



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES RIOBAMBA, DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA, PERIODO 2017.**

**AUTORA:**

**KARINA ALEXANDRA CARRASCO PINEDA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. **CARRASCO PINEDA KARINA ALEXANDRA**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Andrade Romero Mauro Patricio  
**DIRECTOR TRIBUNAL**

---

Ing. Pazmiño Garzón Denise Liliana  
**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Carrasco Pineda Karina Alexandra, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos incluidos en el documento provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 25 de Enero de 2018

Carrasco Pineda Karina Alexandra  
C.C. 060381700-8

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación en primer lugar a mi familia quienes han sido el pilar fundamental para lograr mis objetivos y metas planteadas durante esta etapa de mi vida, son quienes me han motivado y me han brindado su apoyo incondicional.

A mis profesores quienes contribuyeron en mi formación profesional en cada nivel aprobado, con la única finalidad de culminar esta etapa llena alegría y sacrificio.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a dios por darme la fuerza y la fe para culminar esta etapa tan maravillosa de mi vida, a mi familia por el apoyo brindado para concluir mi carrera, a todos mis maestros que su labor muchas veces es subestimada ya que son quienes nos ayudada a vivir el sueño de superarnos y cumplir nuestras expectativas a través de todos sus consejos y enseñanzas impartidas con el objetivo de convertirnos en mejores seres humanos cada día.

Expreso mi más grande agradecimiento a la Cooperativa de Transportes Riobamba, por brindarme la oportunidad y la facilidad para desarrollar este trabajo.

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de figuras.....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del problema .....	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.2.1 Marketing .....	8
2.2.2 Plan de Marketing .....	17
2.2.3 Posicionamiento .....	27
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	29
2.3.1 Marketing .....	29
2.3.2 Marketing Mix .....	29
2.3.3 Mercado.....	29

2.3.4	Plan de Marketing .....	30
2.3.5	Posicionamiento .....	30
2.4	IDEA A DEFENDER .....	30
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		31
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	31
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.2.1	De campo .....	31
3.2.2	Investigación Documental.....	31
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	31
3.3.1	Población.....	31
3.3.2	Muestra.....	32
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTACIÓN DE INVESTIGACIÓN .	33
3.4.1	Métodos.....	33
3.4.2	Técnicas.....	34
3.4.3	Instrumentos .....	34
3.5	RESULTADOS .....	35
3.5.1	Entrevistas .....	35
3.5.2	Encuestas.....	46
3.6	RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO .....	58
3.6.1	Detalle de ideas y resultados .....	58
3.6.2	Posicionamiento actual de la empresa.....	60
3.6.3	Análisis de necesidades y conclusiones alcanzadas.....	61
3.7	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES RIOBAMBA.....	64
3.7.1	Generalidades de la empresa.....	64
3.7.2	Análisis Situacional.....	65
3.7.3	Análisis FODA y planteamiento de estrategias .....	81
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		84
4.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	84
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	84
4.2.1	Antecedentes de la propuesta .....	84
4.2.2	Objetivos de la propuesta .....	85
4.2.3	Plan de Marketing .....	85
4.2.4	Plan Operativo de Marketing .....	100

4.2.5 Presupuesto .....	107
CONCLUSIONES .....	110
RECOMENDACIONES.....	111
BIBLIOGRAFÍA .....	112
ANEXOS .....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de Marketing.....	10
Tabla 2: Marketing de Servicios - Características .....	11
Tabla 3: Estrategias del marketing de servicios.....	11
Tabla 4: Segmentación y Posicionamiento .....	29
Tabla 5: Definición de la filosofía organizacional.....	36
Tabla 6: Plan Estratégico .....	37
Tabla 7: Estudio de mercado .....	38
Tabla 8: Posicionamiento de mercado .....	39
Tabla 9: Servicios de valor agregado.....	40
Tabla 10: Conocimiento de misión, visión y objetivos .....	41
Tabla 11: Actividades orientadas al plan estratégico.....	42
Tabla 12: Motivación empresarial .....	43
Tabla 13: Buen posicionamiento de mercado .....	45
Tabla 14: Frecuencia del uso de los servicios.....	47
Tabla 15: Motivos de viaje .....	48
Tabla 16: Características del servicio .....	49
Tabla 17: Servicios a implantar .....	50
Tabla 18: Uso del transporte .....	51
Tabla 19: Parámetros de transporte .....	52
Tabla 20: Preferencias de uso .....	56
Tabla 21: Posicionamiento de las Cooperativas de Transporte .....	57
Tabla 22: Preferencias de los usuarios del Terminal Terrestre de Riobamba .....	63
Tabla 23: Producto Interno Bruto, 2012 al 2015 .....	68
Tabla 24: Ámbito económico – Análisis Externo.....	70
Tabla 25: Ámbito tecnológico– Análisis Externo.....	71
Tabla 26: Proveedores, clientes y competencia– Análisis Externo .....	73
Tabla 27: Matriz de Prioridades, Factores externos .....	74
Tabla 28: Perfil estratégico externo .....	75
Tabla 29: Matriz de Análisis Interno .....	78
Tabla 30: Matriz de Prioridades, Factores internos .....	80
Tabla 31: Perfil estratégico interno.....	81

Tabla 31: Matriz FODA.....	82
Tabla 33: Matriz de Análisis Estratégico.....	83
Tabla 34: Elaboración de la Misión.....	87
Tabla 35: Elaboración de la Visión.....	88
Tabla 34: Objetivos Estratégicos y Operativos.....	90
Tabla 37: Estrategia 1 .....	92
Tabla 38: Estrategia 2 .....	94
Tabla 39: Estrategia 3 .....	95
Tabla 40: Estrategia 4 .....	96
Tabla 41: Estrategia 5 .....	97
Tabla 42: Cronograma de implementación y control .....	101
Tabla 43: Indicadores de evaluación y seguimiento .....	105
Tabla 44: Balance Score Card .....	106
Tabla 44: Matriz de recursos y gastos .....	107
Tabla 45: Matriz de recursos humanos y servicios empresariales- Presupuesto .....	108
Tabla 46: Matriz de equipamiento y materiales - Presupuesto.....	109
Tabla 47: Presupuesto General .....	109

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Marketing Mix.....	12
Figura 2: Marketing Estratégico vs Marketing Operativo .....	18
Figura 3: Tasa de Interés Activa, 2012 al 2016 .....	66
Figura 4: Tasa de Interés Pasiva, 2012 al 2016. ....	67
Figura 5: Inflación acumulada del 2012 al 2016 .....	67
Figura 6: Producto Interno Bruto, 2012 al 2015 .....	68
Figura 7: Anuncios publicitarios – Red Social Facebook.....	98

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Definición de la filosofía organizacional .....	36
Gráfico 2: Plan Estratégico .....	37
Gráfico 3: Estudio de Mercado .....	38
Gráfico 4: Posicionamiento de mercado .....	39
Gráfico 5: Servicios de valor agregado.....	40
Gráfico 6: Conocimiento de misión visión de la empresa .....	41
Gráfico 7: Actividades orientadas plan estratégico .....	42
Gráfico 8: Motivación empresarial .....	43
Gráfico 9: Posicionamiento en el mercado .....	45
Gráfico 10: Frecuencia de uso del servicio.....	47
Gráfico 11: Motivo de viaje.....	48
Gráfico 12: Características del servicio .....	49
Gráfico 13: Servicios a implantar .....	50
Gráfico 14: Uso del transporte.....	51
Gráfico 15: Seguridad .....	52
Gráfico 16: Comodidad .....	53
Gráfico 17: Limpieza .....	53
Gráfico 18: Servicio al cliente .....	54
Gráfico 19: Capacidad de Respuesta .....	55
Gráfico 20: Preferencia de uso.....	56
Gráfico 21: Posicionamiento de las Cooperativas de Transporte .....	57
Gráfico 22: Logotipo de la Cooperativa de Transportes Riobamba .....	64

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guión de Entrevistas .....	114
Anexo 2: Encuesta de investigación .....	116

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar un plan de marketing para la Cooperativa de Transportes Riobamba, de la Provincia de Chimborazo, con el propósito principal de mejorar el posicionamiento actual de la cooperativa de transportes. Dicha propuesta se basó en el diagnóstico situacional de la empresa en el mercado local, mediante la aplicación de entrevistas a los directivos y empleados de la empresa, así como de encuestas a la población del cantón Riobamba. Se pudo identificar, entre otros problemas, la preferencia de los encuestados por otras cooperativas de transporte, así como la inexistencia de procesos de marketing y publicidad para mejorar la imagen de la empresa ante su público objetivo. Como resultado, se elaboró un plan de marketing que se fundamenta en solventar las necesidades insatisfechas de entretenimiento y conectividad de los usuarios de transporte interprovincial, en base al análisis FODA de la empresa y el análisis del mercado local, se planteó un plan operativo para la implementación, seguimiento y control de las estrategias planteadas. El plan de marketing desarrollado se enfoca a los siguientes procesos o estrategias: promoción publicitaria de los servicios de la empresa, enfoque de su posicionamiento a la región oriente, capacitación del personal, y mantenimiento permanente de sus vehículos. La propuesta recomienda implementar las estrategias publicitarias mediante la colaboración de investigadores de otras facultades.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN DE MARKETING>, <PUBLICIDAD>, <ESTRATEGIAS>, <POSICIONAMIENTO>, <COOPERATIVA DE TRANSPORTES RIOBAMBA>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Mauro Patricio Andrade Romero  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

This titling work aims at designing a marketing plan for the cooperative of transports Riobamba of Chimborazo Province, for the purpose of improving current positioning of the transports cooperative. Such proposal was made based on the situational diagnosis of the enterprise in the local market, through interviews implementation with managers and employees of the institution, as well as Riobamba's population-based surveys. Survey preferences for other transports cooperative could be identified including the lack of advertising and marketing process to improve the image of the enterprise aimed at its target audience. This resulted in the development of a marketing plan that lies at meeting the unmet needs of entertainment and connectivity of customers of inter-provincial transportation, based on the SWOT analysis of the enterprise and the local market analysis, an operational plan for its implementation, monitoring and control of the proposed strategies. The developed marketing plan focus the following processes or strategies: the promotional advertising of the enterprise services, focus on its positioning in the eastern region, staff training, permanent maintenance of its vehicle. the proposal recommends implementing the advertising strategies through the collaboration of researchers of other schools.

Keywords: <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MARKETING PLAN>, <ADVERTISING>, <STRATEGIES>, <POSITIONING>, <COOPERATIVE OF TRANSPORTS RIOBAMBA>, <RIOBAMBA (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Transporte Interprovincial Riobamba Cía. Ltda. Se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, cuya principal actividad económica es brindar servicios de transporte tanto de personas como encomiendas a distintos sectores del país. Debido al crecimiento de otras compañías de transporte que brindan los mismos servicios, y en las mismas rutas, la empresa ha visto disminuido sus ingresos en los últimos dos años, mientras que las acciones emprendidas por la gerencia no han generado el efecto esperado. Este documento presenta una propuesta de plan de marketing basada en un estudio de mercado y en diagnóstico situacional de la empresa, la cual busca solucionar los problemas descritos.

El presente documento se encuentra dividido en cuatro capítulos, cuyo contenido se detalla a continuación:

En el Capítulo I se presenta el marco referencial de la investigación, el cual contiene: el planteamiento y formulación del problema, su justificación, y los objetivos a alcanzar. Su contenido permite fundamentar la realización del proyecto y sustentar su factibilidad.

El Capítulo II contiene información sobre el marco teórico y conceptual del proyecto, dentro de cuyo contenido se describen los antecedentes investigativos y la fundamentación bibliográfica sobre el marketing y posicionamiento.

El Capítulo III contiene el marco metodológico, dentro del cual se describen la hipótesis de investigación, modalidad y tipos de estudio, la población y muestra, así como los métodos, técnicas e instrumentos aplicados para la obtención de información. Además se incluyen los resultados del proceso de estudio de mercado y del análisis situacional de la empresa.

El Capítulo IV contiene el marco propositivo, es decir, la descripción de la propuesta del plan de marketing en el cual se incluyen las estrategias planteadas, así como el plan operativo y su presupuesto.

Finalmente, dentro de la sección de conclusiones y recomendaciones se incluyen las principales deducciones del investigador entorno al proceso desarrollado.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Transporte Interprovincial Riobamba Cía. Ltda. se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, cuya principal actividad económica es brindar servicios de transporte tanto de personas como encomiendas a distintos sectores del país. La empresa cuenta con 48 unidades que forman parte del parque automotor de la empresa y 17 puntos de atención al cliente, venta de tiquetes y entrega de encomiendas.

Debido al crecimiento de otras compañías de transporte que brindan los mismos servicios, y en las mismas rutas, la empresa ha visto disminuido sus ingresos en los últimos dos años, evidenciando la reducción en la venta de tiquetes de viaje y del servicio de encomiendas. Las acciones emprendidas por la gerencia no han generado el efecto esperado.

Además, se ha identificado que los usuarios desconocen los horarios y rutas que maneja la compañía, debido a la inexistencia de procesos adecuados de marketing y publicidad. Esto se ha visto reflejado en la preferencia de los usuarios por otras compañías de transporte, las cuales cuentan con un mejor posicionamiento de su marca en el mercado, mediante una efectiva difusión de sus servicios.

Considerando los problemas antes identificados se propone la realización de un plan de marketing para la Cooperativa, el cual permita mejorar el posicionamiento de la misma en el mercado local, para mejorar sus ingresos.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿De qué manera un plan de marketing contribuirá a mejorar el posicionamiento de la Cooperativa de Transportes Riobamba Cía. Ltda. en el mercado local?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

El presente trabajo se realizará en la Cooperativa de Transportes Riobamba, ubicada el cantón Riobamba provincia de Chimborazo, durante el período 2017.

La delimitación del problema se realizará en tres aspectos.

**Campo de acción:** Diseño de un plan de marketing para la Cooperativa de Transportes Riobamba Cía. Ltda.

**Espacio:** Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Ecuador

**Tiempo:** Período 2017

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente la Empresa de Transportes Riobamba no cuenta con un plan de Marketing que permita mejorar la vinculación con sus clientes, que fortalezca su posicionamiento en el mercado y que sea una base de apoyo para el cumplimiento de los objetivos trazados por la administración a cargo de la empresa.

Este proyecto de investigación pretende un incremento de los usuarios en la compañía de transportes Riobamba por medio de la aplicación de un correcto sistema publicitario de acuerdo a la demanda del mercado actual, que cree en los usuarios confianza en los servicios que brinda la empresa.

### **Justificación Teórica:**

La investigación tiene como objeto elaborar un plan de marketing que permita a la empresa mejorar el posicionamiento de sus servicios en el mercado. Un plan de marketing es un documento escrito en el cual se detallan los objetivos comerciales a ser alcanzados en un periodo de tiempo, además de las estrategias orientadas a su cumplimiento. Su principal beneficio es facilitar el control de la gestión a nivel empresarial.

**Justificación Metodológica:**

En el presente trabajo se buscarán desarrollar, implementar y ejecutar planes, técnicas y estrategias de marketing que permitan obtener a la empresa una ventaja competitiva sobre el resto. Para cumplir este objetivo se partirá del diagnóstico situacional de la empresa y un análisis FODA, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas. La recolección adecuada de datos e información permitirá elaborar una herramienta que permita solventar los problemas antes identificados en la Compañía de transportes Riobamba Cía. Ltda.

**Justificación Práctica:**

En el presente proyecto se aplicarán los conocimientos adquiridos en varias asignaturas de la carrera, los cuales permitirán llevar a cabo con éxito el desarrollo del proyecto. Los directivos de la empresa han manifestado su interés en el presente trabajo, por lo cual facilitarán acceso a la información requerida, y tendrán una participación activa en su desarrollo.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan de Marketing para el mejor posicionamiento en el mercado de la Cooperativa de Transportes Riobamba período 2017.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar un marco teórico vinculado al trabajo de Investigación, con la finalidad de facilitar y sustentar el desarrollo de la investigación.
- Desarrollar un análisis situacional de la Cooperativa de Transportes Riobamba que nos permita establecer un diagnóstico para determinar las fortalezas y debilidades con las que cuenta actualmente la empresa, así como su posicionamiento.
- Realizar el diseño del plan de Marketing a través de las estrategias arrojadas por el FODA y la identificación del portafolio de servicios ofrecidos por la Cooperativa de Transportes Riobamba
- Elaborar el cronograma de actividades para el plan de marketing y realizar las respectivas propuestas para una posible implementación y/o evaluación.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Según (Lara, 2015) en su investigación titulada “Plan de marketing para la Compañía de Transporte Turístico Ambaturismo C.A. del cantón Ambato, provincia de Tungurahua” planteó como objetivo Diseñar el plan de marketing para la compañía de transporte turístico Ambaturismo C. A del cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Dentro del proceso metodológico se analizó el medio interno y externo de la compañía mediante un análisis FODA. Entre sus conclusiones destacadas se citan:

Con respecto al diagnóstico del medio interno la compañía tiene una combinación de recursos particular que dependen de su personal, situación financiera y tecnología, mediante este análisis se determinaron los límites de la capacidad de la misma para alcanzar sus objetivos; Factores que fueron corregidos satisfactoriamente en beneficio de una correcta planificación.

El mecanismo de control y evaluación es un proceso que permite el cumplimiento de los objetivos, la corrección de errores, y el mejoramiento del servicio en base a criterios reales, por lo que su implementación inmediata fue determinante. (p. 247)

Según (Patiño, 2015) en su investigación titulada “Plan de marketing turístico para la parroquia Mindo, cantón San Miguel de los Bancos, provincia de Pichincha” se planteó como objetivo Elaborar un Plan de marketing turístico para la parroquia Mindo, cantón San Miguel de los Bancos, provincia Pichincha. En el capítulo marco metodológico se realizó un estudio de situación inicial de la parroquia Mindo. Entre las conclusiones más relevantes citamos las siguientes:

Las estrategias de consumidor se manejaron de acuerdo al análisis donde se enfatiza en los aspectos positivos y se disminuye los puntos negativos a fin de minimizar los posibles riesgos del plan, se determinó también que la conveniencia

es tanto el turista nacional como internacional por lo que se busca afianzar ambos mercados (...) contemplando medios publicitarios y productos de merchandising, elementos que serán utilizados en la comunicación.

La nueva marca de la parroquia se basó en el slogan “Mindo, aventura y relajación”, propuesto bajo criterios de identidad con elementos representativos de la zona y que posicionen en la mente de los turistas a Mindo como un destino de privilegio con características únicas y que ofrezca el encanto de una experiencia inolvidable. (p.153)

Según (Balseca, 2017) dentro de su investigación titulada “Diseño de un Plan Estratégico de Marketing para la Empresa de Telecomunicaciones WIFICOM S.A. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2015” dentro de sus objetivo podemos mencionar implementar estrategias de Marketing con el propósito de facilitar el posicionamiento de la compañía WIFICOM S.A., en el mercado local y regional. Dentro del marco metodológico se realizó un análisis FODA que permitió determinar las estrategias a seguir en el plan propuesto. Las conclusiones más relevantes son mencionadas a continuación:

La compañía WIFICOM S.A., carece de reconocimiento social y empresarial en el mercado local de las telecomunicaciones. Los proveedores principales de este tipo de servicios, son la Corporación Nacional de Telecomunicaciones y la empresa Telconet, en tal virtud WIFICOM S.A. requiere de promoción y publicidad en medios de comunicación masiva como las redes sociales, página web, entre otros.

Existen algunas deficiencias técnicas en el servicio de telecomunicaciones, en la cobertura, velocidad y soporte técnico profesional que brinda la empresa, debido a que el talento humano del área de Operaciones constituye un número limitado, la empresa carece de relaciones públicas y de estrategias de fuerza de ventas, lo cual ha impedido el adecuado posicionamiento de WIFICOM S.A. en el mercado de las telecomunicaciones. (p. 103)

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Marketing**

#### **2.2.1.1 Definición**

El marketing es el arte de comercializar productos y servicios de manera rentable para la empresa, a través de la satisfacción de los clientes (Martinez , Ruiz, & Escriva, 2014).

Estos poseen necesidades muy diferentes, mientras algunos buscan el precio como prioridad para la compra, otros buscan la calidad del producto, o el prestigio que este concede. Por lo tanto, las mismas empresas, que comercializan los mismos productos buscan maneras diferentes de comercialización (Martinez , Ruiz, & Escriva, 2014).

Se puede definir al marketing como la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Así mismo busca fidelizar clientes mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. Buscando ser la acción principal y llegar al usuario final partes de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización (Kotler & Armstrong, 2012).

#### **2.2.1.2 Importancia**

En la sociedad actual sería difícil imaginar un mundo sin marketing. Pero puede ser igualmente difícil apreciar la importancia que el marketing real desempeña en la mayoría de los aspectos de nuestra vida (Monferrer, 2013, p. 15).

Como cosa hecha que siempre está ahí, solemos subestimar los medios apoyados en gran medida por la publicidad, el gran surtido de bienes distribuidos por tiendas cercanas a nuestros hogares o la facilidad con que podemos hacer compras. Para apreciar mejor, consideremos por un momento cómo desempeña el marketing una de las

funciones principales en la economía global, en el sistema socioeconómico de cualquier país, en cualquier organización y en la vida diaria (Monferrer, 2013, p. 16).

### **2.2.1.3 Tipos de Marketing**

Existen diferentes tipos de marketing, el más popular y el que más se conoce es el marketing comercial, cuya finalidad es la detección de necesidades mal atendidas o insatisfechas, las cuales al ser cubiertas van a generar ingresos destinados a cubrir las utilidades y los costos de la empresa para que ésta se desarrolle en un entorno competitivo y de libre mercado (Martínez, Ruiz, & Escrivá, 2014).

En la presente investigación analizaremos varios tipos de marketing, que se alinean a los objetivos que persigue esta investigación, a continuación se detallan cada uno de ellos:

*El marketing estratégico* refleja la dimensión estratégica del marketing con objetivos a medio y largo plazo (Martínez, Ruiz, & Escrivá, 2014, p. 10).

Trata de diseñar una oferta que sea capaz de satisfacer los deseos actuales, así como anticiparse a los deseos futuros de los clientes. Implica una investigación permanente del mercado, así como el desarrollo de nuevos productos y servicios.

*El marketing operativo* refleja la dimensión táctica del marketing con objetivos a corto plazo. Por ello, supone la puesta en marcha de las variables del marketing mix para conseguir los objetivos que la empresa se haya fijado. Su función es planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing (Martínez, Ruiz, & Escrivá, 2014, p. 10).

*Marketing Externo* hace referencia a las acciones que pone en marcha una empresa para desarrollar, poner precio, distribuir y comunicar un producto a su consumidor (Martínez, Ruiz, & Escrivá, 2014, p. 11).

*Marketing Interno* describe las acciones que lleva a cabo una empresa para motivar y formar a sus trabajadores, considerados clientes internos, para que estos a su vez proporcionen satisfacción a los clientes externos (Martínez, Ruiz, & Escrivá, 2014, p. 11).

*Marketing interactivo* consiste en el conjunto de herramientas que emplean los trabajadores de la empresa para satisfacer al cliente final. (Martínez, Ruiz, & Escriva, 2014, p. 12)

En el siguiente cuadro se analizara de mejor manera las características de cada uno de ellos:

**Tabla 1:** Tipos de Marketing

<b>Marketing Estratégico</b>	<b>Marketing Operativo</b>	<b>Marketing Interno</b>	<b>Marketing Externo</b>	<b>Marketing Interactivo</b>
Dimensión estratégica	Dimensión táctica	Motivación y Formación de trabajadores	Precio	Satisfacción del cliente final
Mediano y largo plazo	Corto plazo		Distribución	
Investigación permanente	Marketing Mix		Comunicación	
Desarrollar productos	Planificar, ejecutar y controlar		Clientes externos	

**Fuente:** (Martinez , Ruiz, & Escriva, 2014)

**Elaborado por:** La Autora

Marketing de Servicios surge debido a las características diferenciales de los servicios respecto a los bienes y la forma en que estos son percibidos por los usuarios, por lo que el marketing de los productos no puede aplicarse de igual manera a los servicios (Martínez, Ruiz, & Escriva, 2014, p. 13). Las características diferenciales de los servicios son las siguientes:

**Tabla 2:** Marketing de Servicios - Características

<b>Intangibilidad</b>	Un servicio no se puede tocar, no se puede transmitir su propiedad ni se puede almacenar.
<b>Inseparabilidad</b>	La producción y el consumo se producen normalmente de forma simultánea en el tiempo, por lo que no hay posibilidad de separarlos. Por ejemplo, un corte de pelo es llevado a cabo por el peluquero al mismo tiempo que lo aplica al cliente, no existe posibilidad de separar la producción del corte de pelo y el «consumo» por parte del cliente.
<b>Heterogeneidad</b>	Es difícil conseguir la estandarización del servicio. Siguiendo con el ejemplo anterior, a un peluquero le resultará muy difícil realizar dos cortes de pelo exactamente iguales.
<b>Caducidad</b>	Si el servicio no es consumido cuando se oferta, se pierde.

**Fuente:** (Martínez, Ruiz, & Escriva, 2014, p. 13)

**Elaborado por:** La Autora

Las estrategias del *marketing de servicios* se centran en las siguientes premisas:

**Tabla 3:** Estrategias del marketing de servicios

<b>Hacer tangible el servicio</b>	Se trata de conseguir que el servicio sea captable por los sentidos creando una representación física del mismo. Por ejemplo, ofreciendo carpetas o bolígrafos con el logotipo de la empresa.
<b>Identificar el servicio</b>	Hay que asociar el servicio a una imagen que permita diferenciarlo de la competencia. Por ejemplo, mediante el uso de un determinado uniforme por parte del personal o de una melodía que se asocie al servicio.

<b>Diferenciar por calidad</b>	Consiste en ofrecer un valor añadido al servicio para que se diferencie de la competencia por el nivel de calidad ofrecido. Por ejemplo, mediante algún certificado de calidad.
<b>Estandarizar el servicio</b>	Se trata de que el servicio ofrecido sea el mismo para todos los clientes y se garantice un nivel estándar de calidad. Por ejemplo, demostrando que todos los servicios se realizan del mismo modo.

**Fuente:** (Martínez, Ruiz, & Escriva, 2014, p. 15)

**Elaborado por:** La Autora

#### 2.2.1.4 Marketing Mix

El marketing mix es el conjunto de herramientas que debe combinar la dirección de marketing para conseguir los objetivos previstos, y se materializa en cuatro instrumentos: producto, precio, distribución y comunicación (Martínez, Ruiz, & Escriva, 2014, p. 14).



**Figura 1:** Marketing Mix

**Fuente:** (Nuñez, 2012)

Los especialistas en marketing utilizan una serie de herramientas para alcanzar las metas que se han fijado a través de su combinación o mezcla (mix). Por ello, podemos definirlo como el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales. Fue McCarthy quien a mediados del siglo XX, lo denominó la teoría de las *cuatro pes*, ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales en inglés empiezan por P, como puede observarse en la figura 1 (Nuñez, 2012).

## **PRODUCTO**

El producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado y que representa el medio para satisfacer las necesidades o deseos del consumidor. Por ello, los beneficios que reportan los productos son más importantes que sus características.

Cada producto está sujeto a un ciclo de vida que incluye cuatro fases (introducción, crecimiento, madurez y declive), y en cada una de estas la empresa deberá adoptar una estrategia diferente (Monferrer, 2013, p. 91)

La tendencia actual es que la idea de servicio acompañe cada vez más al producto, como medio de conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo básicamente hay cuatro niveles de productos:

### **a. Producto Principal**

Responde a la pregunta: ¿qué compra en realidad el consumidor?. Cada producto representa la solución de un problema. Los consumidores cuando compran un rollo de fotos, en realidad lo que adquieren es una promesa de obtener "recuerdos". Por ello es necesario descubrir el beneficio principal (Coto, 2008, p. 45).

### **b. Productos Auxiliares**

Son los servicios o artículos que deben estar presentes para que el cliente use el producto principal. Por ejemplo: un hotel ejecutivo de primera clase debe contar con los servicios

### **c. Productos de Apoyo**

Son productos que sirven para incrementar el valor del producto principal. En un hotel ejecutivo, un centro de negocios o un gimnasio de servicio completo son productos de apoyo que ayudan a traer huéspedes al hotel (Coto, 2008, p. 45).

### **d. Producto Aumentado**

Es aquello que se ofrece en más sin que sea esperado por el consumidor, y constituyen elementos que lo diferencian respecto de productos sustitutos. Por ejemplo: Instalación, garantía, servicio, financiación, etc. (Coto, 2008, p. 45).

## **PRECIO**

El precio es la cantidad que el cliente paga por el producto. También es muy importante, puesto que va a determinar los beneficios que obtendrá la empresa en cada venta.

Al establecer el precio, se debe tener en cuenta el valor percibido por el cliente y cuánto está dispuesto a pagar por el producto. El precio va a determinar a su vez la imagen que tendrá el cliente del producto, puesto que en muchas ocasiones un precio alto es sinónimo de calidad, mientras que un precio bajo refleja lo contrario (Monferrer, 2013, p. 93).

## **PLAZA**

La plaza o como lo hacen referencia otros autores es la distribución, hace referencia a la colocación del producto allá donde el consumo tenga lugar, es decir, se refiere a todas las decisiones que estén relacionadas con el traslado del producto desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo.

Al decidir el sistema de distribución deberán tenerse en cuenta una serie de variables como las características del producto y del mercado, los costes de distribución de cada alternativa o los recursos disponibles, entre otros. Además, se trata de decisiones a largo plazo (Monferrer, 2013, p. 96).

Los canales de distribución pueden ser:

**Directos:**

Son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel.

Pueden desarrollar su actividad a través de locales propios de venta al público, o por medio de corredores, viajantes, agentes de venta o el servicio de correo.

*Ventajas:* Se establece una relación directa con el cliente, creando fidelidad.

*Desventajas:* En el caso de la venta por correo, se depende de la eficacia del servicio de correo que se contrate.

**Indirectos:**

Pueden ser cortos o largos según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor:

**Cortos:** Venta minorista.

*Ventajas:* Se ejerce un mayor control sobre la totalidad del negocio.

*Desventajas:* Generalmente requiere una mayor inversión en stocks.

**Largos:** La venta se realiza a través de mayoristas, distribuidores y representantes.

*Ventajas:* Cada venta es importante en volumen. En general implica un manejo de stock más simple.

*Desventajas:* Se pierde el control sobre la venta al consumidor final. Existe una gran dependencia de pocos compradores. Se cede parte del margen a los intermediarios.

Se puede resumir cuales son los factores estratégicos que inciden en la estructuración de los canales de distribución:

- a. Las Características del Consumidor Final: Este aspecto indicaría la conveniencia del fabricante para dirigirse a ellos directamente o no.
- b. Las Características del Producto - Mercado: Existen productos como los industriales o tecnológicos, que requieren canales de contacto más directos entre cliente y fabricante. Por otra parte, y en general aquellos de escaso valor unitario como los de consumo masivo, utilizan mayor número de canales de distribución.
- c. Cobertura del Mercado: Se debe definir la estructura de los canales a adoptar, el número de intermediarios que se utilizarán en los distintos niveles y las diferentes áreas geográficas a cubrir.
- d. Servicios que Brindan los Canales de Distribución: Las funciones que deben cumplir en términos generales los canales de distribución son los siguientes:
  - Transporte.
  - Fraccionamiento en lotes adecuados a las necesidades de los clientes.
  - Almacenamiento.
  - Conexión para facilitar el acceso del producto a los consumidores.
  - Información sobre necesidades del mercado y de la competencia.

De la consideración de los factores mencionados debe surgir la decisión respecto del sistema de distribución más adecuado.

## **PROMOCIÓN**

La comunicación se refiere a los métodos que se emplearán con el fin de dar a conocer el producto y transmitir información sobre el mismo.

La comunicación incluye actividades como la publicidad, la propaganda, la venta personal, la promoción de ventas, el marketing directo o las relaciones públicas (Monferrer, 2013, p. 99).

Los objetivos específicos de la promoción de ventas son:

- Que el consumidor pruebe el producto o servicio.
- Que se aumente la cantidad y frecuencia de consumo.
- Fortalecer la imagen del producto o servicio.
- Lograr la fidelidad del producto o servicio.

La promoción depende también de las características del producto, en general los que más la utilizan son las empresas que se dirigen al consumo masivo.

Es importante destacar que la promoción no reemplaza la publicidad sino que se complementan y a través de ella se trata de demostrar que el producto existe.”

Sin embargo esta herramienta de comunicación tiene un gran potencial de desarrollo porque se pueden obtener resultados casi inmediatos; es menos costosa que la utilización de los medios publicitarios, se puede asegurar una respuesta rápida cuando se trata de lanzamientos de nuevos productos, permite dirigir la comunicación del producto o servicio al segmento de mercado elegido en forma más eficaz y obtener resultados de corto plazo (Coto, 2008, p. 67).

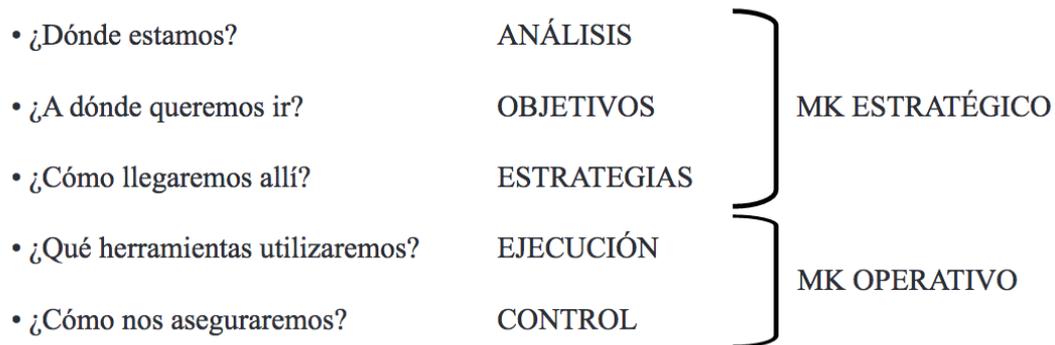
## **2.2.2 Plan de Marketing**

### **2.2.2.1 Definición**

Un plan de marketing es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece qué objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzar dichos objetivos. Un plan de marketing generalmente es diseñado para periodos de un año, coincidiendo con la planeación de las organizaciones; para el caso de productos nuevos, el plan de marketing se puede hacer solo para el periodo que hace falta con respecto a la terminación del año, o para este periodo más el año contable siguiente (Monferrer, 2013, p. 37).

De forma específica, el plan de marketing debe definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la

organización, así como su misión. Su desarrollo debe responder a las siguientes preguntas, diferenciando entre lo que conocemos como marketing estratégico y marketing operativo:



**Figura 2:** Marketing Estratégico vs Marketing Operativo

**Fuente:** (Monferrer, 2013)

Por tanto, mientras que el marketing estratégico nos lleva a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos, dónde queremos ir y de qué manera, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing que nos permitan implementar las estrategias marcadas (Monferrer, 2013, p. 38).

### 2.2.2.2 Estructura de un plan de Marketing

Hay distintas formas de estructurar un plan, por lo que la investigadora sugiere el siguiente modelo (Monferrer, 2013, p. 52):

- a. Sumario ejecutivo.
- b. Análisis de situación.
- c. Los Objetivos.
- d. Las Estrategias de marketing.
- e. Plan de acción.
- f. Presupuesto.
- g. Control.

#### **2.2.2.2.1 Sumario ejecutivo.**

Es el resumen de los aspectos fundamentales del plan. Comprende los principales objetivos, estrategias, recursos que serán necesarios y los resultados esperados. Se realiza al final de la elaboración del plan (Monferrer, 2013, p. 53).

#### **2.2.2.2.2 Análisis de situación.**

Aquí se describe la misión de la empresa por parte de la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Este será el marco general en el que debemos trabajar para la elaboración del plan de marketing.

Una vez establecido este marco general, deberemos recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que permitirá determinar en el informe la situación del pasado y del presente; consta de (Kotler & Armstrong, 2012, p. 84):

- *Un análisis histórico:* Tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas.
- *Un análisis causal:* Con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede.
- *Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas:* Conviene realizar un análisis a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual, la herramienta comparativa y de análisis es la ratio.
- *Un estudio de mercado:* Es necesario para obtener información sobre las preferencias del consumidor.
- *Un análisis FODA:* Se analizará y estudiará todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia.
- *Análisis de la matriz RMG:* Intenta analizar y evaluar el grado de aceptación o rechazo que se manifiesta en el mercado respecto a un producto o empresa.

#### **2.2.2.2.3 Los Objetivos.**

La definición de los objetivos de marketing que desea alcanzar la empresa durante el periodo cubierto por el plan y los puntos clave que podrá afectar a su consecución. Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible. (Kotler & Armstrong, 2012, p. 86)

#### **2.2.2.2.4 Las Estrategias de marketing.**

Aquí se determinarán las directrices de marketing que se deben seguir para el logro de los objetivos y los detalles de los mercados objetivos y de la estrategia de posicionamiento. Destaca además las estrategias para cada elemento del marketing mix y explica cómo responde cada uno de estos a las amenazas y a las oportunidades. (Kotler & Armstrong, 2012, p. 86)

#### **2.2.2.2.5 Plan de acción.**

Expone cómo se traducirán las estrategias de marketing en programas de acción para cumplir con los objetivos propuestos. Esto implica disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos de modo que contribuyan a buen término del plan de marketing. En términos generales el plan de acción responderá a las siguientes preguntas: ¿Qué se va a hacer? ¿Cuándo se va a hacer? ¿Quién es responsable de hacerlo? ¿Cuánto va a costar? (Kotler & Armstrong, 2012, p. 88)

#### **2.2.2.2.6 Presupuesto.**

Detalla un presupuesto de marketing que permita ejecutar el plan, lo que consiste en una cuenta de resultados. Dentro del presupuesto están los beneficios esperados y los gastos esperados. Este debe ser aprobado por la dirección de la empresa, convirtiéndose en una base para la compra de materia prima, la programación de la producción, la planificación de personal y las operaciones de marketing.

#### **2.2.2.2.7 Control.**

Establece las herramienta de control que se van a aplicar para hacer un seguimiento del cumplimiento del plan, proporcionando a la dirección de la empresa la posibilidad de identificar los resultados de su aplicación y determinar qué productos no están alcanzando los objetivos establecidos.

Debemos tener en cuenta que el plan de marketing no es algo mágico que hace que se incrementen las ventas de la empresa, sino el fruto de una planificación constante con respecto a nuestro producto o servicio y la venta del mismo con respecto a las necesidades detectadas en el mercado.

Para poder asegurarnos de que estamos alcanzando los objetivos previstos por el plan y que nuestras estrategias y tácticas son las más apropiadas, debemos establecer procedimientos de seguimiento y control a nuestro plan de marketing.

Según KOTLER Philip y ARMSTRONG “El control de marketing implica evaluar los resultados de las estrategias y los planes de marketing y tomar las medidas correctivas necesarias para asegurar el logro de los objetivos.”

De acuerdo a lo expuesto el control es una actividad necesaria que tiene como misión asegurar el cumplimiento del plan e implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y la toma de medidas correctivas en el caso de que se considere necesario.

Luego de la elaboración del plan de marketing queda pendiente la parte más importante: su ejecución. Para llevarlo a buen término es necesario establecer un plan de implementación en el que se designen las tareas concretas a llevar a cabo por los diferentes profesionales que deben intervenir, marcar el nivel de responsabilidad de cada uno y un plan de trabajo donde quedan reflejados los tiempos de ejecución (Kotler & Armstrong, 2012, p. 93).

### **2.2.2.3 Importancia del Plan de Marketing**

El plan de marketing es una herramienta que permite a una organización hacer un análisis de su situación actual para conocer con certeza sus principales debilidades y fortalezas, al igual que las oportunidades y amenazas del entorno. Gracias a esto la organización puede aclarar el pensamiento estratégico y definir prioridades en la asignación de recursos. El plan de marketing ayuda a la empresa a generar una disciplina en torno a la cultura de planear y supervisar las actividades de marketing de manera formal, sistemática y permanente (Coto, 2008, p. 223).

### **2.2.2.4 Estrategias de Marketing**

Las estrategias de marketing se derivan parcialmente de las misiones, visiones y los objetivos organizacionales. El objetivo de una estrategia de marketing es poder contribuir con la organización para que esta pueda llevar a cabo su misión de forma efectiva y eficiente.

Para MCCARTHY Jerome y PERREAULT William; (2001, p. 47); “Las estrategias de marketing definen un mercado meta y la combinación de marketing relacionada con él. Se trata de un panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado”.

Así para que una empresa satisfaga a los consumidores, las estrategias deben girar en torno a sus necesidades, pero también basándose en las estrategias de la competencia. Por lo tanto las empresas deben analizar exhaustivamente a la competencia comparando constantemente la satisfacción que generan sus productos, sus precios, sus canales y comunicación, determinando así sus puntos fuertes y débiles.

Debido a que los mercados en la actualidad son altamente competitivos es necesario analizar las diferentes variables del FODA tanto de la empresa como de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas basándose en sus recursos y capacidades deberán formular sus estrategias de marketing, lo cual les permitirá adaptarse al entorno y ser competitivas.

De esta forma las estrategias del marketing son indispensables para que las empresas puedan posicionarse en el mercado, dando resultados que beneficien a los accionistas de la empresa, a los clientes, empleados y proveedores.

A continuación se citará algunos tipos de estrategias de marketing, para lo cual la autora toma como referencia la clasificación general de (Jacques, 203, p. 336)

#### **2.2.2.4.1 Las Estrategias Básicas de Desarrollo**

Este tipo de estrategias se fundamenta en la ventaja competitiva de una empresa frente a otra, tomando en cuenta principalmente la productividad y el poder del mercado en términos de precios de venta máximo aceptable.

*Para identificar esta ventaja es necesario tomar en cuenta:* Los factores claves de éxito en el producto mercado, los puntos fuertes y débiles en relación a dichos factores y los puntos fuertes o débiles de la empresa frente a sus competidores. En base a esta información la empresa podrá evaluar sus ventajas o desventajas y plantear las estrategias más convenientes (Jacques, 203, p. 338).

#### **2.2.2.4.2 Las Estrategias de Crecimiento**

En vista de que las empresas pasan por varias etapas de desarrollo, es necesario analizar los costos y beneficios de cada etapa para establecer un conjunto de estrategias que permitan el crecimiento de la empresa a pesar de la presencia de la competencia. De esta forma se definirán objetivos de crecimiento, a los cuales se les asignarán una serie de estrategias que contribuyan a su cumplimiento (Jacques, 203, p. 338).

#### **2.2.2.4.3 Las Estrategias Competitivas**

Un análisis de competitividad permite evaluar la ventaja competitiva frente a los competidores más peligrosos para de esta forma identificar sus comportamientos y establecer estrategias que conlleven a lograr los objetivos fijados por la empresa.

Dentro de las estrategias competitivas más significativas la autora considerará las siguientes (Jacques, 203, p. 340):

### ***Liderazgo en Costos***

Las empresas con una alta participación de mercado y experiencia, pueden optar por esta estrategia. Permitiendo a las economías de escala que consigan bajar más los costos. Los bajos costos, posibilitan la obtención de un rendimiento mayor al del sector industrial.

Esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad, de los gastos de venta y publicidad, para así obtener un costo bajo en relación de la competencia (Jacques, 203, p. 341).

### ***Diferenciación***

Esta estrategia tiene por objetivo dar al producto cualidades distintas importantes para el comprador para que le diferencien de la competencia. De esta forma la diferenciación de una organización puede representarse mediante diversas formas: una imagen de marca, un avance tecnológico, el servicio postventa, etc.

Si se logra una diferenciación acertada la organización podrá obtener beneficios superiores a los competidores debido al precio más elevado que el mercado está dispuesto a pagar, pues estos costes elevados son necesarios para asegurar las cualidades distintivas (Jacques, 203, p. 342).

### ***Especialización***

Esta estrategia se concentra en las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El propósito es asignarse un grupo restringido y satisfacer sus necesidades mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado. (Jacques, 203, p. 342)

### ***Segmentación***

Se enfoca en las necesidades de un segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Se fundamenta en la premisa, que

se puede especializar en un nicho, con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general.

Para ser rentable y duradero un nicho debe poseer cinco características:

- Representar un potencial de beneficio suficiente.
- Tener un potencial de crecimiento.
- Es poco atractivo para la competencia.
- Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa.
- Poseer una barrera de entrada defendible.

De acuerdo a lo expuesto, para que la empresa se interese por un nicho de mercado, es necesario que se realice un análisis riguroso de dicho segmento para que así se pueda dirigir la producción en forma acertada (Jacques, 203, p. 344).

#### **2.2.2.4.4 Las Estrategias de Integración**

Se justifican, si se puede mejorar la rentabilidad, controlando diferentes actividades de importancia estratégica en su actual sector industrial.

Las tres estrategias de integración son: (Jacques, 203, p. 346)

- *Las Estrategias de Integración Hacia Arriba:* Buscan estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica. Son necesarias, si los proveedores no disponen de recursos, para la fabricación de los materiales.
- *Las Estrategias de Integración Hacia Abajo:* Buscan asegurar el control del canal de distribución. Con esta estrategia se podría incrementar la rentabilidad total de la empresa ejemplo: Sistema de franquicias, contrato de exclusividad, etc.
- *Las Estrategias de Integración Horizontal:* Busca reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores.

#### **2.2.2.4.5 Estrategia del líder**

Son estrategias planteadas por empresas líderes en el mercado, o consideradas por sus competidores como tal. Son estrategias orientadas a mantener o sostener su nivel dentro del mercado.

#### **2.2.2.4.6 Estrategia de Retador**

Son estrategias aplicadas por empresas ubicadas en el segundo lugar de posicionamiento dentro del mercado en el cual se desenvuelven. Dichas estrategias pretenden alcanzar el liderazgo, atacando al líder.

#### **2.2.2.4.7 Estrategia del Seguidor**

La estrategia se fundamenta en que una imitación de productos puede ser tan rentable como una innovadora, porque no tiene que asumir los costos de educación del mercado. Muchas empresas prefieren seguir en vez de desafiar al líder.

De esta forma los seguidores, deben retener a sus clientes y saber cuándo ganar una proporción justa de nuevos clientes, deben tratar de proporcionar ventajas distintivas a sus mercados: ubicación, servicios y financiamiento (Jacques, 203, p. 347).

Las tres estrategias a seguir son:

- *La Estrategia del Clon:* Es un falsificador, que produce copias del producto del líder.
- *La Estrategia del Imitador:* Copia algunas cosas del líder, pero mantiene la diferenciación en términos de empaque, publicidad, precios y otras variables.
- *La Estrategia del Adaptador:* Toma los productos del líder, los adapta y a veces los mejora.

#### **2.2.2.4.8 Estrategia del especialista.**

Estas estrategias son aplicadas por las empresas que se enfocan en uno o pocos segmentos del mercado. Las empresas que brindan servicios especializados buscan

espacios vacíos en el mercado, dentro de los cuales puedan dominar sin ser atacados por la competencia.

### **2.2.3 Posicionamiento**

#### **2.2.3.1 Definición**

El término posicionamiento es un concepto mal entendido y mal aplicado. Algunos lo relacionan con el nivel de recordación de su marca y otros lo confunden con tener una buena imagen, pero lo correcto y concreto es que el posicionamiento es una herramienta fundamental que ayuda a ubicar una marca frente a sus competidores no solo en la mente del consumidor sino en la obtención de posicionamiento sólido y única dentro de un mercado (Hoyos, 2016, p. 35).

Según afirman Lambin, Galluci y Sicurello (2009) define al posicionamiento como la decisión de una empresa de elegir el o los beneficios que la marca debe presentar para ganarse un espacio diferencial en el mercado.

En conclusión el objetivo del posicionamiento de una marca es lograr que el usuario cuando vea un producto lo asocie inmediatamente con un elemento importante para él y que de esta forma se vea persuadido a adquirir el producto (Hoyos, 2016, p. 38).

#### **2.2.3.2 Posicionamiento en el mercado**

La elección del posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado se corresponde con la última etapa en su proceso de segmentación de los mercados. En concreto, el posicionamiento de un producto supone la concepción del mismo y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a otros productos competidores. En otras palabras, es el lugar que el producto ocupa en la mente de los clientes.

Para ello es fundamental que la empresa consiga diferenciar su oferta, centrándola en sus ventajas competitivas. Una vez identificadas estas, debe construir su posición sobre la que, de entre todas ellas, resulte más adecuada. En este sentido, llevar a cabo una

estrategia de posicionamiento implica una metodología compuesta de cuatro fases sucesivas: (Monferrer, 2013, p. 69)

- Identificar los atributos principales del producto.
- Conocer la posición de los competidores en base a los atributos.
- Decidir el mejor posicionamiento para el producto. Infinidad de posibilidades:
  1. Posicionamiento basado en las características del producto.
  2. Posicionamiento basado en los beneficios del producto.
  3. Posicionamiento basado en el uso/aplicaciones del producto.
  4. Posicionamiento basado en la tipología de las personas.
  5. Posicionamiento frente a la competencia.
  6. Posicionamiento basado en la definición de una categoría de producto.
  7. Posicionamiento basado en la relación calidad/precio
- Comunicar el posicionamiento. una vez escogido el atributo o atributos más adecuados sobre los que posicionar el producto, la empresa debe de comunicarlo de manera eficaz a través del resto de elementos del marketing mix.

Centrándonos en la relación existente entre segmentación y posicionamiento, vemos que, para posicionar un producto, debemos dirigirnos a grupos de consumidores muy homogéneos. Si la empresa se dirige a mercados amplios, con grupos de consumidores muy diferentes, el éxito del posicionamiento se complica. Por ello, posicionar de forma efectiva suele implicar que, con anterioridad, se dé una segmentación efectiva (Monferrer, 2013, p. 70).

Como veremos en la siguiente figura los términos segmentación y posicionamiento están estrechamente relacionados.

**Tabla 4:** Segmentación y Posicionamiento

Identificación de segmentos	Selección del mercado objetivo	Posicionamiento del producto
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de los criterios y variables de segmentación</li><li>• Segmentación del mercado</li><li>• Descripción de los perfiles de los segmentos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valoración del atractivo de cada segmento</li><li>• Selección del público objetivo</li><li>• Elección de una estrategia de cobertura para los segmentos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de los conceptos de posicionamiento para cada segmento</li><li>• Selección, desarrollo y comunicación del concepto de posicionamiento escogido</li></ul>

**Fuente:** (Monferrer, 2013)

**Elaborado por:** La Autora

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

### 2.3.1 Marketing

El marketing es el arte de comercializar productos y servicios de manera rentable para la empresa, a través de la satisfacción de los clientes (Martinez , Ruiz, & Escriva, 2014).

### 2.3.2 Marketing Mix

El marketing mix es el conjunto de herramientas que debe combinar la dirección de marketing para conseguir los objetivos previstos, y se materializa en cuatro instrumentos: producto, precio, distribución y comunicación (Martinez , Ruiz, & Escriva, 2014, p. 14).

### 2.3.3 Mercado

Según Stanton, Etzel y Walker (2007) el mercado es el conjunto de "personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo".

### **2.3.4 Plan de Marketing**

Un plan de marketing es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos; es diseñado para periodos de un año, coincidiendo con la planeación de las organizaciones (Monferrer, 2013, p. 37).

### **2.3.5 Posicionamiento**

Lambin, Galluci y Sicurello (2009) definen al posicionamiento como la decisión de una empresa de elegir el o los beneficios que la marca debe presentar para ganarse un espacio diferencial en el mercado.

## **2.4 IDEA A DEFENDER**

El plan de marketing para la Cooperativa de Transportes Riobamba de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo permitirá mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

**Variable Independiente:** Plan de Marketing

**Variable Dependiente:** Posicionamiento

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad a utilizarse en la presente investigación será cualitativa y cuantitativa. Se sustenta en el análisis de la situación del mercado y de aspectos internos de la empresa, cuya información está representada tanto cualitativa como cuantitativamente. Además, dentro del proceso de desarrollo de estrategias comerciales, se presentará y describirá información de ambos tipos.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 De campo**

El presente estudio requiere de la interacción directa del investigador con el medio a ser analizado, el cual en este caso está representado por la empresa, sus empleados y potenciales clientes. Para realizar dicha interacción el investigador deberá aplicar encuestas y entrevistas.

#### **3.2.2 Investigación Documental**

Para la realización del presente estudio se recurrirá a diversas fuentes bibliográficas e investigaciones, las cuales permitan estructurar y fundamentar el plan de marketing a ser diseñado.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 Población**

“Es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (Bernal Torres, 2006, p. 164). La población del cantón Riobamba, de acuerdo con el censo poblacional del 2010 realizado por el INEC, fue de 225.741 habitantes (INEC, 2010).

Para la presente investigación se consideraron los siguientes criterios de segmentación: Hombres y Mujeres, entre 15 y 64 años (considerando los rangos de edad cuantificados por el INEC, 2010); correspondiente a 143.419 habitantes del cantón Riobamba, cifra que representa la población de la presente investigación.

### **3.3.2 Muestra**

A fin de cuantificar la muestra de investigación, se aplicó la fórmula de Sierra Bravo para poblaciones finitas:

#### **Fórmula de la muestra**

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Cada una de las variables de la fórmula responde a la siguiente información:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

Z: Valor obtenido mediante niveles de confianza, es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivalente a 1,96 (como más usual)

e<sup>2</sup>: Error bajo un determinado nivel de confianza.

P: Probabilidad de ocurrencia del evento.

Q: Probabilidad de No ocurrencia del evento.

#### **Aplicación de la fórmula**

n=?

N= 143.419

$$Z=1,96$$

$$e^2= 5\% = 0,05$$

$$P=0.5$$

$$Q=0.5$$

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5) * 143419}{0.05^2(143419 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{137739,61}{358,55 + 0.96} = \frac{137739,61}{359,51}$$

$$n = 383,13$$

$$n= 383$$

La muestra de investigación está compuesta por 383 personas de la ciudad de Riobamba.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTACIÓN DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1 Métodos**

Los métodos a utilizarse en el presente trabajo son los siguientes.

- **Método Analítico-Sintético**

Mediante la aplicación de este método se identificarán causas y efectos tanto en el análisis de situación inicial como en el análisis FODA de la institución.

- **Método Deductivo**

Se aplicará este método a fin de establecer relaciones entre el marco conceptual de referencia y las características observadas en la empresa y en el medio local, las cuales sustentarán el análisis de la situación problemática.

- **Método Inductivo**

En base este método se alcanzarán las conclusiones generales del trabajo investigativo, considerando el análisis de los hechos particulares identificados.

### **3.4.2 Técnicas**

Para lograr recopilar la información se utilizarán las siguientes técnicas de investigación:

- **Entrevistas**

Se entrevistará al gerente general y demás personal de la Cooperativa de Transportes Riobamba, a fin de identificar las fortalezas y debilidades de la institución. La aplicación de esta técnica se sustenta en que los temas a ser abordados pueden ser ampliados, o puede redirigirse a otros temas, en función a las necesidades del entrevistador.

- **Encuestas**

Se aplicarán encuestas dentro del mercado local (cantón Riobamba), a fin de identificar las preferencias de los usuarios y su comportamiento al momento de elegir los servicios de una compañía de transportes. La aplicación de esta técnica se sustenta en la amplitud de individuos a la cual se puede llegar en relación a un corto periodo de tiempo.

### **3.4.3 Instrumentos**

- **Guía de entrevista**

Se utilizará este instrumento para poder recopilar información relevante al momento de realizar las entrevistas. Se identificarán temas de importancia sobre los cuales se desea indagar.

- **Cuestionario**

Este instrumento nos permitirá recolectar información directa de los posibles clientes y consumidores, a fin de identificar sus necesidades, deseos y expectativas para satisfacer las exigencias del mercado. Se determinará un conjunto de preguntas, las cuales se imprimirán en un documento a ser llenado por los encuestados.

### **3.5 RESULTADOS**

#### **3.5.1 Entrevistas**

En este apartado se describen los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a los directivos y empleados de la Cooperativa de Transporte Riobamba. La guía de entrevista se presenta en el Anexo I.

## RESULTADOS ENTREVISTA DIRECTIVOS

### 1. ¿La empresa tiene claramente definidos sus objetivos, misión y visión?

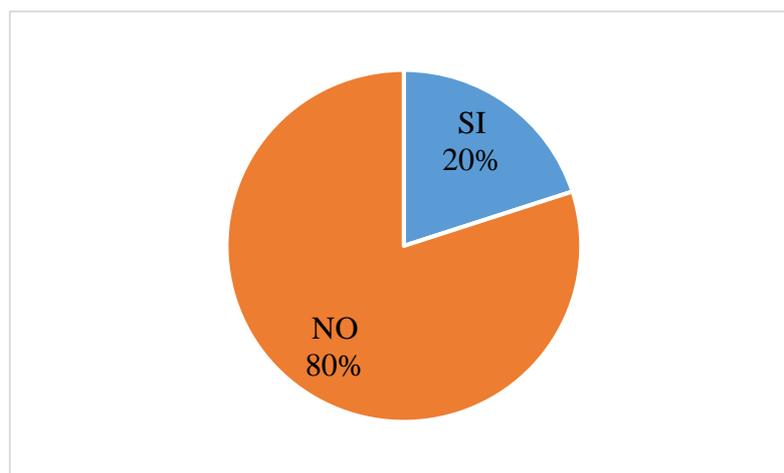
**Tabla 5:** Definición de la filosofía organizacional

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Trabajo de campo

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Gráfico 1:** Definición de la filosofía organizacional



**Fuente:** Tabla 5

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** El 80% de los entrevistados indica que los objetivos, misión y visión no están bien definidos y un 20% indica que no lo están.

**Interpretación:** La mayor parte de entrevistados desconocen de la misión, visión y objetivos de la empresa.

## 2. ¿Cuenta al momento con una planificación estratégica?

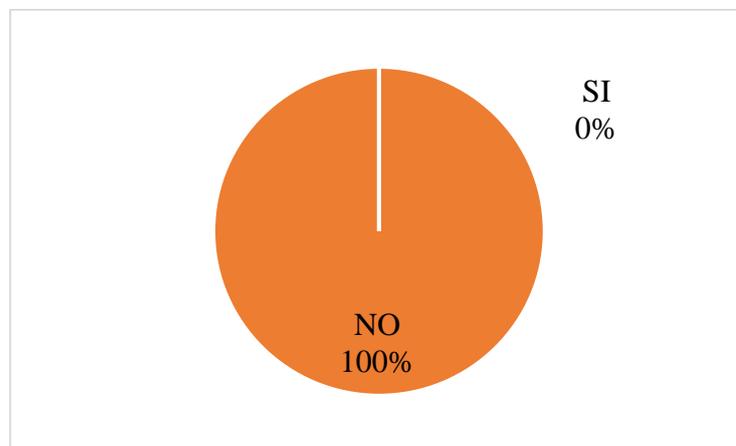
**Tabla 6:** Plan Estratégico

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Trabajo de campo

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Gráfico 2:** Plan Estratégico



**Fuente:** Tabla 6

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** El 100% de los entrevistados indican que no existe una planificación estratégica implementada en la empresa.

**Interpretación:** El total de los entrevistados indican que no existe una planificación estratégica.

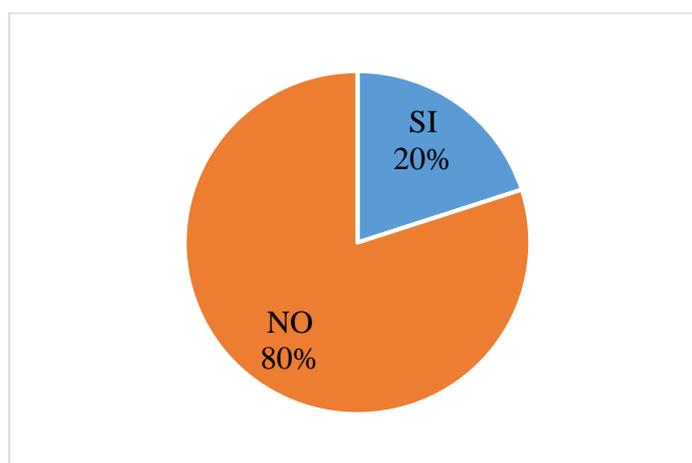
3. ¿Se ha efectuado un estudio de mercado en los últimos 3 años? Si es sí, ¿cuáles fueron sus resultados más importantes?

**Tabla 7:** Estudio de mercado

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Trabajo de campo  
**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Gráfico 3:** Estudio de Mercado



**Fuente:** Tabla 7  
**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** El 80% de los entrevistados indican que no se ha realizado ningún estudio de mercado en ese tiempo, y un 20% indica que si existió un estudio previo de mercado.

**Interpretación:** La mayor parte de los entrevistados aseveran que no ha realizado ningún estudio de mercado en el lapso indicado en la pregunta.

4. **¿Considera ud. que la empresa tiene un buen posicionamiento en el mercado?**  
**¿A qué se debe?**

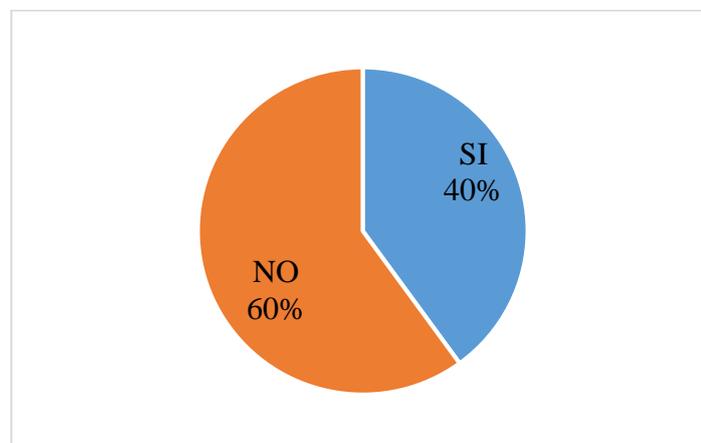
**Tabla 8:** Posicionamiento de mercado

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Trabajo de campo

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Gráfico 4:** Posicionamiento de mercado



**Fuente:** Tabla 8

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** Un 60% de los entrevistados considera que no se encuentra bien posicionada debido a que existen empresas de transporte que brindan mejores servicios al usuario y un 40% considera que si lo está.

**Interpretación:** La mayoría de entrevistados considera que la empresa de transportes Riobamba no tiene un buen posicionamiento en el mercado y que debería trabajar en mejorar sus estrategias de mercadeo para mejorar el posicionamiento respecto a sus inmediatos competidores.

**5. ¿Cuáles considera ud. son los puntos fuertes del negocio? ¿Cuáles son los puntos débiles? (Ámbitos: Humano, Procesos Internos y Servicios, Financiero, Clientes)**

Uno de sus puntos fuertes más importantes son sus unidades de transporte, ya que son muy nuevas, además de sus rutas que son diversas y llevan al usuario a destinos importantes del país; los horarios son variados para la rutas distintas ciudades. Dentro de los puntos débiles indicaron que la atención al cliente dentro de las unidades es el principal problema a mejorar.

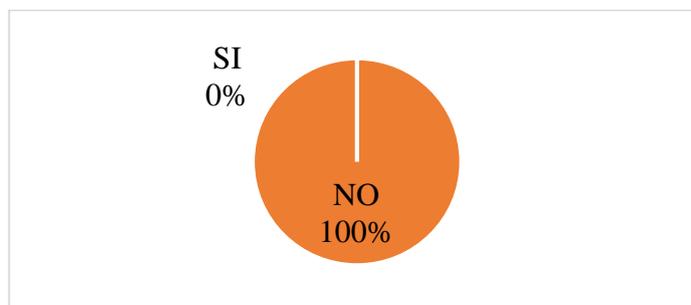
**6. ¿Ofrecen servicios de valor agregado? ¿Cuáles son?**

**Tabla 9:** Servicios de valor agregado

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

**Fuente:** Trabajo de campo  
**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Gráfico 5:** Servicios de valor agregado



**Fuente:** Tabla 9  
**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** El 100% de los entrevistados indican que la empresa no brinda ningún tipo de valor agregado en sus servicios de transporte.

**Interpretación:** El total de entrevistados indica que la empresa de transportes Riobamba brinda el servicio de transporte sin brindar ningún otro tipo de servicio extra o adicional que le agregue valor o que sea exclusivo y que los diferencie de la competencia.

## RESULTADOS ENTREVISTA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

### 1. ¿Conoce ud. la misión y visión de la empresa?

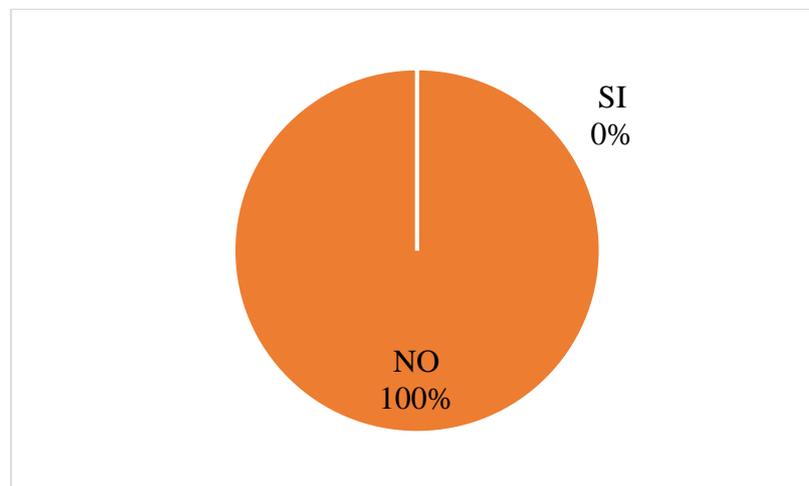
**Tabla 10:** Conocimiento de misión, visión y objetivos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

**Fuente:** Trabajo de campo

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Gráfico 6:** Conocimiento de misión visión de la empresa



**Fuente:** Tabla 10

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** El 100% de los entrevistados desconocían la misión, visión y objetivos de la empresa.

**Interpretación:** El total de los entrevistados mostraron un desconocimiento total referente a lo que establece la pregunta.

## 2. ¿Sus actividades laborales están orientadas mediante un plan estratégico?

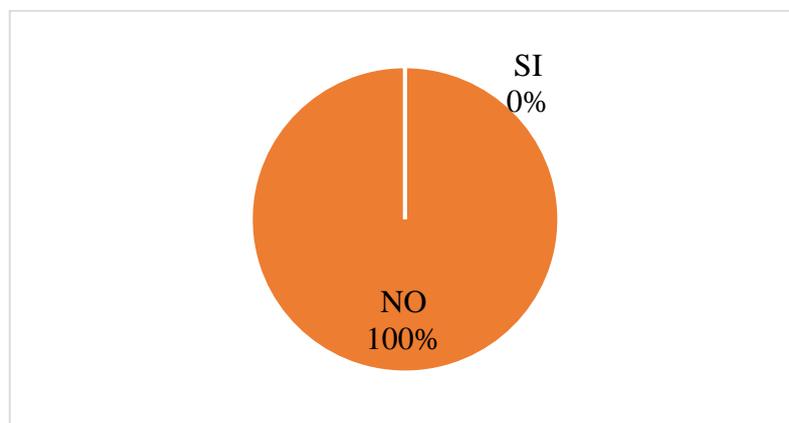
**Tabla 11:** Actividades orientadas al plan estratégico

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

**Fuente:** Trabajo de campo

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Gráfico 7:** Actividades orientadas plan estratégico



**Fuente:** Tabla 11

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** El 100% de los entrevistados indican que no existe un plan estratégico implementado dentro de la empresa.

**Interpretación:** El total de los entrevistados indicaron que las actividades no están regidas bajo ningún plan de direccionamiento estratégico.

**3. ¿Cuáles son los principales puntos fuertes y débiles del área de negocio donde ud. labora?**

Los entrevistados, de manera general, indicaron que su formación académica no les permite cumplir de la mejor forma cada una de las funciones encomendadas. Sus actividades se desarrollan en base a la experiencia adquirida día a día en el trabajo, en las áreas de envío y recepción de encomiendas, atención al cliente y boletería. El total de los entrevistados indicaron que hace falta una mayor capacitación al personal para que las funciones que cumplen sean más efectivas y productivas para la empresa.

**4. ¿La empresa motiva a sus empleados a mejorar los servicios prestados?  
¿Cómo?**

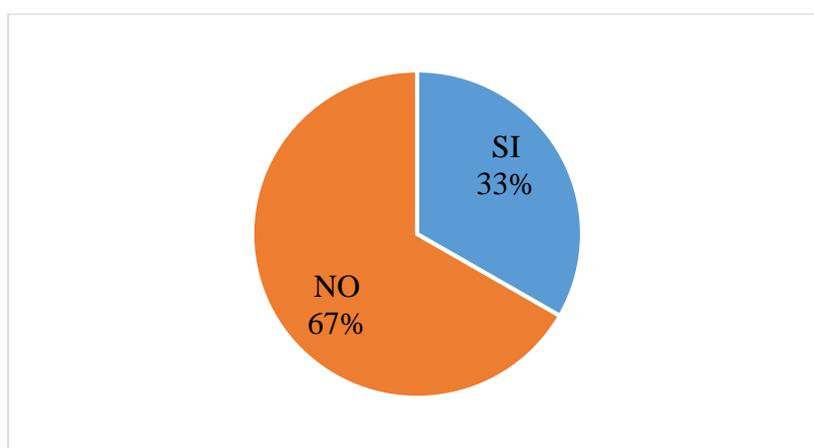
**Tabla 12:** Motivación empresarial

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

**Fuente:** Trabajo de campo

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Gráfico 8:** Motivación empresarial



**Fuente:** Tabla 12

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** El 67% de los entrevistados indican que no existen incentivos que apoyen a la mejora de las actividades que se realizan dentro de la empresa. Un 33% indica que si existe algún tipo de incentivo.

**Interpretación:** La mayor parte de entrevistados indican que la empresa no realiza ningún tipo de actividad que incentive a los trabajadores a mejorar las funciones que desempeñan.

**5. ¿Cuáles considera ud. son los principales motivos por los que los clientes utilizan los servicios prestados por la empresa?**

Los entrevistados indican que el principal motivo por el que los usuarios los prefieren se debe a que disponen de rutas a destinos donde la competencia no llega.

**6. ¿Cuáles han sido las principales reclamaciones de los clientes durante los últimos 3 años?**

Los entrevistados indican que el principal problema se da con el servicio que brindar los controladores de las unidades en cuanto a la atención al cliente.

**7. ¿Qué empresas del mercado local considera ud. son los principales competidores de la Cooperativa de Transportes Riobamba?**

Los entrevistados indicaron que los principales competidores son la Cooperativa de transportes Baños y la Cooperativa de transportes San Francisco ya que prácticamente cumplen con las mismas rutas de la empresa.

8. ¿Considera ud. que la empresa tiene un buen posicionamiento en el mercado?

¿A qué se debe?

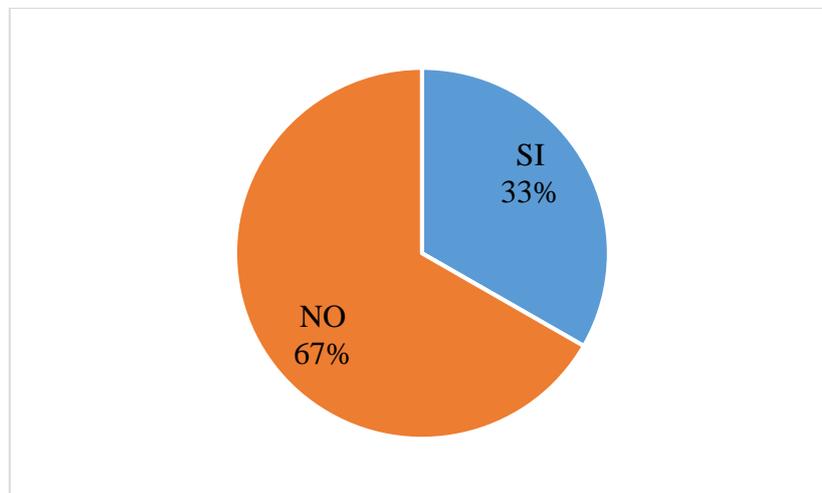
**Tabla 13:** Buen posicionamiento de mercado

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

**Fuente:** Trabajo de campo

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Gráfico 9:** Posicionamiento en el mercado



**Fuente:** Tabla 13

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** El 67% de los entrevistados considera que la empresa no está bien posicionada en el mercado, el 33% restante considera que la marca está parcialmente posicionada.

**Interpretación:** La mayor parte de los entrevistados considera que no tiene un buen posicionamiento y que se deberían implementar técnicas que apoyen a posicionar de mejor manera la marca de empresa en el mercado.

### **3.5.2 Encuestas**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a 383 personas de la ciudad de Riobamba escogidas aleatoriamente. El formato de la encuesta se presenta en el Anexo II del presente documento.

## RESULTADOS

### 1. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de transporte interprovincial?

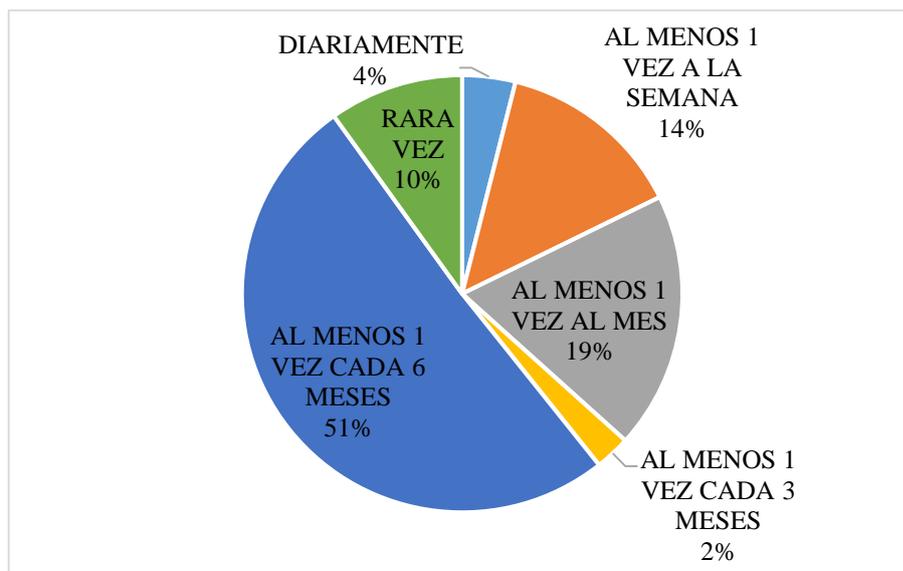
**Tabla 14:** Frecuencia del uso de los servicios

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIAMENTE	15	4%
AL MENOS 1 VEZ A LA SEMANA	53	14%
AL MENOS 1 VEZ AL MES	73	19%
AL MENOS 1 VEZ CADA 3 MESES	10	2%
AL MENOS 1 VEZ CADA 6 MESES	195	51%
RARA VEZ	37	10%
TOTAL	383	100%

**Fuente:** Trabajo de campo

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Gráfico 10:** Frecuencia de uso del servicio



**Fuente:** Tabla 14

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** El 51% de los usuarios encuestados indican que usan los servicios de la cooperativa al menos una vez cada 6 meses, un 4% de los encuestados los emplean diariamente, el 10% rara vez, y el 35% restante los usan frecuentemente (1 vez cada 3 meses o 1 vez al mes o 1 vez a la semana).

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados utilizan los servicios de la cooperativa por lo menos 1 vez cada 6 meses, siendo esta una frecuencia aceptable de uso.

2. Los viajes que ud. ha realizado durante el último año, en su mayoría, tienen que ver con:

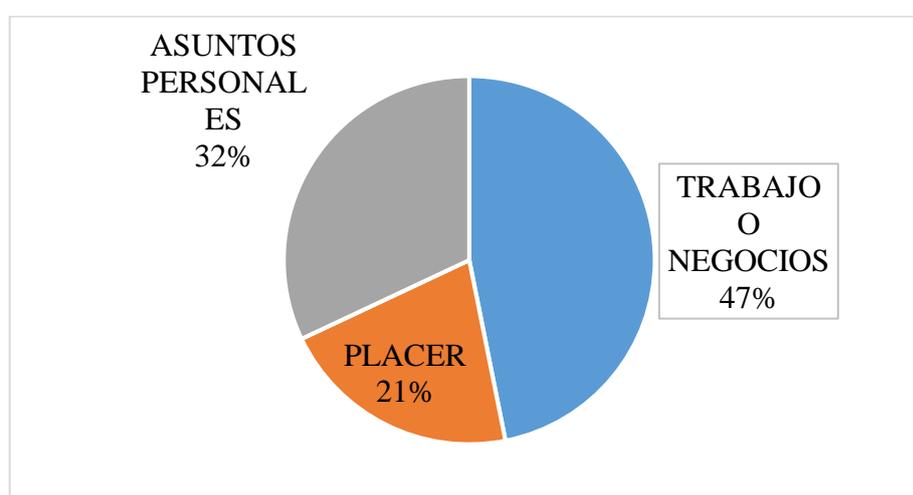
**Tabla 15:** Motivos de viaje

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRABAJO O NEGOCIOS	180	47%
PLACER	80	21%
ASUNTOS PERSONALES	123	32%
TOTAL	383	100%

**Fuente:** Trabajo de campo

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Gráfico 11:** Motivo de viaje



**Fuente:** Tabla 15

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** El 47% de los encuestados indica que utiliza los servicios de la empresa por motivos de trabajo, un 32 por asuntos personales y un 21% indica que lo utiliza para realizar turismo en el país.

**Interpretación:** La mayor parte de encuestados utilizan los servicios de cooperativa Riobamba por motivos de trabajo.

3. ¿Cuáles de las siguientes características/servicios evalúa ud. al momento de escoger entre varias líneas de transporte? Señale dos.

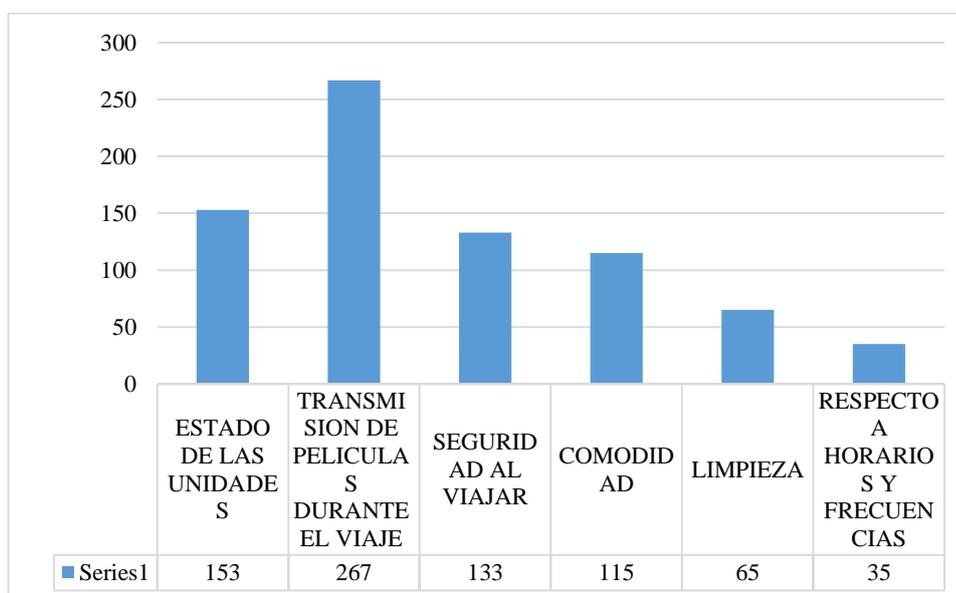
**Tabla 16:** Características del servicio

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ESTADO DE LAS UNIDADES	153	40%
TRANSMISION DE PELICULAS DURANTE EL VIAJE	267	70%
SEGURIDAD AL VIAJAR	133	35%
COMODIDAD	115	30%
LIMPIEZA	65	17%
RESPECTO A HORARIOS Y FRECUENCIAS	35	9%

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Karina Carrasco

**Gráfico 12:** Características del servicio



Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Karina Carrasco

**Análisis:** El 70% de los encuestados indica que le interesa que transmitan películas, un 40% evalúa el estado de las unidades y un 30% le da importancia a la seguridad al viajar.

**Interpretación:** La mayor parte de encuestados prefieren a cooperativas de transporte que transmitan películas durante el viaje, cuyas unidades estén en buen estado y que les brinde seguridad al viajar.

4. **¿Cuáles de los siguientes servicios considera ud. deberían implementarse en las líneas de transporte interprovincial de la ciudad de Riobamba.**

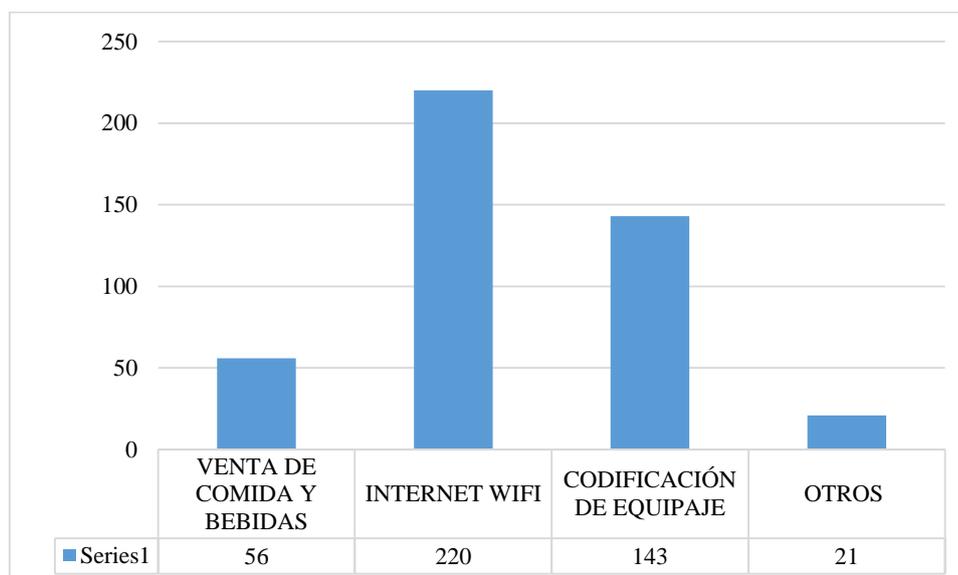
**Tabla 17:** Servicios a implantar

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VENTA DE COMIDA Y BEBIDAS	56	15%
INTERNET WIFI	220	57%
CODIFICACIÓN DE EQUIPAJE	143	37%
OTROS	21	5%

**Fuente:** Trabajo de campo

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Gráfico 13:** Servicios a implantar



**Fuente:** Tabla 17

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** El 57% de los encuestados indica que las unidades deberían tener wifi disponible durante el viaje, el 37% indica que deberían codificar el equipaje y un 15% indica que se deberían vender bebidas durante el viaje.

**Interpretación:** Del total de encuestados a una gran mayoría le interesa la conectividad a internet durante el viaje; es el punto más importante donde se debe guiar las estrategias de atención y servicio al cliente.

**5. ¿Ha utilizado las unidades de la Cooperativa de Transportes Riobamba?**

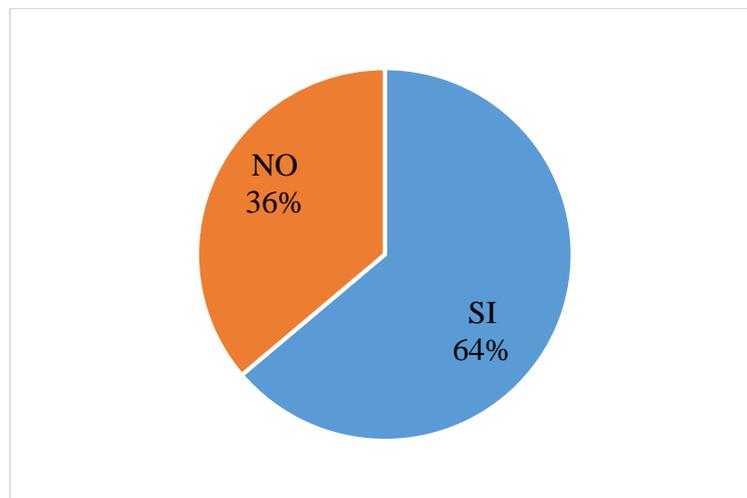
**Tabla 18:** Uso del transporte

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	245	64%
NO	138	36%
TOTAL	383	100%

**Fuente:** Trabajo de campo

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Gráfico 14:** Uso del transporte



**Fuente:** Tabla 18

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** El 64% de los encuestados indica que si han usado a la cooperativa de transportes como medio para llegar algún destino y un 36% indica que no son usuarios.

**Interpretación:** Del total de los encuestados la mayoría si ha utilizado las unidades de la Cooperativa de Transportes Riobamba.

6. ¿Cómo podría evaluar los siguientes parámetros de servicio de la Cooperativa?

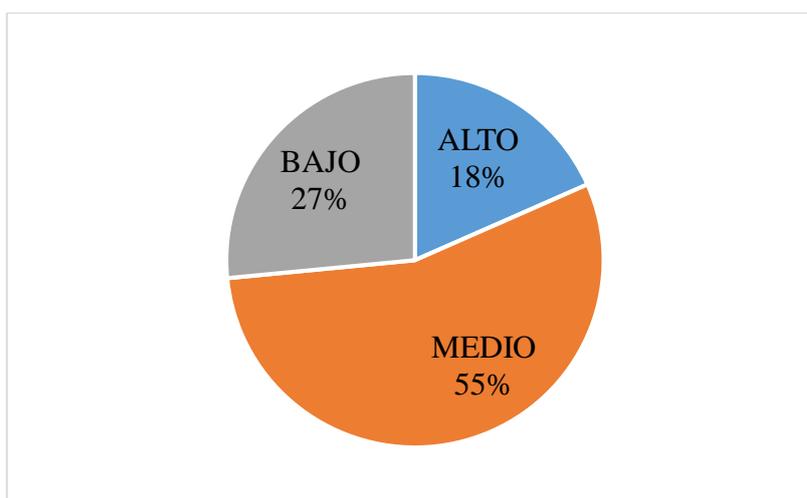
**Tabla 19:** Parámetros de transporte

OPCIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO
SEGURIDAD	45	135	65
COMODIDAD	68	167	10
LIMPIEZA	82	97	66
SERVICIO AL CLIENTE	123	78	44
EFICIENCIA	35	146	64

**Fuente:** Trabajo de campo

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Gráfico 15:** Seguridad



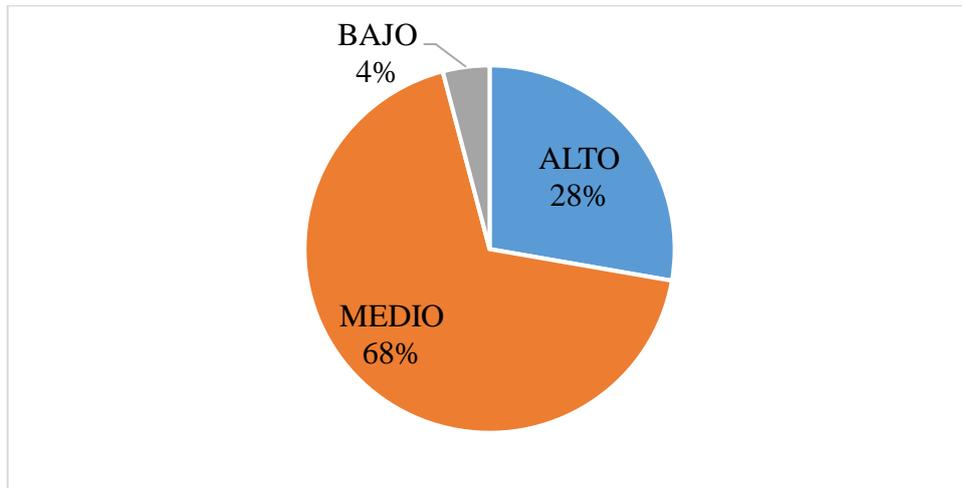
**Fuente:** Tabla 19

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** Un 55% de los encuestados indica que el nivel de seguridad es medio, y un 27% indica que la seguridad es baja.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados indican que la seguridad al viajar no es confiable (medio) ya que muchas de las veces superan los límites de velocidad permitidos, rebasan a otros vehículos de forma muy agresiva y en lugares donde no corresponde.

**Gráfico 16: Comodidad**



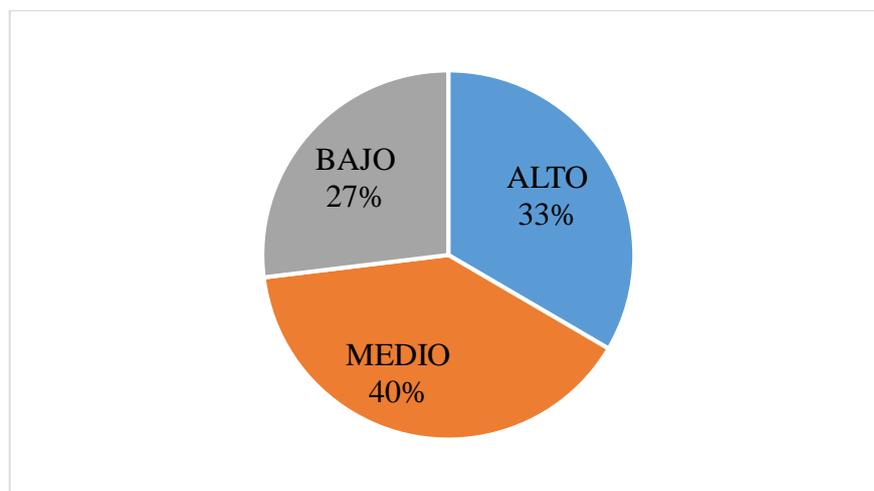
**Fuente:** Tabla 19

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** Un 68% indica que la comodidad de las unidades es media y un 28% indican que la comodidad es alta.

**Interpretación:** La gran mayoría de los encuestados sienten confort al viajar en las unidades de la cooperativa ya que son relativamente nuevas y se conservan en buen estado los asientos.

**Gráfico 17: Limpieza**



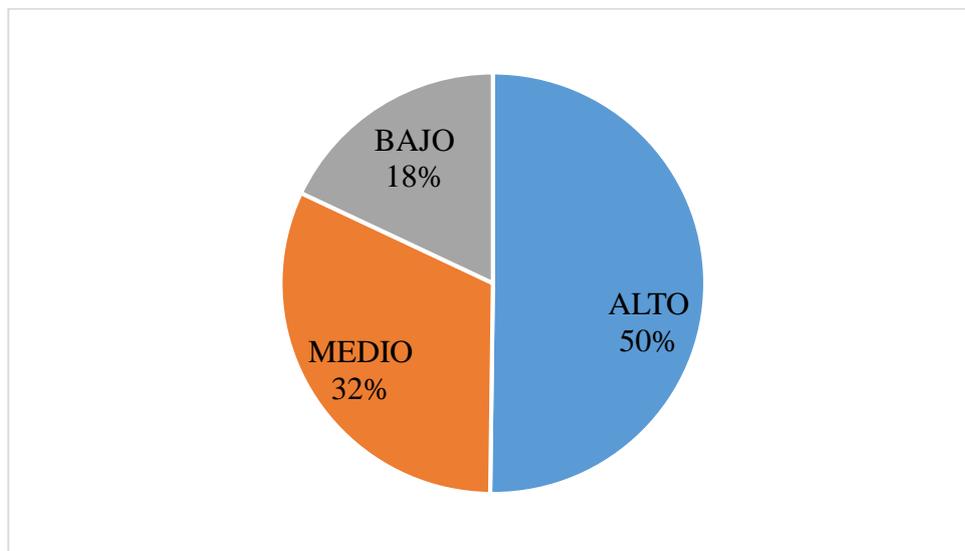
**Fuente:** Tabla 19

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** Un 40% de los encuestados indica que las unidades nos siempre están limpias o existe algún problema, un 33% indica que las unidades siempre están en perfecto estado y un 27% indica que las unidades tienen problemas en cuanto a este parámetro.

**Interpretación:** Existen opiniones muy divididas en cuanto a este parámetro; los usuarios son muy exigentes en cuanto a la limpieza por lo cual sus directivos deberían tomar en cuenta este aspecto a mejorar.

**Gráfico 18:** Servicio al cliente



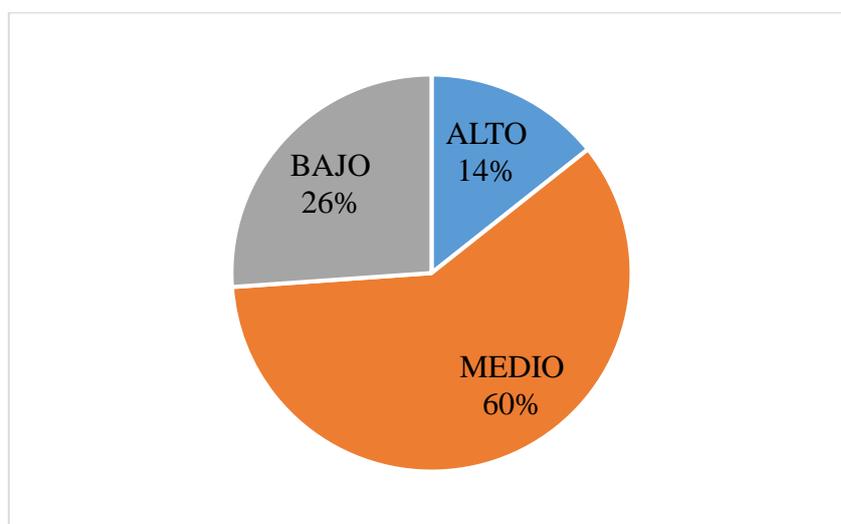
**Fuente:** Tabla 19

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** Un 50% de los encuestados indica que es alto la calidad de atención al cliente, un 32% indica que la atención es media y un 18% indica que es baja.

**Interpretación:** Los directivos deben mejorar el aspecto servicio al cliente tanto en las oficinas como en las unidades de transporte, ya que solamente la mitad de los encuestados consideraron que el nivel de calidad de atención al cliente es alto.

**Gráfico 19:** Capacidad de Respuesta



**Fuente:** Tabla 19

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** Un 60% de los encuestados consideran que la capacidad de respuesta es media, un 14% indica que son muy rápidos los procesos y un 26% indica que los procesos administrativos son muy lentos.

**Interpretación:** La mayor parte de los encuestados indican que los procesos administrativos se realizan con normalidad; no son rápidos pero tampoco se demoran demasiado.

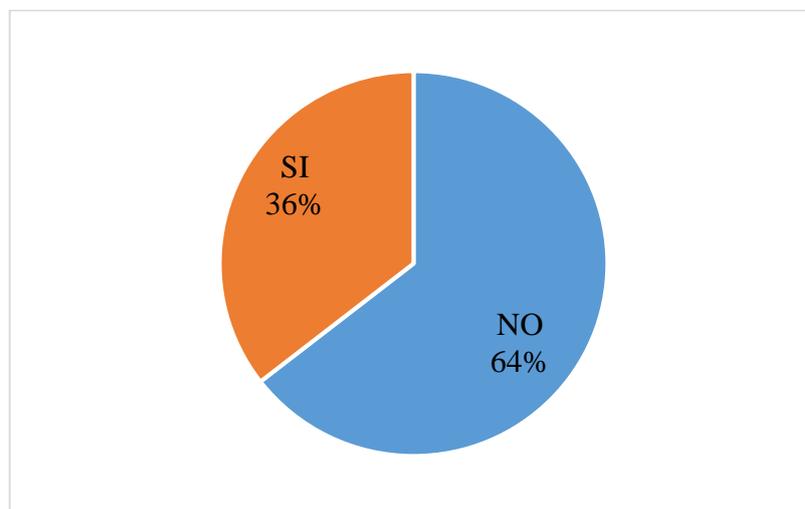
**7. ¿Tiene ud. preferencia en usar los servicios de la Cooperativa de Transportes Riobamba?**

**Tabla 20:** Preferencias de uso

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	87	36%
NO	158	64%
TOTAL	245	100%

**Fuente:** Trabajo de campo  
**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Gráfico 20:** Preferencia de uso



**Fuente:** Tabla 20  
**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** Un 64% indica que no prefieren el uso de la cooperativa y un 36% indica que sí.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados indican que prefieren otras empresas de transportes por distintos motivos, y que utilizan los servicios de la cooperativa solo para viajar a destinos que no los llevan empresas de su preferencia.

**8. Identifique su preferencia respecto a las siguientes cooperativas de transporte.**

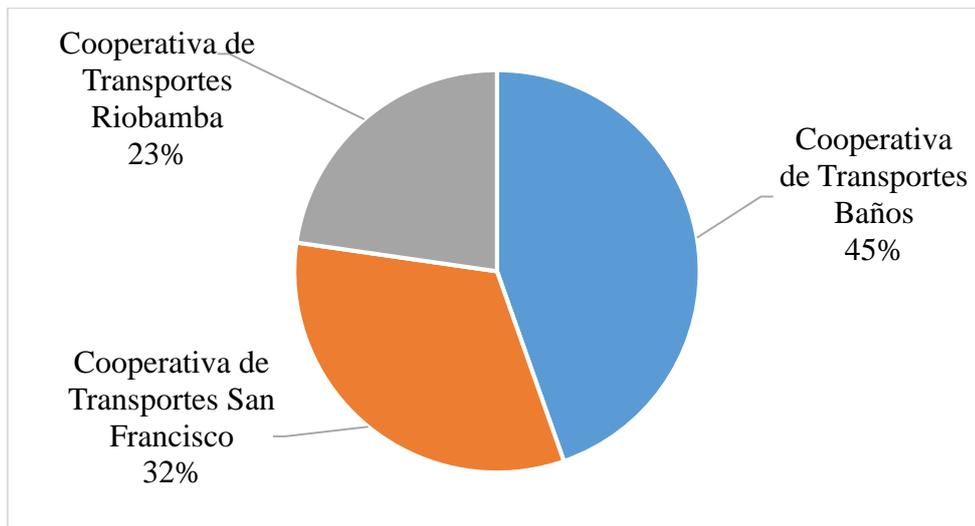
**Tabla 21:** Posicionamiento de las Cooperativas de Transporte

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cooperativa de Transportes Baños	171	45%
Cooperativa de Transportes San Francisco	125	33%
Cooperativa de Transportes Riobamba	87	23%
TOTAL	383	100%

**Fuente:** Trabajo de campo

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Gráfico 21:** Posicionamiento de las Cooperativas de Transporte



**Fuente:** Tabla 21

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Análisis:** Un 45% de los encuestados prefieren utilizar la Cooperativa de Transportes Baños, un 32% la Cooperativa de Transportes San Francisco, y un 23% la Cooperativa de Transportes Riobamba.

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados indican que prefieren la Cooperativa de Transportes Baños. La Cooperativa de Transportes Riobamba, dentro del grupo analizado, se encuentra última en posicionamiento.

## **3.6 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

### **3.6.1 Detalle de ideas y resultados**

#### **ENTREVISTAS A DIRECTIVOS**

Se han detectado varios inconvenientes desde el punto de vista de los directivos de la cooperativa de transporte riobamba (potenciales debilidades), los cuales se listan a continuación:

- La mayoría desconocen el direccionamiento de la empresa, es decir, su misión, visión y objetivos. El total de ellos manifestaron además que no existe una planificación estratégica.
- La mayoría aseveraron que no se ha realizado ningún estudio de mercado en los últimos 3 años, lo cual ha limitado la realización de un plan de marketing que mejoren su posicionamiento.
- Según su percepción, la atención al cliente dentro de las unidades de transporte es el principal problema a mejorar.
- La totalidad de entrevistados aseguró que no se brindan servicios de valor agregado.

También se detectaron aciertos administrativos (potenciales fortalezas), los cuales se listan a continuación:

- Según su percepción, uno de los puntos fuertes más importantes son las unidades de transporte, debido a que son nuevas y proveen una sensación de confort a los pasajeros.
- Las rutas que maneja la cooperativa son diversas, llevando pasajeros a destinos importantes del país, como: Baños, Puyo, Guayaquil, Tena, Macas, Quito, entre otros; los horarios o frecuencias son también variados.

#### **ENTREVISTAS A EMPLEADOS**

Adicionalmente se han detectado varios inconvenientes desde el punto de vista de los empleados (potenciales debilidades), los cuales se listan a continuación:

- El total de los empleados mostraron un desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa. Expresaron además que sus actividades no están regidas bajo ningún plan de direccionamiento estratégico.
- Los entrevistados, de manera general, indicaron que su formación académica no les permite cumplir de la mejor forma cada una de las funciones encomendadas, por lo cual requieren de mayor capacitación para que éstas sean más efectivas y productivas para la empresa.
- La mayor parte de empleados indican que no existen incentivos a los trabajadores, los cuales se orienten a mejorar su desempeño.
- Los entrevistados manifestaron que el principal problema que posee la empresa, respecto a la atención al cliente, es el servicio que brindan los controladores de las unidades de transporte.

Se detectaron también aciertos administrativos (potenciales fortalezas), los cuales se listan a continuación:

- Los entrevistados indican que la preferencia de los usuarios hacia la cooperativa radica en que ésta disponen de rutas a destinos donde la competencia no llega.

## **ENCUESTAS A USUARIOS**

Mediante las encuestas aplicadas a usuarios del Terminal Terrestre de Riobamba, se identificaron varios problemas de la empresa (potenciales debilidades), los cuales se listan a continuación:

- La mayoría de los encuestados indican que la seguridad al viajar no es confiable, debido a que muchas de las veces los conductores superan los límites de velocidad permitidos y rebasan a otros vehículos de forma muy agresiva.
- Respecto a la limpieza en las unidades de transporte, las opiniones fueron divididas. Se puede concluir entonces que no siempre están limpias, lo cual incomoda de manera significativa a sus usuarios.
- La mitad de los encuestados consideraron que el nivel de calidad de atención al cliente es media o baja.

- La mayor parte de los encuestados indican que los procesos administrativos no son, en su mayoría, eficientes; se realizan en un tiempo relativamente normal (ni rápido, ni demorado).

Dentro de los aciertos administrativos (potenciales fortalezas) se detectaron los siguientes:

- La mayoría de los encuestados sienten confort al viajar en las unidades de la cooperativa, debido a que son relativamente nuevas y se conservan en buen estado los asientos.

Otros datos adicionales identificados, fueron los siguientes:

- La mayor parte de encuestados utilizan los servicios de cooperativa Riobamba por motivos de trabajo.
- La mayor parte de encuestados prefieren usar cooperativas de transporte que transmitan películas durante el viaje, y cuyas unidades estén en buen estado y que les brinde seguridad al viajar.
- A una gran mayoría le interesa la conectividad a internet durante el viaje.

### **3.6.2 Posicionamiento actual de la empresa**

Respecto al posicionamiento de la cooperativa de transportes riobamba, se han recabado las siguientes conclusiones

- Los empleados indicaron que los principales competidores de la Cooperativa de Transporte Riobamba son, a su percepción: la Cooperativa de Transportes Baños y la Cooperativa de Transportes San Francisco, debido a que cumplen con las mismas rutas de la empresa. Los usuarios encuestados indicaron que prefieren la Cooperativa de Transportes Baños; la Cooperativa de Transportes Riobamba, dentro del grupo analizado, se encuentra última en el posicionamiento del cliente.
- La mayoría de los encuestados indican que prefieren otras empresas de transportes, y que utilizan los servicios de la Cooperativa de Transportes Riobamba solo para viajar a destinos que no los llevan empresas de su preferencia.

- La mayoría de los encuestados utilizan los servicios de la cooperativa por lo menos 1 vez cada 6 meses, siendo esta una frecuencia aceptable de uso, sin embargo este dato corrobora el escaso posicionamiento de la empresa en el mercado.

Se ha logrado concluir que la empresa no tiene un buen posicionamiento en el mercado, siendo su competencia directa las Cooperativas Transportes Baños y San Francisco, ubicándose última en preferencia dentro de este grupo.

### **3.6.3 Análisis de necesidades y conclusiones alcanzadas**

#### **DEBILIDADES**

Como potenciales debilidades de la empresa, en base al estudio de mercado realizado, se pueden detallar las siguientes:

#### **Administrativo – Estratégico:**

- Desconocimiento generalizado de los directivos y empleados de la Cooperativa de Transportes Riobamba, sobre la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Falta de una planificación estratégica.
- Falta de un plan de marketing.

#### **Operativo – Funcional:**

- La seguridad al viajar no es confiable, por la forma imprudencial de manejar de algunos conductores.
- Las unidades de transporte no siempre están limpias, lo cual genera malestar en los pasajeros.
- Los procesos administrativos no son, en su mayoría, eficientes.

#### **Clientes:**

- Deficiente atención al cliente en las unidades de transporte.
- Inexistencia de procesos de fidelización de clientes, mediante servicios de valor agregado.

- Los clientes usan los servicios de la cooperativa mayormente por trabajo, por lo cual la demanda se centra en horas de la mañana y noche, dejando un espacio importante de uso en las demás horas del día.

### **Empleados:**

- Formación académica de los empleados no acorde a los cargos que desempeñan.
- Inexistencia de procesos de capacitación a los empleados.
- Falta de incentivos a los empleados.

### **Posicionamiento:**

- La empresa no tiene un buen posicionamiento en el mercado, siendo su competencia directa la Cooperativa de Transportes Baños y San Francisco, ubicándose último en preferencia. La mayoría de viajeros la usan al menos 1 vez cada 6 meses.

### **FORTALEZAS**

- Los usuarios sienten confort al viajar debido a que la mayoría de unidades de transporte son nuevas.
- Rutas y frecuencias diversas, acorde a los intereses de sus usuarios, y que la competencia no posee.

### **AMENAZAS**

- La posibilidad de que otras cooperativas de transporte apliquen a destinos que maneja la Cooperativa de Transportes Riobamba, considerando que para muchos usuarios éste es el principal condicionante de uso de sus servicios.

### **NECESIDADES:**

De acuerdo a las encuestas aplicadas a los usuarios del Terminal Terrestre de Riobamba, se han determinado las siguientes preferencias de los clientes:

**Tabla 22:** Preferencias de los usuarios del Terminal Terrestre de Riobamba

NECESIDAD	SATISFECHA?			OBSERVACIONES
	TOTAL	PARCIAL	NULO	
Prefieren usar unidades de transporte que transmitan películas durante el viaje		x		Depende del conductor y del controlador de la unidad de transporte.
Prefieren unidades de transporte en buen estado	x			
Requieren conectividad a internet al viajar			x	No existen dichos servicios en ninguna unidad de transporte en Riobamba. En Guayaquil, por ejemplo, la conectividad es momentánea, hasta la hora de salida.

**Fuente:** Trabajo de campo

**Elaborado por:** Karina Carrasco

## **3.7 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES RIOBAMBA**

### **3.7.1 Generalidades de la empresa**

#### **3.7.1.1 Visión**

“Para el año 2015 conforme lo dispone la nueva Ley de Tránsito, la Cooperativa de transportes “Riobamba” será una operadora que cuente con un parque automotor 100% renovador, unidades ultra modernas equipadas con última tecnología asientos tipo “coche cama” personal altamente preparado académica y mecánicamente capaz de garantizar un viaje seguro y de confort en las rutas y frecuencias diarias que mantienen esta operadora de Riobamba, Quito, Santo Domingo, Guayaquil, Milagro, Baños, Puyo, Tena, Macas.”

#### **3.7.1.2 Infraestructura**

La Cooperativa de Transportes Riobamba cuenta con 48 unidades que forman parte del parque automotor de la empresa y 17 puntos de atención al cliente, venta de tiquetes y entrega de encomiendas.

#### **3.7.1.3 Cartera de servicios**

Transporte a pasajeros y servicio de encomiendas hacia los siguientes destinos: Riobamba, Quito, Santo Domingo, Guayaquil, Milagro, Baños, Puyo, Tena, Macas.

#### **3.7.1.4 Logotipo**

**Gráfico 22:** Logotipo de la Cooperativa de Transportes Riobamba



**Fuente:** Cooperativa de Transportes Riobamba

### **3.7.2 Análisis Situacional**

Con la finalidad de comprender la situación actual de la empresa, así como establecer los insumos requeridos para el análisis FODA, se analizarán varios aspectos internos y externos que la afectan.

#### **3.7.2.1 Análisis Externo**

##### **3.7.2.1.1 Macro Ambiente**

### **ÁMBITO ECONÓMICO**

El Ecuador se encuentra viviendo actualmente una situación de recesión económica. Las decisiones políticas y la realidad mundial han generado inestabilidad económica en el país; muchas empresas han quebrado, dejando miles de personas desempleadas. Esto ha afectado la creación de riqueza y el crecimiento productivo desde la empresa privada.

A fin de establecer las oportunidades o amenazas del ambiente externo, se realizó el análisis de la situación económica del país en base a los siguientes factores económicos nacionales: Producto Interno Bruto (PIB), Inflación, Tasas de Interés, Política Fiscal y Política Tributaria.

### **TASAS DE INTERÉS**

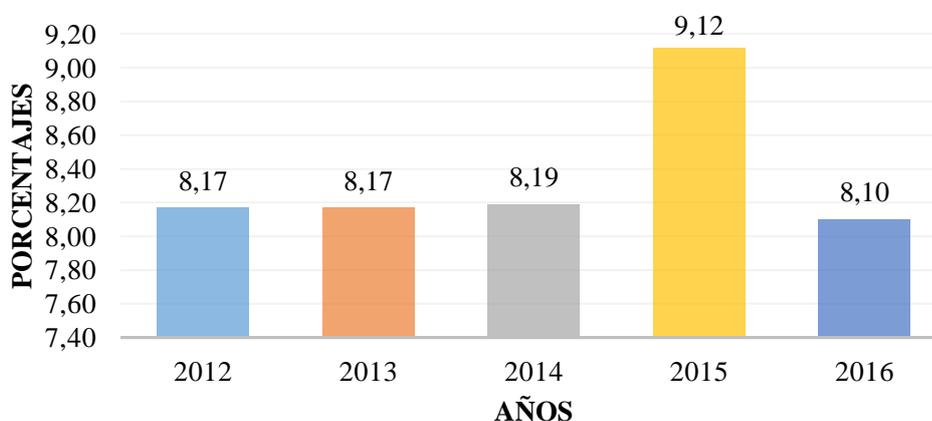
La tasa de interés es “el porcentaje adicional que una persona debe pagar por el uso de un dinero, en un periodo determinado de tiempo” (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Para las Instituciones Financieras representan un balance entre el riesgo y la posible ganancia por la prestación de valores monetarios.

#### **a. Tasa Activa**

La Tasa de interés activa es aquella que se paga a las entidades financieras al recibir un préstamo. Se clasifica en dos tipos: nominal y efectiva. La tasa nominal se emplea en el cálculo del pago de intereses que deberá hacerse al banco. La tasa efectiva incluye, a

más de los intereses, otros valores relacionados a comisiones y seguros. Esta última determina realmente el costo de un préstamo. (Merton & Bodie, 2003, p. 463)

**Figura 3:** Tasa de Interés Activa, 2012 al 2016



**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2017)

Según el Banco Central del Ecuador, como puede apreciarse en la Figura 3, la tasa de interés activa efectiva referencial del año 2016 fue la más baja en relación a los últimos 5 años. Al mes de junio del 2017 se ubicó en 7.72%, según el portal web del Banco Central del Ecuador; durante este primer semestre ha fluctuado sin una clara tendencia entre el 8.25% y el 7.37% .

Sin embargo, puede considerarse como estable, frente a los valores alcanzados en años anteriores. Se debe considerar que, según la Resolución 133-2015-M de 29 de septiembre de 2015: "La Tasa Activa Efectiva Referencial corresponde a la tasa de interés activa efectiva referencial del segmento comercial prioritario corporativo".

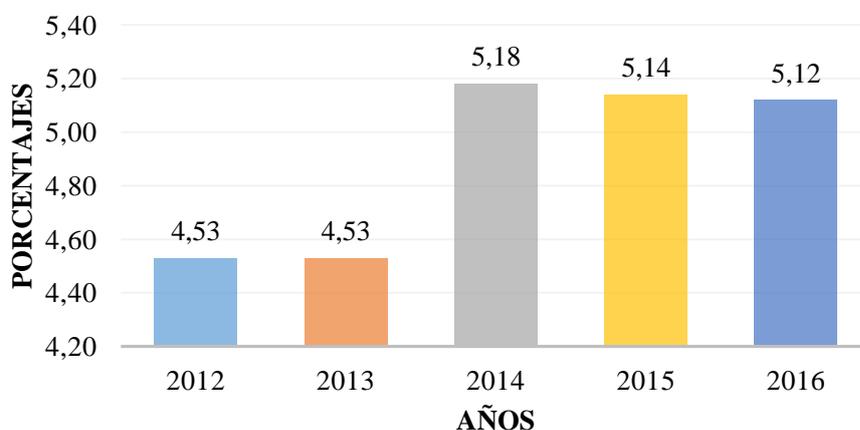
#### **b. Tasa Pasiva**

La tasa de interés pasiva es aquella que las entidades financieras pagan a los depositantes por sus ahorros (Merton & Bodie, 2003, pág. 463).

En el año 2016, la tasa de interés pasiva en el Ecuador decreció ligeramente respecto a los últimos 3 años. En el mes de junio del 2017 se ubicó en el 4.80%, según el portal

web del Banco Central del Ecuador; al igual que la tasa de interés activa, no ha mantenido una tendencia clara, fluctuando entre el 5.08% y el 4.80%

**Figura 4:** Tasa de Interés Pasiva, 2012 al 2016.



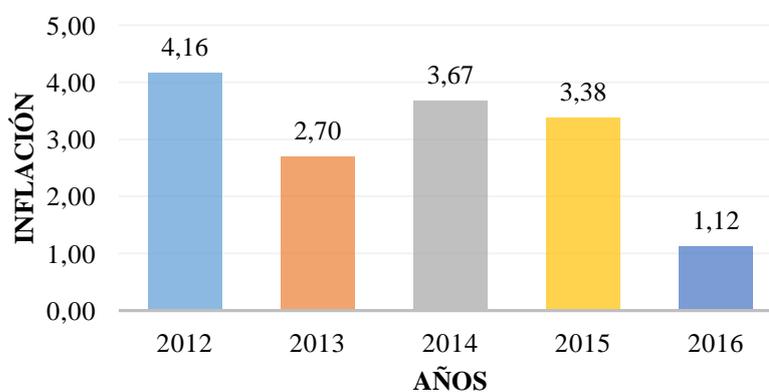
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2017)

## INFLACIÓN

La inflación puede definirse como el “aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía a lo largo del tiempo” (Banco de México, 2012).

La inflación en el año 2016 es la menor de los últimos 5 años. Al mes de abril del año 2017, el Banco Central del Ecuador registra una inflación del 1.09%.

**Figura 5:** Inflación acumulada del 2012 al 2016



**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2016, p. 12)

## PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB es la medida más común para medir el desempeño económico de un país. El PIB se define como el “valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país, en un periodo de tiempo; generalmente se calcula en un año” (Parkin, 2000).

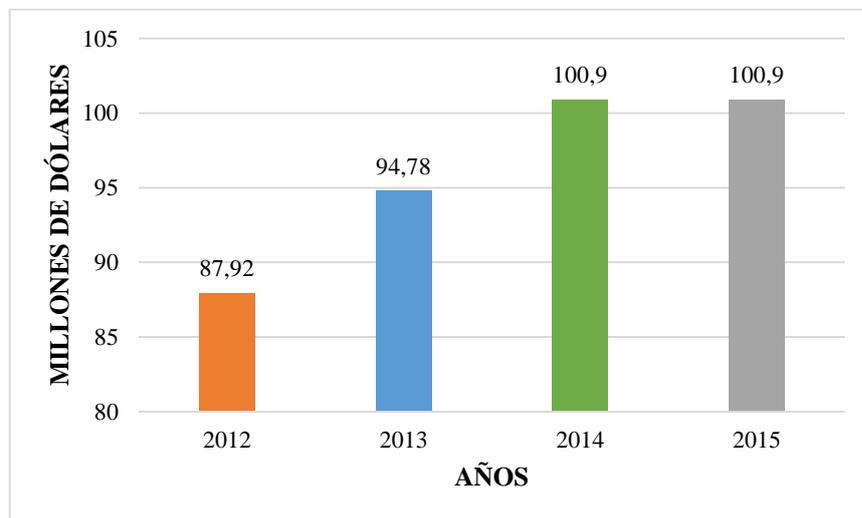
**Tabla 23:** Producto Interno Bruto, 2012 al 2015

AÑOS	MILLONES DE USD
2012	87,92
2013	94,78
2014	100,90
2015	100,90

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

El PIB presentó una tendencia al alza desde el 2012 al 2014, pero se estabilizó para el año 2015.

**Figura 6:** Producto Interno Bruto, 2012 al 2015



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

## **PIB en la Industria del Transporte**

Entre las actividades productivas que presentaron mejor desempeño respecto al PIB del 2016 fueron: la acuicultura y pesca de camarón (9,3%); electricidad y agua (7,9%); pesca (excepto camarón) (6,3%); servicio doméstico (3,7%); petróleo y minas (1,6%); servicios financieros (0,2%); el transporte se encuentra al final de la lista (0,1%).

El así que el transporte no aporta considerablemente al PIB del país. Sin embargo el transporte genera un valor agregado para otros servicios, siendo indispensable en un sinnúmero de actividades que se desarrollan en la economía del país. Este sector se encuentra notablemente en aumento, considerando que día a día hay más empresas que involucran en el sector, así como se incrementa la demanda de estos servicios.

## **Política Fiscal y Tributaria**

La política fiscal puede definirse como un conjunto de instrumentos y medidas que toma el Estado a fin de recaudar el dinero necesario para el cumplimiento de los objetivos de la política económica general. El gobierno percibe sus principales ingresos en función a los impuestos, así como también del endeudamiento público (sea interno o externo).

Anteriores gobiernos aplicaron una importante presión fiscal en le empresa privada, con la finalidad de mejorar la recaudación. En los últimos años el sector del transporte y la sociedad en general ha sido beneficiado por la utilización de los ingresos del Estado en la construcción y mejoramiento de la red vial.

La infraestructura de las carreteras del país ha mejorado notablemente en los últimos años. Esto ha favorecido a las empresas de transporte en general en función a la disminución del riesgo de accidentes en las carreteras y la disminución en los costos de mantenimiento de los automotores.

En cuanto a los impuestos que son recaudados por el Servicio de Rentas Internas, y que afectan al área del transporte, son: el impuesto a la renta, impuesto al valor agregado, impuesto a los consumos especiales, impuesto a la propiedad de vehículos y aranceles.

En la siguiente tabla se han expuesto los factores externos que afectan al área de la transportación de manera general. La escala de calificación corresponde a una valoración de afectación o impacto; el valor de 1 corresponde a una mínima afectación mientras que 5 a una afectación máxima.

**Tabla 24:** Ámbito económico – Análisis Externo

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
FE1	Situación económica	Inestable	Desconfianza para inversión externa				A1	
FE2	Tasa de interés	Estable	Modernización de unidades o equipos de transporte.			O1		
FE3	Inflación	En disminución	Estabilidad en los costos operativos del transporte				O2	
FE4	Presión fiscal	Media	Incremento de precios para el consumidor final			A2		
FE5	Actividad de la transportación en aumento	Ascendente	Incremento de la demanda de servicios de transportación				O3	
FE6	Construcción y mantenimiento vial	Continua	Disminución de accidentes y costos de mantenimiento de los automotores				O4	

**Elaborado por:** Karina Carrasco

## ÁMBITO TECNOLÓGICO

La tecnología ha permitido interesantes cambios en el ámbito de la logística y la transportación, respecto a aspectos de geo localización, por ejemplo, y la utilización de sistemas para la gestión automatizada de la información. Esto ha mejorado la eficiencia en los proceso y ha provocado el abaratamiento de ciertos costos.

La Agencia Nacional de Transito ha implantado cámaras de seguridad y GPS en todas las unidades de transportación del país, sean estos taxis o buses. Este sistema se

encuentra enlazado con el servicio del ECU911, mediante el cual se puede lanzar una alerta de pánico sobre cualquier tipo de delito o anomalía que pudiese ocurrir, a fin de que acuda la policía en su ayuda.

**Tabla 25:** Ámbito tecnológico– Análisis Externo

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
FE7	Situación de localización	Adecuado	Seguridad y localización oportuna.			O5		
FE8	Software (online o de escritorio)	Adecuado	Agilidad en el procesamiento de datos y eficiencia administrativa			O6		

Elaborado por: Karina Carrasco

### 3.7.2.1.2 Micro Ambiente

El microambiente será considerado como el sector en donde la Cooperativa de Transportes Riobamba se encuentra desarrollando sus actividades económicas. Se analizarán entonces los siguientes factores: Proveedores, clientes y competencia.

### PROVEEDORES

Los principales proveedores son las empresas distribuidoras de repuestos automotrices, así como también las comercializadoras de combustible. En cuanto los primeros, los precios en el mercado han sido, en general, estables. Ha existido una gran proliferación de equipamiento y repuestos chinos debido a los tratados nacionales; sin embargo, una de las principales políticas de la compañía es utilizar repuestos originales, cuyo precio y calidad no se han visto afectadas.

Cabe destacar que la compra de repuestos se lo realiza directamente a los importadores (Quito y Guayaquil), mientras que el mantenimiento se lo realiza en dependencia de donde se encuentre el automotor, existiendo acuerdos con ciertas compañías que

brindan estos servicios. Esto convenios han permitido establecer condiciones de pago favorables a la empresa, así como adquirir descuentos especiales.

## **CLIENTES**

La Cooperativa de Transportes Riobamba no goza de un buen posicionamiento en el mercado, tal como puedo evidenciarse en el estudio de mercado efectuado. Sus clientes actuales usan sus servicios en función de la comodidad y confort de sus unidades, además de los destinos o rutas que solo ésta oferta hasta el momento.

Existen sin embargo necesidades insatisfechas por los clientes, como por ejemplo: la transmisión de películas durante el viaje, y la conectividad a internet al viajar.

## **COMPETENCIA**

A fin de lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades de los consumidores de mejor forma que su competencia. De esta forma, vale la pena analizar la manera en la que brindan sus servicios la Cooperativa de Transportes Baños y la Cooperativa de Transportes San Francisco, de manera general.

Ambas cooperativas, así como aquella identificada como objeto de estudio, mantienen relativamente las mismas rutas. Un aspecto diferenciador es que las primeras se rigen bajo estrictas políticas internas que favorecen su imagen frente a los clientes; entre estas se destacan:

- Fuertes sanciones a los choferes, por exceso de velocidad o infracciones de tránsito.
- Sanciones a los choferes y controladores, en caso de encontrar una unidad de transporte sucia o en mal estado mecánico o funcional.
- Canales eficientes para reclamaciones y sugerencias.
- Precios más bajos
- Eficiente manejo de los protocolos de atención al cliente

Existen además servicios de taxi ejecutivo que están entrando al mercado fuertemente en la ruta Riobamba-Quito. El costo es el factor determinante en la elección de uno u otro servicio.

**Tabla 26:** Proveedores, clientes y competencia– Análisis Externo

Cod	Factor	Comportamiento	Impacto	Calificación				
				1	2	3	4	5
<b>Fe9</b>	Convenios de pago con proveedores	Adecuado	100% de los vehículos en correcto estado funcional				<b>O7</b>	
COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
<b>Fe10</b>	Clientes con necesidades insatisfechas (internet y películas)	Estable	Fidelización de clientes					O9
<b>Fe11</b>	Apertura de nuevas rutas en otras cooperativas	Inestable	Disminución de clientes					A3
<b>Fe12</b>	Políticas de la competencia	Eficientes	Competencia con mejor prestación de servicios y bajos costos				A4	

**Elaborado por:** Karina Carrasco

### 3.7.2.1.3 Matriz de evaluación de factores externos

A continuación se desarrolló la matriz de evaluación de factores externos, mediante la técnica de Reducción de Listado de factores clave, la cual se denomina “Matriz de Prioridades”.

**Tabla 27:** Matriz de Prioridades, Factores externos

<b>POSIBILIDAD DE OCURRENCIA</b>	ALTA	FE1, FE3, FE6, FE10	FE4	
	MEDIA	FE5, FE9, FE11, FE12	FE2, FE7, FE8	
	BAJA			
		ALTA	MEDIA	BAJA
		<b>POSIBILIDAD DE IMPACTO</b>		

**Elaborado por:** Karina Carrasco

A fin de identificar las oportunidades y amenazas reales del mercado se han situado los factores externos en los distintos cuadrantes de la tabla anterior, considerando por cada uno de ellos su posibilidad de ocurrencia e impacto.

Se priorizaron aquellos que se encuentran con alto impacto y que tienen una posibilidad de ocurrencia media/alta.

De un total de 12 factores externos se han priorizado 8. En adelante, se han de considerar estos factores con la finalidad de establecer estrategias positivas para la empresa.

### 3.7.2.1.4 Perfil estratégico externo

Como puede observarse en la siguiente tabla, la Cooperativa de Transportes Riobamba posee un mayor porcentaje de oportunidades que amenazas; sin embargo, cabe destacar que el impacto de estas últimas es medio y alto (gran amenaza).

**Tabla 28:** Perfil estratégico externo

COD	FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO					TOTAL	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN		
FE1	Situación económica inestable		○					
FE3	Reducción de la inflación				○			
FE5	Mercado de la transportación en crecimiento				○			
FE6	Permanente construcción y mantenimiento vial				○			
FE9	Adecuados convenios de pago a proveedores				○			
FE10	Usuarios con necesidades insatisfechas				○			
FE11	Apertura de nuevas rutas en otras cooperativas	○						
FE12	Eficientes políticas de la competencia		○					
<b>CONTEO</b>		1	2	0	5	0		8
<b>PORCENTAJE (%)</b>		12,5	25	0	62,5	0		100

Elaborado por: Karina Carrasco

### 3.7.2.2 Análisis Interno

En este apartado se realizará un diagnóstico de la situación interna de la empresa, a fin de establecer sus fortalezas (ventajas competitivas) y debilidades (puntos a mejorar). Se emplearán los resultados de la investigación de mercado y se analizarán además otros aspectos internos, como su situación financiera, administrativa y humana. Como

resultado se podrá identificar el perfil estratégico interno sobre el cual deban efectuarse procesos de corrección, mejora o cambio.

### **3.7.2.2.1 Aspectos Organizacionales**

#### **Recursos humanos:**

La formación académica de los empleados del área administrativa no está acorde con los cargos que éstos desempeñan (área administrativa). Considerando esta premisa, ha de suponerse que la empresa invierta en capacitación, sin embargo, esto no ha sucedido. Los empleados además no se sienten motivados a mejorar su desempeño, pues estos no son evaluados ni valorados por lo que realizan día a día.

En cuanto a los conductores, estos cumplen con los requerimientos de formación profesional estipulados en la ley. Algunos de ellos no manejan correctamente los protocolos de atención cliente, existiendo constantes quejas a la administración por la mala atención recibida durante el viaje. La institución tampoco se ha preocupado por capacitarlos en esta área, o por definir políticas internas al respecto.

#### **Administrativo – Estratégico:**

Existe un desconocimiento generalizado de los directivos y empleados de la Cooperativa de Transportes Riobamba sobre la misión, visión y objetivos de la empresa. Sin embargo, existe una razón importante para ello: la misión y visión de la empresa no han sido actualizadas (se mantiene en la organización aquellas definidas en el año 2012), por lo cual obviamente carece de objetivos y un direccionamiento estratégico, lo cual a su vez hace razonable la inexistencia una planificación estratégica y de un plan de marketing institucional.

#### **Operativo – Funcional:**

Se ha conocido que varios conductores infringen los límites de velocidad y conducen de manera imprudencial. Además no realizan el aseo oportuno de las unidades de transporte, lo cual genera malestar en los pasajeros.

De manera general los procesos administrativos no son eficientes, por ejemplo, en boletería existen siempre retrasos en la cobranza de los boletos. Además no se brindan soluciones ágiles a los clientes que tienen problemas comunes (por ejemplo, cambio de asiento, duplicación de boletos, errores de facturación).

### **Producto:**

Los servicios de transportación brindados no poseen un valor agregado que mejore la fidelización de los clientes, como por ejemplo: la inclusión de servicios wifi en las unidades de transporte, o la posibilidad de proveer a los familiares el posicionamiento del vehículo desde su lugar de origen hasta su arribo, mediante las TIC.

En cuanto al servicio de encomiendas, no han existido problemas mayores, a más de los detallados anteriormente (ineficiencia en el despacho de encomiendas).

Durante las horas de la mañana y noche las unidades de transporte salen completas en su capacidad de pasajeros. Sin embargo al medio día y temprano en la tarde la demanda disminuye (especialmente en las terminales de la región Oriental y Riobamba), tardando en salir del lugar de origen hasta completar un determinado número de pasajeros, lo cual molesta a los pasajeros que en ocasiones optan por otras líneas de transportación.

Los vehículos son relativamente nuevos, lo cual ha mejorado el confort de los clientes y su sensación de seguridad. Además, la cooperativa maneja rutas y horarios que la competencia directa no, razón por la cual existe un acogimiento de los usuarios en dichas rutas; sin embargo la tendencia del usuario se inclina hacia la competencia.

En general, el posicionamiento de la Cooperativa de Transportes Riobamba no es bueno, debido a varios factores operativos y administrativos.

### **Precio:**

La competencia maneja actualmente mejores precios que la Cooperativa de Transportes Riobamba. Sin embargo, los directivos han manifestado que el valor cobrado actualmente no podría ser disminuido, en función a las necesidades financieras de la

empresa. No han entregado más información al respecto, debido a que consideran al área financiera del negocio como confidencial.

**Plaza:**

Al momento se manejan rutas hacia el oriente, las cuales no poseen otras cooperativas de transporte, además de Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Milagro y Baños.

**Promoción:**

La empresa no ha empleado ningún proceso de marketing o posicionamiento de mercado en base a su marca corporativa. Puede deberse, en parte, a que ésta no tiene una adecuada proyección y requiere ser rediseñada.

En base al análisis realizado a los aspectos organizacionales internos de la empresa se procedió a elaborar la matriz de análisis interno, la cual contiene las debilidades y fortalezas identificadas, su comportamiento, impacto y calificación, desde el punto de vista de la investigadora.

**Tabla 29:** Matriz de Análisis Interno

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
<b>FI1</b>	Direccionamiento estratégico	Desactualizado / inexistente	Decrecimiento de la empresa					D1
<b>FI2</b>	Perfil profesional empleados	Inadecuado	Bajo rendimiento laboral			D2		

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
FI3	Capacitación del personal	Inexistente	Ineficiencia en los procesos					D3
FI4	Motivación a empleados	Inexistente	Bajo rendimiento laboral			D4		
FI5	Atención al cliente	Inadecuado / ineficiente	Percepción negativa de los clientes					D5
FI6	Cumplimiento de la ley de tránsito	Inadecuado	Infracciones de la ant y percepción negativa de los clientes					D6
FI7	Limpieza de los vehículos	Insuficiente	Percepción negativa de los clientes			D7		
FI8	Estado mecánico de los vehículos y asientos	Adecuado	Confort y seguridad en el cliente				F1	
FI9	Rutas y frecuencias	Adecuado Variado Singular	Preferencia (condicionada) de los pasajeros					F2
FI10	Posicionamiento de la empresa	Negativo Inadecuado	Bajos ingresos					D8
FI11	Puntualidad	Inadecuado	Percepción negativa de los clientes			D9		
FI12	Marketing	Inexistente	Desconocimiento de la marca y de los servicios corporativos				D10	

**Elaborado por:** Karina Carrasco

### 3.7.2.2.2 Matriz de evaluación de factores internos

A continuación se desarrolló la matriz de evaluación de factores internos, mediante la técnica de Reducción de Listado de factores clave, la cual se denomina “Matriz de Prioridades”.

**Tabla 30:** Matriz de Prioridades, Factores internos

<b>POSIBILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>FI1, FI5, FI6, FI8, FI9, FI10, FI12</b>	<b>FI2</b>	
	<b>MEDIA</b>	<b>FI3</b>	<b>FI4, FI7, FI11</b>	
	<b>BAJA</b>			
		<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
		<b>POSIBILIDAD DE IMPACTO</b>		

**Elaborado por:** Karina Carrasco

A fin de identificar las debilidades y fortalezas reales de la empresa, se han situado los factores internos anteriormente identificados en los distintos cuadrantes de la tabla anterior, considerando por cada uno de ellos su posibilidad de ocurrencia e impacto. Se priorizaron aquellos que se encuentran con alto impacto y que tienen una posibilidad de ocurrencia media/alta.

De un total de 12 factores externos se han priorizado 8. En adelante, se han de considerar estos factores con la finalidad de establecer estrategias positivas para la empresa.

### 3.7.2.2.3 Perfil Estratégico Interno

Como puede observarse en la siguiente tabla, la Cooperativa de Transportes Riobamba posee un alto porcentaje de debilidades significativas o importantes (debilidades grandes). Puede concluirse entonces que es necesario el desarrollo de un análisis FODA que permita definir adecuadas estrategias para afrontar la mayor parte de problemas identificados.

**Tabla 31:** Perfil estratégico interno

COD	FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO					TOTAL	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA		
FI1	Inexistente direccionamiento estratégico	○						
FI3	Inexistentes procesos de capacitación del personal	○						
FI5	Inadecuada atención al cliente	○						
FI6	Incumplimiento de la ley de tránsito	○						
FI8	Adecuado estado mecánico de vehículos, y de los asientos				○			
FI9	Variadas y singulares rutas y frecuencias					○		
FI10	Negativo posicionamiento de la empresa	○						
FI12	Inexistentes procesos de marketing		○					
<b>CONTEO</b>		<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>8</b>
<b>PORCENTAJE (%)</b>		<b>62,5</b>	<b>12,5</b>	<b>0</b>	<b>12,5</b>	<b>12,5</b>		<b>100</b>

Elaborado Por: Karina Carrasco

### 3.7.3 Análisis FODA y planteamiento de estrategias

En base a los resultados obtenidos en el análisis interno y externo de la Cooperativa de Transportes Riobamba, se procedió a la elaboración de un matriz FODA, en la cual se puedan analizar visualmente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de establecer las estrategias que fueron desarrolladas en el marco propositivo de la presente investigación.

**Tabla 32:** Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Adecuado estado mecánico de vehículos, y de los asientos Variadas y singulares rutas y frecuencias	Reducción de la inflación Mercado de la transportación en crecimiento Permanente construcción y mantenimiento vial Adecuados convenios de pago a proveedores Usuarios con necesidades insatisfechas
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Inexistente direccionamiento estratégico Inexistentes procesos de capacitación del personal Inadecuada atención al cliente Incumplimiento de la ley de tránsito Negativo posicionamiento de la empresa Inexistentes procesos de marketing	Situación económica inestable Apertura de nuevas rutas en otras cooperativas Eficientes políticas de la competencia

**Elaborado por:** Karina Carrasco

A continuación se presenta el análisis estratégico de la Cooperativa de Transportes Riobamba, realizado en base al análisis situacional y al contenido de la matriz FODA. Se han planteado varias estrategias, las mismas que se encuentran en la parte interna de la matriz.

**Tabla 33:** Matriz de Análisis Estratégico

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1: reducción de la inflación</p> <p>O2: mercado de la transportación en crecimiento</p> <p>O3: permanente construcción y mantenimiento vial</p> <p>O4: adecuados convenios de pago a proveedores</p> <p>O5: usuarios con necesidades insatisfechas</p>	<p>A1: situación económica inestable</p> <p>A2: apertura de nuevas rutas en otras cooperativas</p> <p>A3: eficientes políticas de la competencia</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1: adecuado estado mecánico de vehículos, y de los asientos</p> <p>F2: variadas y singulares rutas y frecuencias</p>	<p><b>F1OA:</b> mantener el buen estado de los vehículos, mediante revisiones periódicas y mantenimiento.</p>	<p><b>F2A2:</b> enfocar el posicionamiento de mercado a los destinos del oriente del país, cuya competencia es escasa.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
<p>D1: inexistente direccionamiento estratégico</p> <p>D2: inexistentes procesos de capacitación del personal</p> <p>D3: inadecuada atención al cliente</p> <p>D4: incumplimiento de la ley de tránsito</p> <p>D5: negativo posicionamiento de la empresa</p> <p>D6: inexistentes procesos de marketing</p>	<p><b>D5O5:</b> mejorar el posicionamiento en el mercado, mediante la satisfacción de varias necesidades de los clientes (entretenimiento y conectividad)</p> <p><b>D6O2:</b> mejorar la percepción que tiene el mercado en general sobre los servicios que brinda de la cooperativa mediante anuncios publicitarios.</p>	<p><b>D1A3:</b> redefinir la misión, visión y objetivos de la empresa, para el establecimiento de su direccionamiento estratégico.</p> <p><b>D2D3A3:</b> mejorar los conocimientos de los empleados en las áreas de: atención al cliente, normativa legal, informática y archivo.</p>

**Elaborado por:** Karina Carrasco

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES RIOBAMBA, DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA, PERIODO 2017.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Antecedentes de la propuesta**

La Cooperativa de Transporte Interprovincial Riobamba Cía. Ltda. se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Su principal actividad económica es brindar servicios de transporte tanto de personas como encomiendas a distintos sectores del país. La empresa cuenta con 48 unidades que forman parte del parque automotor de la empresa y 17 puntos de atención al cliente, venta de tiquetes y entrega de encomiendas.

En los últimos años han ido creándose nuevas compañías de transporte que brindan los mismos servicios, en las mismas rutas, lo cual ha provocado la disminución de sus ingresos anuales. La empresa no cuenta con la preferencia de los usuarios en el mercado local, a lo cual se suma además la inexistencia de adecuados procesos de marketing y publicidad que mejoren este panorama.

Considerando estos problemas se ha desarrollado el presente plan de marketing para la Cooperativa de Transporte Interprovincial Riobamba Cía. Ltda., cuya aplicación mejorará el posicionamiento de la misma en el mercado local, y de esta manera mejorará sus ingresos.

El plan de marketing establece una planificación adecuada en torno a los objetivos comerciales de la empresa y sus recursos, es decir, establece aquellos que la empresa quiere alcanzar y lo que debe hacer para alcanzarlo.

## **4.2.2 Objetivos de la propuesta**

### **4.2.2.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan de Marketing para la Cooperativa de Transporte Interprovincial Riobamba Cía. Ltda., que se oriente al mejoramiento de su posición comercial en el mercado local.

### **4.2.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación interna y externa que tiene la cooperativa de transporte interprovincial Riobamba cía. Ltda.
- Establecer estrategias que se orienten a mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado local.
- Diseñar un plan operativo que especifique tiempos de ejecución, presupuestos, procesos de evaluación y control del plan de marketing propuesto.

## **4.2.3 Plan de Marketing**

### **4.2.3.1 Análisis Interno**

En función a los resultados del análisis situacional del apartado 3.7 del presente proyecto, se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades corporativas:

#### **Fortalezas:**

- Adecuado estado mecánico de vehículos, y de los asientos.
- Variadas y singulares rutas y frecuencias.

### **4.2.3.2 Análisis Interno**

En función a los resultados del análisis situacional del apartado 3.7 del presente proyecto, se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas del entorno:

## **OPORTUNIDADES:**

- Reducción de la inflación.
- Mercado de la transportación en crecimiento.
- Permanente construcción y mantenimiento vial.
- Adecuados convenios de pago a proveedores.
- Usuarios con necesidades insatisfechas.

## **AMENAZAS:**

- Situación Económica inestable
- Apertura de nuevas rutas en otras cooperativas
- Eficientes políticas de la competencia

### **4.2.3.3 Direccionamiento Estratégico**

#### **4.2.3.3.1 Misión Empresarial**

#### **MISIÓN ACTUAL:**

“Ser una operadora de transporte líder en la transportación de pasajeros y encomiendas en las rutas y frecuencias diarias concedidas legalmente por la C.N.T.T.T.S servicios de Riobamba, Santo Domingo, Guayaquil, Milagro, Baños, Puyo, Tema, Macas, y recibir con calidad y flexibilidad al Sr. Usuario.”

#### **MISIÓN PROPUESTA:**

Con la finalidad de desarrollar la propuesta de la misión, se han dado respuesta a los cuestionamientos mínimos que ésta debe responder.

**Tabla 34:** Elaboración de la Misión

PREGUNTAS	RESPUESTAS	PROPUESTA
¿Quiénes son?	Cooperativa de Transporte Interprovincial Riobamba Cía. Ltda.	<p>“Somos una empresa que brinda servicios de transportación de pasajeros y encomiendas en las rutas y frecuencias diarias concedidas legalmente por la ANT en las ciudades de riobamba, santo domingo, guayaquil, milagro, baños, puyo, tena, y macas, mediante una adecuada infraestructura operativa y el arduo trabajo de su talento humano que nos permite garantizar la calidad del servicio y la satisfacción al cliente, aportando al desarrollo socio-económico del país”.</p>
¿Qué hacen?	Brindan servicios de transportación de pasajeros y encomiendas en las rutas y frecuencias diarias concedidas legalmente por la ANT	
¿Para quién lo hacen?	Población de la ciudades de Riobamba, Santo Domingo, Guayaquil, Milagro, Baños, Puyo, Tema y Macas	
¿Cómo lo hacen?	Adecuada infraestructura operativa y el arduo trabajo de su talento humano	
¿Cuál es la filosofía de trabajo?	Calidad y satisfacción al cliente	
¿Para que existen?	Aportar al desarrollo socio-económico del país	

Elaborado por: Karina Carrasco

#### 4.2.3.3.2 Visión Empresarial

##### VISIÓN ACTUAL:

“Para el año 2015 conforme lo dispone la nueva Ley de Tránsito, la Cooperativa de transportes “Riobamba” será una operadora que cuente con un parque automotor 100%

renovador, unidades ultra modernas equipadas con última tecnología asientos tipo “coche cama” personal altamente preparado académica y mecánicamente capaz de garantizar un viaje seguro y de confort en las rutas y frecuencias diarias que mantienen esta operadora de Riobamba, Quito, Santo Domingo, Guayaquil, Milagro, Baños, Puyo, Tena, Macas.”

### **VISIÓN PROPUESTA:**

Se planteó un horizonte temporal de 5 años a partir de la publicación de los resultados de esta investigación. Se ha descrito la visión en torno a los planteamientos estratégicos de marketing del apartado 3.7.3 del capítulo anterior.

**Tabla 35:** Elaboración de la Visión

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>PROPUESTA</b>
<b>¿Cómo desean que la compañía sea a la vista?</b>	Líder en la transportación de pasajeros y encomiendas en las rutas hacia las provincias de Morona Santiago, Pastaza y Napo	Ser una empresa líder en la transportación de pasajeros y encomiendas en las rutas hacia las provincias de morona santiago, pastaza y napo, mediante la implementación de servicios de valor agregado, capacitación de su personal y adecuados procesos de marketing
<b>¿Cómo lo lograrán?</b>	Mediante la implementación de servicios de valor agregado y adecuados procesos de marketing	
<b>¿Cuál es el horizonte temporal de la evaluación de su visión?</b>	3 años (2020)	

Elaborado por: Karina Carrasco

#### **4.2.3.3.3 Objetivos**

Los objetivos son los fines a los cuales se encamina el accionar del negocio. Por lo tanto, responden a la misión de la empresa, y se definen en función a su planteamiento.

- Cumplir con las disposiciones y normas legales y tributarias que corresponden.
- Brindar servicios de calidad, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.
- Mantener una adecuada infraestructura operativa, tanto vehicular como tecnológica.
- Mejorar las capacidades del talento humano, así como su pertenencia a la institución.

#### **4.2.3.3.4 Valores Corporativos**

**Excelencia:** Buscamos alcanzar la calidad en cada proceso o actividad realizada, sumando los esfuerzos individuales a fin de ser reconocidos por nuestra excelencia.

**Respeto:** Consideramos que cada compañero de trabajo se merece un trato adecuado; la empresa es nuestro segundo hogar, cuyo ambiente de armonía y respeto favorece enormemente a mejorar la productividad de sus miembros.

**Seguridad:** Somos un grupo humano capacitado para cuidar de la gente, y saben cómo gestionar los distintos riesgos a los que está expuesto en la cotidianidad del trabajo.

**Trabajo en equipo:** Trabajamos de manera integrada y comprometida, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales; sabemos bien que las individualidades no generan impactos significativos.

**Actitud de servicio:** Superamos las expectativas de nuestros clientes a través de la amabilidad, oportunidad y efectividad en la prestación de servicios, disfrutando día a día del trabajo realizado.

#### **4.2.3.3.5 Objetivos Estratégicos**

Considerando el análisis FODA y el planteamiento de estrategias realizado en el punto 3.7.3 del presente documento, se han planteado los siguientes objetivos estratégicos y operativos relacionados al área de marketing, cuya finalidad es afrontar los cambios del contexto del mercado a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Además, permitirán alcanzar la visión corporativa planteada en el punto 4.2.3.3.2 “Visión Empresarial”.

**Tabla 36:** Objetivos Estratégicos y Operativos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
<p><b>O1.</b> Enfocar el posicionamiento de mercado a los destinos del oriente del país, cuya competencia es escasa.</p>	<p><b>O1.1.</b> Diagnosticar el posicionamiento de mercado a los destinos del oriente del país.</p> <p><b>O1.2.</b> Desarrollar estrategias publicitarias orientadas a la promoción de la empresa en redes sociales, radio y televisión, región Oriente del país.</p> <p><b>O1.3.</b> Pautar en los medios publicitarios seleccionados.</p> <p><b>O1.4.</b> Evaluar el posicionamiento de mercado, luego de aplicadas las estrategias.</p>
<p><b>O2.</b> Mejorar el posicionamiento en el mercado, mediante la satisfacción de varias necesidades de los clientes (entretenimiento y conectividad)</p>	<p><b>O2.1.</b> Realizar un análisis costo-beneficio del mejoramiento en la infraestructura de los vehículos, para la reproducción efectiva de audio y video.</p> <p><b>O2.2.</b> Implementar políticas orientadas a mejorar el entretenimiento de los pasajeros en las unidades de transporte, en relación a la reproducción de videos y música.</p> <p><b>O2.3.</b> Realizar un análisis costo-beneficio de la implementación de internet en las unidades de transporte</p> <p><b>O2.4.</b> Implementar políticas orientadas a mejorar el entretenimiento de los pasajeros en las unidades de transporte, en relación a la conectividad wifi.</p> <p><b>O2.5.</b> Evaluar el posicionamiento de mercado, luego de aplicadas las políticas.</p>
<p><b>O3.</b> Mejorar la percepción que tiene el mercado en general sobre los servicios que brinda de la cooperativa, mediante anuncios publicitarios.</p>	<p><b>O3.1.</b> Diseñar una estrategia publicitaria orientada a promover los valores corporativos de la empresa y la calidad de los servicios que brinda.</p> <p><b>O3.2.</b> Aplicar los lineamientos establecidos en la estrategia publicitaria.</p> <p><b>O3.3.</b> Evaluar la percepción del mercado sobre los servicios que brinda la cooperativa.</p>

<b>O4.</b> Redefinir la misión, visión y objetivos de la empresa, para el establecimiento de su direccionamiento estratégico.	<b>O4.1.</b> Identificar el direccionamiento estratégico del negocio. <b>O4.2.</b> Redefinir la misión, visión y objetivos de la empresa.
<b>O5.</b> Mejorar los conocimientos de los empleados en las áreas de: atención al cliente, normativa legal, informática y archivo.	<b>O5.1.</b> Planificar los cursos de capacitación, de acuerdo a las distintas áreas de negocio de la empresa. <b>O5.2.</b> Contratar profesionales que dicten los cursos planificados <b>O5.3.</b> Desarrollar las capacitaciones planificadas.
<b>O6.</b> Mantener el buen estado de los vehículos, mediante revisiones periódicas y mantenimiento.	<b>O6.1.</b> Planificar las revisiones periódicas a los vehículos de la empresa. <b>O6.2.</b> Desarrollar las revisiones planificadas.

**Elaborado por:** Karina Carrasco

#### **4.2.3.4 Estrategias Competitivas**

##### **4.2.3.4.1 Diferenciación**

En el objetivo estratégico O2 se planteó la diferenciación del servicio de transporte de la empresa de otros del mercado, a través de procesos de valor agregado; en este caso:

- A.** Conectividad wifi: la posibilidad de que el cliente tenga conectividad a internet durante el viaje en sus dispositivos móviles (sin un costo adicional).
- B.** Entretenimiento - video: la reproducción de videos en al menos 2 pantallas de televisión por vehículo (colocadas estratégicamente, para la adecuada visualización de todos los pasajeros). Para el efecto, se pone a consideración las siguientes políticas:

**B01:** Las películas deben ser proyectadas aleatoriamente, como máximo 10 veces, durante un año. Esto con la finalidad de que los usuarios frecuentes puedan disfrutar, la mayoría de veces, de la reproducción de una nueva película.

**B02:** Los contenidos no deben mostrar escenas sexuales, de terror, o de violencia extrema, a fin de que puedan ser vistos por cualquier pasajero.

**B03:** Se sugiere proyectar películas con subtítulos en español, para aquellos que posean problemas auditivos. Además, debe evitarse que el sonido sea lo suficientemente alto como para evitar que aquellos que prefieran dormir, no lo hagan.

**B04:** La responsabilidad principal sobre el cumplimiento o no de estas políticas recae sobre el controlador de la unidad de transporte. Por tal razón, será él quien reciba y considere todas las sugerencias y reclamos al respecto por parte de los pasajeros.

**C. ENTRETENIMIENTO – AUDIO:** La reproducción de música con al menos dos altavoces (colocados estratégicamente, para su correcta audición en todo el vehículo). Para el efecto, se pone a consideración las siguientes políticas:

**C01:** Se habilitará acceso únicamente a contenido de redes sociales.

**C02:** La clave de acceso será colocada en un lugar visible del vehículo, así como un letrero donde se informe la disponibilidad del servicio de Wifi.

**C03:** La responsabilidad principal sobre el cumplimiento o no de estas políticas recae sobre el controlador de la unidad de transporte. Por tal razón, será él quien reciba y considere todas las sugerencias y reclamos al respecto por parte de los pasajeros.

**Tabla 37:** Estrategia 1

<b>META</b>	Mejorar el posicionamiento en el mercado, mediante la satisfacción de varias necesidades de los clientes (entretenimiento y conectividad)
<b>ESTRATEGÍA</b>	Equipar las unidades de dispositivos de conexión a internet, así como de reproductores de audio y video (en aquellas que no disponen).
<b>ACTIVIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un análisis costo-beneficio del mejoramiento en la infraestructura de los vehículos, para la reproducción efectiva de audio y video.</li> <li>2. Implementar políticas orientadas a mejorar el entretenimiento de los pasajeros en las unidades de transporte, en relación a la reproducción de videos y</li> </ol>

	<p>música.</p> <p>3. Realizar un análisis costo-beneficio de la implementación de internet en las unidades de transporte</p> <p>4. Implementar políticas orientadas a mejorar el entretenimiento de los pasajeros en las unidades de transporte, en relación a la conectividad wifi.</p> <p>5. Evaluar el posicionamiento de mercado, luego de aplicadas las políticas.</p>
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	7 meses
<b>ESTADO ACTUAL</b>	Usuarios con necesidades de conectividad y entretenimiento insatisfechas
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Usuarios prefieren utilizar los servicios de la cooperativa, gracias a su valor agregado.
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Adquisiciones Jefe del Área Comercial

Elaborado por: Karina Carrasco

#### 4.2.3.4.2 Segmentación

En el objetivo estratégico O1 se planteó enfocar el posicionamiento del mercado respecto a un segmento geográfico específico: las provincias de Morona Santiago, Pastaza y Napo, como rutas desde y hacia la provincia de Chimborazo. Para el efecto deberá invertirse en publicidad digital y en medios tradicionales (radio y televisión).

**D. ANUNCIOS PUBLICITARIOS:** Generación de anuncios publicitarios para radio y televisión. Se deberá contratar personal especializado para la implementación de una campaña publicitaria en redes sociales, cuya segmentación específica sea a las Morona Santiago, Pastaza y Napo.

**Tabla 38:** Estrategia 2

<b>META</b>	Enfocar el posicionamiento de mercado a los destinos del oriente del país, cuya competencia es escasa.
<b>ESTRATEGÍA</b>	Contratar personal especializado para la elaboración de estrategias publicitarias orientadas a la promoción de los servicios que brinda la empresa, mediante el empleo de redes sociales, radio y televisión, y dirigida a la región Oriente del país
<b>ACTIVIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diagnosticar el posicionamiento de mercado a los destinos del oriente del país.</li><li>2. Desarrollar estrategias publicitarias orientadas a la promoción de la empresa en redes sociales, radio y televisión, región Oriente del país.</li><li>3. Pautar en los medios publicitarios seleccionados.</li><li>4. Evaluar el posicionamiento de mercado, luego de aplicadas las estrategias.</li></ol>
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	10 meses
<b>ESTADO ACTUAL</b>	Apertura de nuevas rutas en otras cooperativas. Negativo posicionamiento de la empresa en el mercado local.
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Usuarios prefieren utilizar los servicios de la cooperativa, para transportarse o enviar encomiendas desde y hacia las provincias de Morona Santiago, Pastaza y Napo.
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe del Área Comercial

Elaborado por: Karina Carrasco

#### 4.2.3.5 Estrategias Operativas

##### 4.2.3.5.1 Producto

El objetivo estratégico O4 está orientado a mejorar el direccionamiento estratégico del negocio, y de forma indirecta, el servicio ofertado. Al lograr este objetivo, todos los

elementos del negocio deberán alinearse a la misión y visión institucional, para mejorar la calidad del servicio y alcanzar la visión de empresa. Para el efecto, se ha establecido la misión, visión, objetivos y valores corporativos del negocio en apartados anteriores, cumpliéndose así al objetivo estratégico O4. La percepción que tiene el cliente sobre el servicio es el que tiene verdadero valor en el mercado.

Los objetivos estratégicos O5 y O6 se orientan al área administrativa y buscan, de manera general, mejorar la calidad del servicio.

**Tabla 39:** Estrategia 3

<b>META</b>	Mejorar los conocimientos de los empleados en las áreas de: atención al cliente, normativa legal, informática y archivo.
<b>ESTRATEGÍA</b>	Desarrollar programas anuales de capacitación en las áreas de atención al cliente, normativa legal, informática y archivo.
<b>ACTIVIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar los cursos de capacitación, de acuerdo a las distintas áreas de negocio de la empresa.</li> <li>2. Contratar profesionales que dicten los cursos planificados</li> <li>3. Desarrollar las capacitaciones planificadas.</li> </ol>
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	8 meses
<b>ESTADO ACTUAL</b>	Empleados con escasos conocimientos de: atención al cliente, normativa legal, informática y archivo.
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Empleados con conocimientos sobre: atención al cliente, normativa legal, informática y archivo. Empleados mejorando los procesos de atención al cliente, gestión de archivo y cumplimiento de la normativa legal, en todas las áreas de negocio.
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Talento Humano

Elaborado por: Karina Carrasco

**Tabla 40:** Estrategia 4

<b>META</b>	Mantener el buen estado de los vehículos, mediante revisiones periódicas y mantenimiento.
<b>ESTRATEGÍA</b>	Gestionar la revisión periódica de los vehículos.
<b>ACTIVIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificar las revisiones periódicas a los vehículos de la empresa.</li><li>2. Desarrollar las revisiones planificadas.</li></ol>
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	Permanente
<b>ESTADO ACTUAL</b>	Vehículos en buen estado.
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Vehículos mantienen su buen estado actual.
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe del Área Comercial

Elaborado por: Karina Carrasco

#### **4.2.3.5.2 Precio**

Considerado que la Cooperativa de Transportes Riobamba no ha permitido conocer la realidad financiera de la empresa, y que además sus directivos han expresado la necesidad de mantener los precios establecidos actualmente, no se definirán estrategias orientadas al precio.

Cabe destacar además que la aplicación de la estrategia competitiva de diferenciación planteada anteriormente provocará gastos en la empresa (no pueden considerarse inversiones), por lo cual no sería conveniente plantear una disminución de precios. Se espera que la “diferenciación” del servicio le permita al usuario inclinar sus preferencias hacia la empresa, a pesar de que los precios manejados por la competencia sean menores.

#### **4.2.3.5.3 Plaza**

A pesar de haber definido una estrategia competitiva de segmentación, esto no deberá afectar al servicio prestado hacia las demás rutas de la cooperativa.

No se plantea ampliar las rutas de transportación, debido a que en el momento es imprescindible mejorar los servicios de las rutas establecidas, funcionales y debidamente legalizadas.

#### 4.2.3.5.4 Promoción

El objetivo estratégico O3 se orienta a mejorar la percepción del cliente sobre los servicios que brinda de la cooperativa. La promoción o difusión de los valores corporativos, así como de la calidad del servicio y atención al cliente permitirán atraer nuevos clientes; sin embargo el trabajo de la compañía y de cada uno de sus miembros será el retener dicha preferencia, a fin de que mejore el posicionamiento general de la empresa en el mercado.

Esta estrategia se basará en la contratación de personal especializado en publicidad e imagen corporativa, a fin de que generen insumos que puedan ser promocionados en los medios digitales (internet) y tradicionales (radio y televisión) de las ciudades origen y destino de cada una de las rutas que atiende la cooperativa.

También deberán considerarse parámetros relacionados al accionar diario de la cooperativa, por ejemplo: uniformes, papelería, protocolos de atención al cliente, entre otros.

**Tabla 41:** Estrategia 5

<b>META</b>	Mejorar la percepción que tiene el mercado en general sobre los servicios que brinda de la cooperativa, mediante anuncios publicitarios.
<b>ESTRATEGÍA</b>	Contratar personal especializado para la elaboración de estrategias publicitarias orientadas a la promoción de los valores corporativos de la empresa y la calidad del servicio prestado, mediante anuncios publicitarios en redes sociales, radio y televisión.
<b>ACTIVIDADES</b>	1. Diseñar una estrategia publicitaria orientada a promover los valores corporativos de la empresa y la calidad de los servicios que brinda.

	<p>2. Aplicar los lineamientos establecidos en la estrategia publicitaria.</p> <p>3. Evaluar la percepción del mercado sobre los servicios que brinda la cooperativa.</p>
<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	1 año
<b>ESTADO ACTUAL</b>	Posicionamiento negativo de la imagen de la empresa.
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Usuarios tienen una percepción positiva de los servicios que brinda la cooperativa.
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe del Área Comercial

Elaborado por: Karina Carrasco

## ANUNCIOS PUBLICITARIOS

Las siguientes imágenes corresponden a una propuesta visual de anuncios publicitarios a ser empleados por la cooperativa de transportes. La estrategia 5, sin embargo, recalca la contratación de personal especializado en el área publicitaria.

*Redes Sociales*

**Medio:** Facebook

**Figura 7:** Anuncios publicitarios – Red Social Facebook

The screenshot shows the Facebook 'Promocionar publicación' (Promote post) interface. On the left, the 'PÚBLICO' (Audience) section is visible, showing a selection of 'Personas que eliges por medio de la segmentación' (People you choose by segmentation) with a green checkmark and the text 'Tu selección de público es excelente.' (Your audience selection is excellent). Below this, there are options for 'Personas a las que les gusta tu página' (People who like your page) and 'Personas a las que les gusta tu página y sus amigos' (People who like your page and their friends). The main content area displays a bus schedule for 'RIOBAMBA' with routes to Riobamba, Guayaquil, Tena, Macas, and Puyo, listing departure and arrival times. The bottom of the screen shows a 'PRESUPUESTO Y DURACIÓN' (Budget and Duration) section with a 'Promocionar' (Promote) button.

**Fuente:** Captura de pantalla - Facebook

La segmentación de la publicación en redes sociales responderá a: las provincias de Morona Santiago, Napo y Pastaza, y a personas mayores de 18 años de edad.

Se ha seleccionado la red social Facebook considerando que sus herramientas se enfocan ampliamente al ámbito empresarial o corporativo.

*Radio*

**Medio:** Radio Canela

### **Cuña Radial**

*La Cooperativa de Transporte Interprovincial Riobamba Cía. Ltda. brinda servicios de transportación de pasajeros y encomiendas en las ciudades de Riobamba, Santo Domingo, Guayaquil, Milagro, Baños, Puyo, Tena, y Macas. Nuestras confortables unidades de transporte y la excelente calidad de atención de nuestro personal, son nuestra carta de presentación. Cooperativa de Transporte Interprovincial Riobamba... Tu mejor*

Se ha considerado a Radio Canela para la promoción de la cuña radial debido a que es una radio de amplia aceptación a nivel nacional, con frecuencia en la región Oriental.

*Televisión*

**Medio:** Ally TV

**Duración:** 30 segundos

**Enfoque promocional:**

- Rutas
- Variadas frecuencias
- Calidad del servicio
- Unidades de transporte confortables y en buen estado

## **4.2.4 Plan Operativo de Marketing**

### **4.2.4.1 Cronograma de implementación y control**

La Tabla 42 presenta un cronograma tentativo de ejecución de las estrategias planteadas y sus objetivos operativos, en un horizonte temporal de 3 años.

**Tabla 42:** Cronograma de implementación y control

		CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL											
		AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
ACTIVIDADES	DURACIÓN	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
<b>O1. Enfocar el posicionamiento de mercado a los destinos del oriente del país, cuya competencia es escasa.</b>	<b>10 meses</b>												
O1.1. Diagnosticar el posicionamiento de mercado a los destinos del oriente del país.	3 meses												
O1.2. Desarrollar estrategias publicitarias orientadas a la promoción de la empresa en redes sociales, radio y televisión, región Oriente del país.	3 meses												
O1.3. Pautar en los medios publicitarios seleccionados.	3 meses												
O1.4. Evaluar el posicionamiento de mercado, luego de aplicadas las estrategias.	1 mes												
<b>O2. Mejorar el posicionamiento en el mercado, mediante la satisfacción de varias necesidades de los clientes (entretenimiento y conectividad)</b>	<b>7 meses</b>												
O2.1. Realizar un análisis costo-beneficio del mejoramiento en la infraestructura de los vehiculos, para la reproducción efectiva de audio y video.	3 meses												
O2.2. Implementar políticas orientadas a mejorar el entretenimiento de los pasajeros en las unidades de transporte, en relación a la reproducción de videos y música.	3 meses												
O2.3. Realizar un análisis costo-beneficio de la implementación de internet en las unidades de transporte	3 meses												
O2.4. Implementar políticas orientadas a mejorar el entretenimiento de los pasajeros en las unidades de transporte, en relación a la conectividad wifi.	3 meses												
O2.5. Evaluar el posicionamiento de mercado, luego de aplicadas las políticas.	1 mes												

		CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL											
		AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
ACTIVIDADES	DURACIÓN	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
<b>O3. Mejorar la percepción que tiene el mercado en general sobre los servicios que brinda de la cooperativa.</b>	<b>12 meses</b>												
O3.1. Diseñar una estrategia publicitaria orientada a promover los valores corporativos de la empresa y la calidad de los servicios que brinda.	3 meses												
O3.2. Aplicar los lineamientos establecidos en la estrategia publicitaria.	8 meses												
O3.3. Evaluar la percepción del mercado sobre los servicios que brinda la cooperativa.	1 mes												
<b>O5. Mejorar los conocimientos de los empleados en las áreas de: atención al cliente, normativa legal, informática y archivo.</b>	<b>8 meses</b>												
O5.1. Planificar los cursos de capacitación, de acuerdo a las distintas áreas de negocio de la empresa.	1 mes												
O5.2. Contratar profesionales que dicten los cursos planificados	1 mes												
O5.3. Desarrollar las capacitaciones planificadas.	6 meses												
<b>O6. Mantener el buen estado de los vehículos, mediante revisiones periódicas y mantenimiento.</b>	<b>Permanente</b>												
O6.1. Planificar las revisiones periódicas a los vehículos de la empresa.	1 semana												
O6.2. Desarrollar las revisiones planificadas.	Permanente												

		CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL											
		AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
ACTIVIDADES	DURACIÓN	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>	3 meses												
OG1. Evaluar la efectividad de las estrategias planteadas.	3 meses												
OG2. Redefinir el direccionamiento estratégico de la empresa: misión, visión, objetivos y valores corporativos.	3 meses												

#### NOMENCLATURA

-  Actividades en general
-  Actividades de evaluación de los objetivos
-  Actividades de retroalimentación
-  Actividad permanente
-  Control y seguimiento de actividades

Elaborado por: Karina Carrasco

#### **4.2.4.2 Indicadores de evaluación y seguimiento**

A fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos se han planteado dos tipos de indicadores: los primeros permiten dar seguimiento a los objetivos estratégicos, de manera individual, mientras que los otros permiten evaluar el cumplimiento del plan estratégico. Dichos indicadores se detallan en la tabla 43.

#### **4.2.4.3 Balance Score Card**

La tabla 44 presenta una propuesta de balance score card el cual contiene la siguiente información:

Objetivo Estratégico: Objetivo planteado.

Indicador: Información requerida para valorar el cumplimiento del objetivo.

Valor actual: Valoración actual del indicador.

Valor meta: Valoración meta del indicador.

Rango de valores - Estatus: Rangos porcentuales y semaforización.

Frecuencia de control: Periodicidad de control sobre el cumplimiento paulatino del objetivo.

**Tabla 43:** Indicadores de evaluación y seguimiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS		INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	
	DEFINICIÓN	FÓRMULA	DEFINICIÓN	FÓRMULA
<b>O1.</b> Enfocar el posicionamiento de mercado a los destinos del oriente del país, cuya competencia es escasa.	Recursos económicos empleados en el posicionamiento de mercado de un segmento particular	$EPM = (\text{total invertido en el posicionamiento de mercado al segmento específico} / \text{total invertido en posicionamiento de la empresa}) * 100$	Objetivos operativos cumplidos eficientemente, respecto al plan operativo.	O_EPM = Objetivos operativos (en progreso) cumplidos eficientemente a la fecha de control / objetivos operativos (en progreso) a ser cumplidos a la fecha de control
<b>O2.</b> Mejorar el posicionamiento en el mercado, mediante la satisfacción de varias necesidades de los clientes (entretenimiento y conectividad)	% de mercado que prefiere los servicios de la empresa respecto a la competencia, en base al valor agregado implementado.	$MPM = (\text{número de personas que expresan su preferencia por la empresa} / \text{total de personas entrevistadas o encuestadas}) * 100$		
<b>O3.</b> Mejorar la percepción que tiene el mercado en general sobre los servicios que brinda de la cooperativa, mediante anuncios publicitarios.	% de mercado que asocian a la cooperativa con sus valores corporativos.	$MPS = (\text{número de personas que asocian a la cooperativa con sus valores corporativos} / \text{total de personas entrevistadas o encuestadas}) * 100$		
<b>O5.</b> Mejorar los conocimientos de los empleados en las áreas de: atención al cliente, normativa legal, informática y archivo.	% de empleados capacitados en las diversas áreas planificadas.	$MCE = (\text{número de empleados capacitados} / \text{total de empleados}) * 100$		
<b>O6.</b> Mantener el buen estado de los vehículos, mediante revisiones periódicas y mantenimiento.	% de vehículos en buen estado	$MEV = (\text{número de vehículos en buen estado} / \text{total de vehículos}) * 100$		

**Elaborado por:** Karina Carrasco

**Tabla 44:** Balance score card

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	ACTUAL	META 2020			FRECUENCIA DE CONTROL
				META	RANGO DE VALORES	ESTATUS	
Clientes	O1. Enfocar el posicionamiento de mercado a los destinos del oriente del país, cuya competencia es escasa.	Recursos económicos empleados en el posicionamiento de mercado de un segmento particular (EPM).	0%	60%	>= 60%	Verde	Semestral
					30% - 59%	Amarillo	
					< 30%	Rojo	
Clientes	O2. Mejorar el posicionamiento en el mercado, mediante la satisfacción de varias necesidades de los clientes (entretenimiento y conectividad)	Porcentaje de mercado que prefiere los servicios de la empresa respecto a la competencia, en base al valor agregado implementado (MPM).	40%	80%	>= 80%	Verde	Trimestral
					50% - 79%	Amarillo	
					< 50%	Rojo	
Clientes	O3. Mejorar la percepción que tiene el mercado en general sobre los servicios que brinda de la cooperativa, mediante anuncios publicitarios.	Porcentaje de mercado que asocian a la cooperativa con sus valores corporativos (MPS).	40%	80%	>= 80%	Verde	Semestral
					50% - 79%	Amarillo	
					< 50%	Rojo	
Formación	O5. Mejorar los conocimientos de los empleados en las áreas de: atención al cliente, normativa legal, informática y archivo.	Porcentaje de empleados capacitados en las diversas áreas planificadas (MCE).	-	75%	>= 75%	Verde	Semestral
				41% - 74%	Amarillo		
				< 40%	Rojo		
Procesos Internos	O6. Mantener el buen estado de los vehículos, mediante revisiones periódicas y mantenimiento.	Porcentaje de vehículos en buen estado (MEV).	75%	75%	>= 75%	Verde	Anual
				41% - 74%	Amarillo		
				< 40%	Rojo		

Elaborado por: Karina Carrasco

#### 4.2.5 Presupuesto

A fin de cumplir los objetivos estratégicos planteados, se ha elaborado la siguiente matriz de recursos y gastos, cuya información sirvió como punto de partida para la elaboración del correspondiente presupuesto.

**Tabla 45:** Matriz de recursos y gastos

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>RECURSOS HUMANOS (CONTRATACION DE PERSONAL OCASIONAL)</b>	<b>COMPRA EQUIPAMIENTO Y MATERIALES</b>	<b>PAGOS POR SERVICIOS EMPRESARIALES</b>
<b>O1.</b> Enfocar el posicionamiento de mercado a los destinos del oriente del país, cuya competencia es escasa.	1 Ingeniero en Marketing o afines 1 Publicista o afines		Publicidad en radio y televisión
<b>O2.</b> Mejorar el posicionamiento en el mercado, mediante la satisfacción de varias necesidades de los clientes (entretenimiento y conectividad)	1 Ingeniero en Marketing, con conocimiento intermedio de Contabilidad y Finanzas	ENTRETENIMIENTO 48 Televisores 48 Cables audio y video 48 Soportes para tv CONECTIVIDAD Modem/Router Wifi	CONECTIVIDAD Internet móvil
<b>O3.</b> Mejorar la percepción que tiene el mercado en general sobre los servicios que brinda de la cooperativa.	1 Ingeniero en Marketing o afines 1 Publicista o afines	<<no identificados>>	<<no identificados>>
<b>O5.</b> Mejorar los conocimientos de los empleados en las áreas de: atención al cliente, normativa legal, informática y archivo.			Empresa capacitadora
<b>O6.</b> Mantener el buen estado de los vehículos, mediante revisiones periódicas y mantenimiento.	<<recursos propios de la empresa, taller mecánico>>		

**Elaborado por:** Karina Carrasco

## Recursos Humanos y Servicios Empresariales

**Tabla 46:** Matriz de recursos humanos y servicios empresariales- Presupuesto

ÁREA	CANT	DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	TIEMPO DE CONTRATACIÓN	TOTAL
Recursos Humanos	1	Ingeniero en marketing	\$ 650,00	2 AÑOS	\$ 15.600,00
	1	Publicista	\$ 650,00	6 MESES	\$ 3.900,00
	TOTAL				\$ 19.500,00
Servicios Empresariales	48	Internet móvil	\$ 16,00*	18 meses	\$ 13.824,00
	1	Spot publicitario – canal de televisión	\$580**	18 meses	\$ 10.440,00
	1	Cuña publicitaria - radio	\$ 180,00***	18 meses	\$ 3.240,00
	1	Anuncios publicitarios en facebook	\$100,00	1 año	\$1.000,00
	4	Servicio de capacitación	\$1.500,00**** *	6 meses	\$9.000,00
TOTAL					\$ 37.504,00

\* (ELDIARIO.EC, 2015)

\*\* ALLY TV

\*\*\* CANELA RADIO CORP

\*\*\*\* KOOPER - RIOBAMBA

**Elaborado por:** Karina Carrasco

En los costos de recursos humanos y servicios empresariales constan los servicios contratados a terceras partes (empresas o personales naturales), con vigencia contractual. Respecto al servicio de “internet móvil” se ha estimado un tiempo de 18

meses considerando que es el tiempo mínimo por el cual se firma este tipo de contratos; los demás tiempos se han registrado en función del cronograma de plan operativo.

### Equipamiento y materiales

**Tabla 47:** Matriz de equipamiento y materiales - Presupuesto

<b>CANT</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>48</b>	TELEVISORES 23"	\$ 280,00	\$ 13.440,00
<b>48</b>	CABLES DE AUDIO Y VIDEO	\$ 12,00	\$ 576,00
<b>48</b>	SOPORTES DE TV	\$ 20,00	\$ 960,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 14.976,00</b>

**Elaborado por:** Karina Carrasco

En cuanto a equipamiento y materiales, se ha considerado la compra de equipos para todos los vehículos en función de que, a pesar de que algunos de ellos tienen estos dispositivos, son muy antiguos o están dañados.

### Presupuesto General

**Tabla 48:** Presupuesto General

<b>CONCEPTO</b>	<b>TOTAL</b>
RECURSOS HUMANOS	\$ 19.500,00
EQUIPAMIENTO Y MATERIALES	\$ 14.976,00
SERVICIOS EMPRESARIALES	\$ 37.504,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 71.980,00</b>

**Elaborado por:** Karina Carrasco

La inversión que deberá realizar la empresa para la ejecución de las 3 estrategias planteadas en el presente plan de marketing es de \$ 71.980,00.

## CONCLUSIONES

- El plan de marketing es una herramienta de planeación estratégica que permite mejorar el posicionamiento del negocio, así como alcanzar sus objetivos comerciales. Se basa fundamentalmente en la realización de un diagnóstico situacional mediante instrumentos de investigación como encuestas y entrevistas, así como del análisis del ámbito macro o externo.
- La Cooperativa de Transportes Riobamba no posee un buen posicionamiento en el mercado local (Riobamba), además carece de procesos de capacitación del personal, marketing y direccionamiento estratégico inexistente, y una inadecuada atención al cliente. Sin embargo, tiene entre sus fortalezas el poseer vehículos relativamente nuevos, y manejar rutas y frecuencias a destinos poco aplicados por otras compañías de transporte.
- En base al análisis FODA de la empresa y el análisis del mercado local (Riobamba), se diseñó un plan de marketing en el cual se planteó un plan operativo para la implementación, seguimiento y control de las estrategias planteadas. El plan de marketing desarrollado se enfoca a los siguientes procesos o estrategias: promoción publicitaria de los servicios de la empresa, enfoque de su posicionamiento a la región oriente, capacitación del personal, y mantenimiento permanente de sus vehículos. Dentro del plan operativo se estableció un cronograma de actividades a 3 años, considerando la visión plasmada para la institución. Se definieron además los procesos e indicadores de seguimiento y control para cada uno de los objetivos operativos planteados dentro del balance score card.
- Mediante la aplicación de la presente propuesta, se espera mejorar el posicionamiento de mercado de la Cooperativa de Transportes Riobamba, considerando que además es necesario realizar un análisis desde el punto de vista administrativo (estructura organizacional, cargos, funciones).

## **RECOMENDACIONES**

- Efectuar una correcta investigación de mercado, mediante el correcto diseño de herramientas e instrumentos de recolección de datos, así como del manejo de una comunicación eficiente con los entrevistados o encuestados.
- Implementar las estrategias de publicitarias mediante la colaboración de investigadores de otras facultades (por ejemplo, de la Escuela de Diseño Gráfico), con la finalidad de aprovechar su conocimiento técnico en la elaboración de una propuesta visual de alto impacto.
- Desarrollar un control permanente sobre la consecución de los objetivos estratégicos, mediante la aplicación del balance score card definido, permitirá alcanzar las metas planteadas y emplear eficientemente los recursos financieros y administrativos designados para al efecto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Balseca, S. (2017). *Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa de Telecomunicaciones WIFICOM S.A. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2015*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de Dspace Espoch: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/6464>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Cifras económicas del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec>:  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201701.pdf>
- Banco de México. (2012). *Inflación: causas, consecuencias y medición*. Obtenido de <http://web.uaemex.mx>:  
[http://web.uaemex.mx/feconomia/CICE/Archivos/Catedra\\_BM/Inflacion.pdf](http://web.uaemex.mx/feconomia/CICE/Archivos/Catedra_BM/Inflacion.pdf)
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.
- Coto, M. (2008). *El plan de marketing digital*. Madrid: Pearson.
- eldiario.ec. (2015). *El wifi es la nueva tendencia en buses de transporte*. Obtenido de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/365603-el-wifi-es-la-nueva-tendencia-en-buses-de-transporte/>
- Hoyos, R. (2016). *Branding: el arte de marcar corazones*. Bogotá, Ecoe Ediciones.
- INEC. (2010). *Población y demografía*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (10 de Enero de 2013). *INEC presenta sus proyecciones poblacionales cantonales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>
- Jacques, J. (2003). *Estrategias de marketing*. España: ESIC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Lara, M. (2015). *Plan de marketing para la Compañía de Transporte Turístico Ambaturismo C.A. del cantón Ambato, provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de Dspace ESPOCH: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/3858>
- Manuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2006). *Estrategias de marketing*. Madrid: ESIC.

- Martinez , A., Ruiz, C., & Escriva, J. (2014). *Marketing en la actividad Comercial*. España: Mc Graw Hill.
- Merton, R., & Bodie, Z. (2003). *Finanzas*. Pearson Educación.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos del marketing*. Madrid: Universitat Jaume.
- Nuñez, R. (2012). *El marketing en el siglo XXI*. Mexico: Mexico Editores.
- Parkin, M. (2000). *Macroeconomía y política fiscal*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt>: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/04/Fun-Econ/11.pdf>
- Patiño, G. (2015). *Plan de marketing turístico para la parroquia Mindo, cantón San Miguel de los Bancos, provincia de Pichincha*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de Dspace ESPOCH: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/3916>
- Stanton, Etzel, & Walker. (2007). *Fundamentos de marketing*. 14a. ed. México: Mc Graw Hill.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2016). *Información de cálculo de tasas activas2*. Obtenido de <http://www.superbancos.gob.ec>: [http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=153&vp\\_tip=2](http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=153&vp_tip=2)

## ANEXOS

### **Anexo 1: Guion de Entrevistas**

#### **Actividad 1 – Introducir a los entrevistados al objetivo o motivo de la entrevista, así como al tema de investigación**

*Objetivo:* Identificar las fortalezas y debilidades de la Cooperativa de transportes

*Tema:* Diseño de un Plan de Marketing para la Cooperativa de Transportes Riobamba, de la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, Periodo 2017.

#### **Actividad 2 – Inducir a los entrevistados al tema central del proyecto: “Plan de Marketing”**

Dar a conocer: su definición, importancia y objetivos.

#### **Actividad 3 – Leer cada una de las preguntas, y grabar sus respuestas (grabadora de mano).**

#### PREGUNTAS DIRECTIVOS

1. ¿La empresa tiene claramente definidos sus objetivos, misión y visión?
2. ¿Cuenta al momento con una planificación estratégica?
3. ¿Se ha efectuado un estudio de mercado en los últimos 3 años? Si es sí, ¿cuáles fueron sus resultados más importantes?
4. ¿Considera ud. que la empresa tiene un buen posicionamiento en el mercado? ¿A qué se debe?
5. ¿Cuáles considera ud. son los puntos fuertes del negocio? ¿Cuáles son los puntos débiles? (Ámbitos: Humano, Procesos Internos y Servicios, Financiero, Clientes)

6. ¿Ofrecen servicios de valor agregado? ¿Cuáles son?

#### PREGUNTAS EMPLEADOS

1. ¿Conoce ud. la misión y visión de la empresa?
2. ¿Sus actividades laborales están orientadas mediante un plan estratégico?
3. ¿Cuáles son los principales puntos fuertes y débiles del área de negocio donde ud. labora?
4. ¿La empresa motiva a sus empleados a mejorar los servicios prestados? ¿Cómo?
5. ¿Cuáles considera ud. son los principales motivos por los que los clientes utilizan los servicios prestados por la empresa?
6. ¿Cuáles han sido las principales reclamaciones de los clientes durante los últimos 3 años?
7. ¿Qué empresas del mercado local considera ud. son los principales competidores de la Cooperativa de Transportes Riobamba?
8. ¿Considera ud. que la empresa tiene un buen posicionamiento en el mercado? ¿A qué se debe?

## Anexo 2: Encuesta de investigación



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE

### ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

### ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

**Objetivo:** Identificar las preferencias de los usuarios y su comportamiento al momento de elegir los servicios de una compañía de transportes

**Indicaciones:** La presente encuesta es anónima. Lea las preguntas detenidamente y seleccione la opción que identifique su respuesta u opinión.

#### INFORMACIÓN GENERAL

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Género:** \_\_\_\_\_

**Ocupación:** \_\_\_\_\_

#### CUESTIONARIO

**1. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de transporte interprovincial?**

- Diariamente
- Al menos 1 vez a la semana
- Al menos 1 vez al mes
- Al menos 1 vez cada 3 meses
- Al menos 1 vez cada 6 meses
- Rara vez

**2. Los viajes que ud. ha realizado durante el último año, en su mayoría, tienen que ver con:**

- Trabajo o Negocios
- Placer (turismo o paseos)
- Asuntos personales (salud, trámites, familia)

**3. ¿Cuáles de las siguientes características/servicios evalúa ud. al momento de escoger entre varias líneas de transporte? Señale dos.**

- Estado de las unidades (buses)
- Transmisión de películas durante el viaje
- Seguridad al viajar (velocidad de los conductores, no paran durante el viaje, seguros de viajero)
- Comodidad (asientos reclinables)
- Limpieza
- Respeto a horarios y frecuencias

**4. ¿Cuáles de los siguientes servicios considera ud. deberían implementarse en las líneas de transporte interprovincial de la ciudad de Riobamba?**

- Venta de comida y bebidas
- Internet WiFi
- Codificación de equipaje
- Otros, especifique

---

**5. ¿Ha utilizado las unidades de la Cooperativa de Transportes Riobamba?**

- Sí  No

**Si respondió SÍ a la pregunta 5, continúe con las demás preguntas. Si respondió NO, diríjase a la pregunta 8.**

**6. ¿Cómo podría evaluar los siguientes parámetros de servicio de la Cooperativa?**

**Señale con una x**

	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Seguridad			
Comodidad			
Limpieza			
Servicio al Cliente			
Eficiencia			

**7. ¿Tiene ud. preferencia en usar los servicios de la Cooperativa de Transportes**

**Riobamba?**

Sí

No

**8. Identifique su preferencia respecto a las siguientes cooperativas de transporte.**

Cooperativa de Transportes Baños

Cooperativa de Transportes San Francisco

Cooperativa de Transportes Riobamba

Porque? : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración*