1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes de la Empresa.

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses òCITA EXPRESSö, se encuentra domiciliada en la Avenida de las Américas # 1610 de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.



Gráfico 1: Sede Institucional

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

Obtuvo su reconocimiento jurídico mediante Acuerdo Ministerial # 2513, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número 569 de fecha 18 de Septiembre de 1969.

Cuenta son 62 socios, tal como se describe en el **Anexo N° 01**

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses "CITA EXPRESS", dispone de los siguientes bienes:

- En Ambato, una sede social con ambientes para la parte administrativa y un salón de uso múltiple y eventos deportivos.
- En Esmeraldas, un edificio en el que se cuenta con dormitorios para socios y conductores, y garaje para las unidades vehiculares.
- Cerca del Terminal Terrestre de la ciudad de Esmeraldas un terreno en el que está proyectado construir edificaciones para atención a clientes y usuarios, y dormitorios para los socios y conductores.
- En Guayaquil una villa, incluido piscina para servicio de socios y conductores.
- En Ibarra un lote de terreno en el que existe una oficina para brindar servicios de recepción y entrega de encomiendas, y dormitorios para socios, conductores y garaje para las unidades de transporte.

Adicionalmente la Cooperativa tiene registradas las siguientes frecuencias en la Agencia Nacional de Tránsito:

Ambato ó Esmeraldas	Esmeraldas ó Ambato
06h00	06h10
08h00	08h00
09h30	09h40
11h00	10h45
12h00	11h50
13h00	13h30
14h00	15h00
15h00	16h00
16h30	17h00
17h30	19h00
19h00	20h00
20h00	21h40
21h00	22h40
22h30	23h40
Ambato ó Quito	Quito ó Ambato
03h20	09h10
04h35	11h10
05h50	12h05
11h40	16h35
14h00	17h30
16h20	19h15
19h50	19h50
Ambato ó Guayaquil	Guayaquil ó Ambato
06h15	06h15
07h45	07h45
09h15	09h15
11h15	11h15
13h15	13h15
16h15	16h15
18h15	18h15
19h15	19h15
20h45	20h45
21h45	21h45

23h15	23h15
23h45	23h45
00h15	00h15
00h45	00h45
Ambato ó San Lorenzo	San Lorenzo ó Ambato
06h30	07h00
08h30	10h45
10h40	13h30
14h45	16h30
15h00	22h00
Ambato ó Ibarra	Ibarra ó Ambato
05h30	06h30
07h30	08h00
12h15	13h30
13h30	16h45
16h45	22h00

Tabla 1: Frecuencias

Autor: Agencia Nacional de Tránsito

Fuente: Cooperativa òCITA EXPRESSò

1.2 Planteamiento del problema.

A continuación se realiza un análisis de los síntomas, causas, pronóstico y control al pronóstico de la Organización.

Los síntomas detectados son los siguientes :

- La Cooperativa no ha captado de una manera deseada la cartera de nuevos clientes.
- La Empresa no se encuentra posicionada en el primer lugar a nivel del transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ambato.
- En los últimos años se ha observado que la rentabilidad del negocio no ha aumentado.

Todo esto se debe las siguientes causas:

- No se ha recurrido a herramientas de marketing que nos ayuden a fidelizar y captar nuevos clientes.
- No existe un departamento, o no se ha contratado servicios profesionales que se encargue de realizar un plan de marketing para la Empresa.
- En el país a nivel de transportación pública no existe una cultura de buen trato a los pasajeros por parte de conductores, colaboradores y oficinistas de las empresas de transporte.

Por tal razón, si no se establece un plan de marketing en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros "CITA EXPRESS" se tiene el riesgo de que clientes y futuros clientes opten por la competencia, lo que ocasionaría disminución en los ingresos económicos de la Empresa, razón por la cual se recomienda desarrollar las siguientes acciones:

- Establecer estrategias de marketing para la Organización.
- Selección del personal idóneo que tenga interacción con los clientes.
- Capacitación constante de conductores, controladores y oficinistas.
- Establecer servicios de valor agregado.
- Dar seguimiento a los puntos anteriormente mencionados.

En el **Anexo # 02** se encuentra la tabla de conceptualización del problema.

1.3 Formulación del problema.

¿Cuáles serían las estrategias de marketing necesarias para que la Cooperativa Interprovincial de Transportes de Pasajeros òCITA EXPRESSö pueda fidelizar y captar clientes, promocionar los servicios, aumentar la rentabilidad, así como posicionar el nombre de la Cooperativa como una empresa líder en el servicio de transporte público interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ambato?.

1.4 Sistematización del problema.

- 1 ¿Cuál es combinación adecuada de precio, plaza, promoción y distribución que deberá adoptar la Cooperativa de Transporte òCITA EXPRESSö para ofrecer un servicio atractivo a sus clientes?.

- 2 ¿Qué estrategias de marketing serán las más idóneas para aplicar a la Cooperativa de Transportes òCITA EXPRESSö?.

- 3 ¿Qué procesos son aquellos que agregan valor?.

- 4 ¿Desde la perspectiva económica y financiera es factible aceptarse el proyecto?

1.5 Objetivo General.

Elaborar un plan de marketing que permita posicionar a la Cooperativa Interprovincial de Transporte de Pasajeros òCITA EXPRESSö en la ciudad de Ambato.

1.5.1 Objetivo Específico

- Realizar la investigación de mercados de la transportación pública de pasajeros en la ciudad de Ambato.
- Establecer estrategias de marketing idóneas para aplicar en la Cooperativa de Transportes òCITA EXPRESSö.
- Determinar los procesos creadores de valor a fin de implementar la propuesta estratégica.
- Determinar la factibilidad económica financiera del proyecto.

1.6 Justificación.

La Cooperativa de Transportes òCITA EXPRESSö aproximadamente en los últimos 15 años ha observado que la rentabilidad no ha aumentado, ya sea esto por el incremento en los costos de operación, aumento en el precio de unidades vehiculares, mayor competencia, etc., a su vez se ha observado que la Organización ha perdido posicionamiento con el paso del tiempo, situación que preocupa a los integrantes de dicha Entidad, por tal razón la investigación propuesta busca encontrar mediante la aplicación de la teoría y los conceptos de marketing estratégico, planificación estratégica y finanzas, etc, soluciones que permitan mejorar la rentabilidad de la Empresa y conseguir el posicionamiento deseado.

1.7 Marco Teórico.

1.7.1 Tipos de Procesos

Una forma útil de clasificar los procesos que se desarrollan en una empresa es dividiéndolos en tres tipos:

- **Procesos principales o clave.** Se consideran procesos principales o clave aquellos que están ligados al flujo de material e información que va necesariamente ligado al cumplimiento de un pedido del cliente. Son procesos principales típicos los de venta y producción (Velasco, 2010, p. 191).
- **Procesos de soporte.** Son procesos que no están necesariamente ligados al flujo de pedido, pero resultan necesarios para que los procesos principales lleguen a buen fin. Como ejemplos de procesos de soporte están el proceso de formación del personal, o el mantenimiento de equipos de producción (Velasco, 2010, p. 191).
- **Procesos estratégicos.** Son los que proporcionan directrices a los demás procesos, es decir, indican cómo se debe realizar para que se orienten a la misión y la visión de la empresa. Son procesos estratégicos, por ejemplo, el de marketing o el de planificación de calidad (Velasco, 2010, p. 191)

1.7.2 Administración por procesos.

La administración por procesos consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos del negocio. Es una transición desde simplemente vigilar e

inspeccionar a los departamentos hacia un enfoque de administración integral del flujo de actividades que agregan valor a los clientes tanto interno como externos. Las necesidades de éstos son completamente entendidas, las métricas clave de la organización son significativas y utilizadas para la evaluación continua y en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones para solucionar problemas y aprovechar oportunidades.

(Tovar, 2007, p. 23, 24).

1.7.3 Gestión por Procesos

Supone reordenar flujos de trabajo de toda la Organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiere la implicación de todo el personal. Sin duda la Gestión por procesos supone un cambio, pero un cambio que trata de construir una nueva calidad y no de eliminar la anterior.

- La Gestión por Procesos se enmarca en la Gestión de la Calidad, y constituye una herramienta útil para el desarrollo de una de las estrategias centrales del Plan de Calidad.
- Enfoque centrado en el usuario. Esto supone un cambio cultural en la organización, puesto que se toma en cuenta desde el principio las necesidades y expectativas de los usuarios, y se mide su grado de satisfacción.

- Compromiso del personal, ello obliga a trabajar en equipo, aunando los esfuerzos de profesionales de diferentes disciplinas.
- Homogeneidad, en cada proceso se recogen con lo que se reduce mucho la variabilidad y heterogeneidad.
- Sistema de información integrado, que permite evaluar las actividades que se realizan.
- Continuidad, es una de las características más importantes y permite eliminar actuaciones inútiles, romper interfaces y rellenar momentos o espacios en blanco en la gestión de los servicios que se ofrecen a los usuarios. A su vez, uno de los factores clave para lograr la continuidad es la Coordinación horizontal y vertical en la Organización.

(Rojas, 2007, p.5)

1.7.4 Análisis Situacional

Para entender el entorno de una empresa indistintamente de la categoría que esta posea se necesita realizar un análisis situacional, Orozco lo conceptualiza de la siguiente manera:

El análisis situacional de una organización es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Se suele referenciar, separadamente, en dos capítulos, uno corresponde al entorno externo de las empresas en tanto que, ésta, se enfoca en el otro capítulo, el cual considera sus fortalezas y debilidades internas.

(Orozco, A., 1999, p. 5).

1.7.5 Investigación de Mercados

La investigación de mercados abarca todas las actividades que permiten a una Organización obtener la información que requiere para tomar decisiones sobre su ambiente, su mezcla de marketing y sus clientes actuales o potenciales. Más exactamente, la investigación de mercados es la obtención interpretación y comunicación de información orientada a las decisiones la cual siempre hará en todas las fases del proceso estratégico de marketing.

(Walker, 2000, pág. 83)

1.7.7 Segmentación de Mercados

La segmentación de mercado, proceso que consiste en dividir el mercado de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que repercuten en la demanda.

(Walker, 2000, pág. 172)

1.7.8 Mezcla de Marketing

Los ejecutivos diseñaran una mezcla de marketing, es decir, la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá y su precio. Estos cuatro elementos habrán de satisfacer las necesidades del mercado, o mercados meta y, al mismo tiempo cumplir los objetivos de marketing. (Walker, 2000, pág. 64)

1.7.8.1 Producto.

•Hacen falta estrategias para administrar los productos actuales a lo largo del tiempo, incorporar otros nuevos y abandonar los que fracasan. también se toman decisiones estratégicas sobre el uso de marcas, el empaque y otras características del producto como las garantías• (Walker, 2000, pág. 66)

1.7.8.2 Precio

•En este caso las estrategias necesaria se refieren a la ubicación de los clientes, la flexibilidad de los precios, los artículos que pertenecen a la misma línea de productos y las condiciones de la ventas. Así mismo habrá que diseñar estrategias de precios para entrar en el mercado sobre todo cuando se trata de un producto nuevo• (Walker, 2000, pág. 66)

1.7.8.3 Distribución

Las estrategias de distribución incluyen la administración del canal o canales a través de los cuales la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador y en muchos casos, las formas mediante las cuales los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final, además se diseñan las estrategias que se aplicarán a los intermediarios como los mayoristas y detallistas.

(Walker, 2000, pág. 66)

1.7.8.4 Promoción

•Se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como publicidad, venta personal y promoción de ventas, en una campaña bien coordinada•.(Walker, 2000, pág. 66)

1.8 Flujos de Efectivo

Las entradas (ingresos) y salidas (costos) estimadas de dinero reciben el nombre de flujos de efectivo. Dichas estimaciones se realizan para cada alternativa. Sin estimaciones del flujo de efectivo durante un período establecido resulta imposible llevar a cabo un estudio de ingeniería económica. (Leland Blank, 2002)

1.9 Valor Actual Neto

Según Celio Vega, en su obra ingeniería económica, el valor actual neto (VAN) de una inversión es igual a la suma algebraica de los valores actualizados de los flujos netos de caja asociados a esa inversión. Si el valor actual neto es positivo la inversión debe aceptarse y rechazarse si es negativo. (Zambrano, 1998, pág. 243)

1.10 Tasa interna de retorno

La tasa interna de rendimiento o tasa interna de retorno de la inversión es un indicador financiero que se utiliza en la evaluación de proyectos para considerar la factibilidad de un proyecto; en otras palabras, si un proyecto e inversión es o no rentable, sea este una refinería, una planta de gas, una fábrica de papel, etc, significa calcular el valor actual neto de una inversión que se va a realizar y su posible recuperación a largo plazo con diferentes alternativas de tasas de interés.

(Zambrano, 1998, pág. 243)

1.11 La Planeación

La planeación es un proceso de determinar como el sistema administrativo alcanzará sus objetivos. En otras palabras, como puede la Organización llegar a donde quiere llegar.

La planeación es una actividad crítica en administración independiente del tipo de Organización que se dirija. Los administradores modernos enfrentan el reto de la planeación sólida en pequeñas y sencillas Organizaciones, así como en grandes y complejas firmas y Organizaciones sin ánimo de lucro como bibliotecas y con ánimo de lucro como General Motor.

(Certo, 2001, pág. 126)

1.12 La Planeación Estratégica

La planeación estratégica es una planeación de largo alcance que se centra en la Organización como un todo. Para hacer planeación estratégica los administradores consideran la Organización como una unidad total y se preguntan qué se tiene que hacer a largo plazo para cumplir los objetivos de la Organización. El largo alcance se define como un período de 3 a 5 años en el futuro. Por tanto, en la planeación estratégica los Gerentes tratan de determinar lo que sus Organizaciones deben hacer para tener éxito entre 3 y 5 años desde ahora.

(Certo, 2001, pág. 166)

1.13 Análisis el Entorno

El análisis del entorno es el estudio del ambiente organizacional para señalar los factores que pueden influir significativamente en las operaciones de la Organización. Los Gerentes por lo regular efectúan análisis del entorno para comprender lo que está sucediendo dentro y fuera

de su organización, y aumentar la probabilidad de que las estrategias organizacionales que ellos desarrollaran apropiadamente el entorno de la Organización

(Certo, 2001, pág. 168)

1.14 Análisis DOFA

El análisis DOFA es una herramienta de desarrollo de estrategias que relaciona una por una las debilidades y fortalezas de una Organización, con las oportunidades y amenazas externas. DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El análisis DOFA se basa en la suposición de que si los Gerentes verifican cuidadosamente tales debilidades, oportunidades y amenazas aseguraran el éxito de una empresa.

(Certo, 2001, pág. 176)

1.15 Modelo de Porter

Para el análisis de la industria tal vez la herramienta más conocida para formular estrategia es el un modelo desarrollado por Michael E. Porter, un experto internacional en administración estratégica. En esencia, el modelo de Porter esboza las fuerzas básicas que determinan la competitividad de la industria e ilustran como se relacionan estas fuerzas, el modelo sugiere que para desarrollar estrategias efectivas para una Organización los Gerentes deben comprender y reaccionar ante estas fuerzas dentro de una industria que son las que determinan el nivel de competitividad dentro de las mismas.

La competitividad de una industria está determinada por lo siguiente: Los nuevos participantes o las nuevas compañías dentro de la industria, los productos que pueden actuar como sustitutos de los bienes o servicios que las empresas dentro de la industria producen; la capacidad de los proveedores para controlar asunto, como costos de materiales que las

compañías usan para manufacturar sus productos; el poder de negociación que tengan los compradores dentro de la industria y en general el nivel de rivalidad o competencia entre las firmas de la industria.

(Certo, 2001, pág. 178)

1.16 Muestreo Estratificado

Para tomar una muestra estratificada se fuerza en que la proporción de la muestra procedente de cada estrato responda a la estructura de la población. Por lo general se emplea cuando la población es heterogénea o desemejante, porque determinados sub grupos homogéneos pueden quedar aislados. De esta forma el investigador puede obtener una exactitud mayor que la obtenida mediante una muestra aleatoria simple de tamaño similar

(Webster, 1999, pág. 327)

1.17 Cadena de Valor

La cadena de valor se incluye en el contexto para realizar un análisis estratégico del negocio para generar lo que Porter denomina ventajas competitivas, es una forma de enfoque de procesos que sigue ayudando a generar cambios en la Organización. La Cadena de valor se orienta a las llamadas unidades estratégicas de negocio Hax y Majluf definen así (1993, p.49): una unidad de la organización con foco de planificación, que agrupa una serie claramente diferenciada de productos o servicios que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número bien definido de competidores.

(Carrasco, 2009, pág. 65)

1.18 Actividades Primarias

Cada unidad estratégica de negocios le dará énfasis a aquellos segmentos donde hay mayor valor agregado y podría externalizar los que no pertenecen a la definición de su negocio.

- Logística de entrada.
- Operaciones.
- Logística de salida.
- Marketing y ventas.
- Servicio.

(Carrasco, 2009, pág. 67)

1.19 Actividades de apoyo

Son cuatro capas que representan a funciones transversales que de una u otra forma tienen influencia y participan en las actividades primarias.

- Adquisiciones.
- Desarrollo de tecnología.
- Manejo de recursos humanos.
- Infraestructura de la firma.

(Carrasco, 2009, pág. 67)

1.20 Satisfacción del consumidor

La satisfacción es el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas. El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas. (Kotler, 2001, pág. 10)

1.21. Cómo retener a los clientes

Las compañías no sólo buscan mejorar la relación con sus socios en la cadena de la oferta. Hoy se concentran en desarrollar vínculos y lealtades más fuertes con sus consumidores finales. (Kotler, 2001, pág. 11).

1.22 Demanda de mercado

Para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente o ámbito de mercadotecnia definido, bajo un programa de mercadotecnia definido. (Kotler, 2001, pág. 31).

1.23. Mercados, segmentos de mercado y nichos

Los segmentos de mercado son grupos extensos susceptibles de ser identificados.

Nicho es un grupo definido en forma más estrecha que busca una combinación particular de beneficios. En la medida que el vendedor subdivide un mercado al introducir características más singulares, los segmentos tienden a convertirse en un conjunto de nichos. Los clientes de un nicho están dispuestos a pagar una prima a aquella empresa que mejor satisfaga sus necesidades. El mercadólogo tendrá que especializar sus operaciones y para otros competidores no resulta fácil atacar al líder del nicho.

(Kotler, 2001, pág. 34)

1.25. Diferenciación del producto

•Tener en cuenta que hay productos sumamente estandarizados que permiten escasas variaciones y productos susceptibles de diferenciarse marcadamente. (Kotler, 2001, pág. 37)

1.26. Diferenciación del personal

Las empresas pueden ganar una fuerte ventaja competitiva si contratan a mejor personal que la competencia y lo capacitan más. El personal bien capacitado posee seis características:

- **Competencia:** Los empleados poseen la capacidad y conocimientos necesarios.
- **Cortesía:** Los empleados son amables, respetuosos y considerados.
- **Credibilidad:** Los empleados inspiran confianza.
- **Confiabilidad:** Los empleados proporcionan el servicio con consistencia y exactitud.
- **Capacidad de respuesta:** Los empleados atienden sin demora las solicitudes y los problemas de los clientes.
- **Comunicación:** Los empleados tratan de comprender al cliente y de comunicarse claramente con él.

(Kotler, 2001, pág. 38)

1.7 Hipótesis.

La Cooperativa Interprovincial de Transportes de Pasajeros "CITA EXPRESS" no dispone de suficientes herramientas de marketing, mismas que son necesarias para la fidelización, captación de nuevos clientes y posicionamiento de la Empresa en el primer lugar a nivel del transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ambato, lo cual con este proyecto permitirá lograr este objetivo.

1.8 Estructura Legal.

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses "CITA EXPRESS", domiciliada en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, obtuvo su Reconocimiento Jurídico mediante Acuerdo Ministerial # 2513, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número 569 de fecha 18 de Septiembre de 1969.

Anexo N° 03. Acuerdo Ministerial # 2513.

1.9 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional está dictaminada por la Subdirección de Cooperativas.

La duración de la directiva es de dos años según el Reglamento Reformado de la Cooperativa.

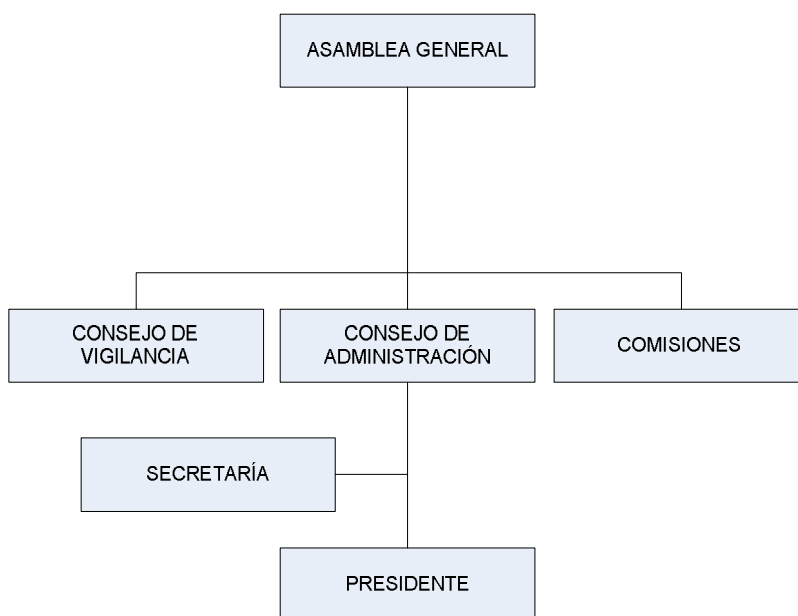


Gráfico 2: Estructura Asamblea General

Fuente: Cooperativa "CITA EXPRESS"

Autor: Consejo de Administración de la Cooperativa "CITA EXPRESS".

1.9.1 Asamblea General.

La Asamblea General es la máxima autoridad de la Cooperativa, está conformada por representantes de los socios designados mediante votación directa y secreta, siendo miembros

atos de la Asamblea General, los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia en ejercicio de sus funciones.

1.9.2 Consejo de Administración.

Las funciones del Consejo de Administración son las siguientes:

- a) Designar al Presidente de entre sus miembros.

- b) Nombrar y separar por causa justificada al Gerente y además empleados.

- c) Autorizar la celebración de contratos en que intervenga la Cooperativa.

- d) Decidir sobre la admisión o expulsión de socios.

- e) Determinar el monto de las fianzas que deben rendir el Gerente y otros empleados que custodien fondos.

- f) Autorizar la inversión de fondos.

- g) Reemplazar a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia que por alguna razón cesaren en sus funciones antes de terminar el período para lo cual fueron elegidos. Esta designación será interina hasta la próxima sesión de Asamblea General.

- h) Preparar proyectos para emprendimiento de nuevos programas y someterlos a la aprobación de la Asamblea General.

- i) Conocer los reclamos que los asociados presentaren en contra del Consejo de Vigilancia, Gerente y de los jefes departamentales; (resolver estos reclamos de ser necesario).
- j) Sesionar regularmente una vez por semana y extraordinariamente cuando sea necesario.

1.9.3 Consejo de Vigilancia.

- a) Comprobar la exactitud de los balances e inventarios.
- b) Verificar si las actuaciones del Consejo de Administración, de la Comisiones y de la Gerencia se han llevado de conformidad con los Estatutos, Reglamentos Internos y la Ley de Cooperativas.
- c) Revisar periódicamente la contabilidad de la Cooperativa incluyendo los soportes de la misma.
- d) Conocer los reclamos que los asociados presenten contra el Consejo de Administración.
- e) Convocar a sesiones ordinarias de la Asamblea General cuando no lo hiciere el Consejo de Administración.
- f) Presentar un informe semestral a consideración de la Asamblea General respecto de la situación financiera de la Cooperativa.

g) Preparar el plan anual de control que cumplirá el Consejo y someter a consideración del Consejo de Administración.

h) Sesionar regularmente una vez por semana.

1.9.4 Presidente.

Las funciones del Presidente de la Cooperativa son las siguientes:

a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones Legales, Estatutarias, Reglamentos Internos, así como las resoluciones adoptadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración.

b) Suscribir con el Gerente los contratos, escrituras públicas y otros documentos legales relacionados con la actividad de la Cooperativa.

c) Convocar a sesión de Asamblea General y del Consejo de Administración.

d) Presidir las sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.

e) Agilizar conjuntamente con el Gerente las inversiones de fondos.

f) Supervisar el cumplimiento de las actividades de los funcionarios empleados de la Cooperativa.

1.9.5 Secretario de la Cooperativa

- a) Llevar los libros de las Actas de las sesiones de la Asamblea General de Socios y del Consejo de Administración.

- b) Tener la correspondencia al día.

- c) Certificar con su firma, los documentos de la Cooperativa.

- d) Conservar ordenadamente el archivo; y,

- e) Desempeñar otras funciones que le asigne el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones del Estatuto.

1.10 Estructura Funcional.

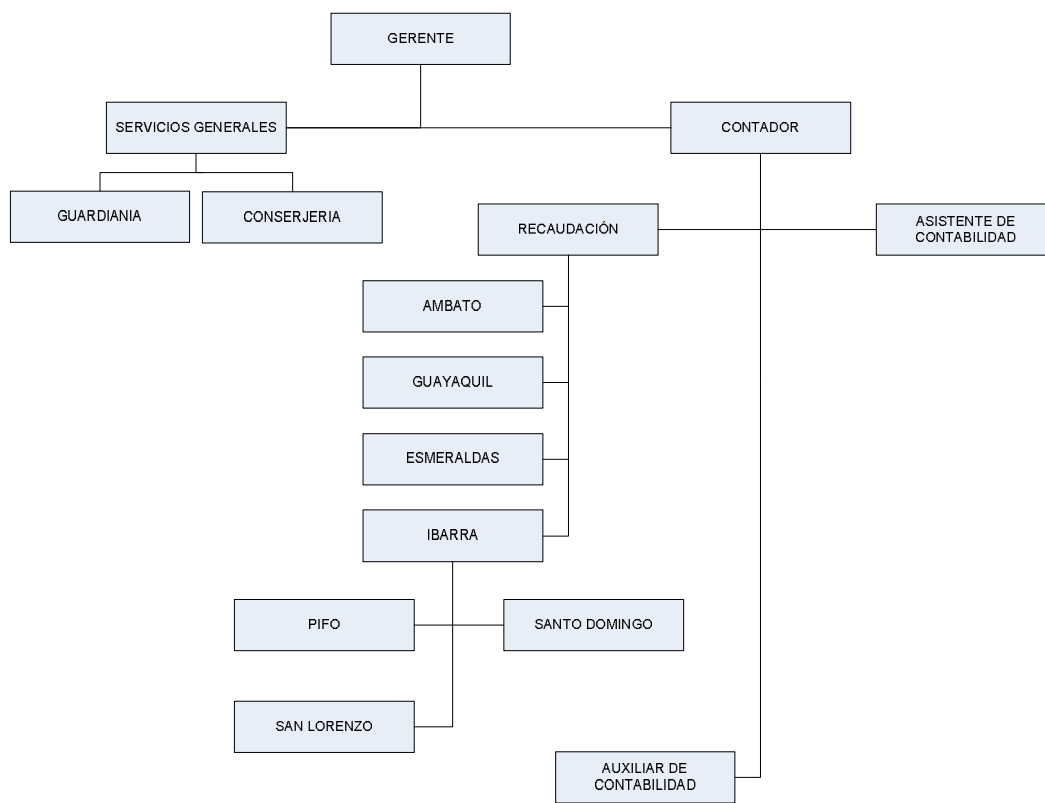


Gráfico 3: Estructura Funcional

Fuente: Cooperativa "CITA EXPRESS"

Autor: Consejo de Administración de la Cooperativa "CITA EXPRESS".

1.10.1 Gerencia.

- a) Ejecutar los acuerdos y disposiciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
- b) Organizar la administración de la Cooperativa y responsabilizarse de la misma.
- c) Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.
- d) Informar mensualmente a los Consejos sobre el estado económico de la Cooperativa presentando los respectivos estados financieros.

- e) Firmar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio, pagarés y otros documentos de crédito y ejecutivos de la Cooperativa.
- f) Nombrar, aceptar renunciaciones o solicitar el visto bueno de empleados, cuya designación o remoción no corresponda al Consejo de Administración.
- g) Rendir los informes que solicite el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y la Dirección Nacional de Cooperativas.
- h) Controlar que los libros de contabilidad se lleven con claridad y al día.
- i) Planificar las acciones que tienden a robustecer a la Cooperativa, tanto en el aspecto social, como económico. Presentar la proforma presupuestaria al Consejo de Administración para su estudio y aprobación.
- j) Determinar el personal requerido, así como las tareas y funciones que se asignarán a cada empleado de la Cooperativa.
- k) Realizar desembolsos de conformidad al Reglamento de Adquisiciones de Bienes.
- l) Las demás funciones señaladas por la Asamblea General, el Consejo de Administración, los Estatutos de Ley de Cooperativas y su Reglamento.

1.10.2 Departamento de Contabilidad.

- a) Planificar, dirigir y coordinar las labores de contabilidad.
- b) Aplicar los principios de contabilidad generalmente aceptados, el Catálogo Único de Cuentas y demás procedimientos relacionados con el área contable, dispuestos por la Dirección Nacional de Cooperativas.
- c) Verificar diariamente las operaciones de recaudación comparando estos movimientos con los registros contables.
- d) Efectuar el análisis de la documentación de soporte, así como realizar el registro contable oportuno de las transacciones.
- e) Realizar en forma correcta y mensualmente las conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes de la Cooperativa.
- f) Elaborar y entregar en forma oportuna los Estados Financieros.
- g) Asegurar y revisar el funcionamiento correcto del proceso de control interno financiero, como parte del sistema de contabilidad. Aplicar el control interno previo al compromiso, gasto y desembolso.
- h) Mantener actualizado el archivo de la documentación que corresponda a su gestión.

- i) Emitir informes financieros para uso interno de la Gerencia y departamentos de la Cooperativa.

1.10.3 Servicios Generales

- a) Realizar las actividades de mantenimiento y limpieza de la Entidad.
- b) Distribuir la correspondencia de la Cooperativa en las dependencias que se requiera.
- c) Efectuar los trámites en las instituciones bancarias, de conformidad a las instrucciones dadas por Gerencia.¹

¹ Cooperativa òCITA EXPRESSò (2010), Reglamento Interno . Ambato.

CAPITULO II.

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

2.1 Marketing Mix.

Por medio de esta herramienta ñse diseñará una mezcla de marketing, es decir, la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá y su precio. Estos cuatro elementos habrán de satisfacer las necesidades del mercado, o mercados meta y, al mismo tiempo cumplir los objetivos de marketingö (Walker, 2000, pág. 64)

2.1.1 Producto.

La Cooperativa de Transportes ñCITA EXPRESSö brinda el servicio de transporte de pasajeros tal como se señala en la tabla N°1 descrita anteriormente, así mismo brinda el servicio de transporte de encomiendas y viajes para turismo nacional.

Los viajes de turismo son negociados entre el propietario de la unidad vehicular y el solicitante del servicio. El costo por viaje depende directamente del destino, y de la oferta y demanda en el sector, por lo general el precio por día varía entre 180 USD y 200 USD.



Gráfico 4: Viajes para Turismo nacional

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

Entre los destinos que son más solicitados para viajes de turismo nacional tenemos los siguientes:

- Provincia de Esmeraldas (Atacames, Tonsupa, Sua, Las Peñas , etc).
- Provincia Imbabura (Otavalo, Los lagos, Atutaquí, etc).
- Guayaquil.
- Manta.

La Cooperativa de Transportes "CITA EXPRESS" cuenta con un parque automotor con unidades modernas y cómodas. Las mismas disponen de televisores LCD, baño, asientos ergonómicos y reclinables, aire acondicionado, adicionalmente a cada pasajero se entrega una bebida gaseosa originaria de la ciudad de Ambato al realizar la compra del boleto de viaje.

Por otro lado, "CITA EXPRESS", cuenta con el servicio de transporte de carga para pasajeros, quienes pueden transportarla en las bodegas ubicadas en la parte inferior de sus

vehículos; por este servicio el valor a pagar es negociado directamente entre el cliente y los tripulantes de la unidad de transporte.



Gráfico 5: Bus Modelo # 01
Fuente: La investigación
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.



Gráfico 6: Bus Modelo #02
Fuente: La Fuente
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.



Gráfico 7: Bus Modelo # 03
Fuente: La Investigación
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Para brindar el servicio de transporte actualmente los conductores y controladores disponen de uniformes, mismos que no son utilizados de manera adecuada; por lo tanto se recomienda hacer uso correcto del uniforme de trabajo a fin de brindar una mejor imagen de la Empresa.

Cabe la pena señalar que el trato que brindan los choferes, controladores y oficinistas no es el mejor hacia los clientes y usuarios, mismos que esperan recibir un trato lleno de cordialidad y amabilidad.

Se considera importante, convocar a todos los empleados de la Organización a formar parte un proceso de socialización del uso del uniforme de forma correcta, con la finalidad de transmitir un sentido de pertenencia, igualdad, unión y uniformidad entre todos los empleados de la Organización, para ello se deberá contratar un profesional motivacional que incite a los

trabajadores al uso adecuado de su uniforme de trabajo; así también realizar una capacitación en atención al cliente, a fin de brindar un servicio de calidad a los usuarios de ÑCITA EXPRESS.



Gráfico 8: Uniforme de la Empresa
Fuente: La Investigación
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.



Gráfico 9: Uso del Uniforme
Fuente: La investigación
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

2.1.2 Precio.

Los precios de los pasajes se encuentran regidos por la Agencia Nacional de Tránsito según la siguiente tabla.

Destino	Precio
Ambato - Esmeraldas o viceversa	USD 7, 50
Ambato - Santo Domingo o viceversa	USD 4, 00
Ambato - San Lorenzo o viceversa	USD 10,00
Ambato - Ibarra o viceversa	USD 5,00
Ambato - Quito o viceversa	USD 2,50
Ambato Guayaquil o viceversa	USD 7, 00

Tabla 2: Precios de pasajes

Autor: Agencia Nacional de Tránsito.

Fuente: Cooperativa òCITA EXPRESSö

Al ser los precios regidos por la Agencia Nacional de Tránsito nos imposibilita sugerir cualquier cambio al respecto.

Los precios de encomiendas son los siguientes:

Producto	Precio
Carta	1,50 USD
Cartón pequeño	2,50 USD
Cartón grande	4,00 USD a 5,00 USD

Tabla 3: Precios de encomiendas.

Fuente: Cooperativa òCITA EXPRESSö

Autor: Consejo de Administración

2.1.3. Plaza

a) Ambato.

En la ciudad de Ambato los usuarios deben adquirir los boletos de viaje en el Terminal

Terrestre, el mismo se encuentra remodelado por parte de la municipalidad.

El acceso a la oficina de venta de boletos se encuentra cerca a la entrada principal del Terminal Terrestre, según la siguiente gráfica:



Gráfico 10: Entrada de pasajeros al Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato

Fuente: La Investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Tal como lo muestra el gráfico anterior, la ubicación de la oficina de venta de boletos es privilegiada, por cuanto se encuentra a tan solo 6 metros de la entrada principal del Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato. Esto sin duda hace de la Cooperativa, un punto de fácil acceso y ubicación para el usuario que requiere el servicio.

En lo referente al rótulo, tal como se lo muestra en la siguiente gráfica, se encuentra claramente definido a fin de que los usuarios puedan identificar rápidamente a la Cooperativa.



Gráfico 11: Exteriores de la oficina de venta de boletos del Terminal Terrestre de la ciudad de Ambato

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

La oficina de venta de boletos del Terminal Terrestre está atendida por personal de la Cooperativa de lunes a domingo en el siguiente horario de atención:

- 08:00 a 14:00
- 14:00 a 24:00

Actualmente, las personas que están a cargo de esta oficina, no brindan el servicio esperado por el cliente y al no portar el uniforme de la Cooperativa no muestran la imagen organizacional de la Empresa, tal como lo podemos apreciar a continuación.

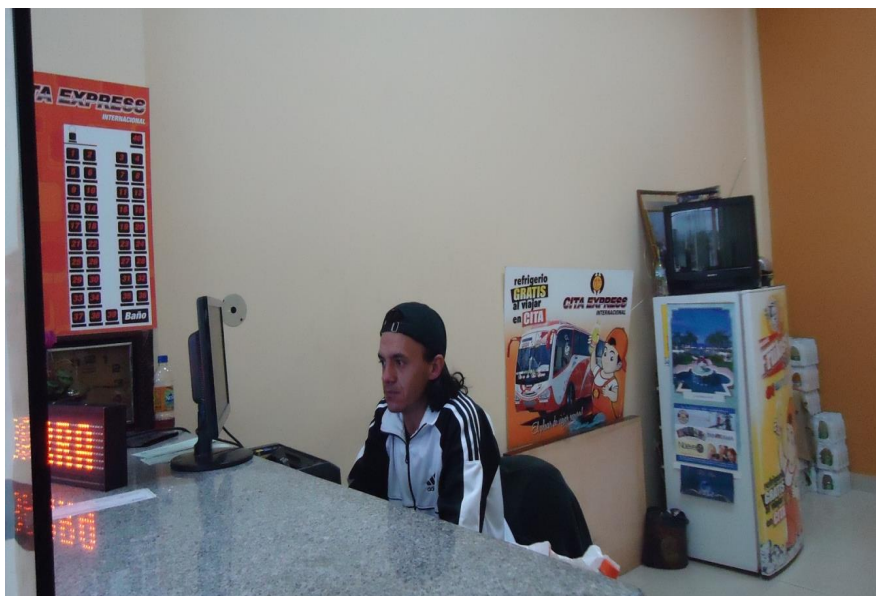


Gráfico 12: Interior de la oficina de venta de boletos del Terminal Terrestre de la Ciudad de Ambato

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Nuñez Ibarra.

Para el servicio de encomiendas en la ciudad de Ambato, la Cooperativa cuenta con una oficina en la casa matriz, ubicada en la Av. Las Américas, 16 -10 y Guatemala, brinda atención al público de lunes a domingo en el siguiente horario:

- 08:00 a 14:00
- 14:00 a 22:00

Esta oficina se encuentra estratégicamente ubicada, ya que es de fácil acceso para los clientes y público en general de toda la ciudad de Ambato.



Gráfico 13: Oficina de encomiendas de la ciudad de Ambato

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

En esta agencia se recomienda lo siguiente:

- Para mejorar la imagen de Cooperativa, los funcionarios que laboran en las oficinas de servicios de transporte de encomiendas y venta de boletos de la Cooperativa, deben hacer uso correcto del uniforme de trabajo.
- Hacer publicidad de esta oficina, ya que desde la ciudad de Ambato se concentra el envío de encomiendas a todos los destinos que ofrece la Empresa.

b) Latacunga.

En la ciudad de Latacunga la Empresa arrienda una oficina para venta de boletos y envío de encomiendas, misma que se encuentra ubicada en la Av. Río Cutuchi y Pasaje Río Chalupas, lugar estratégico dentro de la ciudad.

Esta oficina en particular, representa un mercado potencialmente atractivo, por cuanto la ciudad de la Latacunga es económicamente activa y carece de una empresa de transporte que brinde los destinos que oferta CITA EXPRESS.

En este lugar existe una correcta rotulación a fin de que la población pueda identificar fácilmente a la Cooperativa, tal como se puede apreciar en la gráfica siguiente:



Gráfico 14: Exteriores de la oficina de encomiendas y venta de boletos de la ciudad de Latacunga

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

La presentación interior de la oficina, como lo muestra la siguiente gráfica es adecuada, por cuanto ofrece las comodidades necesarias para brindar el servicio en este sector. Esta oficina cuenta con baño para damas y caballeros, sillas plásticas de espera para usuarios de la Cooperativa, iluminación adecuada, limpieza en las instalaciones, servicio en la ventanilla, dispensador de gaseosas y recepción de encomiendas.

Esta oficina atiende al público de lunes a domingo en el siguiente horario de atención.

- 08:00 a 14:00
- 14:00 a 22:00



Gráfico 15: Interior de la oficina de encomiendas y venta de boletos de la ciudad de Latacunga.

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Se recomienda lo siguiente:

- Si bien existe una rotulación adecuada, se recomienda reemplazar el rótulo por uno de mayor dimensión, de manera que se lo pueda visualizar de mejor manera por los usuarios de la Cooperativa y el público en general de la ciudad de Latacunga.
- Hacer publicidad de esta oficina en los medios de comunicación de la ciudad de Latacunga.
- Equipar la sala de espera de esta oficina con un televisor para uso de los usuarios, y un dispensador de golosinas y confites.

- Se recomienda colocar sillas ergonómicas que ofrezcan mayor comodidad a los usuarios que esperan a las unidades vehiculares de turno.

c) Pifo.

En la parroquia de Pifo, provincia de Pichincha, la Empresa arrienda una oficina para venta de boletos y envío de encomiendas, ubicada en la calle Alfredo Gangotena 605 e Ignacio Jarrín, lugar estratégico dentro de la localidad que permite que los usuarios y potenciales clientes puedan acceder al servicio.

Esta oficina atiende al público de lunes a domingo en el siguiente horario de atención:

- 08:00 a 14:00
- 14:00 a 22:00

Actualmente, en esta oficina no existe una correcta rotulación ni una adecuada presentación en el interior, tal como se puede ver en la gráfica que se muestra a continuación:



Gráfico 16: Exterior de la oficina de encomiendas y venta de boletos de la parroquia de Pifo

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

En el interior de la oficina, se puede visualizar que la distribución de las sillas de espera no es la más óptima, por cuanto de esta manera, solo se puede hacer uso de una cantidad mínima de sillas que imposibilita atender a todos los usuarios de forma correcta, ya que muchos de ellos deben esperar en la parte exterior de las instalaciones con su equipaje, haciendo de la espera un momento incomodo, molesto y peligroso.

Por otro lado, se aprecia claramente que los usuarios de la Cooperativa deben atravesar toda la oficina para acceder a la atención del empleado de la misma. Se considera que sería conveniente que el punto de atención al cliente se encuentre cerca a la puerta principal a fin de ofrecer un servicio e información en forma ágil y oportuna.

Adicionalmente cabe la pena señalar que el local carece de la oferta de otros productos tales como snacks, golosinas y confites, cuyo objetivo es que los usuarios puedan adquirirlos en el momento de espera.



Gráfico 17: Interior de la oficina de encomiendas y venta de boletos de la Parroquia de Pifo

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Se sugiere lo siguiente:

- Es indispensable que se mejore la presentación de la rotulación de la parte externa de oficina ubicada en la Parroquia Pifo con un rótulo luminoso acorde a la imagen de la Empresa.
- Mejorar la presentación interna de la sala de espera.
- Equipar la sala de espera de esta oficina con un televisor para uso de los usuarios.
- Colocar sillas que ofrezcan mayor comodidad a los usuarios.
- Instalación de máquinas dispensadoras de confites y golosinas.

d) Ibarra

En la ciudad de Ibarra para el envío y recepción de encomiendas, la Empresa dispone de una oficina propia ubicada en la calle Flores y Av. Mariano Acosta.

Esta oficina atiende al público de lunes a domingo en el siguiente horario:

- 08:00 a 14:00
- 14:00 a 22:00



Gráfico 18: Exteriores de la oficina de encomiendas de la ciudad de Ibarra

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

En la gráfica anterior se puede apreciar que no existe rotulación ni una adecuada presentación externa que permita proyectar al usuario una imagen favorable de la Empresa.



Gráfico 19: Interior de la oficina de encomiendas de la ciudad de Ibarra

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

La oficina de encomiendas en esta ciudad se encuentra adaptada para ofrecer el servicio, sin embargo carece de una pequeña sala de espera para los usuarios, la publicidad de la oficina no es uniforme en relación al resto de oficinas, así como los colores empleados en el diseño de los interiores.

Es preferible que la vestimenta de los encargados de la oficina para atender a los clientes sea acorde a los colores de la Empresa, para así transmitir un sentido de pertenencia, igualdad, unión y uniformidad entre todos los empleados de la Organización.

La oficina de venta de boletos se encuentra ubicada en el Terminal Terrestre de la ciudad de Ibarra. Esta oficina atiende al público de lunes a domingo en el siguiente horario:

- 08:00 a 14:00
- 14:00 a 22:00

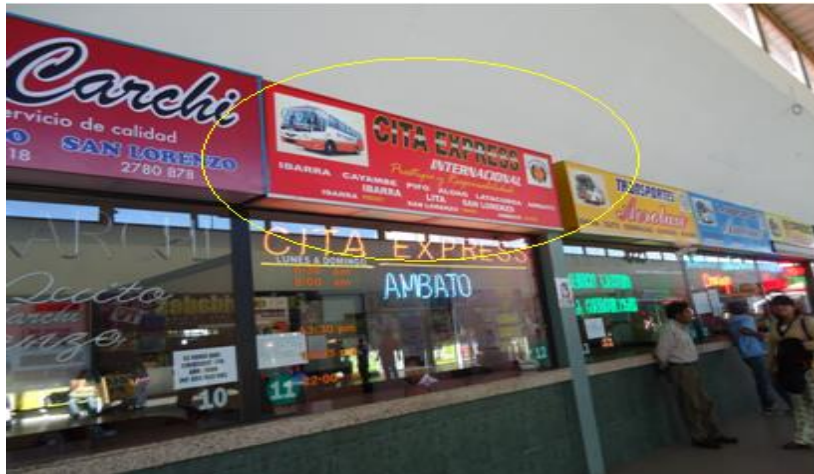


Gráfico 20: Exterior de la de oficina de venta de boletos la ciudad de Ibarra

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Con respecto a esta oficina, se debe indicar que la señalética de la misma no mantiene uniformidad con la imagen de la Organización; por lo tanto, se sugiere que se vigile que todo el material publicitario a ser usado en las diversas oficinas mantengan un formato único.



Gráfico 21: Interior de la oficina de venta de boletos la ciudad de Ibarra

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Se puede apreciar en la gráfica anterior que no se realiza un control adecuado de uso del uniforme a las personas que ofrecen atención al público, lo que desencadena en una desvalorización de la imagen de la Institución.

En esta localidad se sigue lo siguiente:

- Hacer publicidad de los servicios que ofrece la Cooperativa en los medios de comunicación de la ciudad de Ibarra.
- Es indispensable que se mejore la presentación de la rotulación de la parte externa de oficina de encomiendas ubicada en la ciudad de Ibarra.
- Mejorar la presentación de la sala de espera de la oficina de encomiendas de Ibarra.
- Equipar la sala de espera de esta oficina con un televisor para uso de los usuarios.
- Colocar sillas en la sala de espera de la oficina de encomiendas a fin de ofrecer comodidad a los usuarios.
- Condicionar a los funcionarios que laboran en las oficinas de encomiendas y venta de boletos de la Cooperativa al uso correcto del uniforme de la Entidad.

e) Santo Domingo.

En la ciudad de Santo Domingo, la oficina destinada a la venta de boletos y encomiendas se encuentra ubicada en el Terminal Terrestre de la localidad.

Esta oficina atiende al público de lunes a domingo en el siguiente horario:

- 08:00 a 14:00
- 14:00 a 22:00

Esta ventanilla usa el rótulo diseñado por el Terminal Terrestre de la ciudad, es así que se hace importante que se coloque una pancarta más grande de Cooperativa en el interior de la oficina, a fin de que los clientes puedan identificar con mayor facilidad a la Empresa, respetando las condiciones establecidas por el Terminal Terrestre de dicha ciudad.



Gráfico 22: Oficina de venta de boletos la ciudad de Santo Domingo

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Se recomienda lo siguiente:

- Condicionar a los funcionarios que laboran en las oficinas de encomiendas y venta de boletos de la Cooperativa al uso correcto del uniforme de la Entidad.

f) Guayaquil.

En la ciudad de Guayaquil la oficina de venta de boletos y encomiendas se encuentra ubicada en el Terminal Terrestre de la localidad.

Esta oficina atiende al público de lunes a domingo en el siguiente horario:

- 08:00 a 14:00
- 14:00 a 22:00



Gráfico 23: Oficina de venta de boletos la ciudad de Guayaquil

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Esta ventanilla usa el rótulo diseñado por el Terminal Terrestre de la ciudad, es así que se hace importante que se coloque una pancarta más grande de la Cooperativa en el interior de la oficina, a fin de que los clientes puedan identificar con mayor facilidad a la Empresa y respetar las condiciones establecidas por el Terminal Terrestre de la ciudad.

Sugerencias para este punto de venta:

- Condicionar a los funcionarios que laboran en las oficinas de encomiendas y venta de boletos de la Cooperativa al uso correcto del uniforme de la Entidad.

g) San Lorenzo.

En la población de San Lorenzo, la Empresa dispone de una oficina arrendada para venta de boletos y envío de encomiendas, misma que se encuentra ubicada en un lugar estratégico dentro de la localidad, no existe una correcta rotulación ni una adecuada presentación en el exterior, tal como se lo puede apreciar en la gráfica que se presenta a continuación:

Esta oficina se encuentra abierta al público de lunes a domingo en el siguiente horario de atención:

- 06:00 a 13:30
- 15:00 a 18:00



Gráfico 24: Exteriores de la oficina de venta de boletos de San Lorenzo

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Con respecto al interior de la oficina, se puede ver en la gráfica siguiente que la presentación de la misma es sencilla, solamente cuenta con los requerimientos básicos para ofrecer el servicio, y la empleada de la oficina no hace uso del uniforme de la Empresa.

Se considera que todas las oficinas, sin importar el tamaño y ubicación deberían mantener uniformidad en el diseño y uso de colores.



Gráfico 25: Interior de la oficina de venta de boletos de San Lorenzo

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Se sugiere considerar las siguientes recomendaciones:

- Es indispensable que se mejore la presentación de la rotulación de la parte externa de oficina ubicada en el cantón San Lorenzo.
- Mejorar la presentación de la sala de espera de la oficina de servicios de venta de boletos y encomiendas.
- Condicionar a los funcionarios que laboran en las oficinas de encomiendas y venta de boletos de la Cooperativa al uso correcto del uniforme de la Entidad.

h) Quito.

En la ciudad de Quito en el Terminal Terrestre de Quitumbe Las Compañías y Cooperativas de Transporte que viajan a la ciudad de Ambato comparten las oficinas proporcionadas por la Administración del Terminal Terrestre.



Gráfico 26: Oficina de venta de boletos de la ciudad de Quito

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Nuñez Ibarra.

Las unidades de transporte viajan a la ciudad de Ambato en los turnos establecidos para la Cooperativa por la Agencia Nacional de Tránsito, siendo los siguientes:

Ambato ó Quito	Quito ó Ambato
03h20	09h10
04h35	11h10
05h50	12h05
11h40	16h35
14h00	17h30
16h20	19h15
19h50	19h50

Tabla 4: Tabla de Frecuencias

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Autor: Cooperativa CITA EXPRESS

En relación a este punto de venta de servicios se recomienda ofrecer el servicio de transporte de encomiendas hacia la ciudad de Quito y viceversa.

Con respecto a la ciudad de Esmeraldas, la Cooperativa ha procedido con la compra de una casa, misma que al momento se encuentra en remodelación y reestructuración de acuerdo a las necesidades del giro del negocio de la Organización.

2.1.4. Promoción.

A través de la promoción se desea motivar a la población objetivo, a probar y adquirir los servicios de la Cooperativa "CITA EXPRESS". Actualmente no se ha potenciado la promoción de los servicios que se presta a los clientes y al público en general. En la tabla siguiente se analiza uno a uno los medios que hoy tiene la Empresa a su disposición y como los utiliza:

MEDIOS DISPONIBLES	ACCESIBILIDAD PARA LA ORGANIZACIÓN	USO	NIVEL DE IMPACTO
Prensa escrita	Alta	NO	ALTO
Televisión	Baja	NO	ALTO
Revistas	Alta	NO	NULA
Sección Amarilla	Alta	NO	NULA
Cartas Informativas	Alta	NO	NULA
Radio	Alta	NO	ALTO
Teléfono	Media	NO	ALTO
Internet	Alta	NO	ALTO

Tabla 5: Medios Disponibles ó Nivel de Impacto.

Fuente: Kotler (1993)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

En la ciudad de Ambato, donde se encuentra ubicada la Sede Institucional y en las diferentes ciudades donde "CITA EXPRESS" dispone de sucursales, no se ha contratado espacios publicitarios en los periódicos de circulación local, es indispensable hacer uso de este medio de comunicación para la promoción de la Cooperativa.

El promocionar en los canales de televisión locales, representa un nivel de impacto alto, por cuanto estos canales son muy aceptados en su lugar de origen, sin embargo, para la Cooperativa representa una inversión costosa; en especial en las Provincias de Quito y Guayaquil, ya que estos medios de comunicación son de ámbito nacional, tales como TC TELEVISION, RTS, ECUTV, ECUAVISA, CANAL UNO, GAMAVISION y TELEAMAZONAS, etc.

Con respecto al impacto que generan los medios tales como revistas, sección amarilla y cartas informativas, se lo catalogó con un impacto de nivel nulo, por cuanto no tienen mayor acogida entre la población de estas localidades, por lo que no se lo ve como un medio potencialmente útil para promocionar los servicios que oferta la Cooperativa.

La radio como medio de comunicación, a través del cual se puede llegar a los radioescuchas de las diferentes localidades, representa un medio atractivo para invertir en publicidad, por cuanto su impacto en estas zonas es alto, a continuación se detalla una lista de ellos:

- AMBATO.

MEDIO DE COMUNICACIÓN	EMPRESA
CANALES DE TELEVISION	AMBAVISION
	UNIMAX
RADIO	RADIO CENTRO
	RADIO AMBATO
	BONITA FM
PRENSA ESCRITA	EL HERALDO
	DIARIO LA HORA

Tabla 6: Medios de Comunicación.

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

- LATACUNGA.

MEDIO DE COMUNICACIÓN	EMPRESA
CANALES DE TELEVISION	ELITE
	TV COLOR
RADIO	STERO LA
	TACUNGA
	COLOR STERO
PRENSA ESCRITA	GACETA
	LA HORA

Tabla 7: Medios de Comunicación.

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

- SANTO DOMINGO.

MEDIO DE COMUNICACIÓN	EMPRESA
CANALES DE TELEVISION	ZARACAY
	MAJESTAD TV
RADIO	ZACARAY
	MACARENA
PRENSA ESCRITA	LA HORA
	CENTRO
	EL COLORADO

Tabla 8: Medios de Comunicación.

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

- ESMERALDAS.

MEDIO DE COMUNICACIÓN	EMPRESA
CANALES DE TELEVISION	TELECOSTA
	TELEMAR
	PALMAS TV
RADIO	GAVIOTA
	LA VOZ DE SU
	AMIGO
PRENSA ESCRITA	LA HORA

Tabla 9: Medios de Comunicación.

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

- IBARRA.

MEDIO DE COMUNICACIÓN	EMPRESA
CANALES DE TELEVISION	U TV
	TV 9
RADIO	VOCÚ
	AMERICA
PRENSA ESCRITA	LA HORA DEL NORTE
	LA VERDAD

Tabla 10: Medios de Comunicación.

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

- SAN LORENZO.

MEDIO DE COMUNICACIÓN	EMPRESA
CANALES DE TELEVISION	SAN LORENZO TV
RADIO	SOL
	NEGRA LATINA

Tabla 11: Medios de Comunicación.

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

El Internet, pone en las manos de la Cooperativa la posibilidad de que la promoción sea gratuita a través de utilización de las redes sociales tales como (facebook y twitter).

Actualmente, este medio representa una oportunidad para dar a conocer el nombre y servicios que ofrece la Empresa para mantener un contacto cercano con los usuarios y dar una respuesta inmediata a las inquietudes, sugerencias y reclamos que se generen para la Organización.

Se recomienda a la Cooperativa hacer publicidad de sus servicios en los medios de comunicación de la ciudad de Ambato, así como en las ciudades de destino.

Por otro lado en época de finalización de periodos escolares se puede ofrecer a entidades educativas el servicio de transporte para viajes de fin de período.

También se recomienda realizar convenios con las municipalidades de las ciudades de destino de la Empresa, a fin de que en las festividades de cada población, mediante la publicidad necesaria, se invite a la población de Tungurahua visitar dichas localidades haciendo uso de Transportes "CITA EXPRESS"

2.2. Análisis de macro y micro entorno.

Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno, es así que a continuación presentamos el análisis del macro y micro entorno de la Cooperativa "CITA EXPRESS". (Certo, 2001)

2.2.1. Variables del macro ambiente.

2.2.1.1. Variable económica.

a) Inflación.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.²

A continuación, se presenta una gráfica que muestra como se ha desarrollado la inflación en el país durante los cinco últimos años.

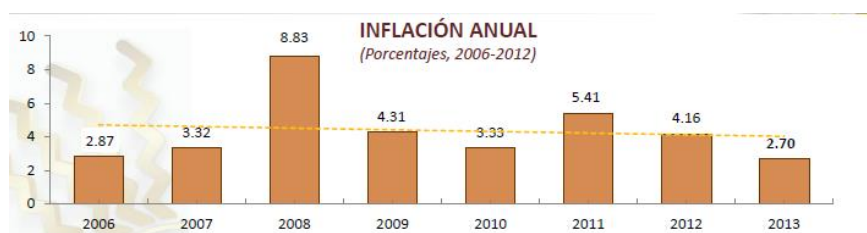


Gráfico 27: Inflación del Ecuador año 2006 ó 2013

Fuente: INEC

Autor: Banco Central del Ecuador³

El Ecuador cerró en diciembre 2013 con una inflación acumulada de 2,70 % inferior a la de 2012 cuando el índice se ubicó en 4,16 %, como se puede ver, la inflación ha disminuido, por lo cual podemos considerarla como una **OPORTUNIDAD** para la Organización debido que se incrementará el poder adquisitivo de nuestros clientes.

b) Tasa de Interés Activa.

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2013	8.17%
Diciembre-31-2012	8.17%
Diciembre-31-2011	8.17%
Diciembre-31-2010	8.68%
Diciembre-31-2009	9.19%

Tabla 12: Tasa de Interés Activa.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Banco Central del Ecuador.⁴

² http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

³ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

En la actualidad la tasa de interés alcanza el 8.17% gracias al Directorio del Banco Central, que disminuyó un 2,61% en la tasa de interés máxima, desde enero del 2005. Con esta resolución la tasa máxima que pueden cobrar las entidades financieras bajo del 14,66% al 12,05%.

La Tasa de Interés Activa determinada por las entidades bancarias, genera una **OPORTUNIDAD**, de incrementar el desarrollo empresarial en el país y por ende la posibilidad que ellas puedan contribuir para el desarrollo de las actividades de la Cooperativa òCITA EXPRESSö.

c) Empleo y desempleo.

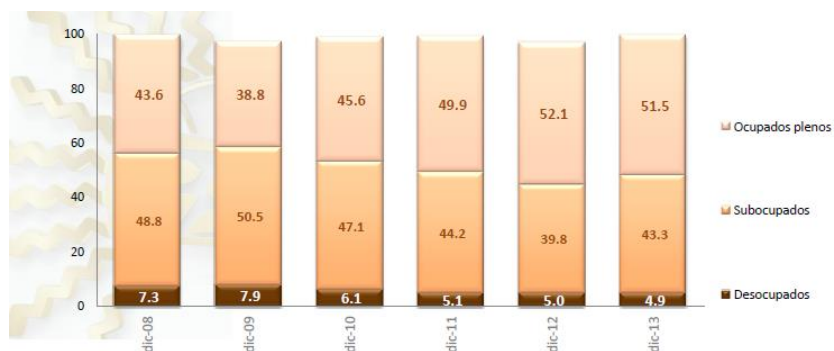


Gráfico 28: Empleo, Desempleo y Subempleo

Fuente: ENEMDU

Autor: Banco Central del Ecuador⁵

El desempleo en el Ecuador bajo al 4,9% en 2013, esto es 0,1 puntos menos que lo registrado en el mismo período del año 2012, cuando llegó al 5,0%, esto se convierte en una **OPORTUNIDAD** ya que existirá una mayor demanda de los servicios prestados por òCITA EXPRESSö.

⁴ www.bce.gob.ec

⁵ www.bce.gob.ec

d) Canasta Básica.

CANASTA FAMILIAR USD	
Fecha	VITAL
Dec-2006	306.56
Dec-2007	330.39
Dec-2008	358.83
Dec-2009	377.87
Dec-2010	390.1
Dec-2011	419.25
Dec-2012	431.22
Dec-2013	444.78
Jan-2014	449.54

Tabla 13: Canasta Básica.

Fuente: INEC

Autor: Ecuador en cifras⁶

La canasta básica se ubicó en diciembre del 2014 en 449,54 dólares en tanto que en mes de diciembre del 2013 fue de 444,78 dólares, es decir un incremento de 5,24 dólares adicionales. Por otro lado el salario básico unificado se incrementó a 340 USD en el año 2014, al analizar esta información, se considera que el aumento del salario básico, es una **OPORTUNIDAD** ya que al incrementar el sueldo básico unificado las personas podrán contar con dinero extra, para acceder a los servicios de la Cooperativa òCITA EXPRESSö.

2.2.1.2. Variable Tecnológica.

- **Fabricación de carrocerías y adquisición de chasises.**

⁶ <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>

Cinco firmas carroceras obtuvieron la certificación ISO 9001 misma que avala la calidad de procesos. Con esto, dichas empresas comienzan a dar pasos firmes en la producción y exportación de sus productos que pueden competir por calidad en el extranjero, sin embargo para òCITA EXPRESSö representa una **AMENAZA**, debido a que existen incrementos constantes en los precios, aproximadamente de 50000 a 70000 dólares por carrocería. De esta manera, es más difícil para a los socios adquirir una nueva unidad de transporte, ya que deben renovarla cada seis años, ya que de no hacerlo se expiraría el permiso para operar. De igual manera, sucede con la adquisición de chasises, por cuanto constantemente es incrementado el valor, haciendo de esto una clara AMENAZA, para la Cooperativa òCITA EXPRESSö.

2.2.1.3.Variable Demográfica.

DISTRIBUCIÓN POR EDAD			
RANGO	%	Nº HOMBRES	Nº DE MUJERES
0-14 años:	30,1%	2.301.840	2.209.971
15-64 años:	63,5%	4.699.548	4.831.521
65 años y más:	6,4%	463.481	500.982

Tabla N° 12: Factor Demográfico
Fuente: INEC
Autor: INDEX. 7

⁷ INDEX : http://www.indexmundi.com/es/ecuador/poblacion_perfil.html.

Al ser la mayoría de la población de género femenino, esto denota una **OPORTUNIDAD** para que la Cooperativa de Transporte "CITA EXPRESS" emprenda un proyecto orientado a este grupo ya que como se muestra en las encuestas realizadas en esta investigación, las mujeres representan el mayor porcentaje de usuarias de los servicios que ofrece la Cooperativa, pues no poseen de un vehículo propio o no les agradan conducir fuera de la ciudad.

2.2.1.5 Variable Política Legal.

- **Ley de Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.**

⁸ El día 10 de mayo del año 2011, fue publicada en el Registro Oficial, número 444, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario que fue aprobada por la Asamblea Nacional.

Este es un ejercicio positivo de construcción colectiva entre el Estado y sus diferentes poderes y la sociedad civil organizada, que se compone de 7 Títulos con 179 Artículos referentes a la rectoría, regulación, ejecución y control de la aplicación de esta nueva Ley.

La nueva Ley, beneficia a más de tres millones de personas y establece cuatro sectores de la economía perfectamente definidos:

- Comunitarios,
- Asociativos,
- Cooperativistas y

⁸ <http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/752/1/187.A.pdf>

-Unidades económicas populares, en la que se encuentran la economía de cuidado, emprendimientos unipersonales, comerciantes minoristas, cooperativistas y artesanos.

La Normativa tiene el objetivo de fomentar y fortalecer a los actores de la economía popular y solidaria en el país, que comprende a las actividades basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, donde se privilegia al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su gestión, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Cerca de 1800 cooperativas de ahorro y crédito, 1198 entidades asociativas o solidarias, 15 mil bancos comunales y tres mil cajas de ahorro, integrarán el denominado Sector Financiero Popular y Solidario. Además crea el Fondo de Liquidez y Seguro de Depósitos y la Superintendencia del Sector Popular y Solidario, como órgano de control y regulación de estas actividades financieras, finalmente da paso a la creación de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, que tendrá como misión brindar créditos y servicios financierosí ö.

Esta Ley representa para la Cooperativa òCITA EXPRESSö, una notable **OPORTUNIDAD**, por cuanto permitiría que la Empresa se vea beneficiada por posibles leyes dictaminadas en beneficio del sector cooperativista del país.

- **Sistema de Caja Común.**

⁹ óí Dentro de las Disposiciones Transitorias, clausula Décima tercera.- (Reformada por el Art. 119 de la Ley s/n, R.O. 415-S, 29-III-2011) de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial indica óí Las cooperativas de transporte terrestre público que se constituyan jurídicamente a partir de la expedición de la presente Ley, deberán obligatoriamente hacerlo bajo el sistema de CAJA COMÚN, previo a la obtención del documento habilitante que faculte la prestación del servicio en los diferentes tipos de transporte.

Las cooperativas de transporte terrestre público que en la actualidad se manejan con caja simple, tendrán el plazo máximo hasta el 31 de diciembre de 2013, para que adapten su sistema al de CAJA COMÚN, por lo que dentro de este plazo no será aplicable para las mismas la sanción determinada en el numeral 4 del artículo 82í ö

La implementación del sistema de caja común representa una **OPORTUNIDAD**, ya que se eliminaría la competencia de vehículos por obtener pasajeros, de esta manera se reduciría el riesgo de accidentes de tránsito, por otro lado, la administración de las unidades vehiculares ya no será manejada de manera artesanal tal como como se ha venido realizando hasta el momento, en donde cada socio o miembro de las cooperativas de transporte es el responsable del mantenimiento de su unidad de transporte.

⁹ <http://www.ppelverdadero.com.ec/actualidad/item/agencia-de-transito-emprendera-tres-proyectos-en-2012.html>

Gracias a la implementación del sistema de caja común cada cooperativa o compañía de transporte será la encargada de la administración de las unidades de transporte, en donde se podrán aplicar economías de escala para adquirir en compra unidades vehiculares, repuestos, neumáticos, etc., así como para realizar los mantenimientos preventivos y correctivos de los vehículos de transporte público.

- **Regularización de Rutas y Frecuencias.**

¹⁰ La Agencia Nacional de Tránsito (ANT) procederá a la regularización de las rutas y frecuencias en el transporte interprovincial. Existen 142600 frecuencias para 3062 rutas. A las claras hay una sobreoferta impresionante, lo que al final del día produce una peligrosa competencia entre buses por ganar pasajeros y consecuentemente lamentables percances

Por otro lado según el Reglamento a La Ley de Tránsito y Seguridad Vial, en el Capítulo I, Sección I, Art. 9, numeral 6 dictamina la regulación de rutas y frecuencias.

¹¹ Art. 9.- Además de las atribuciones previstas en el artículo 20 de la Ley Orgánica de Transporte, corresponde al Directorio las siguientes:

1. Aprobar el Plan Estratégico de la Agencia Nacional de Tránsito y evaluar su ejecución;

¹⁰ <http://www.acelerando.com.ec/transporte/editorial/item/681-revisión-de-rutas-y-evaluación-a-choferes>

¹¹ Reglamento a La Ley de Tránsito y Seguridad Vial

2. Normar los casos en los cuales la obtención de los títulos habilitantes que le corresponda otorgar en el ámbito de su competencia, deberán ser objeto de un proceso competitivo;
3. Establecer las normas y dictar los instructivos que regirán la homologación de los medios y sistemas de transporte terrestre;
4. Expedir los Reglamentos en los que consten las especificaciones de seguridad, técnicas y operacionales de los servicios de transporte terrestre, sus tipos, y de los vehículos con los que se prestan los servicios de transporte, y en general, todas las especificaciones técnicas y operativas necesarias para la aplicación de la Ley y este Reglamento;
5. Fijar los criterios y porcentajes para la distribución de los recursos provenientes de los derechos derivados de la emisión de licencias, permisos, matrículas, títulos de propiedad, placas, especies, regalías y multas, que le correspondan según el ámbito de su competencia;
6. Regular el uso de las rutas y frecuencias en la operación del servicio de transporte terrestre público de pasajeros en el ámbito de su competencia;
7. Aprobar el otorgamiento de títulos habilitantes en el ámbito de su competencia para su posterior suscripción por el Director Ejecutivo

Por todo lo mencionado anteriormente la regulación de rutas y frecuencias se convierte en una **OPORTUNIDAD**, ya que existirá menos competencia aumentando la productividad de las unidades vehiculares.

2.2.2. Análisis del Microentorno.

1) Análisis de la Competencia.

a) Para la ciudad de Guayaquil existen los siguientes competidores:

- Cooperativa de Transportes òSantaö.
- Cooperativa de Transportes òFlota Pelileoö.
- Cooperativa de Transportes òTrasandinaö.

b) Para la ciudad de Ibarra existen los siguientes competidores:

- Cooperativa de Transportes ò22 de Julioö (Desde el cantón Pelileo).
- Cooperativa de Transportes òExpreso Bañosö (Desde el cantón Baños).

c) Para las ciudades de Santo Domingo y Esmeraldas existen los siguientes competidores:

- Cooperativa de Transportes òAmbatoö.
- Cooperativa de Transportes òOccidentalesö (Desde Riobamba).

d) Para la ciudad de Quito existen los siguientes competidores:

- Cooperativa de Transportes òAmbatoö.
- Cooperativa de Transportes òSantaö.
- Cooperativa de Transportes òFlota Pelileoö.
- Cooperativa de Transportes òTrasandinaö.
- Compañía de Transportes òDoradoö.
- Compañía de Transportes òVafiturö.
- Compañía de Transportes òAméricaö.
- Compañía de Transportes òTOAö.
- Compañía de Transportes òInterandinaö.
- Compañía de Transportes òCanarioö.

Características de la competencia:

- Hacia Guayaquil:

Santa	Flota Pelileo	Trasandina
Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas
Transporte de pasajeros	Transporte de pasajeros	Transporte de pasajeros
Servicio de Baño en unidades vehiculares	Servicio de Baño en unidades vehiculares	Servicio de Baño en unidades vehiculares
Entrega de bebida gaseosa a pasajeros		

Tabla 14: Competencia a Guayaquil

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

- Hacia Ibarra y San Lorenzo:

22 de Julio	Expreso Baños	Andina	Pulman Carchi	Taxi Gacela
Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas
Transporte de pasajeros	Transporte de pasajeros	Transporte de pasajeros	Transporte de pasajeros	Transporte de pasajeros

Tabla 15: Competencia a Ibarra y San Lorenzo

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

- Hacia Santo Domingo y Esmeraldas:

Ambato	Occidentales (desde Riobamba)
Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas
Transporte de pasajeros	Transporte de pasajeros
Servicio de Baño en unidades vehiculares	Servicio de Baño en unidades vehiculares
	Entrega de bebida gaseosa a pasajeros

Tabla 16: Competencia a Santo Domingo y Esmeraldas

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

- Hacia la ciudad de Quito:

Ambato	Santa	Flota Pelileo	Trasandina	Dorado	America	TOA	Interandina	Canario	Vafitur
Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas
Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas	Transporte de encomiendas
Servicio de Baño en unidades vehiculares	Servicio de Baño en unidades vehiculares	Servicio de Baño en unidades vehiculares	Servicio de Baño en unidades vehiculares						
	Entrega de bebida gaseosa a pasajeros	Entrega de bebida gaseosa a pasajeros	Entrega de bebida gaseosa a pasajeros						

Tabla 17: Competencia a Quito
Fuente: La investigación
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

2) Análisis del Sector.

La Cooperativa de Transporte òCITA EXPRESSö se encuentra asociada a la Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Interprovincial de Pasajeros, FENACOTIP, Ente encargado de velar por los intereses de este sector.

2.2.3. Análisis de Porter.

2.2.3.1. Proveedores Sustitutos.

Como proveedores sustitutos podemos mencionar los siguientes:

- Compañías particulares de transporte de pasajeros que trabajan especialmente con las Agencias de Viajes.
- Servicio de taxi interprovincial puerta a puerta para la ciudad de Quito.
- Servicio aéreo que oferta TAME Latacunga ó Guayaquil.

Compañías particulares de transporte de pasajeros que trabajan especialmente con las Agencias de Viajes.	Servicio de taxi interprovincial puerta a puerta para la ciudad de Quito.	Servicio aéreo que oferta TAME Latacunga – Guayaquil.
Viajes directos	Viajes directos	Duración de viaje 30 minutos
Servicio de baño	Servicio puerta a puerta	Entrega de refrigerio
Servicio puerta a puerta	Servicio brindado para algunos clientes por cada viaje	Equipaje máximo de 50 libras
El servicio se contrata para grupos de personas	Servicio brindado mediante automóviles o furgonetas	

Tabla 18: Características de Proveedores Sustitutos

Fuente: La investigación
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

2.2.3.2. Amenaza de nuevos competidores.

Es posible el ingreso de cooperativas de transporte interprovincial a las rutas que oferta el servicio "CITA EXPRESS", por cuanto no hay ninguna restricción al respecto.

2.2.3.3. Poder de negociación de los clientes.

-**En carga:** el precio se encuentra determinado por el cliente.

-**Encomiendas:** precios fijos determinados por la Cooperativa.

-**Turismo:** precios variables entre 180 USD ó 200 USD fuera de este límite no hay negociación con el cliente, este deberá buscar otra alternativa de menor precio y calidad.

-**Rutas normales:** precios fijos regidos por la Agencia Nacional de Tránsito, sin embargo, los clientes que especialmente viajan a las ciudades de Guayaquil y Esmeraldas ofrecen sus precios para transportarse.

2.2.3.4. Poder de negociación de los proveedores.

Cada socio tiene la libertad de adquirir en compra su unidad de transporte en el concesionario que considere que es la mejor alternativa; por tal razón, la mayoría de socios básicamente adquieren los vehículos con los siguientes proveedores, mismos que dictaminan sus precios en razón de ser los más apetecidos en el mercado, entre los principales proveedores tenemos los siguientes:

- **Proveedores de chasis:** Hino y Mercedes Benz.
- **Empresas constructoras de carrocerías:** Cepeda, IMCE, Patricio Cepeda, Miral, Varma y Picoza, mismas que tienen gran participación a nivel local y nacional.

En el Reglamento Interno de la Cooperativa, está estipulado que uno de los requisitos para ser miembro de la Entidad es poseer una unidad nueva transporte,¹² por otro lado los socios antiguos adquieren las unidades de transporte en forma libre en el lugar de su preferencia. En tal virtud, actualmente no está en poder de la Organización la negociación grupal con las empresas proveedoras de chasis y carrocerías.

Por otro lado, la Cooperativa da libertad a los socios para que adquieran los neumáticos de las unidades vehiculares con el proveedor de su agrado, de igual forma sucede con el reencauche de los mismos. Al realizarse este proceso de forma individual, se ha imposibilitado lograr una negociación grupal con los proveedores y aplicar economías de escala.

Se sugiere, que para futuras compras se lo haga a través de un proceso de licitación, en el cual se seleccione la mejor propuesta tanto en calidad como en precio. De igual manera se debe dar el mismo tratamiento para el reencauche de neumáticos y mantenimiento de las unidades vehiculares. El refrigerio actualmente se lo adquiere mediante convenio con la Empresa ambateña FRUKISS SODA, la cual proporciona un descuento a la Cooperativa por volumen adquirido.

2.2.3.5. Rivalidad entre los competidores

La posición de la Cooperativa de Transporte "CITA EXPRESS" en el mercado no es tan fuerte, debido a la gran competencia que existe entre las diferentes cooperativas en el país, y especialmente a la competencia desleal; además dada la variedad de ofertantes; la demanda

¹² Reglamento Interno Cooperativa "CITA EXPRESS" pag.15

tiene más poder de elección, esto afecta de manera importante a la Empresa, ya que no posee un mercado cautivo grande.

2.3 Segmentación de mercado.

Criterios de Segmentación	Segmentos Típicos Del Mercado
GEOGRÁFICOS	
Localización	Ambato ó Latacunga ó Pifo - Ibarra - Sto Domingo ó Esmeraldas - Guayaquil San Lorenzo.
Descripción de la ciudad	Idioma oficial Español. ÉTotal Habitantes.
Descripción del lugar	Se trata de Cantones, Parroquias, y poblaciones de todo tipo de índole.
DEMOGRÁFICOS	
Edad	Toda edad
Género	Masculino ó Femenino ó Grupos familiares
Clase social	Media ó Alta Media - Media Media- Baja Baja Baja ó Baja
Escolaridad	Analfabetos ó Primaria ó Secundaria ó Superior
Población	-Indígenas ó afro ecuatorianos - mestizos.

Tabla 19: Segmentación de Mercados

Fuente: Kotler (2001)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

2.4. Investigación de Mercado.

2.4.1. Tamaño de la muestra.

El tipo de muestreo que utilizamos en nuestro proyecto es conocido como el método aleatorio estratificado.

Un muestreo aleatorio estratificado es aquel en el que se divide la población de N elementos, en n sub-poblaciones o extractos, atendiendo a criterios que puedan ser importantes en el estudio de tamaños respectivos. (Webster, 1999)

Una vez que la población se ha dividido en estratos, se procede a seleccionar una muestra proporcional, que consiste en que el número de elementos en cada estrato tenga la misma proporción que se encuentra en la población.

El método permite muestrear con distintas tasas de muestreo en las diferentes sub-poblaciones de interés (otorga flexibilidad al diseño muestra).

La fórmula que se aplica para obtener la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * E}{(Z^2 * P * Q * E) + (N * E)}$$

N = Tamaño de la población

Z= Valor Z para 95% de confianza

P= Probabilidad de éxito o proporción esperada

Q= Probabilidad de Fracaso

E= Presión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$x = \frac{4390 * x, x * x, x}{4390 - x * \frac{x, x}{x, x} + x, x * x, x}$$

$$x = x, x, x \approx x, x$$

RUTAS	DEMANDA DE USUARIOS A LA SEMANA	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN DEMANDA TOTAL	N° ENCUESTAS
Ambato ó Esmeraldas	1.316	30%	106
Ambato ó San Lorenzo	295	7%	24
Ambato ó Guayaquil	1.302	30%	105
Ambato ó Ibarra	560	13%	45
Ambato ó Quito	917	21%	74
TOTAL	4390	100%	353

Tabla 20 : # de encuestas
Fuente: La investigación
Elaborado por: Luis Gustavo Nuñez

2.4.2. Elaboración de la encuesta.

COOPERATIVA DE TRANSPORTE CITA EXPRESS					
AYUDENOS A MEJORAR: Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que les proporcionamos.					
Edad: -----					
Ciudad de Salida: _____ Ciudad de destino: _____					
Sexo: Masculino: _____ Femenino: _____					
Seleccione con una x la respuesta correcta					
1. La presentación e higiene de las oficinas de venta de boletos la Cooperativa "CITA EXPRESS" la considera:					
BUENA	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>	MALA	<input type="checkbox"/>
2. El trato de los empleados de las oficinas de venta de boletos de la Cooperativa "CITA EXPRESS", lo considera:					
BUENA	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>	MALA	<input type="checkbox"/>
3. El trato de los choferes y controladores de las unidades, lo considera como:					
BUENA	<input type="checkbox"/>	REGULAR	<input type="checkbox"/>	MALA	<input type="checkbox"/>
4. La velocidad en que viajan nuestras unidades la considera como:					
MUY LARGO	<input type="checkbox"/>	NORMAL	<input type="checkbox"/>	CORTO	<input type="checkbox"/>
5. Considera que las unidades de transporte son cómodas?					
SI	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
6. Conoce de nuestro servicio de encomiendas					
SI	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
7. Ha utilizado nuestro servicio de encomiendas					
SI	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
8. Como calificaría nuestro servicio de encomiendas					
BUENO	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	MALO	<input type="checkbox"/>
9. Con que frecuencia viaja?					
DIARIO	<input type="checkbox"/>	SEMANAL	<input type="checkbox"/>	QUINCENAL	<input type="checkbox"/>
MENSUAL	<input type="checkbox"/>	ANUAL	<input type="checkbox"/>	EVENTUAL	<input type="checkbox"/>
10. Cuándo viaja cómo prefiere hacerlo?:					
SOLO	<input type="checkbox"/>	EN PAREJA	<input type="checkbox"/>	EN FAMILIA	<input type="checkbox"/>
CON AMIGOS	<input type="checkbox"/>	COMPANEROS DE TRABAJO		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabla 21: Formato Encuesta.

Fuente: La Investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

2.4.3. Tabulación y análisis (DFE).

Los resultados de las encuestas realizadas son los siguientes:

	PREGUNTA	BUENO	REGULAR	MALO	SUMAN
1	La presentación e higiene de las oficinas de venta de boletos la Cooperativa òCITA EXPRESSò la considera:	69%=244	21%=74	10%=35	100%=353
2	El trato de los empleados de las oficinas de venta de boletos de la Cooperativa òCITA EXPRESSò, lo considera:	31%=109	60%=212	9%=32	100%=353
3	El trato de los choferes y controladores de las unidades, lo considera como:	40%=141	52%=184	8%=28	100%=353

	PREGUNTA	MUY RAPIDO	NORMAL	MUY DESPACIO	SUMAN
4	La velocidad en que viajan nuestras unidades la considera como:	5%=18	25%=88	70%=247	100%=353

	PREGUNTA	SI	NO	SUMAN
5	Considera que las unidades de transporte son còmodas?	90%=318	10%=35	100%=353
6	Conoce de nuestro servicio de encomiendas	95%=335	5%=18	100%=353
7	Ha utilizado nuestro servicio de encomiendas	60%=212	40%=141	100%=353

	PREGUNTA	BUENO	MALO	SUMAN
8	Còmo calificaría nuestro servicio de encomiendas	80%=282	20%=76	100%=353

	PREGUNTA	DIARIO	SEMANA L	QUINCENA L	MENSUA L	ANUA L	EVENTU AL	SUMAN
9	Con que frecuencia viaja?	0%=0	40%=141	45%=159	10%=35	3%=11	2%=7	100%=353

	PREGUNTA	SOLO	EN PAREJA	EN FAMILIA	CON AMIGOS	COMPANEROS DE TRABAJO	SUMAN
10	Cuándo viaja còmo prefiere hacerlo?:	40%=141	35%=124	15%=53	8%=28	2%=7	100%=353

Tabla 22: Resultado de encuestas.

Fuente: La Investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

A continuación se realiza el análisis de cada pregunta realizada a las personas que viajaron en òCITA EXPRESSò.

- Pregunta N°1:** La presentación e higiene de las oficinas de venta de boletos la Cooperativa òCITA EXPRESSò la considera: bueno, regular o malo.

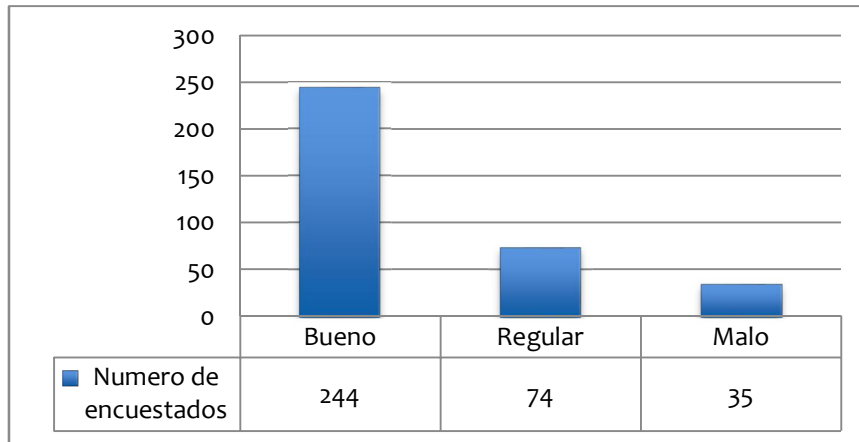


Gráfico 29: Presentación e Higiene

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Con respecto a esta pregunta el 69% de los usuarios de la Empresa (244 encuestados) indican que la presentación e higiene de las oficinas del boletos lo considera como bueno, sin embargo, se recomienda mejorar en este aspecto a fin que exista un mayor porcentaje de usuarios que se sientan satisfecho con la presentación e higiene de las oficinas de venta de boletos.

2. Pregunta N°2: El trato de los empleados de las oficinas de venta de boletos de la Cooperativa òCITA EXPRESSò, lo considera: Bueno, Regular Mala

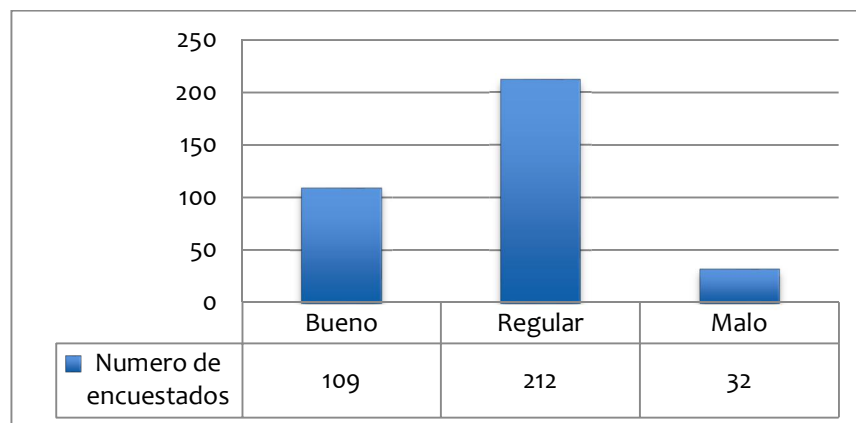


Gráfico 30: Trato de los empleados

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

En esta pregunta la mayoría de los encuestados consideran el trato de los empleados de las oficinas de servicio de venta de boletos y encomiendas de la Empresa como regular, se sugiere establecer estrategias tales como capacitación constante de los funcionarios con las respectivas evaluaciones, o a su vez relevo con personal que disponga actitud y aptitud para brindar un buen servicio a los clientes.

3. Pregunta N°3: El trato de los conductores y controladores de las unidades lo considera como: bueno, regular o malo.

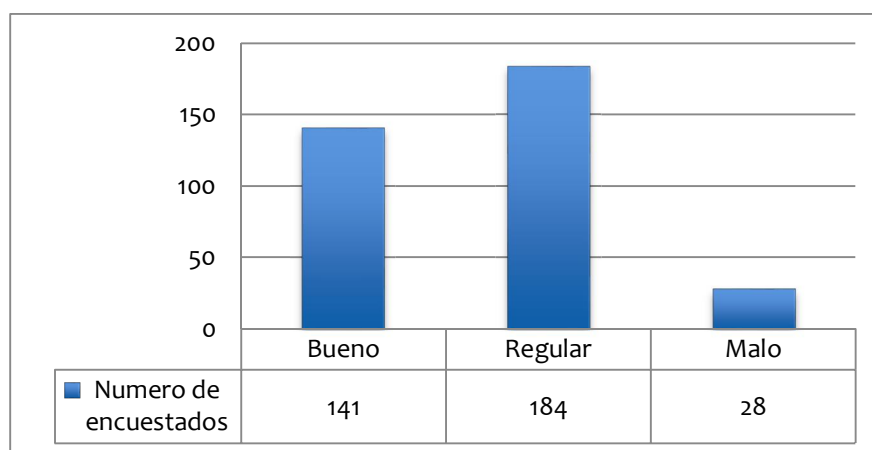


Gráfico 31: Trato de conductores y controladores
Fuente: La investigación
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

En esta pregunta la mayoría de los encuestados consideran el trato de los choferes y controladores de la Empresa como regular, por tal razón se debe brindar capacitaciones constantes con las respectivas evaluaciones al personal en mención.

4. Pregunta N°4: La velocidad en que viajan nuestras unidades la considera como: muy rápido, normal o muy lento.

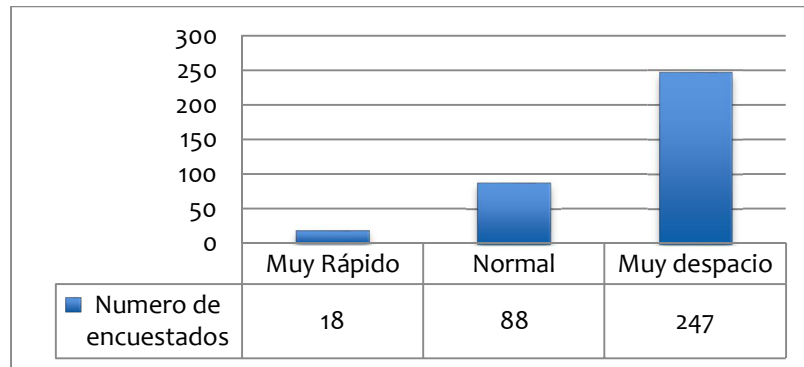


Gráfico 32: Velocidad de las unidades
Fuente: La investigación
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

En esta pregunta 247 de los encuestados que equivalen al 70% indican que las unidades vehiculares viajan muy despacio, todo esto con la finalidad de prolongar tiempo con el vehículo que se encuentra en el turno anterior y de esta manera obtener mayor cantidad de pasajeros en este lapso de tiempo.

Se recomienda realizar controles permanentes mediante el uso de relojes tarjeteros y tickets a fin de cumplir los tiempos establecidos.

5. Pregunta N°5: Considera que las unidades de transporte son cómodas?

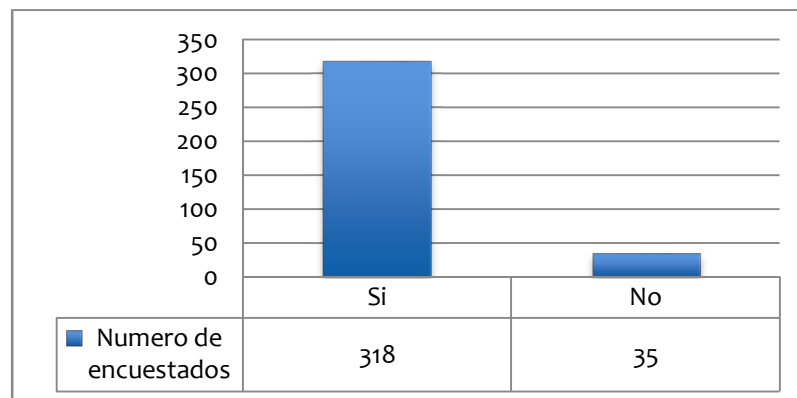


Gráfico 33: Comodidad de las unidades vehiculares
Fuente: La investigación
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

El 90% de los entrevistados (318 personas) afirma que las unidades vehiculares son cómodas, en este aspecto se recomienda seguir con el cumplimiento de las disposiciones relacionadas a la vida útil del parque automotor de la Cooperativa.

6. Pregunta N°6: Conoce de nuestro servicio de encomiendas?

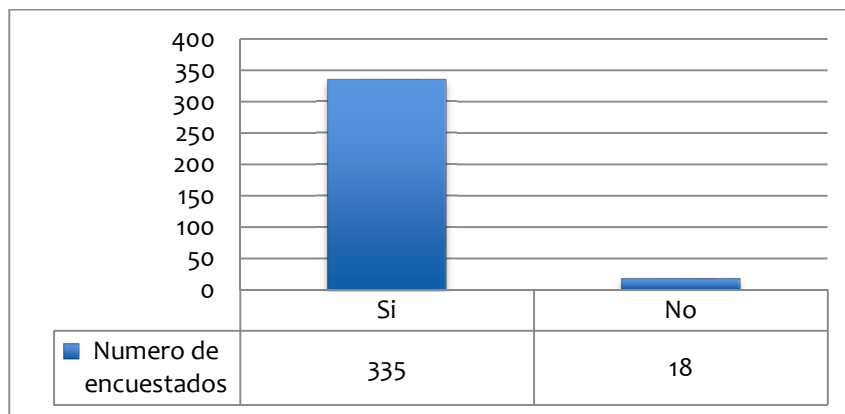


Gráfico 34: Conocimiento del servicio de encomiendas

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

El 95% de los usuarios conocen que la Cooperativa òCITA EXPRESSò ofrece el servicio de transporte de encomiendas, este valor es un buen indicador, por tal razón se debe trabajar en que la ciudadanía haga uso de este servicio.

7. Pregunta N°7: Ha utilizado nuestro servicio de encomiendas?

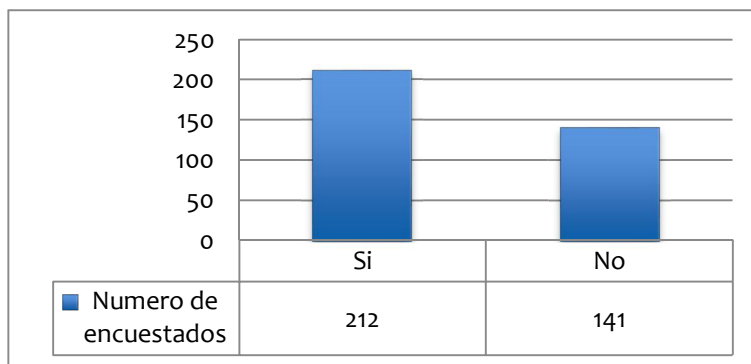


Gráfico 35: Utilización del servicio de encomiendas

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Con respecto a esta pregunta el 40% de los usuarios no han hecho uso del servicio de encomiendas que oferta "CITA EXPRESS", se recomienda realizar la publicidad necesaria a fin de incrementar la demanda de este servicio.

8. Pregunta N°8: Cómo calificaría nuestro servicio de encomiendas?

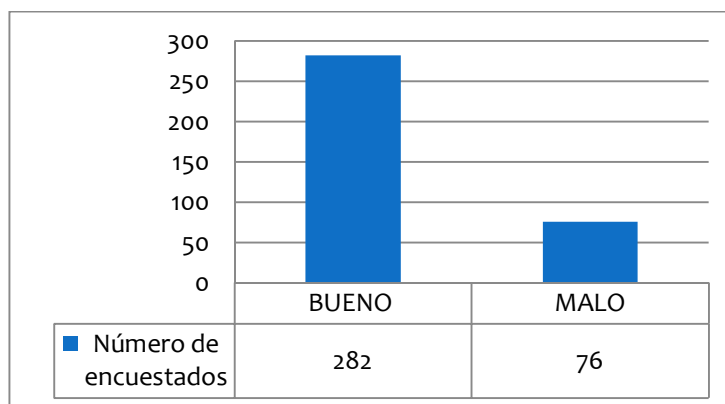


Gráfico 36: Calificación del servicio de encomiendas
Fuente: La investigación
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

El servicio de transporte de encomiendas es calificado como bueno en el 80 % de los encuestados, se debe trabajar en el 20 % restante con el mejoramiento de trato al cliente por parte de los empleados de las oficinas de encomiendas y garantizando la entrega las encomiendas a su destino.

9. Pregunta N°9: Con qué frecuencia viaja?

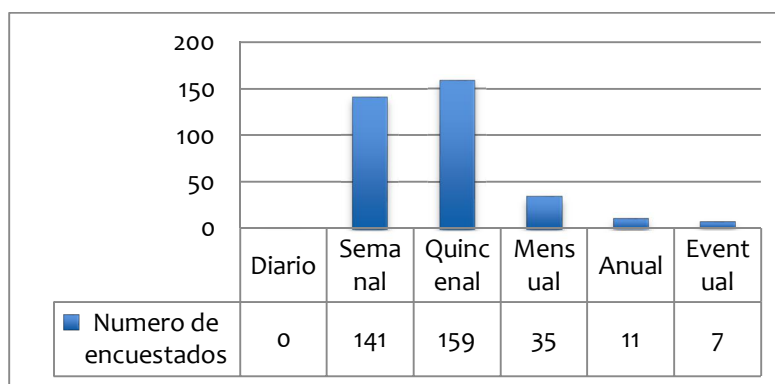


Gráfico 37: Frecuencia de viaje
Fuente: La investigación
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Mediante esta pregunta se ha determinado que las personas viajan de manera semanal y quincenal, lo que determina que se debe determinar estrategias de fidelización de usuarios

10. Pregunta N°10: Cuándo viaja cómo prefiere hacerlo:

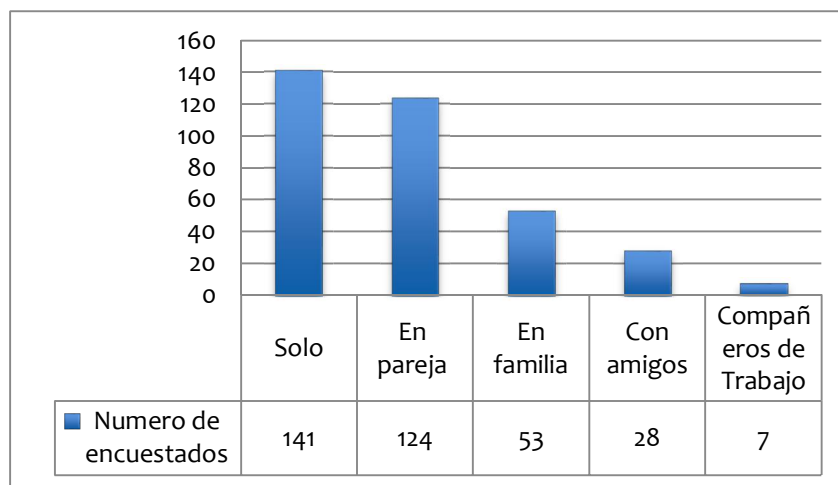


Gráfico 38: Modo de uso del servicio

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Se ha determinado que los usuarios que viajan con mayor frecuencia lo realizan de manera individual o en pareja, lo que conlleva a determinar estrategias para captar las otras modalidades de viaje.

Adicionalmente, también se tabuló dos de las preguntas informativas de cada encuesta realizada, por cuanto se considera aportarán significativamente a la presente investigación:

1. Género:

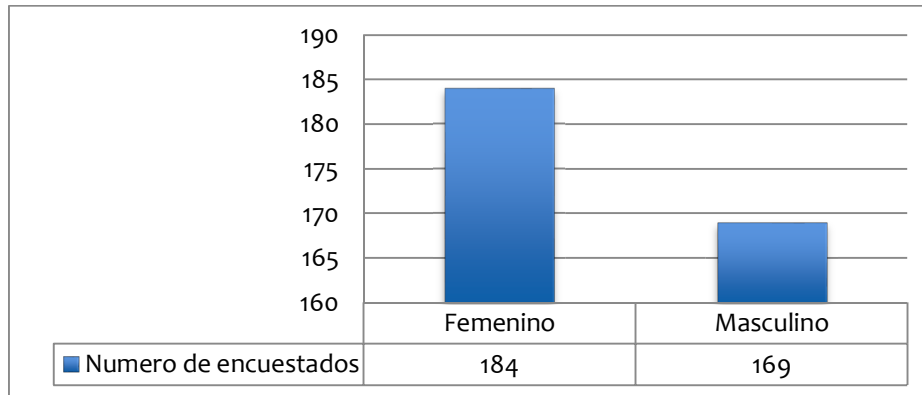


Gráfico 39: Usuarios del servicio según género

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

El encontrar que el mayor porcentaje de usuarios, son de género femenino (52%) nos sugiere que la Empresa podría aprovechar esta oportunidad para establecer una estrategia de diferenciación orientada principalmente a este grupo de la población.

2. Edad :

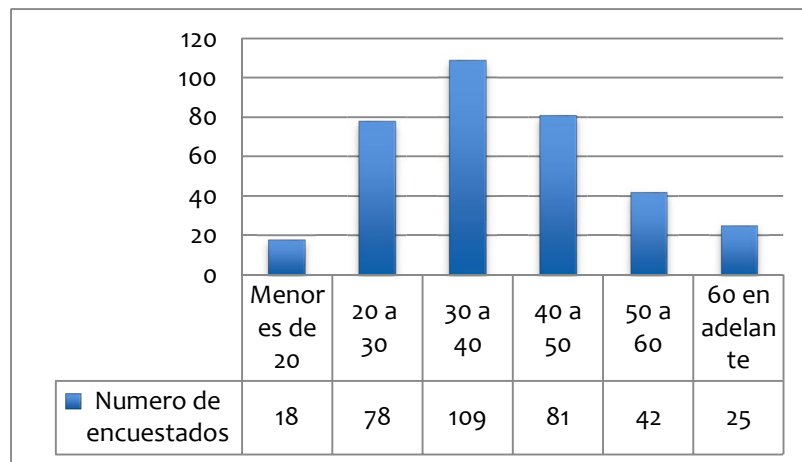


Gráfico 40: Clasificación de los usuarios mediante grupos de edad

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Tal como muestra la gráfica anterior, los usuarios pertenecen principalmente a los grupos de edad de 20 a 50 años. Lo cual representa para la Cooperativa una oportunidad para dirigir una estrategia publicitaria a este grupo en particular de usuarios.

2.5 Oferta

- Viajes de Ida.

RUTAS	CAPACIDAD DEL BUS	NUMERO DE BUSES ASIGNADO POR RUTA DIARIAMENTE	OFERTA DIARIA POR RUTA	OFERTA SEMANAL
Ambato ó Esmeraldas	40	14	560	3920
Ambato ó San Lorenzo	40	5	200	1400
Ambato ó Guayaquil	40	14	560	3920
Ambato ó Ibarra	40	5	200	1400
Ambato ó Quito	40	7	280	1960
TOTAL			1800	12600

Tabla 23: Oferta viajes de ida.
Fuente: La investigación
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

- Viajes de Regreso.

RUTAS	CAPACIDAD DEL BUS	NUMERO DE BUSES ASIGNADO POR RUTA DIARIAMENTE	OFERTA DIARIA POR RUTA	OFERTA SEMANAL
Esmeraldas ó Ambato	40	14	560	3920
San Lorenzo ó Ambato	40	5	200	1400
Guayaquil ó Ambato	40	14	560	3920
Ibarra ó Ambato	40	5	200	1400
Quito ó Ambato	40	7	280	1960
TOTAL			1800	12600

Tabla 24: Oferta viajes de regreso.
Fuente: La investigación
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Oferta total a la semana = **25200 pasajeros a la semana.**

2.6 Demanda.

La tabla de demanda muestra las cantidades de un bien o servicio que los compradores desean y son capaces de adquirir a los diferentes precios de mercado. (Paúl Wonnacott, 1996, pág. 59)

A continuación se indica la demanda promedio de servicio de pasajeros de la Organización:

Rutas	Nº De Buses Asignado por ruta diariamente	Promedio usuarios lunes a Jueves por viaje			Promedio de usuarios (viernes ó sábado y domingo)			Total a la semana
		Por Viaje	1 día	4 días	Por Viaje	1 día	3 días	
Ambato ó Esmeraldas	14	10	140	560	18	252	756	1316
Ambato ó San Lorenzo	5	5	25	100	13	65	195	295
Ambato ó Guayaquil	14	9	126	504	19	266	798	1302
Ambato ó Ibarra	5	13	65	260	20	100	300	560
Ambato ó Quito	7	14	98	392	25	175	525	917
TOTAL	45	51	454	1816	95	858	2574	4390

Tabla 25: Viajes de ida o regreso.

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Tal como se muestra en la tabla anterior, la demanda utiliza el 34,85% de la capacidad total del vehículo, confirmando así que la demanda semanal de la Cooperativa aproximada es de 8.782 pasajeros.

2.6 Demanda Insatisfecha (sobre oferta).

En este aspecto se debe denotar que la oferta es mayor que la demanda en virtud de que existen muchas frecuencias para un solo destino en el día, por tal razón las unidades vehiculares viajan con pocos pasajeros debido a los cortos períodos de tiempo que existe entre la salida de una Cooperativa y de otra para el mismo destino.

Tal como se muestra a continuación, la Cooperativa "CITA EXPRESS", presenta una brecha entre la cantidad ofertada y la cantidad demandada de ventas de pasajes al mes (35.128). Esta cifra representa el 65.15% de capacidad no utilizada y que para efectos de este estudio la denominaremos sobre oferta. A continuación una gráfica que nos muestra lo mencionado:

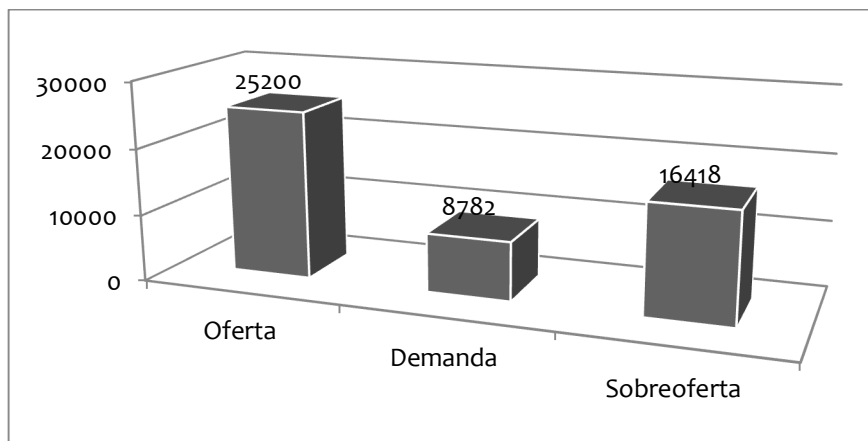


Gráfico 41: Análisis Oferta - Demanda y Sobre Oferta (semanal)

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

CAPITULO III.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

3.1. Misión.

La directiva de la Cooperativa òCITA EXPRESSö, desde hace unos años atrás tiene establecida la siguiente misión:

MISIÓN ACTUAL

COOPERATIVA òCITA EXPRESSö

Hacer presencia como empresa interprovincial de transporte de pasajeros competitiva por excelencia, con tecnología de punta, con la finalidad de dotar de un servicio óptimo a la colectividad del cantón Ambato, la provincia de Tungurahua y del país, cumpliendo con las rutas y frecuencias a ella otorgadas, ofertando un servicio de calidad.

Si bien la misión actual, nos muestra la razón de ser de la Empresa, así como el motivo por el cual existe, carece de las características que debe tener una misión que son: amplia, concreta, motivadora y posible. (David, 2003)

Por tal razón creemos que es importante reformularla y sociabilizarla con los socios y tripulación a fin de poderla poner en práctica y recibir los resultados esperados.

Para poderla realizar se dio respuesta a las siguientes interrogantes:

Quiénes Somos?	Una Empresa dedicada a proveer servicio de transporte interprovincial.
A que nos dedicamos?	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte de Pasajeros. • Servicio de transporte de encomiendas.
En que nos diferenciamos?	Brindar un servicio oportuno, con cordialidad y seguridad.
Porque y para que hacemos lo que hacemos?	<ul style="list-style-type: none"> • Amamos a la Institución y todo lo que involucra el giro del negocio del transporte. • Disfrutamos atender a nuestros clientes con un buen servicio, para recibir los beneficios económicos que se generan por la prestación del servicio de transporte y encomiendas a nivel interprovincial.
Para quien lo hacemos?	Para la población ecuatoriana y extranjera que carece de un medio propio de movilización interprovincial, para los comerciantes, para los estudiantes, y para quienes teniendo un vehículo propio prefieren hacer uso de un servicio de transporte público económico.
Como lo hacemos?	<ul style="list-style-type: none"> • Con unidades vehiculares modernas y personal capacitado. • Instalaciones adecuadas en los puntos de venta boletos.
Que valores respetamos?	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto. • Responsabilidad. • Integridad.

Tabla 26: Interrogantes para plantear la misión.

Fuente: David (2003)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

NUEVA MISION:

Una Empresa dedicada a proveer el servicio de transporte interprovincial de pasajeros y encomiendas, de forma oportuna, cordial y segura, con unidades vehiculares modernas y personal capacitado, demostrando en nuestra gestión respeto, responsabilidad e integridad, ya que amamos a la Institución y todo lo relacionado al servicio del transporte.

3.2. Visión.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, ya que de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. (David, 2003)

La visión actual no transmite una imagen ideal de la Cooperativa de Transporte *CITA EXPRESS* a fin de crear el sueño de lo que debe ser en el futuro la Empresa. Por tal razón, es importante que se defina una nueva visión para que todas las acciones se fijen en este punto y las decisiones y dudas se aclaren con mayor facilidad.

Consideramos que todo socio y empleado deberá estar familiarizado con la visión de la Empresa, para facilitar de esta manera la toma de decisiones en el ejercicio habitual de sus funciones acorde con ésta.

VISION ACTUAL

La realización permanente del servicio interprovincial de transporte de pasajeros de acuerdo a las frecuencias otorgadas por la Comisión Nacional y/o Provincial de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial u otro Organismos correspondiente, con unidades en perfectas condiciones ,bajo los principios de solidaridad, igualdad, compañerismo y democracia entre sus socios.

Se consideran las siguientes interrogantes para plantear la nueva Visión:

Qué y cómo queremos ser dentro de 3 años?	-Una Cooperativa de Transporte que este en la mente y en el corazón del usuario, a fin de ser la primera opción de compra. -Utilizar por lo menos el 50% de la capacidad disponible por unidad de transporte. -Formar en la mente del consumidor una imagen apropiada de prestigio, sofisticación y experiencia.
En que nos queremos convertir?	Una Empresa que sirva de referencia en el sector de transporte a nivel nacional.
Para quién trabajaremos?	Para la población del Ecuador y extranjeros que hacen uso del servicio público de transporte.
En que nos diferenciaremos?	En brindar un servicio de calidez, seguro y oportuno a nuestros clientes.
Que valores respetaremos?	-Respeto. -Responsabilidad. -Integridad.

Tabla 27: Interrogantes para plantear la visión.

Fuente: David (2003)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

NUEVA VISION:

Ser una Empresa que sirva de referencia en el sector de transporte a nivel nacional, formando en la mente del consumidor una imagen sofisticada, con prestigio y experiencia, al ofrecer un servicio oportuno, cálido y seguro a nuestros clientes.

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

3.3. Análisis externo.

En el análisis externo mencionamos las oportunidades y amenazas de la Empresa, en base al ambiente externo a la Organización (Certo, 2001)

OPORTUNIDADES
El índice de la Población Económicamente Activa en aumento.
Índice inflacionario en disminución.
Incremento de la demanda de pasajeros por días de descanso obligatorio que decreta el Gobierno Nacional.
La disminución de la tasa de interés activa permite acceder a crédito en la banca.
Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
Proyecto de Caja Común.
Regularización de Frecuencias por parte del Gobierno Nacional.
Incremento en el sueldo básico unificado.
Más del 50% de la población son mujeres.

Tabla 28: Oportunidades.

Fuente: Certo (2001)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

AMENAZAS
Servicio de Taxis interprovincial puerta a puerta para la ciudad de Quito.
Incremento en el costo de chasises.
Incremento en costo de carrocerías.
Incremento del Impuesto a salida de divisas (ISD).
Existe demasiada competencia en las frecuencias de Guayaquil, Santo Domingo, Esmeraldas y Quito.
Incremento en el costo de mantenimiento de las unidades vehiculares.

Tabla 29: Amenazas.
Fuente: Certo (2001)
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

3.4. Análisis interno.

En el análisis interno analizamos las fortalezas y debilidades de la Organización. (Certo, 2001)

FORTALEZAS.
Unidades Modernas.
Es la única Empresa de Transportes de la ciudad de Ambato que posee frecuencias para la ciudad de Ibarra.
Para viajes desde la ciudad de Ambato a: Esmeraldas, Ibarra, San Lorenzo y Santo Domingo es la única Empresa que posee oficina de venta de boletos en la ciudad de Latacunga.
Para viajes desde la ciudad de Ambato hacia: Ibarra y San Lorenzo es la única Empresa que posee oficina de venta de boletos en la parroquia Pifo.

Tabla 30: Fortalezas.
Fuente: Certo (2001)
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

DEBILIDADES.
Tiempos de recorrido prolongados.
No disponer de imagen corporativa definida en el mercado.
No existe un sistema de comunicación de datos entre las distintas oficinas que posee la Cooperativa.
Las unidades vehiculares carecen de un sistema de comunicación entre las mismas.
Los choferes y controladores no hacen uso adecuado de los uniformes de trabajo.
El trato de conductores, controladores y oficinistas de venta de boletos y encomiendas no es el adecuado hacia los clientes.
Las oficinas de venta de boletos no tienen una presentación adecuada en relación a la competencia.
En selección de talento humano se requiere analizar perfil psicológico para ubicar idóneamente a los empleados de las oficinas de venta de boletos y encomiendas.
La empresa carece de un funcionario encargado del área marketing.
Incremento de vehículos livianos particulares.

Tabla 31: Debilidades.

Fuente: Certo (2001)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

3.5. Determinación de los factores claves de éxito (FCE).

FORTALEZAS	PESO	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN
Unidades Modernas.	0,1	3	0,3
Es la única Empresa de Transportes de la ciudad de Ambato que posee frecuencias para la ciudad de Ibarra.	0,15	4	0,6
Para viajes desde la ciudad de Ambato a: Esmeraldas, Ibarra, San Lorenzo y Santo Domingo es la única Empresa que posee oficina de venta de boletos en la ciudad de Latacunga.	0,15	4	0,6
Para viajes desde la ciudad de Ambato a: Ibarra y San Lorenzo es la Empresa que posee oficina de venta de boletos en la parroquia de Pifo.	0,1	3	0,3
DEBILIDADES	PESO	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN
Tiempo de recorrido prolongado.	0,1	1	0,1
No disponer de imagen corporativa definida en el mercado.	0,025	2	0,05
No existe un sistema de comunicación de datos entre las distintas oficinas que posee la Cooperativa.	0,025	2	0,05
Las unidades vehiculares carecen de un sistema de comunicación entre las mismas.	0,025	2	0,05
Los conductores y controladores no hacen uso adecuado de los uniformes de trabajo.	0,025	2	0,05
El trato de conductores, controladores y oficinistas de venta de boletos y encomiendas no es el adecuado hacia los clientes.	0,1	1	0,1
Las oficinas de venta de boletos no tienen una presentación adecuada en relación a la competencia.	0,025	2	0,05
En selección de talento humano se requiere analizar perfil psicológico para ubicar idóneamente a los empleados de las oficinas de venta de boletos y encomiendas.	0,025	2	0,05
La empresa carece de un funcionario encargado del área marketing.	0,125	1	0,125
No se aplica economías de escala ya que cada socio administra su unidad vehicular de manera independiente.	0,025	2	0,05
TOTAL	1		2,475

Tabla 32: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Fuente: Certo (2001)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

Ponderación: 0.03 = nada importante, 0.06 = medianamente importante, = 0.09 muy importante. Evaluación: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor. Los resultados se interpretan alrededor de la media (2.5) si es < está siendo muy efectiva ; si es > no está siendo efectiva. (Certo, 2001)

OPORTUNIDADES	PESO	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN
El índice de la población económicamente activa en aumento.	0,003	3	0,009
Índice inflacionario en disminución.	0,003	3	0,009
Incremento de la demanda de pasajeros por días de descanso obligatorio que decreta el Gobierno Nacional.	0,025	3	0,075
La disminución de la tasa de interés activa permite acceder a crédito en la banca.	0,025	3	0,075
Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.	0,025	3	0,075
Proyecto de Caja Común.	0,15	4	0,6
Regularización de Frecuencias.	0,1	4	0,4
Incremento en el sueldo básico unificado.	0,02	3	0,06
Más del 50% de la población son mujeres.	0,1	4	0,4
AMENAZAS	PESO	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN
Servicio de Taxis interprovincial puerta a puerta para la ciudad de Quito.	0,04	2	0,08
Incremento en el costo de chasises.	0,12	1	0,12
Incremento en costo de carrocerías.	0,166	1	0,166
Incremento del Impuesto a salida de divisas (ISD).	0,003	2	0,006
Existe demasiada competencia en las frecuencias de Guayaquil, Santo Domingo, Esmeraldas y Quito.	0,1	2	0,2
Incremento en el costo de mantenimiento de las unidades vehiculares.	0,12	1	0,12
TOTAL	1		2,395

Tabla 33: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Fuente: Certo (2001)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Ponderación: 0.03 = nada importante, 0.06 = medianamente importante, = 0.09 muy importante. Evaluación: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor . Los resultados se interpretan alrededor de la media (2.5) si es < está siendo muy efectiva ; si es > no está siendo efectiva. (Certo, 2001)

A partir de las principales Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades, se derivan los siguientes Factores Claves de Éxito:

3.6. Matriz ofensiva.

3=alta 2 = Media 1= baja		AMENAZAS				SUMAN
		A1	A2	A3	A4	
		Incremento en el costo de mantenimiento de las unidades vehiculares	Incremento en el costo de chasises	Incremento en costo de carrocerías	Existe demasiada competencia interna y externa	
DEBILIDADES						
D1	Tiempo de recorrido prolongado	1	1	1	3	6
D2	El trato de choferes , controladores y oficinistas de venta de Boletos y encomiendas no es el mejor hacia los clientes	1	1	1	3	6
D3	La Empresa carece de un funcionario encargado del área marketing	1	1	1	3	6
SUMAN		3	3	3	9	18

Tabla 34: Matriz ofensiva

Fuente: Certo (2001)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

3.7. Matriz defensiva.

3= <i>alta</i> 2 = <i>Media</i> 1= <i>baja</i>		OPORTUNIDADES			SUMAN
		O1	O2	O3	
		FORTALEZAS			
		Caja Común	Regularización de frecuencias	Más del 50% de la población son mujeres	
F1	Es la única Empresa de Transportes de la ciudad de Ambato que posee frecuencias para la ciudad de Ibarra	1	1	3	5
F2	Para viajes desde la ciudad de Ambato a: Esmeraldas, Ibarra y Santo Domingo es la única empresa que posee oficina de venta de boletos en la ciudad de Latacunga	1	1	3	5
<i>SUMAN</i>		2	2	6	10

Tabla 35: Matriz defensiva
Fuente: Certo (2001)
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

3.8. Objetivos corporativos de crecimiento y producción.

- Controlar los tiempos de recorrido de las unidades vehiculares.
- Capacitar en atención al cliente y relaciones humanas al personal que trabaja directamente con el cliente para posteriormente monitorearlo.
- Crear el área de Marketing y contratar un profesional calificado a fin de desarrollar y ejecutar estrategias de esta materia.

- Realizar una campaña publicitaria, orientada a las mujeres, niños y adultos mayores de la ciudad de Ambato, Ibarra y Latacunga, a fin de que la Cooperativa se posicione en este segmento.
- Realizar una campaña publicitaria, de los servicios ofertados de viajes y encomiendas orientado al público en general de las ciudades de Latacunga, Ibarra y Ambato.

3.9. Matriz FODA estratégico

3=alta	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
2 = Media	O1: Proyecto de Caja Común	O2: Regularización de frecuencias	O3: Más del 50% de la población son mujeres	A1: Incremento en el costo de mantenimiento de las unidades vehiculares	A2: Incremento en el costo de las unidades vehiculares	A3: Incremento en costo de carrocerías	A4: Existe demasiada competencia interna y externa
1= baja							
FORTALEZAS							
F1: Es la única Empresa de Transportes de la ciudad de Ambato que posee frecuencias para la ciudad de Ibarra	F1+F2+ O3						
F2: Para viajes desde la ciudad de Ambato a: Esmeraldas, Ibarra y Santo Domingo es la única empresa que posee oficina de venta de boletos en la ciudad de Latacunga	-Desarrollar proyectos de promoción orientados a mujeres y niños de las ciudades de Ambato, Ibarra y Latacunga -Realizar una campaña publicitaria, de los servicios ofertados de viajes y encomiendas orientado al público en general de las ciudades de Latacunga, Ibarra y Ambato						
DEBILIDADES							
D1: Tiempo de recorrido prolongado				D1+D2+D3+A4			
D2: El trato de choferes , controladores y oficinistas de venta de Boletos y encomiendas no es el mejor hacia los clientes				-Vigilar los tiempos de recorrido y establecer sanciones a los conductores que infrinjan esta disposición -Organizar un programa de capacitación al personal en relaciones humanas y atención al cliente			
D3: La empresa carece de un funcionario encargado del área marketing				-Concientizar a los socios sobre la importancia de disponer de una área de marketing encargada de desarrollar y ejecutar estrategias de esta materia			

Tabla 36: Matriz FODA
Fuente: Certo (2001)
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

3.10. Planes de acción

PLAN DE ACCIÓN #01						
Objetivo: Controlar los tiempos de recorrido de las unidades vehiculares.						
Estrategia: Vigilar los tiempos de recorrido y establecer sanciones a los conductores que infrinjan esta disposición.						
Perspectiva	Actividad	Responsable	Recursos	Meta	Indicador	Plazo
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar el plan de control de tiempos de recorrido. -Establecer el mecanismo de sanciones. -Comunicar a los socios y conductores de las unidades vehiculares la puesta en práctica de la estrategia. -Poner en marcha el plan de control. -Monitorear el cumplimiento de los tiempos. -Observar que se impongan las sanciones a todos los infractores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Presidente Consejo de Vigilancia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Humanos. -Financieros. -Reloj tarjetero o GPS. 	85% de la unidades vehiculares cumplen con los tiempos establecidos.	Tiempo realizado / tiempo recomendado	Diariamente

Tabla 37: Plan de acción # 01
Fuente: Certo (2001)
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

PLAN DE ACCIÓN #02

Objetivo: Capacitar en atención al cliente y relaciones humanas al personal que trabaja directamente con el cliente (tripulación y empleados de oficina de venta de boletos) para posteriormente proceder con el monitoreo respectivo.

Estrategia: Organizar un programa de capacitación al personal en relaciones humanas y atención al cliente

Perspectiva	Actividad	Responsable	Recursos	Meta	Indicador	Plazo
Administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> -Gestionar capacitaciones gratuitas con organismos gubernamentales. -Convocar a entidades concursantes para seleccionar la más idónea, a fin de encargarse del proceso de capacitación. -Analizar contenidos de la capacitación. -Preparar material y determinar lugar y fecha de la capacitación. -Informar a los socios y personal las fechas y horas a realizarse dicha capacitación. -Convocar al personal de la Cooperativa al proceso de capacitación con su respectiva evaluación. -Publicar los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Presidente Consejo de Administración -Gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ofimática. -Facilitadores. - Proyector. -Sala de reuniones. -Refrigerio. 	<ul style="list-style-type: none"> -95% de personal capacitado. -90% de los participantes obtiene en la evaluación una nota superior a 7 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de asistentes a la convocatoria/ total de empleados. Nº notas aprobadas/ total de evaluaciones 	2 meses
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluar los resultados mediante encuestas de satisfacción a los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Presidente Consejo de administración. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ofimática. -Encuestas. -Tabuladores. 	<ul style="list-style-type: none"> 85% de satisfacción del cliente en las encuestas realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas con resultados positivos / total de encuestas realizadas. 	Cada 6 meses
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> -Financiar todas actividades planificadas por el Consejo Administrativo y Gerente -Presentar informe de uso de recursos una vez al año en Asamblea General con todos los miembros de la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contador -Gerente -Presidente del Consejo de Administración 	Económicos	<ul style="list-style-type: none"> 100% de las transacciones con justificación 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de desembolsos con justificación / Nº total de desembolsos 	Permanentemente.

Tabla 38: Plan de acción # 02

Fuente: Certo (2001)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

PLAN DE ACCIÓN #03

Objetivo: Crear el área de Marketing y contratar un profesional calificado a fin de desarrollar y ejecutar estrategias de esta materia.

Estrategia: Concientizar a los socios sobre la importancia de disponer de una área de marketing encargada de desarrollar y ejecutar estrategias de esta materia

Perspectiva	Actividad	Responsable	Recursos	Meta	Indicador	Plazo
Administrativa	-Presentar ante la Asamblea General de Socios los beneficios que se obtendrían al tener una persona encargada del departamento de marketing de la Empresa. -Determinar responsabilidades y funciones de la persona a contratar. -Presentar perfil de la persona a ser contratada. -Convocar a concurso de oposición y méritos. -Realizar las evaluaciones pertinentes a los candidatos. -Entrevistar a candidatos a ocupar el puesto. -Contratar al encargado del área de marketing.	-Presidente del Consejo de Administración	-Ofimática -Financieros	51% de los socios aprueban el proyecto	Socios que aprueban el proyecto / Socios que asisten a la convocatoria	2 Meses
Financiero	Presupuestar la contratación y honorarios del encargado del área de marketing.	Contador	Financieros	95% de lo requerido se encuentra en el nuevo presupuesto de la Organización.	Gastos económicos realizados / Gastos económicos proyectados	Cada mes

Tabla 39: Plan de acción #03

Fuente: Certo (2001)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

PLAN DE ACCIÓN #04

Objetivo: Realizar una campaña publicitaria, orientada a las mujeres, niños y adultos mayores de la ciudad de Ambato, Ibarra y Latacunga, a fin de que la Cooperativa se posicione en este segmento.

Estrategia: Desarrollar proyectos de promoción orientados a mujeres y niños de las ciudades de Ambato, Ibarra y Latacunga.

Perspectiva	Actividad	Responsable	Recursos	Meta	Indicador	Plazo
Financiera	Presupuestar y financiar las actividades recomendadas por el departamento de marketing.	Contador	-Económicos -Ofimática	95% actividades realizadas	Nº de actividades financiadas / Nº total de actividades requeridas por el departamento de marketing	Permanentemente
Marketing	-Elaborar plan de marketing y determinar los tipos promociones a realizarse. -Solicitar la aprobación del Consejo de Administración. -Seleccionar programas y medios de comunicación. -Desarrollar anuncios publicitarios. -Elaborar y distribuir publicidad. -Medir la eficacia de las campañas.	Dep. Marketing	-Internet. -Facebook -Twitter -Trípticos -Cuñas publicitarias	85% de la población meta ha escuchado o recibido información de la Cooperativa.	Encuestas con resultados esperados / Total de encuestas.	1 mes
Administrativo	-Vigilar que todos los colaboradores hagan uso de su uniforme y/o distintivo de la Organización.	Presidente del Consejo de Vigilancia.	-Corbatas -Camisetas -Pantalones	95% del personal identificados con la Empresa.	Nº miembros uniformados / número de colaboradores.	3 meses

Tabla N° 31: Plan de Acción #04

Fuente: Certo (2001)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

PLAN DE ACCIÓN # 05

Objetivo: Realizar una campaña publicitaria, de los servicios ofertados de viajes y encomiendas orientado al público en general de las ciudades de Latacunga, Ibarra y Ambato.

Estrategia: Realizar una campaña publicitaria de los servicios ofertados de transporte de pasajeros y encomiendas orientado al público en general de las ciudades de Latacunga, Ibarra y Ambato.

Perspectiva	Actividad	Responsable	Recursos	Meta	Indicador	Plazo
Financiera	-Presupuestar y financiar las actividades del departamento de marketing.	Contador	-Económicos -Ofimática	95% de actividades financiadas	Nº de actividades financiadas / Nº total de actividades requeridas por el departamento de marketing.	1 Mes
Marketing	-Elaborar plan de marketing y determinar los tipos promociones a realizarse. -Solicitar la aprobación del Consejo de Administración. -Seleccionar programas y medios de comunicación. -Desarrollar anuncios publicitarios. -Elaborar y distribuir publicidad. -Medir la eficacia de las campañas.	Dep. Marketing	-Económicos -Financieros -Ofimática	85% de encuestados con percepción positiva de la Empresa.	Encuestas positivas / Total de Encuestas	1 año
Administrativo	-Vigilar que todos los colaboradores porten el uniforme de la Organización.	Consejo de Vigilancia.	Humano	95% del personal identificados con la Empresa.	Nº colaboradores uniformados / número de colaboradores.	6 meses

Tabla 40: Plan de Acción # 05

Fuente: Certo (2001)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

3.11. BSC

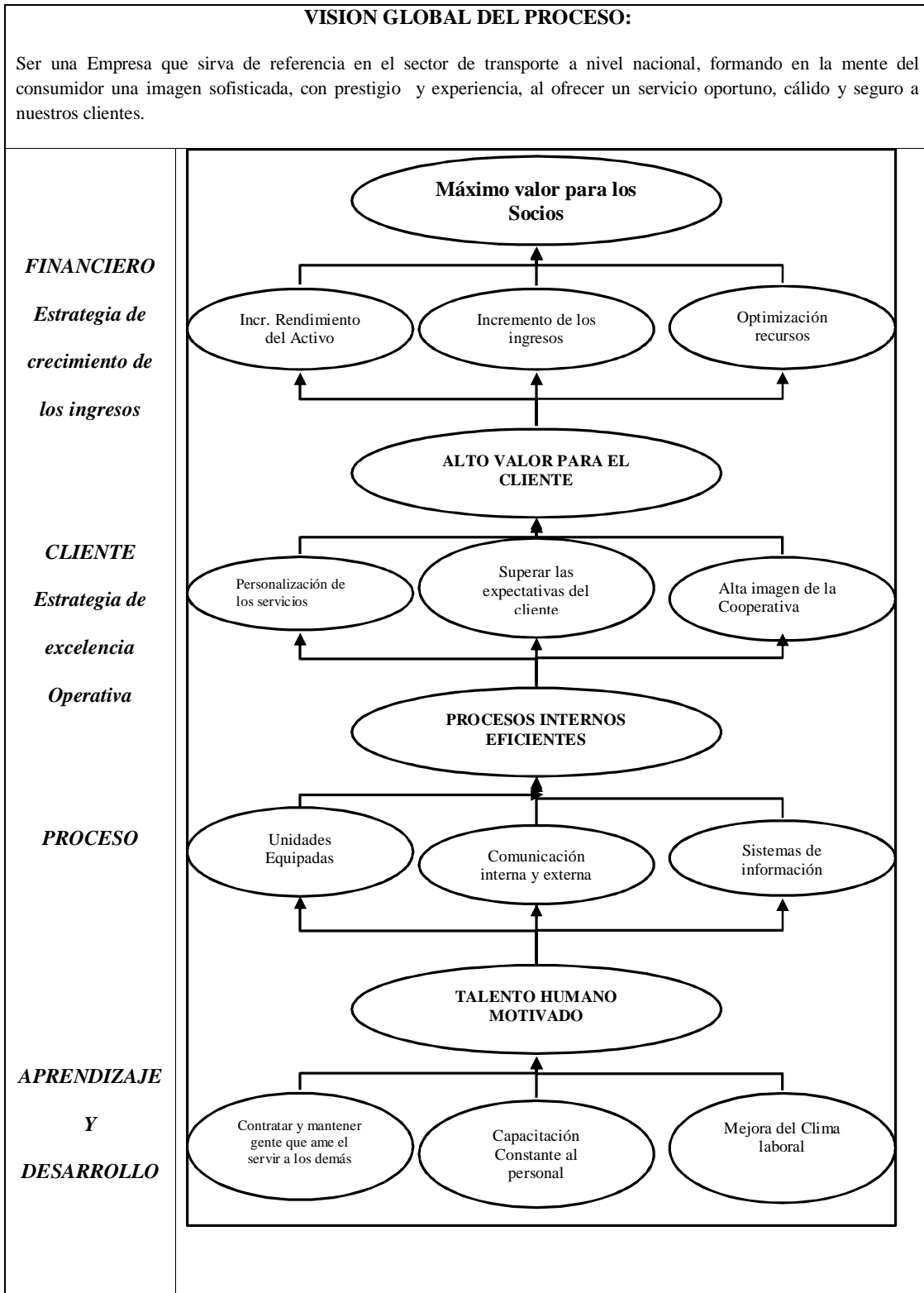


Gráfico 42: Mapa de la Estrategia General

Fuente: Certo (2001)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

BALANCED SCORE CARD

PARAMETRO	INDICADOR DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	PARAMETRO	INDICADOR DESDE LA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA	PARAMETRO	INDICADOR DESDE LA PERSPECTIVA MARKETING	PARAMETRO	INDICADOR DESDE LA PERSPECTIVA TALENTO HUMANO
>= 95%	95% de lo requerido para la contratación de personal de marketing se encuentra en el nuevo presupuesto de la Organización.	>= 85%	85% de las unidades cumplen con los tiempos establecidos de recorrido.	>= 85%	85% de la población meta ha escuchado o recibido información de la Cooperativa.	>= 95%	95% de las unidades monitoreadas
<95% y <=75%		<85% y <=65%		<85% y <=65%		<95% y <=75%	
<75%		<65%		<65%		<75%	
= 100%	100% de las contrataciones para capacitación justificadas	>= 95%	95% del personal capacitado	>= 85%	85% de satisfacción del cliente por lo menos	>= 95%	95% del personal identificados con la Empresa
<100% y <=80%		<95% y <=75%		<85% y <=65%		<95% y <=75%	
<80%		<75%		<65%		<75%	

Gráfico N° 44: Balance Score Card

Fuente: Certo 2001

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

CAPÍTULO IV.

4. PROPUESTA ESTRATÉGICA

4.1. Cadena de valor

A continuación describimos "La Cadena de Valor" como el conjunto de actividades y procesos que añaden valor a los servicios de la Cooperativa de Transporte "CITA EXPRESS", que serán entregados al cliente final y que en última instancia es lo que éste valora a la Organización. (Carrasco, 2009)

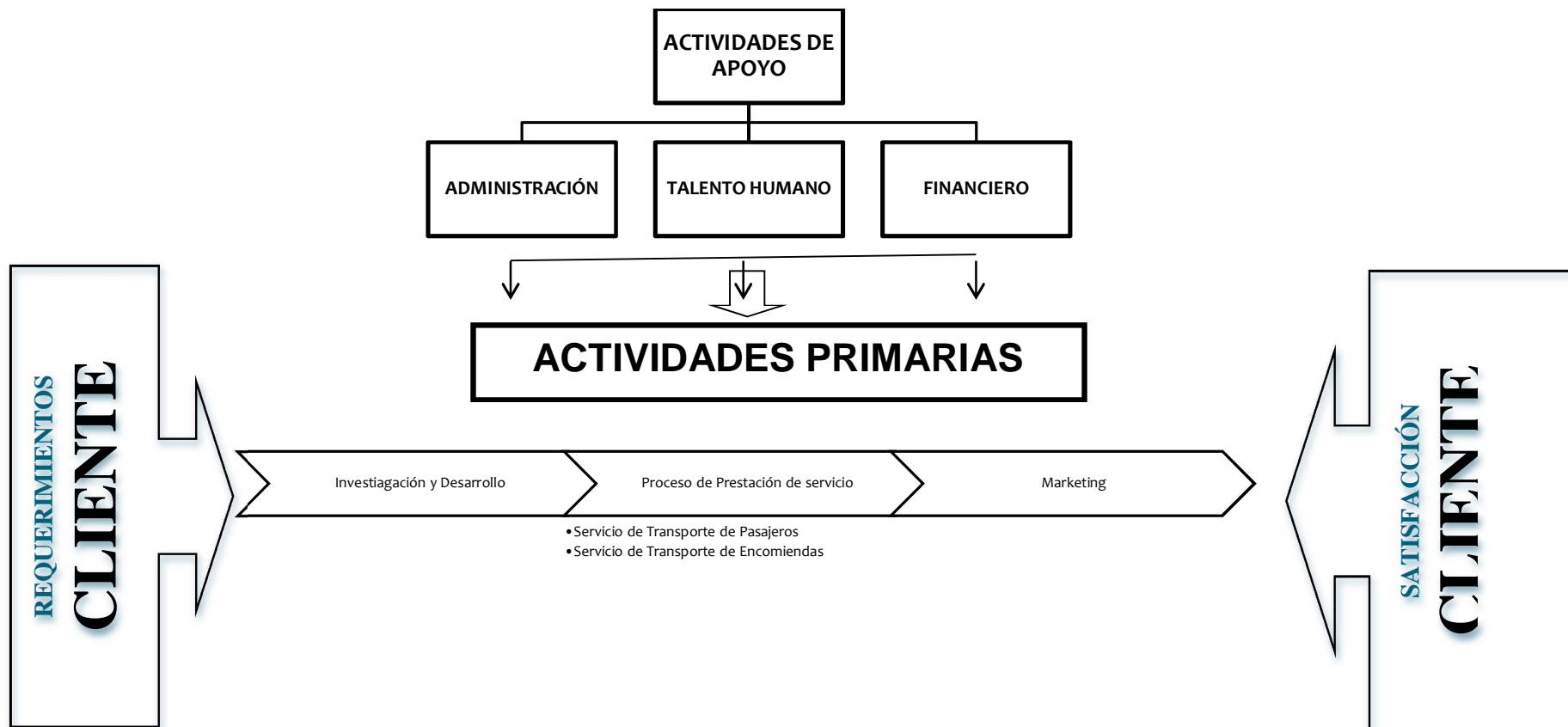


Gráfico 43: Cadena de Valor
Fuente: Carrasco (2009)
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

4.2. Definición de los Procesos.

La Cooperativa para realizar el proceso de prestación de servicios, toma en cuenta los dos servicios que ofrece a sus clientes que son: transporte de pasajeros y transporte de encomiendas.

Las actividades que hacen posible la realización del proceso son:

- **SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS:**

1. Información.
2. Venta de boletos.
3. Registro en la hoja de ruta.
4. Entrega de bebida.
5. Ingreso de personas y de equipaje a la unidad de transporte.
6. Viaje.
7. Proyección de película durante el viaje.
8. Arribo al lugar de destino.
9. Desembarque de equipaje.

- **SERVICIO DE TRANSPORTE DE ENCOMIENDAS:**

1. Información.
2. Valoración del paquete.
3. Registro y cobro.
4. Almacenaje.
5. Embarque de encomiendas en unidades vehiculares.
6. Viaje.
7. Desembarque en la oficina del lugar de destino.
8. Almacenaje de encomiendas en la oficina de destino.
9. Verificación de documentos de identidad del destinatario.

10. Entrega de encomienda.

4.3 Diagrama del Proceso

Con la elaboración de flujogramas se podrá visualizar y entender los procesos de cada una de las aéreas y observar las falencias que tiene la Cooperativa en el mismo a fin de mejorar al generar una ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado. (Heizer Jay y Render, 2004)

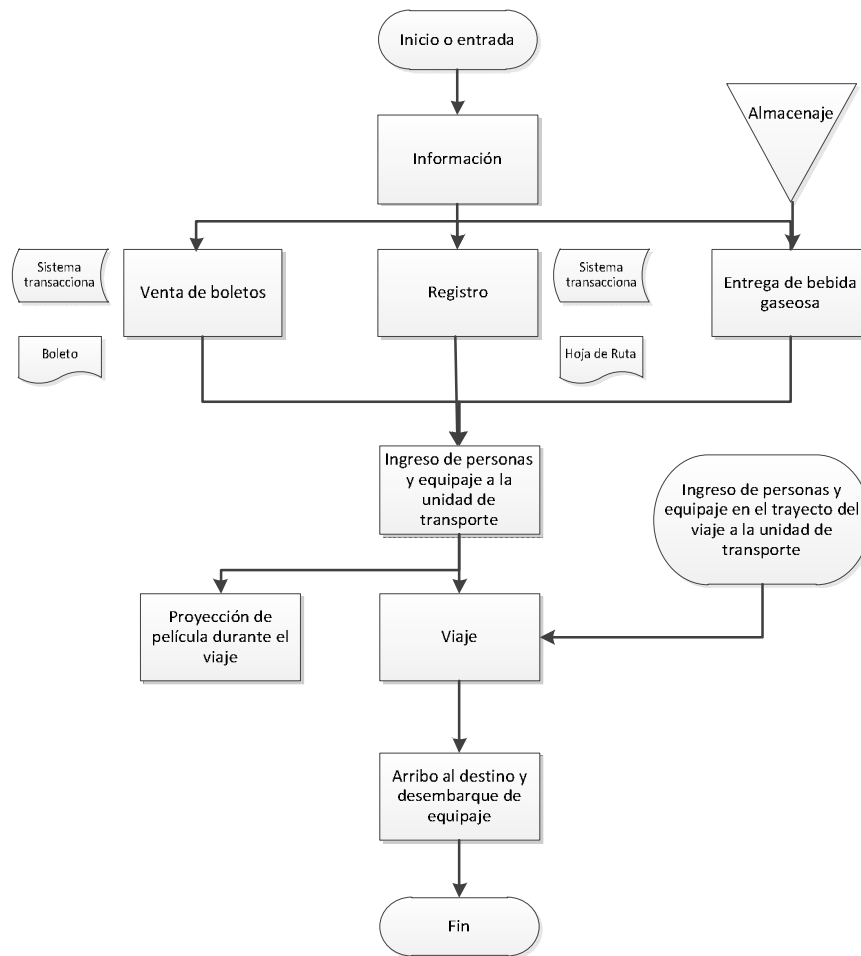


Gráfico N°46: Diagrama del proceso actual del servicio de transporte de pasajeros.

Fuente: Render (2004)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

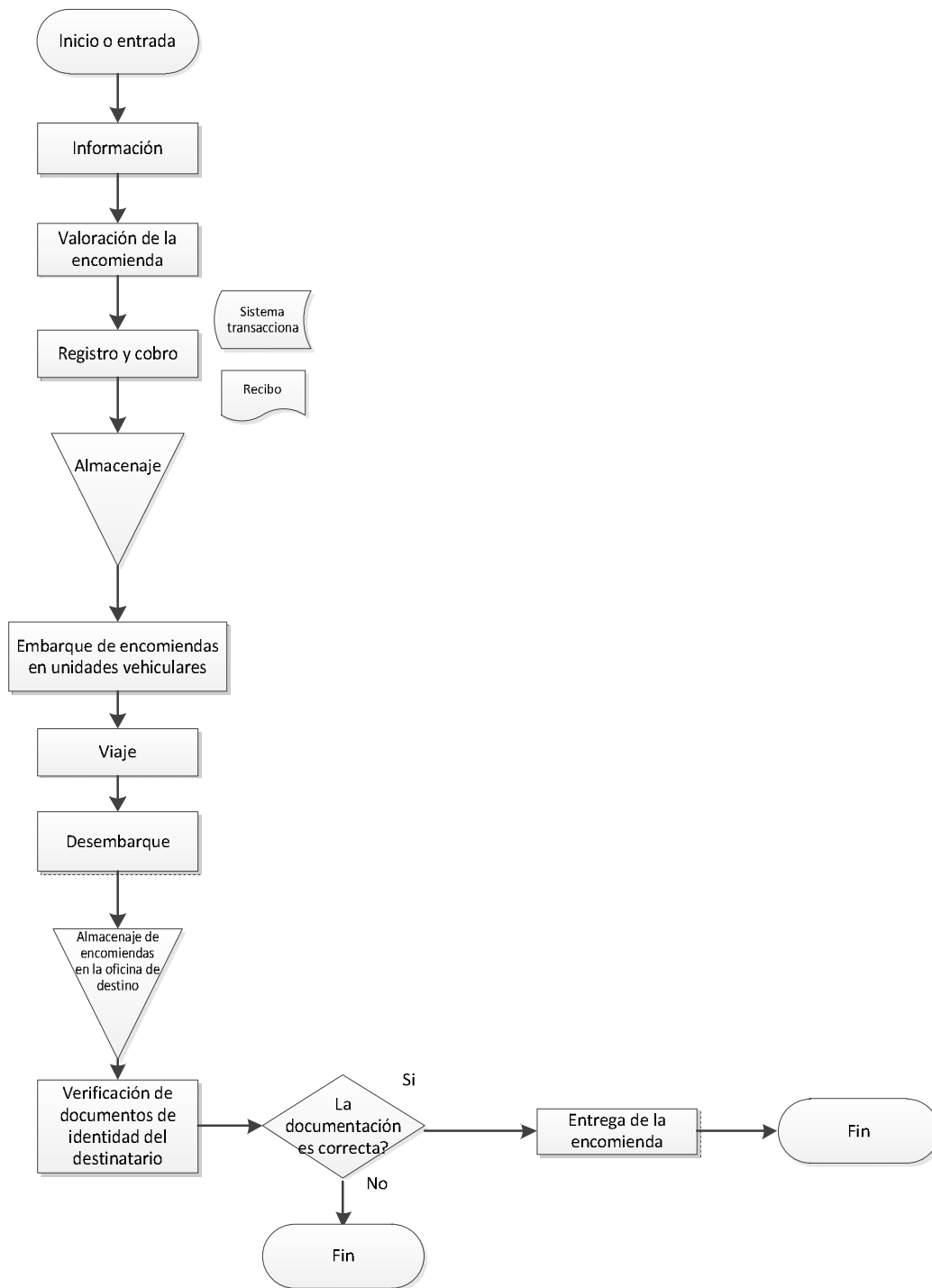


Gráfico 44: Diagrama del proceso actual del servicio de transporte de encomiendas

Fuente: Render (2004)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

4.4. Matriz del Proceso

4.4.1 Matriz del proceso de transporte de pasajeros.

PROCESO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS (UN VIAJE SOLO DE IDA)						RESPONSABLE	TIEMPO MINUTOS			TIEMPOS MINUTOS POR MEDIO VIAJE DE IDA	COSTO EN MINUTOS			COSTO POR VIAJE DE IDA	COSTOS	PESOS
DESCRIPCIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACENAJE		AV	NAV	TT		AV	NAV	CT			
1. Información			X			Oficinista de venta de boletos	0,75	0,25	1	1	0,987	0,33	1,32	1,316		0,1
2. Venta de boletos			X			Oficinista de venta de boletos	0,8	0,2	1	1	7,368	1,84	9,21	9,211		0,7
3. Registro en la Hoja de Ruta	X		X			Oficinista de venta de boletos	0,9	0,1	1	1	1,184	0,13	1,32	1,316		0,1
4. Entrega de Bebida			X		X	Controlador	0,5	0,5	1	1	0,658	0,66	1,32	1,316	13,16	0,1
5. Ingreso de personas y Equipaje a la unidad de transporte		X	X	X		Tripulación	0,95	0,05	1	30	0,632	0,03	0,67	0,665		0,01
6. Viaje			X			Tripulación	0,91	0,09	1	330	58,7	5,81	64,5	64,51		0,97
7. Proyección de Película durante el viaje			X			Controlador	0,98	0,02	1	3	0,326	0,01	0,33	0,333		0,005
8. Arribo al lugar de destino			X			Tripulación	1	0	1	3	0,333	0	0,33	0,333		0,005
9. Desembarque de Equipaje.	X		X		X	Controlador	0,9	0,1	1	15	0,599	0,07	0,67	0,665	66,5	0,01
TOTAL							7,69	1,31	9	385	70,79	8,87	79,7	79,66		79,66

Tabla 41: Matriz análisis de procesos de la Cooperativa de Transportes óCITA EXPRESSö

Fuente: Render (2004)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

TIEMPO	DIAS	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	8,69	260,69
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	1,48	44,41
Suma	10,17	305,10
COSTO	DIAS	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	79,99	2399,63
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	10,03	300,77
Suma	90,01	2700,40

EFICIENCIA EN TIEMPO = (TOTAL ACTIVIDADQUE AGREGA VALOR / TOTAL TIEMPO)	
EFICIENCIA EN TIEMPO =	85%
INEFICIENCIA EN EL TIEMPO =	15%

EFICIENCIA EN COSTO = (TOTAL COSTO ACTIVIDADQUE AGREGA VALOR / TOTAL COSTO)	
EFICIENCIA EN COSTO =	89%
INEFICIENCIA EN EL COSTO =	11%

Tabla 42: Indicadores de eficiencia en el servicio de transporte de pasajeros

Fuente: Render (2004)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

4.4.2 Matriz del Proceso de servicio de transporte de encomiendas.

DESCRIPCIÓN	PROCESO DE TRASPORTE DE ENCOMIENDAS					RESPONSABLE	TIEMPO MINUTOS			TIEMPO EN MINUTOS POR MEDIO VIAJE DE IDA	COSTO EN MINUTOS			COSTO POR VIAJE DE IDA	
	□	⇒	○	D	▽		AV	NAV	TT		AV	NAV	CT		
	CONTROL	TRANSPORTE	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACENAJE										
1. Información			X			Oficinista de venta de boletos	0,75	0,25	1	1	0,74025	0,24675	0,987	0,987	
2. valoración del paquete			X			Oficinista de venta de boletos	0,95	0,05	1	5	0,93765	0,04935	0,987	0,987	
3.1. Registro	X		X			Oficinista de venta de boletos	0,75	0,25	1	2	0,74025	0,24675	0,987	0,987	
3.2 Cobro			X			Oficinista de venta de boletos	0,75	0,25	1	2	0,74025	0,24675	0,987	0,987	
4. Almacenaje			X		X	Oficinista de venta de boletos	0,75	0,25	1	20	1,974	0,658	2,632	2,632	
5. Embarque de encomiendas en unidades vehiculares			X			Controlador	0,9	0,1	1	10	1,49625	0,16625	1,6625	1,6625	
6. Viaje		X			X	Tripulación	0,91	0,09	1	330	57,48925	5,68575	63,175	63,175	
7. Desembarque en la oficina del lugar de destino			X			Controlador	0,9	0,1	1	10	1,49625	0,16625	1,6625	1,6625	
8. Almacenaje de encomiendas en la oficina de destino					X	Oficinista de venta de boletos	0,8	0,2	1	20	37,24	9,31	46,55	46,55	
9. Verificación de documentos de identidad del destinatario	X					Oficinista de venta de boletos	0,9	0,1	1	1	8,9775	0,9975	9,975	9,975	
10. Entrega de encomienda			X			Oficinista de venta de boletos	0,75	0,25	1	2	0,74025	0,24675	0,987	0,987	
TOTAL								8,36	1,64	10	401	111,83165	17,77335	129,605	129,605

Tabla N°34: Matriz del proceso de servicio de transporte de encomiendas.

Fuente: Render (2004)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

TIEMPO	DIA	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	9,45	283,40
ACTIVIDA QUE NO AGREGA VALOR	1,85	55,60
Suma	11,3	339
COSTO	DIAS	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	126,37	3791,09
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	20,08	602,52
Suma	146,45365	4393,61

EFICIENCIA EN TIEMPO = (TOTAL ACTIVIDADQUE AGREGA VALOR / TOTAL TIEMPO)	
EFICIENCIA EN TIEMPO =	84%
INEFICIENCIA EN EL TIEMPO =	16%

EFICIENCIA EN COSTO = (TOTAL COSTO ACTIVIDADQUE AGREGA VALOR / TOTAL COSTO)	
EFICIENCIA EN COSTO =	86%
INEFICIENCIA EN EL COSTO =	14%

Tabla 43: Indicadores de eficiencia del servicio de transporte de encomiendas

Fuente: Render (2004)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

4.5. Matriz proceso mejorado

4.5.1 Matriz del proceso de servicio de transporte de pasajeros mejorado.

PROCESO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS (UN VIAJE SOLO DE IDA)						RESPONSABLE	PESOS %			TEMPOEN MINUTOS POR MEDIO VALIE DE IDA	COSTO EN MINUTOS			COSTO POR VIAJE DE IDA	
DESCRIPCIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACENAJE		AV	NAV	TT		AV	NAV	CT		
1. Información		→	X			Oficinista de venta de boletos	0,9	0,1	1	1,5	1,184	0,13	1,32	1,316	0,1
2. Venta de boletos			X			Oficinista de venta de boletos	0,97	0,03	1	1,1	8,934	0,28	9,21	9,211	0,7
3. Registro en la Hoja de Ruta	X	→	X			Oficinista de venta de boletos	0,9	0,1	1	1	1,184	0,13	1,32	1,316	0,1
4.1 Entrega de Bebida			X		X	Controlador	0,95	0,05	1	1,5	0,625	0,03	0,66	0,658	0,05
4.2 Entrega Materral pop			X		X	Controlador	0,95	0,05	1	1,5	0,625	0,03	0,66	0,658	0,05
5. Ingreso de personas y Equipaje a la unidad de transporte		X	X			Tripulación	0,95	0,05	1	30	0,632	0,03	0,67	0,665	0,01
6. Viaje			X			Tripulación	1	0	1	330	63,84	0	63,8	63,84	0,96
7. Proyección saludo Corporativo de la Empresa			X			Controlador	1	0	1	7	0,333	0	0,33	0,333	0,005
8. Proyección de Pelicula durante el viaje			X			Controlador	1	0	1	3	0,083	0	0,08	0,083	0,00125
9.1. Reproducción Auditiva de despedida corporativa			X			Tripulación	1	0	1	3	0,499	0	0,5	0,499	0,0075
9.2. Arribo al lugar de destino			X			Tripulación	1	0	1	3	0,083	0	0,08	0,083	0,00125
10 Despedida del Conductor en la puerta de la unidad de transporte			X			Coductor	0,9	0,1	1	5	0,299	0,03	0,33	0,333	0,005
11. Desembarque de Equipaje.	X	→	X			Controlador	0,95	0,05	1	15	0	0	0	0	0,01
TOTAL							12,5	0,53	13	402,6	78,32	0,67	79	78,99	79,66

Tabla 44: Matriz del proceso de servicio de transporte de pasajeros mejorado

Fuente: Render (2004)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

TIEMPO	DIA	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	14,09	422,73
ACTIVIDA QUE NO AGREGA VALOR	0,60	17,97
Suma	14,69	440,70
COSTO	DIAS	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	88,50	2655,09
ACTIVIDA QUE NO AGREGA VALOR	0,76	22,77
Suma	89,26	2677,86

EFICIENCIA EN TIEMPO = (TOTAL ACTIVIDADQUE AGREGA VALOR / TOTAL TIEMPO)	
EFICIENCIA EN TIEMPO =	96%
INEFICIENCIA EN EL TIEMPO =	4%

EFICIENCIA EN COSTO = (TOTAL COSTO ACTIVIDADQUE AGREGA VALOR / TOTAL COSTO)	
EFICIENCIA EN COSTO =	99%
INEFICIENCIA EN EL COSTO =	1%

Tabla 45: Tabla de eficiencia del proceso de transporte de pasajeros mejorado

Fuente: Render (2004)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

4.5.2 Diagrama proceso de servicio de pasajeros mejorado

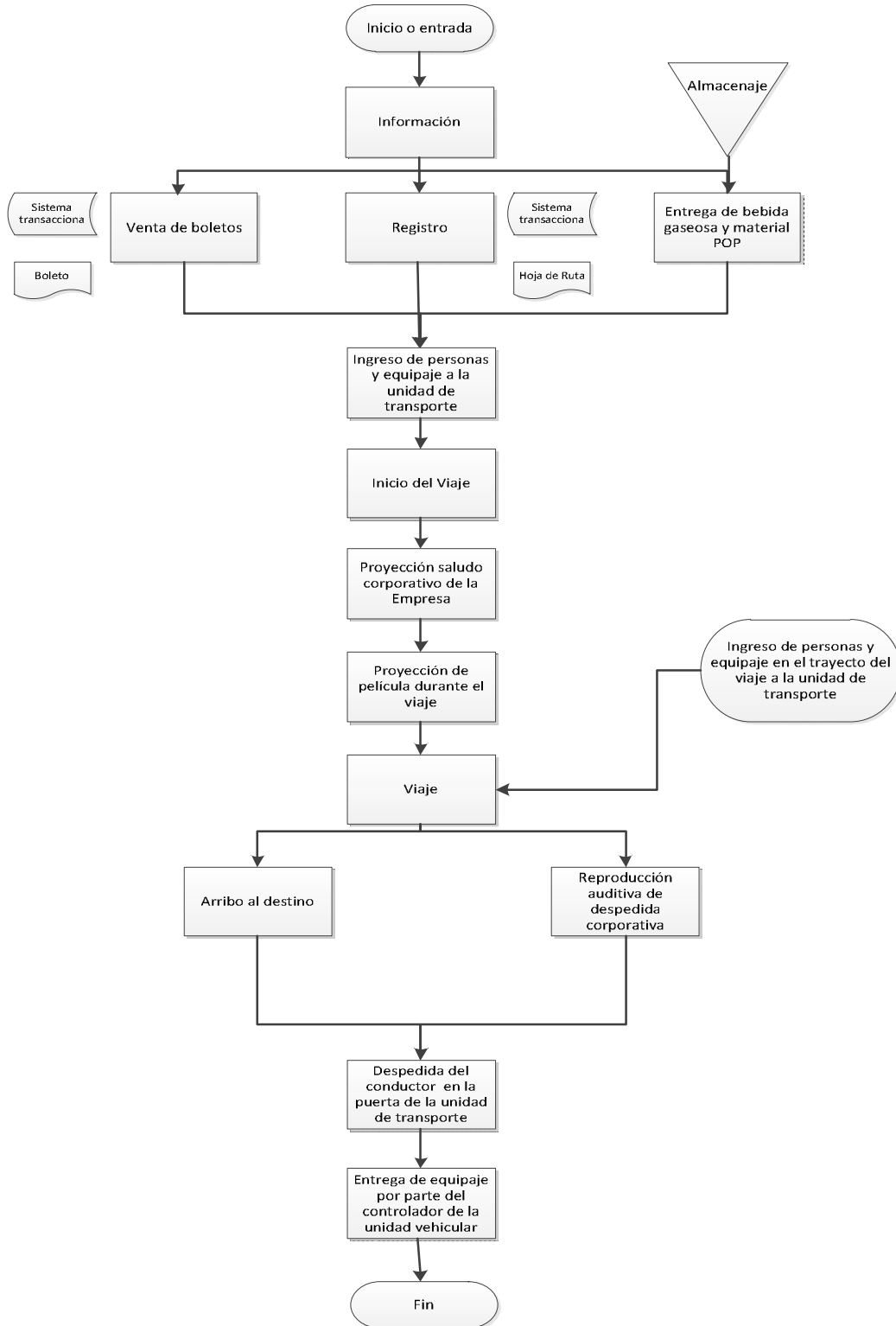


Gráfico 45: Diagrama del servicio de pasajeros

Fuente: Render (2004)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

4.5.3 Matriz del proceso del servicio de transporte de encomiendas mejorado.

PROCESO DE TRANSPORTE DE ENCOMIENDAS MEJORADO (UN VIAJE SOLO DE IDA)						VARC. PORCENTUAL			TIEMPO EN MINUTOS POR MEDIO VIAJE DE IDA	COSTO EN MINUTOS			COSTO POR VIAJE DE IDA	
DESCRIPCIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACENAJE	RESPONSABLE	AV	NAV		TT	AV	NAV		CT
1. Información			X			Oficinista de venta de boletos	0,8	0,2	1	1	0,7896	0,1974	0,987	0,987
2. valoración del paquete			X			Oficinista de venta de boletos	0,95	0,05	1	5	0,93765	0,04935	0,987	0,987
3.1. Registro	X		X			Oficinista de venta de boletos	0,8	0,2	1	2	0,7896	0,1974	0,987	0,987
3.2 Cobro			X			Oficinista de venta de boletos	0,8	0,2	1	2	0,7896	0,1974	0,987	0,987
4.1 Entrega bebida			X		X	Oficinista de venta de boletos	0,95	0,05	1	1,5	0,81263	0,04277	0,8554	0,8554
4.2 Entrega material pop			X		X	Oficinista de venta de boletos	0,95	0,05	1	1,5	0,81263	0,04277	0,8554	0,8554
4. Almacenaje			X		X	Oficinista de venta de boletos	0,8	0,2	1	20	0,73696	0,18424	0,9212	0,9212
5. Embarque de encomiendas en unidades vehiculares			X			Controlador	0,95	0,05	1	10	1,579375	0,083125	1,6625	1,6625
6. Viaje		X				Tripulación	0,96	0,04	1	330	60,648	2,527	63,175	63,175
7. Desembarque en la oficina del lugar de destino			X			Controlador	0,95	0,05	1	10	1,579375	0,083125	1,6625	1,6625
8. Almacenaje de encomiendas en la oficina de destino					X	Oficinista de venta de boletos	0,9	0,1	1	20	41,895	4,655	46,55	46,55
9. Verificación de documentos de identidad del destinatario	X					Oficinista de venta de boletos	0,95	0,05	1	1	9,47625	0,49875	9,975	9,975
10. Entrega de encomienda			X			Oficinista de venta de boletos	0,8	0,2	1	2	0,7896	0,1974	0,987	0,987
TOTAL							10,76	1,24	12	401	120,84667	8,75833	129,605	129,605

Tabla 46: Matriz del proceso del servicio de transporte de encomiendas mejorado

Fuente: Render (2004)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

TIEMPO	DIA	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	12,16	364,76
ACTIVIDA QUE NO AGREGA VALOR	1,40	42,04
Suma	13,56	406,80
COSTO	DIAS	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	136,56	4096,70
ACTIVIDA QUE NO AGREGA VALOR	9,90	296,91
Suma	146,45	4393,61

EFICIENCIA EN TIEMPO = (TOTAL ACTIVIDADQUE AGREGA VALOR / TOTAL TIEMPO)	
EFICIENCIA EN TIEMPO =	90%
INEFICIENCIA EN EL TIEMPO =	10%

EFICIENCIA EN COSTO = (TOTAL COSTO ACTIVIDADQUE AGREGA VALOR / TOTAL COSTO)	
EFICIENCIA EN COSTO =	93%
INEFICIENCIA EN EL COSTO =	7%

Tabla 47: Indicadores de eficiencia del proceso de transporte de encomiendas mejorado

Fuente: Render (2004)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

4.5.4 Diagrama del proceso de servicio de encomiendas mejorado.

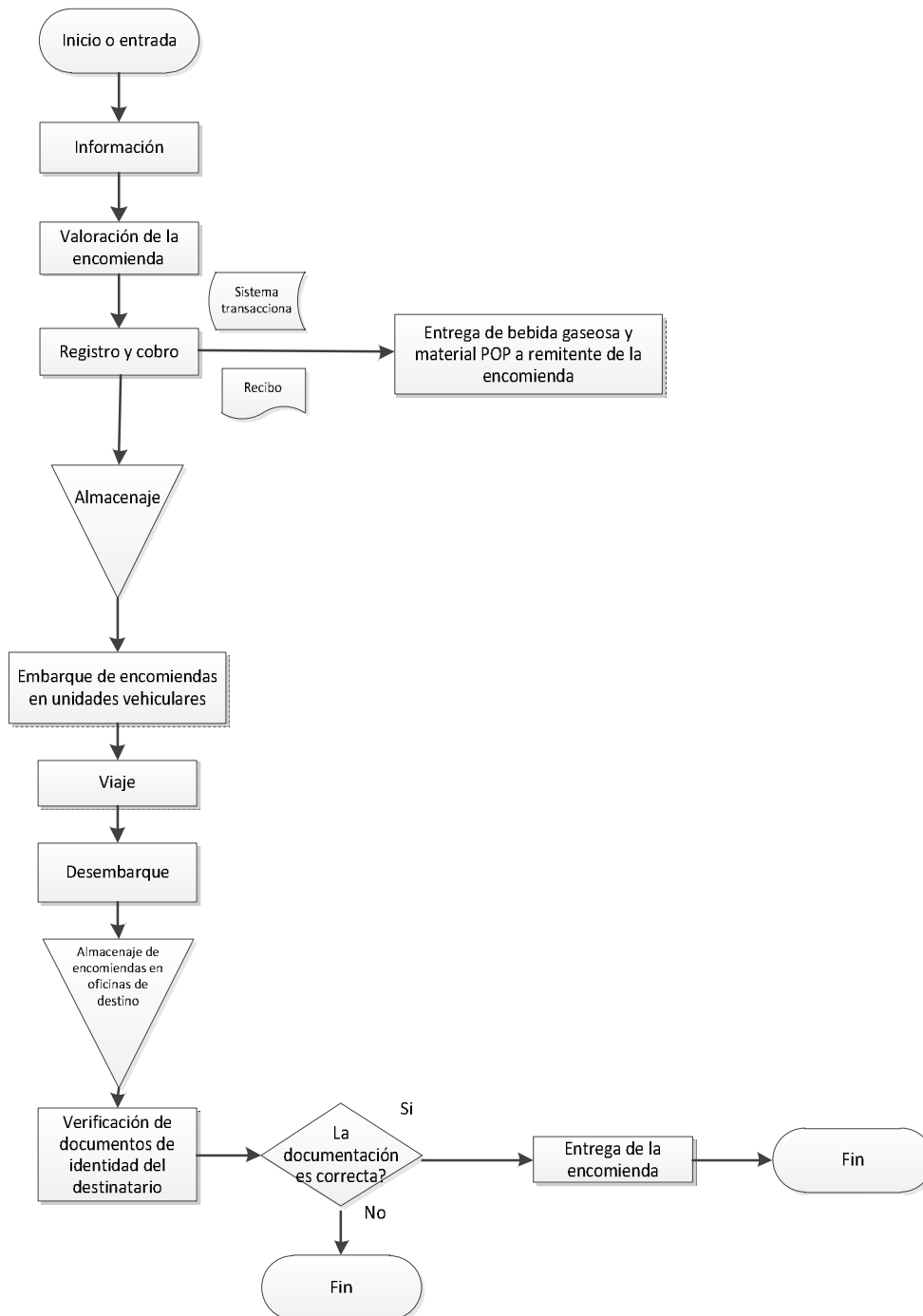


Gráfico 46: Diagrama del proceso de servicio de encomiendas mejorado

Fuente: Render (2004)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Los procesos mejorados que se presentan involucran a todos los socios y empleados de la Cooperativa de Transportes òCITA EXPRESSö e incentiva a que ellos cumplan con la misi3n planteada para efectos de esta investigaci3n.

4.6. Propuesta estrat3gica.

Para desarrollar esta secci3n se consider3 las estrategias que se plante3 en base a la informaci3n proporcionada por la matriz FODA, las mismas sirvieron de utilidad para la elaboraci3n de los planes de acci3n acorde a los objetivos corporativos, a continuaci3n las enlistamos:

- Concientizar a los socios sobre la importancia de disponer de una 3rea de marketing encargada de desarrollar y ejecutar estrategias.
- Desarrollar proyectos de promoci3n orientados a mujeres y ni1os de la las ciudades de Ambato, Ibarra y Latacunga.
- Realizar una campa1a publicitaria, de los servicios ofertados de viajes y encomiendas orientado al p3blico en general de las ciudades de Latacunga, Ibarra y Ambato.
- Vigilar los tiempos de recorrido y establecer sanciones a los conductores que infrinjan esta disposici3n.
- Organizar un programa de capacitaci3n al personal en relaciones humanas y atenci3n al cliente.

4.6.1. Estrategia genérica.

A cada una de las estrategias citadas anteriormente, se las describe en la presente sección de tal forma que pueda comprenderse como se las pondrán poner en ejecución, relacionando los procesos, la cadena valor y el mapa general de la estrategia, mismos que se encuentran vinculados a la visión de la Organización.

Estrategia N°1: Concientizar a los socios sobre la importancia de disponer una área de marketing encargada de desarrollar y ejecutar estrategias de creación de servicios.

Es importante para desarrollar esta estrategia, convocar a junta de Asamblea General a los socios de la Cooperativa de Transporte òCITA EXPRESSö, ya que es preciso dar a conocer en qué forma beneficiará la creación de esta área en la Organización, para luego mediante votación, tomar la decisión de que proceda a realizarlo.

Al conseguir el voto de cada uno de los socios, se involucra a cada uno de ellos en el proceso de transformación de la Cooperativa, de tal manera que perciban que su decisión es trascendental para el desarrollo de la misma.

La estrategia que se recomienda optar al momento de presentar el plan de mejoras a ser aprobado por la Asamblea General es la siguiente:

- Mostrar el incremento en la productividad de los servicios que presta la Cooperativa.

- Demostrar como al implementar las estrategias sugeridas desde la perspectiva de Marketing, se logra dar un mejor servicio a los clientes y por ende el incremento en el volumen de ventas anuales, tal como se lo detalla en el capítulo financiero.
- El área de marketing facilitará que los servicios que ofrece la Cooperativa tengan un valor agregado y se diferencien de los que oferta la competencia quienes carecen de una visión empresarial y administran sus organizaciones de manera empírica.
- Una vez puesto en marcha las estrategias sugeridas en la presente investigación, el departamento de marketing será el encargado de crear, ejecutar y controlar las nuevas estrategias que harán de "CITA EXPRESS" una Organización de vanguardia y liderazgo en los servicios que oferta.
- Publicitar y promocionar a la Cooperativa utilizando los diversos medios de comunicación masivos, para crear en el usuario familiaridad con el nombre de la Cooperativa, a fin de que en el momento de compra de un boleto de transporte de viaje, decida optar por la Organización.
- Parte importante de la imagen corporativa se refleja en el personal, quienes son portadores de los colores insignia de la Cooperativa en el uniforme que utilizan. Por lo tanto; el encargado de marketing vigilará que lo lleven de forma adecuada y en caso de desobediencia el Consejo de Vigilancia establezca sanciones del caso.

- El responsable del área de Marketing vigilará la uniformidad de la rotulación, señalética y decoración de las oficinas de ventas de boletos y encomiendas a fin de presentar a los clientes una imagen adecuada de la Cooperativa.

Estrategia N°2: Realizar una campaña publicitaria de los servicios ofertados de transporte de pasajeros y encomiendas orientado al público en general de las ciudades de Latacunga, Ibarra y Ambato.

- Para poder investigar cómo mejorar el servicio que presta la Cooperativa, se contratará a una persona independiente de la Organización y de los socios, es decir que no tenga ningún grado de consanguinidad, con la finalidad de que realice el trabajo de Cliente Incognito.

Este cliente visitará cada una de las oficinas de servicios de venta de boletos y encomiendas de la Cooperativa, así como las unidades vehiculares de manera aleatoria en cada una de las rutas, con el fin de evaluar lo siguiente:

- Tiempos de atención al cliente.
- Calidad del servicio.
 - Trato o amabilidad al dirigirse a los clientes.
 - Cumplimiento protocolo establecido.
 - Entrega de material pop.
 - Trato diferenciado a mujeres y niños.
- Higiene de oficinas y unidades de transporte.

- Presentación del personal de oficinas y tripulación.
- Colocar en cada oficina y en cada unidad de transporte un buzón de sugerencias y quejas, donde el cliente podrá expresar su apreciación del servicio recibido.

Este buzón deberá estar ubicado en puntos estratégicos, a fin de que sea fácil para el usuario ubicarlo y accederlo. El diseño será amigable y acorde a los colores e imagen de la Institución.

En el caso de las oficinas de ventas de boletos y servicio de encomiendas los encargados de retirar el contenido de los buzones será el Gerente y/o Presidente de la Cooperativa, mismos que proporcionarán la documentación al departamento de marketing quien evaluará y sugerirá mejoras.

- Promocionar a la Cooperativa haciendo uso de redes sociales tales como twitter y Facebook de tal forma que nos permita tener un acercamiento con los clientes actuales y potenciales de la Cooperativa de forma gratuita.
- Crear una página web que permita al usuario visualizar información de la Cooperativa y de los servicios que presta en las diferentes ciudades del país.
- Publicitar los servicios que presta la Institución en los periódicos "El Heraldo" de la ciudad de Ambato, "La Gaceta" de la ciudad de Latacunga y "La Verdad" de la ciudad de

Ibarra, el primer domingo de cada mes por cuanto el objetivo primordial será recordar a los clientes y potenciales clientes la existencia de la Institución y la familiarización con la misma.

- Publicitar en radios: òBonita FMö de la ciudad de Ambato, òColor Estéreoö, de la ciudad de Latacunga y òAméricaö de la ciudad de Ibarra un spot informativo de los servicios que presta la Cooperativa, 5 veces al día durante todo el año, a fin de que los radioescuchas se familiaricen con la Institución.

- Contratar a una empresa especializada para crear el saludo Corporativo que se mostrará a los pasajeros mediante video en las unidades de transporte al inicio de cada viaje, así como el audio con la despedida corporativa que se reproducirá al final de cada viaje.

- Entrega de material pop en las oficinas de ventas de boletos y encomiendas.
 - Buses ensamblables de cartón, con el logotipo de la Cooperativa, calendario e información corporativa.



Gráfico 47: Bus ensamblable "CITA EXPRESS"

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Con este atractivo presente se desea llegar a ocupar un lugar en los hogares de los usuarios, por cuanto una vez ensamblado el bus, puede colocarse en un escritorio, exhibidor, auxiliar de oficina, dormitorio, etc.

Al ser un prototipo de las unidades a circulación el cliente se familiarizará con los colores y slogan de la Organización. De tal manera que al momento de tener que elegir su opción de compra prefiera a "CITA EXPRESS".

- Funcionales calendarios que muestren a un vehículo de la Cooperativa de Transporte "CITA EXPRESS", así como información de la Cooperativa, servicios que presta y rutas.



Gráfico 48: Formato de calendario para billetera

Fuente: La investigación

Autor: Internet

El diseño del calendario permite que sea fácil de guardar en el interior de las billeteras de hombres y mujeres, consiguiendo que el usuario cada vez que haga uso de la billetera o necesite de un calendario visualice los colores e información de la Cooperativa de Transporte òCITA EXPRESSò.

- Entrega de Bebida Gaseosa en las oficinas de ventas de boletos y encomiendas por utilizar los servicios de la Institución.



Gráfico 49: Bebida de cortesía

Fuente: Frukiss Soda

Autor: Frukiss Soda

Con este obsequio se desea transmitir a los sentidos del usuario que su viaje será una experiencia placentera, por cuanto la Cooperativa le invita a disfrutar de una refrescante sensación al degustar de una bebida gaseosa.

Estrategia N°3: Desarrollar proyectos de promoción orientados a mujeres y niños de las ciudades de Ambato, Ibarra y Latacunga. Para ejecutar esta estrategia se sugiere que realice lo siguiente:

- Por el día del amor y amistad (14 de Febrero), día de la mujer (8 de marzo) y día de la madre (segundo sábado y domingo del mes de mayo) òCITA EXPRESSö se hará presente con un chocolate, envuelto en un bus con los colores, nombre y eslogan de la Organización.



Gráfico 50: Chocolates para entrega

Fuente: Alamaula

Autor: Internet¹³

Con este presente se pretende estimular físicamente y emocionalmente al cliente, debido a que cuánto más novedoso sea el estímulo mayor será la probabilidad de que llame la atención. Es inusual recibir una atención en un medio de transporte público, donde lo esperado es recibir el servicio por el cual se está pagando y nada más. òCITA EXPRESSö quiere estimular a sus potenciales clientes, mujeres con un chocolate que active en su cerebro la sensación de bienestar y sea condicionada a preferir a la Cooperativa por el recuerdo de estímulos despertados al degustar del chocolate.

- En el día del niño (1 de Junio) y en navidad (del 24 al 25 de diciembre) se entregará a cada uno de ellos un chupete junto con el material pop.

¹³ <http://www.alamaula.ec/pichincha/otras-ventas/foil-para-chocolates-laminado-especial-barras-o-tabletas-calidad-italiana/844419>



Gráfico 51: Material POP para niños

Fuente: Tu dulce

Autor: Internet ¹⁴

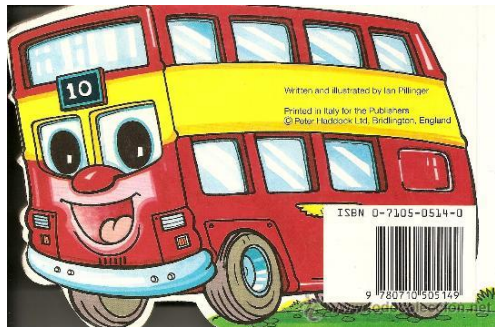


Gráfico 52: Material POP para niños

Fuente: Folletos

Autor: Internet ¹⁵

El material pop a entregar consiste en un folleto para colorear y realizar actividades tales como crucigramas, sopas de letras, laberintos, etc. El diseño exterior del mismo contará con el eslogan de la campaña *“CITA EXPRESS TU BUS AMIGO”* y será en forma de un bus animado de la Cooperativa de Transporte *“CITA EXPRESS”*. En su interior el conductor y el controlador en forma de caricatura serán los encargados de guiar del recorrido por las actividades del folleto, haciendo de este un material divertido para los niños.

¹⁴ <http://listas.20minutos.es/lista/cual-es-tu-dulce-favorito-308959/>

¹⁵

http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.dipronet.net%2Fimpresos.php&h=0&w=0&tbnid=M8hSTehb7fplJM&tbnh=181&tbnw=279&zoom=1&docid=yvR3AhHSNXyYWM&hl=es-419&ei=pLEFU8f_D8b10gHYsoEo&ved=0CAIQsCUoAA

Con este material queremos persuadir a los niños, para que al momento de elegir una alternativa transporte sugieran a sus padres a la Cooperativa òCITA EXPRESSö, ya que se encuentran familiarizados con los colores y personajes de la Entidad. A su vez los padres se sentirán motivados a esperar si es necesario y adquirir un boleto de la Cooperativa por cuanto saben que siempre habrá un trato preferente para las mujeres y niños.

Estrategia N°4: Vigilar los tiempos de recorrido y establecer sanciones a los conductores que infrinjan esta disposición.

- Implementación de relojes tarjeteros en las oficinas de ventas y en puntos estratégicos de la ruta a fin de que el conductor llegue en el tiempo establecido al lugar de destino.



Gráfico 53: Reloj tarjetero
Fuente: Mercado Libre
Autor: Internet

Con esto se desea evitar que el usuario perciba que el servicio que oferta la Cooperativa es inferior al de las otras empresas por las demoras generadas por los conductores.

A los conductores que presenten variaciones en los tiempos establecidos para cada ruta, se les sancionará conforme la Cooperativa considere pertinente.

Las sanciones podrían ir desde multas a suspensiones temporales del conductor de la unidad.

Estrategia N°5: Organizar un programa de capacitación al personal en relaciones humanas y atención al cliente.

- Para realizar este proceso de capacitación se lo realizará en forma periódica, es decir cada cuatro meses, en donde se dividirá al personal en dos o tres grupos, con el fin de que no se paralicen las actividades habituales de la Cooperativa

Si determinado funcionario no participare de estas jornadas de capacitación será sancionado conforme lo determine la Cooperativa, al igual que aquellos que al ser evaluados al final del curso presenten notas inferiores al 70%.

Para medir los resultados obtenidos de la capacitación se contratará una persona a la cual denominaremos "Pasajero Incógnito", este tendrá como propósito evaluar el trato que dan los funcionarios en cada parte del proceso de transporte de pasajeros y encomiendas.

Si se encontrará que un funcionario presenta en su evaluación tanto de desempeño como de conocimientos una nota inferior al 70% se recomienda que se remueva de su cargo, por

cuanto su bajo rendimiento influye directamente en la imagen que presenta la Cooperativa a sus clientes.

Al momento de contratar al nuevo funcionario se requiere que este contenga el siguiente perfil:

- i. Bachiller
- ii. Experiencia de un año en servicio al cliente
- iii. Persona proactiva
- iv. Temperamento Sanguíneo
- v. Amable y carismático

CAPÍTULO V.

5. ANÁLISIS FINANCIERO.

Para determinar la cantidad de la demanda se analizó la información obtenida en base al estudio de cada ruta, y la producción por viaje y por mes, por unidad de transporte.

	# viajes al mes (ida y regreso)	precio pasaje en USD	Nº de asientos disponibles (ida y regreso)	producción en bruto por viaje en USD	producción en bruto mensual por Ruta en USD
Quito	1	2,5	80	200	200
Ibarra	4	5	80	400	1600
Esmeraldas	5	7,5	80	600	3000
Guayaquil	5	7	80	560	2800
San Lorenzo	4	10	80	800	3200
TOTAL	19	INGRESO POR VENTA DE PASAJES AL MES :			10800

Tabla 48: Producción optimista mensual por unidad de transporte

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

Los gastos u egresos operativos que se realizan en el transcurso de los viajes en cada unidad de transporte son de 2660 USD cada mes.

Estos gastos son independientes del número de usuarios del servicio de transporte, en la siguiente tabla un detalle al respecto:

	Guayaquil	Esmeraldas	San Lorenzo	Ibarra	Quito
Combustible	50	65	75	40	25
Chofer	35	35	35	35	20
Peajes	20	20	20	20	20
Alimentación	15	15	15	15	15
Controlador	15	15	15	15	15
TOTAL VIAJE (IDA Y REGRESO)	135	150	160	125	95
Nº DE VIAJES POR RUTA AL MES	5	5	4	4	1
GASTOS POR RUTA Y VIAJE AL MES	675	750	640	500	95
TOTAL GASTOS OPERATIVOS EN VIAJES AL MES					\$2.660

Tabla 49: Detalle de egresos operativos por viaje y por mes de cada unidad de transporte en USD.

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

	Producto	Costo Global	Duración en meses	Costo mensual
Zapatras	Zapatras delanteras	72	4	18
	Zapatras posteriores	90	4	22,5
Llantas	Llantas delanteras	1400	11	127
	Enllantaje llantas delanteras	16	11	1,5
	Llantas posteriores	1400	6	233
	Enllantaje llantas posteriores	32	6	5,3

	Aceite motor	94	0,75	125,3
	Aditivo motor	40	12	3,3
	Aceite caja y corona	148	2	74,0
	Aditivo caja y corona	80	2	40,0
Filtros	Filtro separador de combustible	17	2	8,5
	Filtro de aire grande	25	2	12,5
	Filtro de aire pequeño	12	2	6
	Filtro de aceite	12	0,75	16,0
	Filtro de combustible	20	0,75	26,7
Seguros e impuestos	Seguro IESS patrono	98	1	96,77
	Vacaciones, decimos	896	12	74,7
	Seguro vehículo	1300	12	108,3
TOTAL EN USD				1000,00

Tabla 50: Gastos de mantenimiento y obligaciones patronales al mes por unidad de transporte en USD

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

Una vez analizados y detallados los egresos se procedió a determinar la producción neta mensual por unidad de transporte, en condiciones optimistas, es decir haciendo uso de la capacidad total de cada vehículo. De esta manera se conoce que la producción neta en condición optimista es de \$7.460. USD, tal como se detalla en la tabla a continuación:

Cantidad en Dólares Americanos	DETALLE O CONCEPTO
\$ 10.800.00	INGRESO POR VENTA DE PASAJES AL MES
\$ 800.00	INGRESO (BONO DEL ESTADO PARA EL

	SECTOR DE TRANSPORTE)
-\$ 2.660.00	EGRESOS OPERATIVOS EN TRAYECTO DE VIAJES
-\$ 480.00	GASTOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA
-\$ 1000.00	GASTOS DE MANTENIMIENTO DE VEHÍCULO, OBLIGACIONES PATRONALES, ETC
\$7.460 U.S.D	PRODUCCIÓN NETA OPTIMISTA

Tabla 51: Análisis ingresos optimistas y egresos mensuales por unidad
Fuente: La investigación
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

2.600 U.S.D	PRODUCCIÓN NETA MENSUAL REAL POR VENTA DE PASAJES	$\frac{2600}{7460} = 34,85\%$
34,85 %	CAPACIDAD DEL BUS UTILIZADA	$34,85\% = \frac{2600}{7460}$

Tabla 52: Análisis de la capacidad utilizada por cada unidad de transporte
Fuente: La investigación
Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

Una vez determina cual es la capacidad utilizada por cada unidad de transporte se procedió a proyectar ingresos operacionales, egresos operacionales y otros ingresos mensuales que genera

en promedio una unidad de transporte; adicionalmente al proyectar se consideró los cambios en la cantidad de boletos vendidos por unidad de transporte en los meses de junio y septiembre de cada año, donde la demanda disminuye porcentualmente en un 22% y los meses de julio y agosto donde la demanda de pasajes se incrementa en un 16% en comparación a la demanda promedio estimada para cada mes .

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO PARA UN AÑO	DEMANDA PROMEDIO					(-) 22% DECRECE LA DEMANDA	(+) 16% INCREMENTO DE LA DEMANDA			(-) 22% DECRECE LA DEMANDA	DEMANDA PROMEDIO			ANUAL PROYECT ADO
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO		JUNIO	JULIO	AGOSTO		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	
DESCRIPCIÓN														
INGRESOS OPERACIONALES														
VENTAS	6831,00	6831,00	6831,00	6831,00	6831,00	5328,18	7923,96	7923,96	5328,18	6831,00	6831,00	6831,00	81152,28	
COSTO DE OPERACIÓN EN VIAJES	2660,00	2660,00	2660,00	2660,00	2660,00	2660,00	2660,00	2660,00	2660,00	2660,00	2660,00	2660,00	31920,00	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	4171,00	4171,00	4171,00	4171,00	4171,00	2668,18	5263,96	5263,96	2668,18	4171,00	4171,00	4171,00	49232,28	
EGRESOS OPERACIONALES														
GASTOS ADMINISTRATIVOS	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	5760,00	
DEPRECIACIÓN VEHÍCULO	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	5000,00	
GASTOS MANTENIMIENTO Y OBLIGACIONES PATRONALES	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	12000,00	
GASTOS PLAN DE MARKETING	37,48	37,48	37,48	37,48	37,48	37,48	37,48	37,48	37,48	37,48	37,48	37,48	449,73	
HONORARIOS ENCARGADO DEP. MARKETING	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	10,97	131,61	
HONORARIOS CLIENTE INCOGNITO	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	5,98	71,76	
BUZONES SUGERENCIAS	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,77	
PAGINA WEB	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	2,19	
PUBLICIDAD PRENSA ESCRITA	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	1,61	19,35	
PUBLICIDAD RADIO	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	77,42	
CREACIÓN VIDEO Y SALUDO	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,97	
MATERIAL POP	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	8,60	103,23	
RELOJ TARJETERO	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	10,16	
CAPACITACIÓN PERSONAL	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	32,26	
(=) TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	1934,14	1934,14	1934,14	1934,14	1934,14	1934,14	1934,14	1934,14	1934,14	1934,14	1934,14	1934,14	23209,73	
(+) OTROS INGRESOS														
SERVICIO DE ENCOMIENDAS	465,00	465,00	465,00	465,00	465,00	465,00	465,00	465,00	465,00	465,00	465,00	465,00	5580,00	
INGRESO BONO DEL ESTADO	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9600,00	
TOTAL OTROS INGRESOS	1265,00	1265,00	1265,00	1265,00	1265,00	1265,00	1265,00	1265,00	1265,00	1265,00	1265,00	1265,00	15180,00	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3501,86	3501,86	3501,86	3501,86	3501,86	1999,04	4594,82	4594,82	1999,04	3501,86	3501,86	3501,86	41202,55	

Tabla 53: Estado de pérdidas y ganancias proyectado para un año por cada unidad de transporte

Fuente: Leland Blank (2002)

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra.

Tal como se muestra en la Tabla N°35, cada unidad de transporte se deprecia en forma lineal en \$5.000,00 dólares anuales, por cuanto requiere que vehículo tenga un valor residual al final de los cinco años de \$115.000, 00 dólares tal como se detalla a continuación:

VALOR INICIAL ACTIVO	140000
VALOR RESIDUAL	115000

AÑO	VALOR DEPRECIACIÓN	VALOR ACTIVO AL FINAL DEL AÑO EN USD
1	5000	135000
2	5000	130000
3	5000	125000
4	5000	120000
5	5000	115000

Tabla 54: Tabla de Depreciación del Vehículo

Fuente: La investigación

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

Una vez desarrollado el estado de pérdidas y ganancias mensual y anual, se procedió a proyectar el estado de flujo de efectivo para cinco años, considerando TMAR (Tasa Mínima Atractiva de Retorno) del 13% efectiva, sobre la inflación actual del 2,7%

Se analizó para determinar la TMAR, el coste de oportunidad de invertir en otros proyectos o alternativas de inversión. En cuyo caso ofrecen al inversionista un rendimiento entre el 12 y 15 % anual.

El presente flujo de efectivo, considerará un crecimiento proporcional en el mercado del 5% anual considerando que se aplicarán las estrategias de marketing sugeridas en la presente investigación que permitirán captar la atención de los usuarios del servicio de transporte y encomiendas en las ciudades donde la Cooperativa "CITA EXPRESS" dispone sus oficinas.

Es así que en la Tabla N° 37 se puede visualizar, los Flujos Netos proyectados para los cinco años, que se estima el propietario de la unidad deberá renovar el vehículo.

Con los Flujos Netos hallados se procedió a evaluar el proyecto mediante los indicadores económicos del VAFE (Valor Actual de los Flujos de Efectivo), VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) e ID (Índice de Deseabilidad), mismo que indican lo siguiente:

- El VAFE, de \$233.349,53 dólares, es mayor a la Inversión Inicial Promedio por socio, misma que es de \$140.000,00 dólares.

Esto sugiere que el proyecto debe aceptarse por cuanto una vez que se ha llevado a valor presente cada uno de los Flujos Netos del año 1 al año 5, considerando una TMAR del 13%, estos sumados superan a la inversión inicial, por lo tanto el inversionista estará en capacidad de recuperar el dinero invertido inicialmente al final de los cinco años.

- El VAN, es atractivo para el inversionista al momento de evaluar este proyecto, por cuanto indica que al final de los cinco años, el propietario de la unidad de transporte recibirá adicionalmente \$93.349,53 dólares, sobre la inversión inicial de \$140.000 dólares, en total \$233.349.53 dólares, considerando una TMAR del 13% sobre la inflación.
- La TIR, sobre la inversión indica que el inversionista obtendrá un rendimiento por su dinero durante los cinco años del 33%, la cual hace de este proyecto una alternativa

interesante por los beneficios económicos que ofrece al socio de la Cooperativa de Transporte "CITA EXPRESS".

- El último indicador con el cual se evaluó el presente proyecto es el índice de deseabilidad el cual indica el número de veces que el inversionista va a recuperar lo invertido. En este caso el ID resultante es del 1,67, lo cual sugiere al inversionista aceptar este proyecto por cuanto al final de los cinco años habrá de recibir más de una vez el dinero invertido.

En la Tabla a continuación se detalla cada uno de los indicadores descritos, así como el Flujo de Efectivo proyectado para los cinco años.

FLUJO DE EFECTIVO

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$0,00	\$81.152,28	\$85.209,89	\$89.470,39	\$93.943,91	\$98.641,10
COSTO DE OPERACIÓN EN VIAJES	\$0,00	\$31.920,00	\$33.516,00	\$35.191,80	\$36.951,39	\$38.798,96
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$0,00	\$49.232,28	\$51.693,89	\$54.278,59	\$56.992,52	\$59.842,14
EGRESOS OPERACIONALES	\$0,00	\$23.209,73	\$24.370,21	\$25.588,72	\$26.868,16	\$28.211,57
OTROS INGRESOS	\$0,00	\$15.180,00	\$15.180,00	\$15.180,00	\$15.180,00	\$15.180,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$0,00	\$41.202,55	\$42.503,68	\$43.869,86	\$45.304,36	\$46.810,57
(+) DEPRECIACIÓN	\$0,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00
(-) INVERSIÓN	\$140.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
VALOR RESIDUAL ACTIVO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$115.000,00
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$-140.000,00	\$46.202,55	\$47.503,68	\$48.869,86	\$50.304,36	\$166.810,57

VAFE	\$233.349,53
VAN	\$93.349,53
TIR	33%
ID	1,67

Tiempo de recuperación	35,37 meses
------------------------	-------------

TMAR	13,00%
INFLACIÓN	3,03%

Tabla 55: Flujo de Efectivo proyectado para cinco años

Fuente: Leland Blank, 2002

Autor: Luis Gustavo Núñez Ibarra

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- CONCLUSIONES.

a) Se procedió a realizar la investigación de mercados de la transportación pública de pasajeros en la ciudad de Ambato, donde se detectó según las encuestas realizadas que la mayor cantidad de usuarios de la Organización son del género femenino, también se determinó que la Cooperativa no hace uso de servicios de publicidad en radio, prensa escrita e internet, por otro lado según información de la Institución, la mayor cantidad de demanda se presenta durante el fin de semana.

b) Se analizó las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas más importantes de la Institución, mismas que sirvieron para establecer estrategias de marketing idóneas para aplicar en la Cooperativa de Transportes "CITA EXPRESS" como producto de la Matriz FODA.

c) Se mejoraron los procesos de los servicios que ofrece la Cooperativa como por ejemplo se reproducirá un video de saludo corporativo al inicio de cada viaje y una grabación de audio de despedida al arribo del lugar destino, también se determinaron matrices del proceso mejorado del servicio ofrecido logrando obtener eficiencia en el costo del 96% y eficiencia en el tiempo del 99 % en el servicio de transporte de pasajeros.

e) Los indicadores económicos VAFE, VAN, TIR e ID mencionan que el proyecto se debe aceptar y ejecutar.

- RECOMENDACIONES.

a)Se recomienda brindar servicios de valor agregado a los usuarios de "CITA EXPRESS", con la finalidad de que se conviertan en clientes leales de la Empresa y no tengan la necesidad de optar por la competencia.

b)Se sugiere poner en práctica las estrategias de marketing propuestas en el presente estudio, ya que serán de gran utilidad para posicionar la Empresa en la ciudad de Ambato, así como para mejorar la rentabilidad el servicio prestado.

c)Se recomienda crear un departamento de marketing mismo que se encargará a tiempo completo de ejecutar las estrategias propuestas en este proyecto , así como de desarrollar nuevas estrategias con la finalidad de retener a clientes y futuros clientes de "CITA EXPRESS"

d)Se sugiere aceptar la ejecución del proyecto y realizar el seguimiento adecuado a las estrategias a implementarse, todo esto con la finalidad de obtener los resultados esperados.

Bibliografía

- Carrasco, J. B. (2009). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá: Prentice Hall.
- D'Alessio, F. (1998). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2 da ed.).
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- Heizer Jay y Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Hitt, I. y. (2013). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización conceptos y casos* (7ma ed.).
- Hoskisson, I. (s.f.). *Administración Estratégica*. Thomson.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y Control)* (7 ma ed.). México: Pearson Educación.
- Lama, E. M. (2008). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillar.
- Leland Blank, A. T. (2002). *Ingeniería Económica*. México: Mc Graw - Hill.
- Paúl Wonnacott, R. W. (1996). *Economía*.
- Tarquin, L. B. (s.f.). *Ingeniería Económica* (6ta ed.).
- Walker, S. E. (2000). *Fundamentos de Marketing*. México: MC Graw Hill.
- Webster, A. L. (1999). *Estadística aplicada para administración y economía*. Colombia: Mc Graw Gill.
- Zambrano, A. M. (1998). *Matemáticas Financieras*. Colobia: Mc Graw Gill.

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control al Pronóstico
<p>1.La Cooperativa no ha captado de una manera deseada la cartera de nuevos clientes.</p> <p>2.La Empresa no se encuentra posicionada en el primer lugar a nivel del transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Ambato.</p> <p>3.En los últimos años se ha observado que la rentabilidad del negocio no ha aumentado.</p>	<p>1.No se ha recurrido a herramientas de marketing que nos ayuden a fidelizar y captar nuevos clientes.</p> <p>2.No existe un departamento, o no se ha contratado servicios profesionales que se encargue de realizar un plan de marketing para la Empresa.</p> <p>3En el país a nivel de transportación pública no existe una cultura de buen trato a los pasajeros por parte de conductores, colaboradores y oficinistas de las empresas de transporte.</p>	<p>1. Si no se establece un plan de marketing en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros òCITA EXPRESSö, se tiene el riesgo de que los clientes y futuros clientes opten por la competencia, lo que ocasionaría disminución en los ingresos económicos de la Empresa.</p>	<p>1. Establecer estrategias de marketing para la Organización.</p> <p>2. Selección del personal idóneo que tenga interacción con los clientes.</p> <p>3.Capacitación constante de conductores, controladores y oficinistas.</p> <p>4. Establecer servicios de valor agregado.</p> <p>5. Dar seguimiento a los puntos anteriormente mencionados</p>

