



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN  
ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA  
COOPERATIVA DE TRASPORTE MIXTO  
EL TAMBO, CANTÓN CATAMAYO,  
PROVINCIA DE LOJA”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A OPTAR  
EL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL**

**AUTORA:**

**Karla Verónica León Palta**

**DIRECTOR:**

**Ing. Mauricio Fabián Aguirre Aguirre**

**LOJA - ECUADOR**

**2013**

## CERTIFICACIÓN

Ing.- Mauricio Fabián Aguirre Aguirre

### DIRECTOR DE TESIS

#### CERTIFICO:

Que la investigación sobre el tema: **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TAMBO, CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA”**, presentado por la señorita Karla Verónica León Palta, cumple con los requisitos correspondientes por lo que autorizo su presentación al tribunal respectivo.

Loja, 5 de abril del 2013.



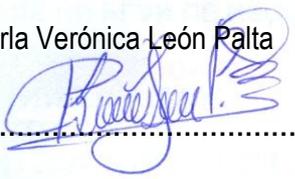
Ing.- Mauricio Fabián Aguirre Aguirre

## AUTORÍA

Yo, **Karla Verónica León Palta** declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido del mismo.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca virtual.

**Autora:** Karla Verónica León Palta

**Firma:**  .....

**Cédula:** 1104607450

**Fecha:** 18 de julio del 2013

## CARTA DE AUTORIZACIÓN

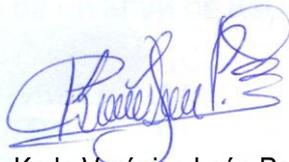
Yo, Karla Verónica León Palta, declaro ser la autora de la tesis titulada Elaboración de un Plan Estratégico de Marketing para la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo, Cantón Catamayo, Provincia de Loja, como requisito para optar el grado de Ingeniera Comercial, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 22 días del mes de julio del dos mil trece

Firma:



Autor: Karla Verónica León Palta

Cedula: 1104607450

Dirección: Ciudadela Julio Ordoñez

Correo electrónico: karlabbleo@hotmail.com

Teléfono: Celular: 0997528195

### Datos complementarios

Director de tesis: Ing. Mauricio Fabián Aguirre Aguirre

Tribunal de grado: Ing. Carmen Cevallos Cueva, PRESIDENTA

Lic. César Neira Hinostroza, VOCAL DEL TRIBUNAL

Ing. Ney Alfredo Gallardo, VOCAL DEL TRIBUNAL

### **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mis padres, quienes me brindaron su apoyo incondicional a lo largo de mi vida para cumplir cada uno de mis objetivos y metas.

A mis hermanos y hermanas por su apoyo, cariño y comprensión.

*Karla*

### **Agradecimiento**

Al culminar la presente tesis ofrezco un sincero agradecimiento a Dios, por haberme dado fortaleza y sabiduría para cumplir con una de mis metas; a mis padres, por su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios y mi vida, a la Universidad Nacional de Loja, por darme la oportunidad de ser parte de ella y formarme con sus conocimientos, al Ing. Mauricio Aguirre Director de Tesis, por su guía en el desarrollo de este trabajo, a los socios de la Cooperativa de Transporte Mixto EL Tambo, por permitirme el desarrollo de la presente investigación en su empresa.

Karla León

**1. TITULO**

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TAMBO, CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA”

## 2. RESUMEN

La cooperativa de Transporte Mixto El Tambo, se dedica a prestar el servicio público de transporte de pasajeros y carga, manteniendo esta actividad desde 13 años atrás y ha venido dando servicio a la parroquia de El Tambo y sus barrios.

Al ser la única empresa vigente en el mercado local, no se ha preocupado por mejorar su servicio, pero ha venido luchando a lo largo de su vida por adquirir unidades más grandes con carrocería estilo ranchera, siendo este un medio inadecuado e incómodo para el transporte de personas; teniendo un crecimiento por decirlo así, en cantidad más no en calidad.

En la actualidad, no cuenta con ningún plan estratégico que le permita mejorar su accionar frente a los requerimientos de los clientes. Por tal motivo y con el ánimo de contribuir a su progreso se desarrolló el presente tema: ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TAMBO, CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA.

Los objetivos planteados de la investigación fueron: Desarrollar un estudio de la situación actual de mercado; realizar un análisis FODA y formular el plan de marketing estratégico para mejorar el servicio de la cooperativa; para lo cual se recopiló información interna de la empresa a través de técnicas de información, se efectuó una entrevista al presidente, gerente y secretaria; y, se aplicaron encuestas a los 12 conductores y a 368 usuarios de este servicio, así como el empleo de diferentes métodos de investigación.

Los resultados de estas técnicas de investigación antes mencionadas, han sido referentes para establecer el diagnóstico situacional de la empresa y su entorno, con la finalidad de establecer un panorama de la condiciones actuales a nivel: externo, de tarea, interno y de marketing, determinando los puntos débiles y fuertes, como las posibles amenazas y oportunidades (FODA) de la cooperativa de transporte.

En base al análisis FODA se realizó la matriz de evaluación de factores internos y externos, la matriz de combinación de análisis FO, FA, DO, DA y como consecuencia se plantearon las estrategias, con el propósito de aprovechar las fortalezas y oportunidades y disminuir las debilidades y amenazas. En este estudio, se estableció que la cooperativa no

toma en cuenta la planeación formal, sus esfuerzos están orientados al desarrollo de actividades cotidianas y operativas, viéndose esto reflejado en la insatisfacción de los usuarios de este servicio.

La propuesta del plan estratégico está constituida de seis objetivos, cada uno con estrategias de solución y aprovechamiento de oportunidades que nos presenta el mercado. El primer objetivo se refiere a diversificar en servicios adicionales con un costo anual aproximado de \$7180.78; el segundo objetivo es reconstruir el logotipo para mejorar la imagen de la empresa, el costo aproximado es de \$132.00; otro objetivo es incentivar a los socios a la innovación cuyo costo es de \$300.00; para realizar el plan de publicidad y promoción el valor para ejecutarlo es de \$1060.62 aproximadamente; para lograr el diseño de un plan de capacitación para el personal de la empresa el valor asciende a \$1321.00; y, por último la construcción de la filosofía empresarial y la estructura administrativa incurre un costo aproximado de \$236.00. Deduciendo que el costo total del presente plan es de \$10230.80.

Finalmente se plantean conclusiones y recomendaciones de la investigación, orientado a brindar solución a los problemas que lograron ser identificados, facilitando al Gerente de la cooperativa la implementación de dicho plan.

## SUMMARY

The Joint Transport union of El Tambo is dedicated to providing public transport of passengers and freight; it has maintained this activity since 13 years ago and has been serving the parish of El Tambo and its neighborhoods.

As the only company in the local market force it has not bothered to improve its services, but has worked throughout this time to purchase larger units with a ranchera style body, and this is inappropriate and uncomfortable for the transport of persons. Therefore there is growth, so to speak, in quantity but not in quality.

There is not currently a strategic plan that could improve its services for the requirements of the clients. For this reason, and with the aim of contributing to their progress, this theme has been developed: DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN FOR MARKETING COOPERATIVE TRANSPORTATION JOINT El Tambo, Canton CATAMAYO, Loja Province.

Steps to fulfill the development: Designing a Strategic Marketing Plan for the Joint Transportation Cooperative El Tambo. Develop a study of the current market situation. Conduct a SWOT analysis to know the strengths, weaknesses, opportunities and threats of greater impact. Develop strategic marketing plan to improve the service of the cooperative and collect information about the company internally through appropriate information techniques such as direct observation, field research, interviews and surveys application as the use of different methods research.

The results of the research techniques mentioned above have been referenced to establish the situational analysis of the company and its environment, in order to establish an overview of the current condition level: external task internal and marketing, determining the strengths and weaknesses and the potential opportunities and threats (SWOT) of the transport union.

Based on the SWOT analysis that was conducted and assessment matrix internal and external factors, the combined analysis matrix FO, FA, DO, DA and consequently raising strategies in order to take advantage of strengths and opportunities and decrease the weaknesses and threats. In this study, it was established that the cooperative ignores

formal planning and their efforts are aimed at developing and operating activities of daily living, this can be seen reflected in the dissatisfaction of the users of this service.

The proposed strategic plan consists of six goals, each solving problems and use of opportunities that the market presents. The first objective relates to diversify into additional services at an annual cost of approximately \$ 7,180.78, the second objective is to reconstruct the logo to improve the image of the company, the cost is approximately \$ 132.00, another goal is to encourage partners to modernize units through agreements with financial institutions where the cost is \$ 300.00, another plan is advertising and promotion which the cost to run is \$ 1,060.62 or so to achieve the goal of designing a training program for staff of the company value amounted to \$ 1,321.00 and finally building the business philosophy and management structure incurs a cost of approximately \$ 236.00. Deducting the total cost of this plan is \$ 10,230.80.

In conclusion, the cooperative manager is facilitated to implement the plan to solve the identified problems using the conclusions and recommendations which have arisen for the research.

### 3. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el marketing se encuentra presente en todas las acciones sociales y económicas, es por eso que cada vez es mayor la necesidad de que toda empresa por más grande o pequeña que sea utilice una estrategia de marketing para que pueda, no solo sobrevivir sino posesionarse en un lugar destacado en el futuro y poder cumplir con sus objetivos.<sup>1</sup>

El cambio constante llamado “turbulencia” que se vive hoy en día, hace más difícil para que las empresas puedan predecir acontecimientos que ponen en riesgo e incertidumbre su permanencia en el mercado, la planeación estratégica se interpreta como un enfoque para analizar la complejidad de los fenómenos externos junto con las tendencias que afectaran su desarrollo, crecimiento y su posicionamiento que les permita generar ventajas competitivas y mayor participación en el mercado.<sup>2</sup>

De esta manera, la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo no está exenta del ambiente de cambio descrito anteriormente. Es muy importante aplicar enfoques administrativos que reduzcan al mínimo factores de riesgo presentes y futuros, que limiten su crecimiento y desarrollo. La cooperativa reúne las características para aplicar un **plan estratégico de marketing** y así, contribuir técnicamente en el manejo eficiente de la organización.

El presente informe es presentado como lo establece el Reglamento de Régimen Académico, en primer lugar corresponde al **tema** antes mencionado, el **resumen** en castellano y en inglés en el cual se detalla una síntesis del trabajo investigativo; la presente **introducción**, la **revisión de literatura** en donde se refleja lo relevante que se ha escrito sobre el tema con apoyos bibliográficos, en los **materiales y métodos** se indica lo que fue utilizado en el proceso de investigación.

En los **resultados** se parte con el análisis e interpretación de datos producto de la aplicación de encuestas y entrevistas, se plantea el estudio de la situación externa, de tarea, interna y de marketing de la empresa, también se presenta un análisis interno y

---

<sup>1</sup>. <http://www.marketing-xxi.com/el-marketing-dentro-de-la-empresa-6.htm>

<sup>2</sup>. <http://www.americainternet.cl/editorial/la-importancia-del-marketing-estrategico-2/>

externo en el que se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales sirvieron de base para el desarrollo de la matriz de valoración y matriz de alto impacto donde se plantearon estrategias.

En la **discusión**, se describe la propuesta en la que se establece los objetivos estratégicos a través de un marco lógico, en que se hace constar meta, estrategias, política, táctica, responsables y costo aproximado al que incurrirá la puesta en marcha de dicho plan. Con esta Propuesta de Planeación Estratégica de Marketing se busca mejorar la calidad de servicio para aumentar el grado de satisfacción del usuario.

Finalmente se formuló las **conclusiones y las recomendaciones**. Por lo expuesto, en el presente trabajo se ha concluido que la cooperativa de transporte no mantiene una posición estratégica interna general idónea, lo que significa que hay predominio de las debilidades sobre las fortalezas, sin embargo, la posición actual de la empresa puede permitirle a la cooperativa aprovechar oportunidades que le brinda el entorno como la innovación y diversificación. Algunas de las acciones que se recomienda es la implementación del Plan Estratégico de Marketing, herramienta administrativa indispensable para lograr la excelencia empresarial.

## **4. REVISIÓN DE LITERATURA.**

### **Antecedentes de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo**

La cooperativa de Transporte Mixto El Tambo brinda los servicios de transportación pública de pasajeros y carga. La historia de la Cooperativa tiene sus inicios desde el 28 de diciembre del 1999 como Cooperativa de Camionetas de Transporte de Carga Liviana, con la autorización de 11 socios calificados para brindar el servicio. Pero su deseo de crecimiento los lleva a la creación de la Cooperativa De Transporte Mixto El Tambo, la cual se constituye legalmente el 4 de junio del 2007, conformada por 16 socios, con inscripción en el Registro Metropolitano de Quito según Acuerdo Ministerial N.-0200 del 28 de junio del 2006, con registro oficial N.- 368 del 2 de octubre del 2006, por lo cual sustentado legalmente proyectaron su servicio a la comunidad.

Esta cooperativa brinda sus servicios a la parroquia El Tambo con 12 vehículos, dado que hasta la actualidad es el único que proporciona este tipo de servicio, se ha mantenido monopolizado hasta cierto punto el mercado y ellos siguen dando el mismo servicio con unidades no aptas para un servicio de transporte de pasajeros, ya que estas son estilo rancheras o más conocidas como “chivas”.

El crecimiento de la cooperativa se ha basado en el cambio de tamaño de las unidades, en sus inicios prestaban el servicio en camionetas Toyota 2200 del año 1988 y 1994, ya en el año 2007 adquirieron unidades incrementando su tamaño con el uso de Chevrolet NHR entre el año 2001 y 2008; y, en la actualidad tienen las siguientes marcas Chevrolet, Hino 300, las cuales son más grandes y espaciosas la mayoría del año 2009-2010, por lo cual se considera un crecimiento, por decirlo, así, en cantidad mas no en calidad.

Teniendo la cooperativa como finalidad brindar un servicio a los usuarios en transporte de pasajeros con el propósito de contribuir al desarrollo socioeconómico de la parroquia y sus socios.

### **4.1. COOPERATIVA**

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de

la economía de mercado o la economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, comunes a todos los socios mediante una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.

#### **4. 1.1 Tipos de cooperativas**

Aunque se hacen diversas clasificaciones de las cooperativas, es usual atender principalmente a la actividad o fin que desempeñan.

Se pueden mencionar a las siguientes:

- Cooperativa de trabajo asociado o cooperativa de producción.
- Cooperativas sociales también consideradas como una forma de cooperativas de trabajo.
- Cooperativa de ahorro y crédito
- Cooperativa de consumidores y usuarios
- Cooperativa agraria
- Cooperativa de servicios: tienen por objeto realizar toda clase de prestaciones, servicios o funciones económicas, no atribuidas a otras sociedades reguladas por esta Ley, con el fin de facilitar, promover, garantizar, extender o completar la actividad o los resultados de las explotaciones independientes de los socios, o los constituidos por profesionales y artistas que desarrollen su actividad de modo independiente y tengan como objeto la realización de servicios y ocupaciones que faciliten la actividad profesional de sus socios.
- Cooperativa de viviendas: formadas para la consecución de hogares.
- Cooperativa mixta: son las que combinan a diferentes tipos de cooperativas

- **Cooperativa de transporte:** es un grupo de conductores o choferes, pilotos que deciden trabajar directamente en forma organizada y conjunta para prestar un servicio eficiente a la comunidad, a través del transporte de personas o cargas.<sup>3</sup>

## 4.2. Sistema de transporte

### a. Componentes del sistema de transporte

Para lograr llevar a cabo la acción de transporte se requieren varios elementos, que interactuando entre sí, permiten que se lleve a cabo:

- Una infraestructura en la cual se lleva físicamente la actividad, por ejemplo las vías para el transporte carretero, ductos para el transporte de hidrocarburos, cables para el transporte de electricidad, canales para la navegación en continente (*inlandnavigation*), aeródromos para el transporte aéreo, etc.
- Vehículo: instrumento que permite el traslado rápido de personas. Ejemplos de vehículos son la bicicleta, la motocicleta, el automóvil, el autobús, el barco, el avión, etc.

A continuación algunas definiciones de vehículos de transporte de pasajeros:

El **minibús** (también conocido como microbús), es un vehículo de transporte público más pequeño que un autobús urbano, entre un microbús y minibús (es decir, mide menos de 8 metros de largo) y están diseñados para transportar hasta 30 pasajeros.

El **autobús o bus**, es un vehículo diseñado para el transporte de personas. Generalmente es usado en los servicios de transporte público urbano e interurbano, y con trayecto fijo. Su capacidad puede variar entre 10 y 120 pasajeros.

El **ómnibus**, también conocido como autocar o autobús, es un vehículo de gran capacidad para el transporte público.

El **bus abierto**, es un vehículo con carrocería de madera, desprovisto de puertas y cuya silletería está compuesta por bancas transversales, también denominado Chiva o Bus escalera.

---

<sup>3</sup>. <http://es.wikipedia.org/wiki/cooperativa>

- Un operador de transporte, que hace referencia a la persona que conduce o guía el vehículo
- Unos servicios que permiten que la actividad se lleve a cabo de forma segura, como semáforos.
- Las normas y leyes, Es la parte principal del sistema de transportes, es la que dictamina la manera de trasladarse de un lugar a otro, asimismo es la que regula y norma la operación de todos los demandantes y ofertantes del servicio de transporte.

## **b. Clasificación**

### **Transporte de pasajeros, transporte de carga**

El transporte de carga es la disciplina que estudia la mejor forma de llevar de un lugar a otros bienes. Asociado al transporte de carga se tiene la logística que consiste en colocar los productos de importancia en el momento preciso y en el destino deseado. La diferencia más grande del transporte de pasajeros es que para éste se cuentan el tiempo de viaje y el confort.

### **Transporte urbano, transporte interurbano**

Esta clasificación es muy importante por las diferencias que implican los dos tipos de viajes. Mientras los viajes urbanos son cortos, muy frecuentes y recurrentes, los viajes interurbanos son largos, menos frecuentes y recurrentes.

### **Transporte público, transporte privado**

Se denomina transporte público a aquel en el que los viajeros comparten el medio de transporte y que está disponible para el público en general. El transporte público se diferencia del transporte privado básicamente en que:

- En transporte privado el usuario puede seleccionar la ruta
- En transporte privado el usuario puede seleccionar la hora de partida, mientras que en transporte público el usuario debe ceñirse a los horarios

- En el transporte público el usuario recibe un servicio a cambio de un pago, conocido técnicamente como tarifa, mientras que en transporte privado, el usuario opera su vehículo y se hace cargo de sus costos.<sup>4</sup>

### **4.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Planificación Estratégica, es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.<sup>5</sup>

#### **4.3.1. Análisis De Las Condiciones Ambientales**

Mediante el análisis ambiental la empresa procura conocer su ambiente externo y diagnosticar que ocurre en él. Para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia, es necesario que conozca el ambiente externo que lo rodea: sus necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades y restricciones, amenazas, coacciones y contingencias de las que no puede huir ni escapar. Dado que el ambiente cambia continuamente, el nivel institucional de la empresa debe analizar sistemáticamente y diagnosticar las condiciones ambientales que rodean a la empresa.

El análisis ambiental debe abarcar el ambiente en general y el ambiente de tarea, y puede involucrar aspectos de ambiente en general, como:

##### **a. Análisis del ambiente en general**

- Factores tecnológicos: incluye costos y disponibilidad de todos los factores productivos utilizados en las empresas y en los cambios tecnológicos que implican y afectan esos factores de producción, así como nuevos productos o servicios que podrían sustituir los productos o servicios actuales ofrecidos.

---

<sup>4</sup>. <http://es.wikipedia.org/wiki/transporte>

<sup>5</sup>. [www.gestion.org/gmarketing/marketing-estategico/.../e-lmarketing-](http://www.gestion.org/gmarketing/marketing-estategico/.../e-lmarketing-)

- Factores políticos: incluyen decisiones gubernamentales capaces de afectar las actividades y operaciones de la empresa. Los gobiernos pueden ser grandes compradores de bienes y servicios, subsidiar empresas o industrias que los ayuden a sobrevivir o prosperar, proteger las empresas locales de la competencia extranjera y, en especial, ver en las empresas las oportunidades de empleo indispensables para la supervivencia y el bienestar de los ciudadanos.
- Factores económicos: estado de la economía (depresión, recesión, recuperación o prosperidad), tendencia de los precios de los bienes o servicios (inflación o deflación), políticas monetarias, políticas fiscales, balanza de pagos, etc. cada una de estas facetas de la economía puede facilitar o dificultar el alcance de los objetivos de la empresa y el éxito o el fracaso de su estrategia.
- Factores legales: la legislación sobre asuntos de salarios y control de precios, higiene y seguridad en el trabajo, concesión de crédito directo al consumidor, construcción de edificios, condiciones de trabajo, facturación, inventario y depósito de materias primas y productos acabados, y una infinidad de otros aspectos, sujeta la actividad empresarial a limitaciones y restricciones legales. En ocasiones, la estrategia empresarial choca con ciertos impedimentos legales.
- Factores sociales: los valores sociales y las aptitudes de las personas, como clientes o empleados, pueden afectar la estrategia empresarial. La calidad de vida, los patrones de comodidad, las preferencias de recreación, las costumbres referentes a vestuarios, excursiones, intereses, etc., influyen en los productos y servicios deseados por la sociedad, así como en la calidad, precio, importancia, etc.
- Factores demográficos: estos factores, que comprenden la densidad de población y distribución geográfica, la distribución por edad, sexo, raza, etc., definen la manera como se distribuyen los clientes en el mercado.
- Factores ecológicos: incluyen aspectos del ambiente físico y natural, así como políticas gubernamentales al respecto.

## **b. Análisis de ambiente de tarea**

El análisis ambiental debe focalizar específicamente aspectos del ambiente de tarea de la empresa, como consumidores o usuarios, proveedores de recursos o servicios, competidores y agencias reguladoras, a continuación se detallan:

- Consumidores o usuarios de los productos o servicios de la empresa, es decir, los clientes de la empresa. Es el denominado mercado (de consumidores, usuarios o clientes), que puede absorber todos los resultados o salidas de la actividad empresarial. Tanto el mercado real como el potencial deben estudiarse para verificar las oportunidades y las amenazas que acechan a corto, mediano y largo plazos. La empresa no puede ignorar aspectos como las necesidades y preferencias de los consumidores.
- Proveedores de recursos. Es decir, las empresas que suministran las entradas y los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones y actividades de la empresa. En otras palabras, las otras empresas con las que la empresa mantiene relaciones de dependencia. Existen proveedores de capital y de dinero, de materiales y materias primas, de equipos, de tecnología, de fuerza laboral, de espacio que debe alquilarse, comprarse o arrendarse, de servicios, etc.
- Competidores (en cuanto a salidas o entradas de la empresa). Pueden disputar clientes, consumidores o usuarios, como en el caso de empresas que generan los mismos productos o servicios y los colocan en el mismo mercado consumidor. También pueden disputar los recursos necesarios, como el caso de las empresas que requieren las mismas entradas: dinero, materiales y materias primas, máquinas y equipos, tecnología, recursos humanos, servicios, etc. En cuanto a salidas o entradas, la competencia provoca modificaciones en el mecanismo de oferta y demanda del mercado, al interferir la disponibilidad, los precios, la calidad y la relativa facilidad o dificultad en la obtención de los recursos indispensables para las operaciones de la empresa. La competencia afecta la dinámica del ambiente y provoca turbulencia y reacción ambiental.
- Agencias reguladoras, como entidades gubernamentales, sindicatos, asociaciones de clase, opinión pública, etc., que interfieren las actividades y operaciones de la

empresa, casi siempre para vigilarlas, controlarlas y provocar restricciones y limitaciones que reducen el grado de libertad en el proceso de toma de decisiones de la empresa. En caso de presentarse hostilidad en ese sector del ambiente de tarea, la empresa debe adoptar estrategias bien planeadas e implementadas para reducir o neutralizar las coacciones o amenazas externas.<sup>6</sup>

### c. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- ✓ Amenaza de nuevos entrantes.
  - ✓ Rivalidad entre competidores.
  - ✓ Poder de negociación con los proveedores.
  - ✓ Poder de negociación con los clientes.
  - ✓ Amenaza de productos o servicios sustitutivos.
1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo, dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
  2. **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
  3. **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

---

<sup>6</sup>. GARCÍA, Rogelio, *Formulación estratégica. Un enfoque para Directivos*, 1999

La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante

4. **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación<sup>7</sup>

#### 4.3.2. Análisis Organizacional

Se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente: proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta.

El análisis organizacional debe tener en cuenta los siguientes aspectos internos de la empresa:

- a. La misión y la visión organizacional, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.

---

<sup>7</sup>. Documento, Módulo IV, El proceso de Mercadotecnia y de Gestión de Comercialización de Bienes y Servicios, 2011.

- b. Los recursos empresariales disponibles (financieros, físicos o materiales, humanos, mercadológicos y administrativos).
- c. La estructura organizacional y sus características, que incluyen los sistemas internos.
- d. La tecnología o tecnologías empleadas por la empresa, bien sea para generar sus productos o servicios o para su propio funcionamiento interno.
- e. Las personas, sus habilidades, talentos, capacidades y aptitudes.
- f. El estilo de administración, que incluye la cultura organizacional, el clima organizacional, el estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.<sup>8</sup>

### 4.3.3. Análisis FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se posee, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

---

<sup>8</sup> GARCÍA, Rogelio, *Formulación estratégica. Un enfoque para Directivos*, 1999

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.<sup>9</sup>

#### **4.3.3.1 Matriz FODA**

La matriz FODA es un marco conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas internas de la organización.

##### **a. Matrices EFE-EFI**

#### **LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren

---

<sup>9</sup>. <http://www.matrizfoda.com/>

que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

### **LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política,

gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las

oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.<sup>10</sup>

#### **b. Matriz De Análisis para formular estrategias de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (FODA)**

Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que con frecuencia se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas.

Las estrategias se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y el ambiente interno (debilidades y fortalezas).

1. **La estrategia DA**, busca minimizar debilidades y amenazas y se le llama la estrategia mini-mini (por “minimizar-minimizar”).
2. **La estrategia DO**, intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas mismas áreas dentro de la empresa, o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con habilidades necesarias) del exterior para permitirle aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. **La estrategia FA**, utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras, minimizando las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.

---

<sup>10</sup>. <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

4. **La estrategia FO**, que capitalizada las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable. Si tienen debilidades, busquen superarlas. Si enfrentan amenazas, harán frente a ellas para poder enfocarse en oportunidades.<sup>11</sup>

#### **4.3.4. Marketing Estratégico**

El marketing estratégico es un proceso, orientado al mercado, de desarrollo de la estrategia que tiene en cuenta un entorno empresarial que cambia continuamente por la necesidad de ofrecer un valor superior para el consumidor.

##### **4.3.4.1. Estrategia**

Una estrategia es un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones presentes y planeadas, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente.

##### **4.3.4.2 Estrategia De Marketing**

La estrategia de marketing consiste en el análisis, desarrollo de la estrategia, y actividades de implementación para desarrollar una visión sobre los mercados de interés para la organización, seleccionar estrategias sobre el mercado objetivo, definir objetivos, y desarrollar, implementar y gestionar estrategias de posicionamiento del programa de marketing para satisfacer los requisitos de valor de los consumidores en cada mercado objetivo. Su función principal es asignar y coordinar en forma efectiva los recursos y actividades de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa dentro de un mercado de producto específico. En consecuencia, la cuestión crítica concerniente al alcance de la estrategia de marketing es especificar el mercado objetivo para un producto en particular.

#### **Componentes**

Una estrategia desarrollada adecuadamente contiene cinco elementos:

1. Alcance. El alcance de una organización se refiere a la amplitud de su dominio estratégico: el número y tipo de ramos, líneas de producto y segmentos de mercado en los que compete.

---

<sup>11</sup> <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/la-matriz-foda-herramienta-moderna.para.html>

2. Metas y objetivos. Las estrategias deben detallar los ámbitos deseados de logro de una o más dimensiones de desempeño en periodos específicos para cada uno de estos negocios y mercados de producto, y para la organización como un todo.
3. Despliegues de recursos. Formular una estrategia implica decidir en qué forma se van a obtener y asignar estos recursos en los negocios, mercados de producto, departamentos funcionales y actividades dentro de cada negocio o mercado de producto.
4. Identificación de una ventaja competitiva sostenible. Para identificar hay que examinar las oportunidades del mercado en cada negocio y mercado de producto, así como las aptitudes o fortalezas distintivas de la empresa en relación con la de sus competidores.
5. Sinergia. Existe cuando los negocios, mercados de productos, despliegues de recursos y aptitudes se complementan y refuerzan recíprocamente.<sup>12</sup>

#### **4.3.4.3 Proceso de estrategia de marketing**

Las etapas de la estrategia son:

##### **a. Análisis de la situación estratégica**

La dirección de marketing utiliza la información proporcionada por el análisis de la situación para guiar el diseño de una nueva estrategia o cambiar una estrategia existente.

El análisis de la situación estratégica tiene en cuenta el:

- Análisis de competidores y del mercado: Hay que definir los mercados, de forma que se puedan analizar la competencia y los compradores
- Segmentación de mercados: Si se fija en la naturaleza y el grado de diversidad de las necesidades y deseos de los compradores en un mercado. Ofrece una oportunidad a la organización para centrar sus capacidades empresariales en los requisitos de uno o más grupos de compradores. El objetivo de la segmentación

---

<sup>12</sup>. MULLINS Larréché Walker, *Marketing Estratégico. Enfoque toma decisiones*, 2005.

consiste en analizar las diferencias de las necesidades y deseos, en identificar los segmentos (subgrupos) dentro del mercado de productos de interés.

- Aprendizaje continuo sobre los mercados: Una de las grandes realidades de conseguir el éxito empresarial hoy en día es la necesidad de comprender los mercados y la competencia. Hacerse una idea de lo que está ocurriendo y de lo que es probable que ocurra en el futuro se hace más complejo por las amenazas competitivas que puedan existir más allá de los tradicionales límites de una industria.

### **b. Diseño de la estrategia de marketing**

El diseño de la estrategia de marketing analiza las estrategias de posicionamiento y de definición de consumidores objetivo, las estrategias de relaciones de marketing, y la planificación de nuevos productos.

### **c. Desarrollo del programa de marketing**

El desarrollo del programa de marketing consiste en las estrategias de productos, distribución, precio y promoción, diseñadas e implementadas para satisfacer los requisitos de valor de los compradores definidos como objetivo.

La estrategia de posicionamiento del programa de marketing define como quiere la dirección que se posicione la empresa respecto a la competencia ante los compradores.

- **Estrategia de producto**, comprende definición de la estrategia de nuevos productos, mejora de productos y supresión de productos o servicios.
- **Estrategia de distribución**, indica la estrategia que se utilizara en cada canal de distribución, incluyendo el papel de los intermediarios, la asistencia y el apoyo dados, y las actividades específicas previstas.
- **Estrategia de precios**, detalla el papel del precio en la estrategia de marketing y las acciones previstas relativas al precio.
- **Estrategia de promoción**, Indica la estrategia y acciones previstas en cuanto a publicidad (advertising) por diferentes medios de comunicación, actividades de

notoriedad (publicity), internet, por medio de páginas Web o correos electrónicos, venta personal y promociones de venta como descuentos rifas, sorteos, premios entre otros.

- **Investigación de marketing**, Identifica las necesidades de información y los proyectos previstos, los objetivos, los costes estimados y los plazos.
- **Coordinación con otras funciones empresariales**, especifica las responsabilidades y actividades de otros departamentos que tienen influencia importante sobre la estrategia de marketing prevista.

#### **d. Implementación y gestión de la estrategia de marketing**

La gestión de implementación de la estrategia de marketing tiene en cuenta el diseño de la organización y la implementación y control de la estrategia de marketing.

#### **4.4. Marketing Operativo**

El marketing operativo es la dimensión basada en la acción, encargada de diseñar y ejecutar las acciones del plan de marketing. El conjunto de herramientas y su combinación, como se ha indicado antes, se denomina Marketing mix, es el modelo de las 4 Ps, producto, precio, plaza y promoción (Product, Price, Place, Promotion)

##### **Producto.**

Supone la determinación de los atributos y prestaciones ofrecidas al mercado para satisfacer sus necesidades. Es la primera decisión que se debe tomar al diseñar las acciones comerciales. La definición del producto se centra, además de en sus características o atributos, en los beneficios que ofrece, las emociones y las experiencias que proporciona.

Además, en el producto, se incluye otras decisiones sobre oferta, como las relacionadas con el ciclo de vida, la marca, el envase, los servicios adicionales y el desarrollo de nuevos productos.

**Precio.**

Definido como la contraprestación realizada por los clientes a cambio del producto comercializado. Es un instrumento de estímulo de la demanda y un factor determinante de la rentabilidad a largo plazo. Es el instrumento más fácil y rápido de modificar, pero es también una herramienta clave.

El precio es un indicador de la calidad, particularmente cuando no existen otro tipo de medidas. La fijación de precios debe tener en cuenta factores internos (costes, posicionamiento estratégico, recursos, canales de distribución) y externos (demanda, competencia, regulación legal, inflación)

**Distribución.**

Es la variable que conecta la producción con el consumo. Tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilita y estimule su adquisición por el consumidor.

Las formas de distribución evolucionan constantemente por el impacto de las nuevas tecnologías, los costes, la segmentación del mercado y las exigencias de los consumidores. Implica decisiones sobre el canal de distribución, merchandising, logística y Marketing directo.

**Comunicación.**

Es el conjunto de actividades encaminadas a transmitir al mercado los beneficios que proporcionan el producto y/o la empresa. Las empresas cuentan con numerosas herramientas de comunicación: publicidad, venta personal, promociones de ventas, relaciones públicas, entre las que empiezan a destacar aquellas relacionadas con las nuevas tecnologías.

El modo de combinar los distintos instrumentos de comunicación depende de las características del producto, mercado y competencia, de la estrategia planteada y los objetivos que pretenden alcanzar la empresa.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>. TOLAYA, Águeda Esteban, MONDEJAR, Juan, *Fundamentos de Marketing*, 1ra edición, enero 2013

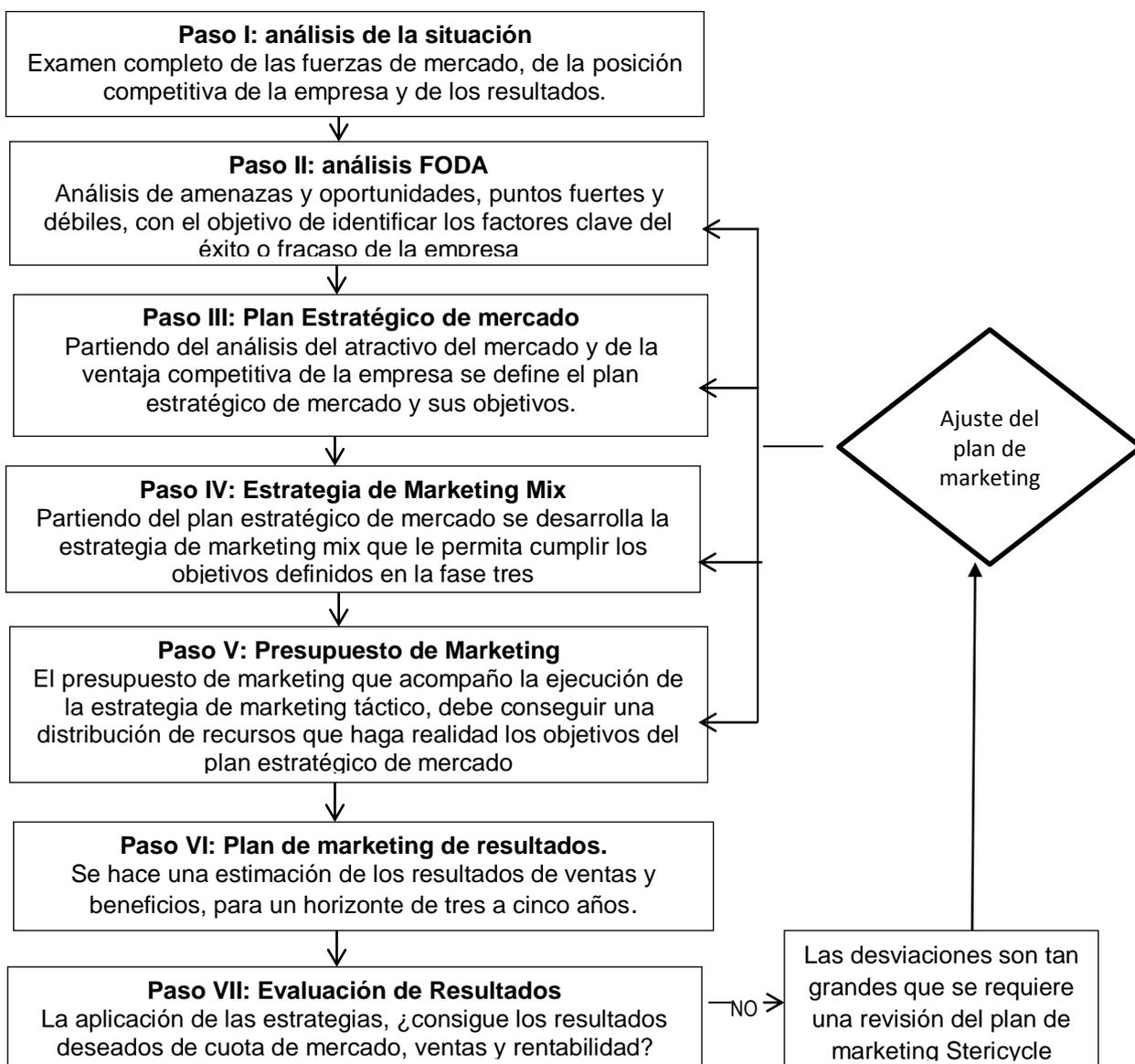
### 4.5. Plan de marketing

El desarrollo de un plan de marketing es un proceso, y cada paso del proceso tiene una estructura que permite que el plan evolucione, desde una información abstracta e ideas vagas, a un documento tangible, que pueda ser fácilmente comprendido, evaluado y puesto en práctica.

#### 4.5.1 Proceso de elaboración de un plan de marketing

El contenido del plan depende del tamaño de la organización, de la responsabilidad directiva de la planificación, del alcance de los productos y mercados y de otros factores.

**Grafico 1: Proceso de elaboración de un plan de marketing**



### **Paso I: Análisis de la Situación**

El proceso de planificación de marketing comienza con un detallado análisis de la situación de la empresa en relación a las fuerzas actuales de mercado, la posición competitiva, y la evolución y situación actual de sus resultados. El objetivo de este análisis detallado de la situación es descubrir los factores determinantes de éxito o fracaso del negocio, que podrían pasar desapercibidos, en el día a día empresarial. En primer lugar, hay que profundizar en el análisis de la situación de mercado y de la empresa para comprender mejor las necesidades de los clientes, la situación de la competencia y la de los canales de distribución, así como el posicionamiento de la empresa, sus márgenes y rentabilidad. La identificación de los factores clave de éxito empresarial requiere de un análisis completo y preciso de la situación.

### **Paso II: Análisis SWOT, DAFO, FODA**

Quizás la parte más difícil y escurridiza en la elaboración del plan de marketing sea la identificación de los puntos clave de cara con la consecución de los objetivos empresariales. Los puntos clave se pueden definir como problemas u oportunidades no resueltas, que limitan o facilitan el desarrollo del mercado, los beneficios, o ambas cosas a la vez. Los factores clave se pueden clasificar amenazas y oportunidades; puntos fuertes o débiles.

### **Paso III: Plan Estratégico de Mercado**

El plan estratégico de marketing parte de la información aportada por el análisis de la situación y el análisis FODA. El objetivo fundamental del plan estratégico de marketing es proporcionar una dirección estratégica, a partir de la cual se establezcan objetivos de resultados y una guía para el desarrollo de la estrategia de marketing táctico. Su realización constituye un importante paso del proceso planificador y requiere de una cuidadosa valoración que se apoya en la información proporcionada en los pasos anteriores.

### **Paso IV: Estrategia de Marketing Mix**

El siguiente paso en el proceso de planificación de marketing es el desarrollo de una estrategia de marketing mix que consiga hacer efectivo el plan estratégico de mercado. Si bien las estrategias generales de marketing se contemplan en el plan estratégico de

mercado, su ejecución requiere la definición de estrategias más específicas de marketing táctico, que aborden los factores clave del éxito. Cada elemento de la estrategia de marketing mix constituye una respuesta específica a alguno de los elementos clave de éxito, identificados en el contexto del análisis de la situación. Aquí se definen lo que son:

**Estrategias,** Aquí se definen las grandes directrices estratégicas del marketing de la compañía. Son los cursos, modos de acción, a través de los cuales se alcanzarán los objetivos propuestos.

En este enfoque se excluyen todas aquellas estrategias coyunturales que responden a problemáticas puntuales y transitorias, tales como: promociones especiales, maniobras de respuestas de la competencia o pequeñas innovaciones de producto.

**Táctica,** En este capítulo se desarrollan todas las variables del *marketing mix*: marca, producto, *packaging*, distribución, precio, comunicación y promoción. Cada una de ellas debe ser relevante en sí misma y consistente con las demás para maximizar la sinergia y la complementariedad.

**Programas,** Aquí se exponen con mayor detalle las acciones y los responsables de llevarlas a cabo con una agenda específica que, a la vez, ensambla en forma just-in-time con la secuencia global de todos los programas que ejecuten el plan.

#### **Paso V: Presupuesto de Marketing**

El plan estratégico de mercado y las estrategias de marketing mix culminan con la definición de un presupuesto de marketing que asigna recursos a la consecución de los distintos objetivos. Sin una dotación de recursos adecuada las estrategias de marketing no pueden tener éxito y los objetivos no pueden lograrse.

#### **Paso VI: Cronograma de medición de Resultados**

Una vez distribuidos los recursos hay que definir un cronograma para poder medir la consecución de los resultados esperados, de tal forma que se pueda hacer un seguimiento del éxito o fracaso de la aplicación del plan de marketing. Hay que distinguir entre las unidades de medida externas, de cara a los mercados (notoriedad y satisfacción

del cliente....) y las unidades de medida internas (ventas, márgenes de contribución, contribución total y contribución de marketing).

### **Paso VII: Valoración de los Resultados**

Supone el seguimiento de los resultados externos, cara al mercado y de los resultados internos, beneficios esperados de la empresa.<sup>14</sup>

#### **4.5.2. Importancia**

Cada empresa, aunque sea reacia a toda idea de planificación, está obligada a formular previsiones, como mínimo, en tres áreas:

- Las inversiones requeridas para poder responder a la evolución de la demanda o para poder entrar en nuevos productos-mercados.
- La organización del programa de producción que se necesita, a la vista de la estacionalidad de las ventas y de las previsiones de pedidos.
- La liquidez financiera, basada en una previsión de gastos e ingresos, para hacer frente a los pasivos financieros.<sup>15</sup>

#### **4.6. Formulación Y Planeamiento: Visión, Misión, Valores Y Código De Ética**

##### **La Visión**

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis.

En este contexto, una visión bien definida se compone de dos partes (Collings& Porras, 1994):

- La ideología central que define el carácter duradero de una organización. Es fuente que sirve de guía e inspiración, que perdura y motiva a no cesar el cambio y el

---

<sup>14</sup>. BEST, Roger J. *Marketing Estratégico*, 4ta edición, 2005

<sup>15</sup>. LAMBIN, Jacques Jean, *Marketing Estratégico*, Madrid 2003

progreso, y complementa la visión de futuro. La ideología central está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización.

- La visión de futuro, la cual no se crea sino que descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades.

### **Misión**

La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? Y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito.

### **Los Valores**

Los valores de una organización pueden ser considerados como políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y contribuyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad.

### **Código De Ética**

El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos.<sup>16</sup>

## **4.7. MÉTODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION**

### **METODOS**

- *Método descriptivo*: Consiste en la elaboración actual de los hechos o fenómenos. Se ubica en el presente, pero no se limita a la simple recolección y tabulación de datos, sino que procura la interpretación racional y el análisis objetivo de los mismos.

---

<sup>16</sup>. D' ALESSIO, Fernando, *El Proceso Estratégico, Un enfoque de Gerencia*, 2008

- *Método inductivo*: Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales.
- *Método deductivo*: Mediante ella se aplicaron los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios.
- *Método estadístico*: Es un procedimiento metodológico que permitió al investigador penetrar en el sentido de la realidad siendo el punto de partida para una investigación más profunda, ya que permitió la introducción de nuevos elementos para poder así llegar a conclusiones concretas e importantes acerca de la realidad.<sup>17</sup>

## TECNICAS

Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia.

**Observación Directa**, consiste en interrelaciones de manera directa con el medio y con la gente que lo forman para realizar los estudios de campo.

**Investigación de campo**, se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas.

**La entrevista**, es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional.

**La encuesta**, la encuesta es una técnica de adquisición de información, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>. EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice, *Metodología de la investigación*, edición 5, 2008

<sup>18</sup>. <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>

## 5. MATERIALES Y MÉTODOS

### 5.1. MATERIALES

Para la elaboración del presente trabajo se utilizaron algunos materiales que se detallan a continuación:

- Material de oficina.- papel bond, lápices, bolígrafos, etc.
- Útiles de oficina.- engrapadora, perforadora, etc.
- Equipo de oficina.- una computadora con todos los periféricos.
- Textos de consulta.- folletos, revistas, publicaciones, informes, tesis, libros, etc.

### 5.2. MÉTODOS

- *Método inductivo*: Este método se aplicó para formular, analizar e interpretar las encuestas, las mismas que proporcionaron información útil para poder realizar el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo; y ejecutar el plan estratégico de marketing cuya implementación es de suma importancia, ya que ayudará a brindar un mejor servicio, promoción de la empresa. Logrando así un mayor posicionamiento en el mercado e incrementando de esta manera su rentabilidad.
- *Método deductivo*: Este método sirvió para analizar la información base en donde se abordó conocimientos generales sobre el marketing estratégico y su importancia y para luego aplicarlo adecuadamente y llevarlo a la práctica.
- *Método descriptivo*: Este método permitió describir la realidad en la que se encontró la empresa y establecer cuáles son sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades
- *Método estadístico*: Se utilizó para recopilar, elaborar e interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos y de su posterior organización, análisis e interpretación.

### 5.3. TECNICAS

Para la realización de este trabajo de tesis fue necesario el apoyo tanto de la técnica documental, como del estudio de campo:

**La investigación documental** tuvo lugar mediante la consulta bibliográfica, se presentan las referencias a lo largo de la investigación y los nombres del material correspondiente. En el **estudio de campo** se considera la observación y la entrevista no estructurada.<sup>19</sup>La **observación directa** ayudó a determinar a primera vista la situación actual de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo, ayudándome a conocer su organización y funcionamiento y así relacionarnos directamente con el objeto de estudio.

Otra técnica utilizada fue **la entrevista**, la cual proporcionó información personal del presidente, gerente y secretaria de la Cooperativa de transporte Mixto El Tambo, brindando información real de lo que ocurre en la empresa dándonos así una pauta para analizar los puntos críticos de esta y dar solución a los mismos.

**La encuesta**, se aplicó a los 12 conductores de las unidades de transporte y a 368 usuarios de este servicio tomando en cuenta la población de la parroquia El Tambo (4630 habitantes).

Para determinar el tamaño de la muestra, se tomó en cuenta los datos del Censo Nacional de población y Vivienda de noviembre del 2010 (INEC). La población de la parroquia El Tambo es de 4630. Con una tasa de crecimiento -0.91%.

**Cuadro 1: Proyección de la población**

Año	Población El Tambo	Tasa crecimiento	PROYECCIÓN
2011	4630*-0.091	-0.91	4588
2012	4588*-0.091	-0.91	4546

Fuente: INEC

Elaboración: La Autora

<sup>19</sup> . Observación y entrevista no estructurada, es ordinaria, libre, sin instrumentos para medir; Baena, 1997.

La población de El Tambo proyectada es de 4546. Datos que permitirán definir la muestra a ser investigada que será por persona, sobre la base de la fórmula de muestreo con el 5% de margen de error, cuya fórmula se describe a continuación:

#### Formula de Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

SIGNIFICADO DE LAS LETRAS	
<b>n</b>	Tamaño de la muestra
<b>N</b>	Población De El Tambo
<b>e</b>	Margen de error

#### PROCEDIMIENTO

##### Datos

N=4546

e=5%=0.05

$$n = \frac{4546}{1 + 0.05^2 * 4546}$$

$$n = \frac{4546}{12,365}$$

$$n = 368 \text{ encuestas}$$

De esta manera se estableció el número de muestra valor con el cual se aplica las encuestas a 368 usuarios de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo.

#### 5.4. PROCEDIMIENTO

Para la elaboración de la investigación de tomo en consideración al presidente, gerente, secretaria, conductores y usuarios de la cooperativa de transporte mediante la aplicación de entrevista y encuestas respectivamente.

Para cumplir con los resultados planteados en la tesis se ejecutó de la siguiente manera:

- Para realizar el análisis externo se inició con la aplicación de encuestas a los usuarios de la cooperativa, consultas bibliotecarias y de internet para conocer la caracterización de la cooperativa a nivel externo y de tarea.
- Para establecer el análisis interno se aplicó entrevista al presidente, gerente, secretaria y encuestas a los 12 conductores para conocer datos relevantes de la empresa, su estructura organizacional y de marketing.
- En base a los resultados de la observación directa y a la aplicación de entrevistas y encuestas, se estableció el análisis FODA, conociendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cooperativa.
- Seguidamente se procedió a determinar la matriz de evaluación de factores externos e internos y la matriz de alto impacto que nos proporcionó los objetivos estratégicos.
- A continuación se desarrolló los objetivos estratégicos cada uno con su meta, estrategia, política, táctica y costo aproximado.
- Luego de culminado el proceso de investigación, se llegó a las conclusiones y recomendaciones.

## 6. RESULTADOS

### 6.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TAMBO

Mediante el diagnóstico situacional, se realizó un análisis externo y un análisis de las condiciones internas de la cooperativa:

#### 6.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

Tabulación y análisis de la información de encuestas realizadas a los Usuarios de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

#### 1. ¿Conoce la existencia de la cooperativa de Transporte Mixto El Tambo?

**Cuadro 2: Conocimiento de la empresa**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	368	100.00
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La colectividad de la Parroquia El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 2**



#### Análisis e interpretación

Todas las personas encuestadas conocen a la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo, siendo la única Cooperativa de Transporte que existe en la parroquia El Tambo.

## 2. ¿Utiliza el servicio de Transporte Mixto El Tambo?

*Pongo a consideración que para realizar la tabulación de las encuestas aplicadas al público en general; solo se tomará en cuenta las 361 encuestas que me supieron responder que si utilizan el servicio de Transporte Mixto El Tambo.*

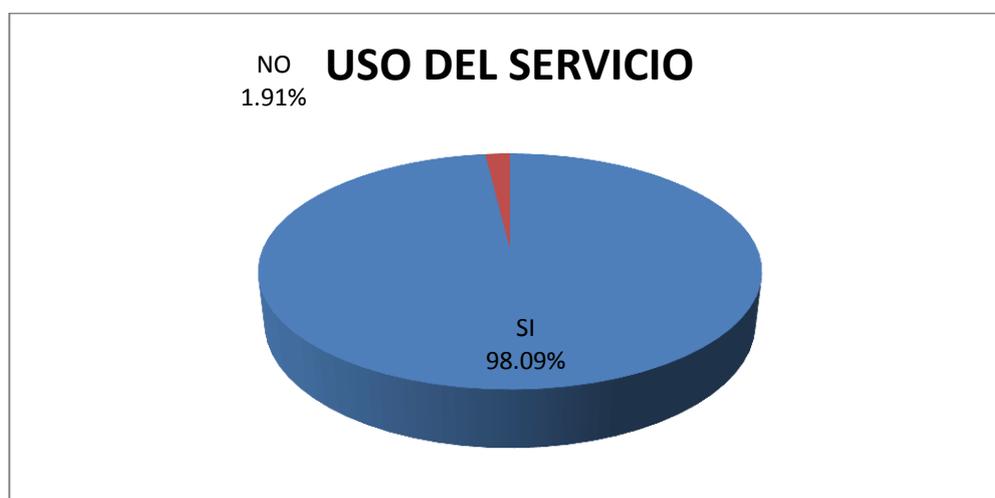
**Cuadro 3: Uso del servicio**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	361	98.09
NO	7	1.91
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La colectividad de la Parroquia El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 3**



### **Análisis e interpretación**

El 98.09% de encuestados, manifestaron que utilizan el servicio de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo por ser la única opción de transporte público existente en la parroquia, mientras que el 1.91% manifestaron que en la actualidad tienen vehículo propio o se trasladan en transporte de algún familiar o amigo.

### 3. ¿Con que frecuencia requiere usted utilizar el servicio de transporte de la Cooperativa?

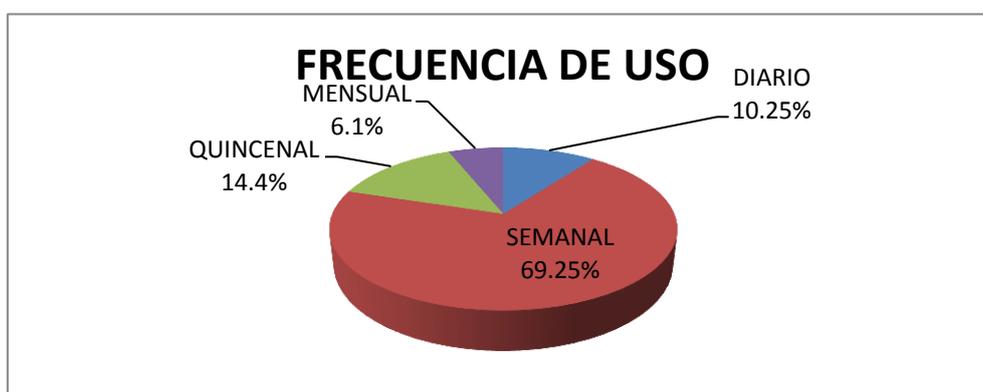
**Cuadro 4: Frecuencia de uso de servicio**

DETALLE	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	TOTAL	%
<b>Pasajeros y carga</b>		118	15	7	<b>140</b>	38.78
Trabajo	22	15	6		<b>43</b>	11.9
Estudio	15	9	7		<b>31</b>	8.59
Compras		51	9		<b>60</b>	16.62
Tramites personales		52	8		<b>60</b>	16.62
Por paseo		5			<b>5</b>	1.4
Cobro pensiones etc..				8	<b>8</b>	2.2
Visita a la familia			7	7	<b>14</b>	3.9
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>250</b>	<b>52</b>	<b>22</b>	<b>361</b>	100
<b>PORCENTAJE</b>	10.25%	69.25%	14.4%	6.1%	100%	100%

Fuente: La colectividad de la Parroquia El Tambo

Elaboración: La Autora

**GRAFICO 4**



#### **Análisis e interpretación**

La mayoría de encuestados (69.25%), utilizan semanalmente este servicio; el 14.4% lo hace quincenalmente para el transporte de personas, traslado de carga, para efectuar trámites personales, realizar compras o simplemente por paseo; el 10.25% lo ocupa diariamente como medio para llegar a sus lugares de trabajo o estudio; y, el 6.10% lo usa mensualmente para efectuar cobros de pensiones en las diferentes entidades bancarias del cantón.

Por lo tanto, 361 personas encuestadas utilizan esta empresa como medio de transporte de pasajeros, de las cuales 140 ocupan también para el transporte de carga.

#### 4. ¿Por qué motivo viaja en esta cooperativa?

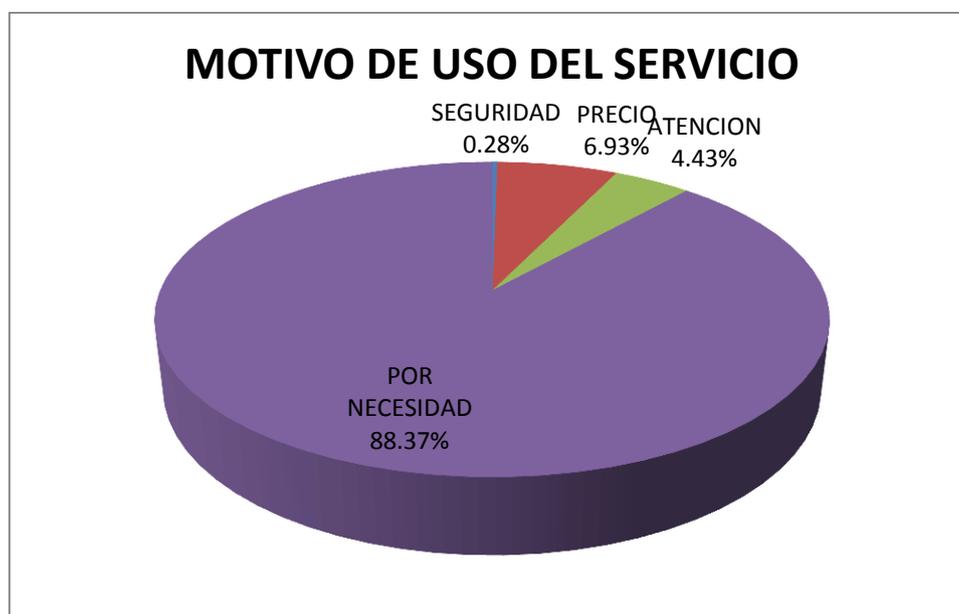
**Cuadro 5: Motivo de uso del servicio**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad	1	0.28
Precio	25	6.93
Atención	16	4.43
Por necesidad	319	88.37
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La colectividad de la Parroquia El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 5**



#### **Análisis e interpretación**

De las 361 personas, el 88.37% manifestaron que el motivo que utiliza el servicio de la cooperativa es por necesidad de trasladarse hasta el cantón Catamayo; el 6.93% lo hace por el precio; el 4.43% por la atención que brindan; y, tan solo una persona opina que es por seguridad.

## 5. ¿Cómo considera el servicio?

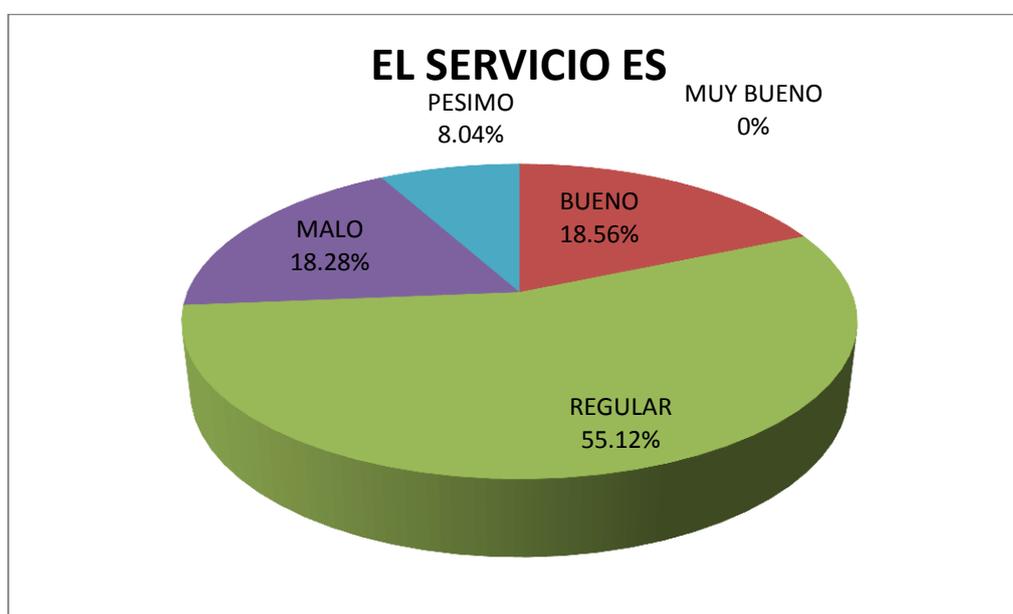
**Cuadro 6: Servicio**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	0
Bueno	67	18.56
Regular	199	55.12
Malo	66	18.28
Pésimo	29	8.04
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La colectividad de la Parroquia El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 6**



### **Análisis e interpretación**

El 55.12% de los encuestados, manifestaron que el servicio es regular, el 18.28% que es malo y el 8.04% que es pésimo debido a que existe incomodidad al viajar, no hay buena atención por parte de los choferes, irrespeto de los horarios y a las personas que viajan en los vehículos; y el 18.56% manifestaron que es bueno porque les permite trasladarse desde la Parroquia al Cantón.

6. ¿Las unidades con que cuenta la empresa satisface sus necesidades de servicio?

**Cuadro 7: Satisfacción**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	88	24.38
NO	273	75.62
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La colectividad de la Parroquia El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 7**



**Análisis e interpretación**

De las 361 personas encuestadas, el 24.38% considera que el Transporte Mixto El Tambo les permite trasladarse desde la parroquia hasta el Cantón, por lo que satisface la necesidad de transporte; mientras que el 75.62% considera que cubren la necesidad pero no cumplen con la satisfacción plena del usuario debido a que existe inadecuadas vehículos para el transporte de pasajeros, las cuales son incómodas y no dan seguridad.

## 7. ¿Qué tipo de transporte terrestre es de su preferencia?

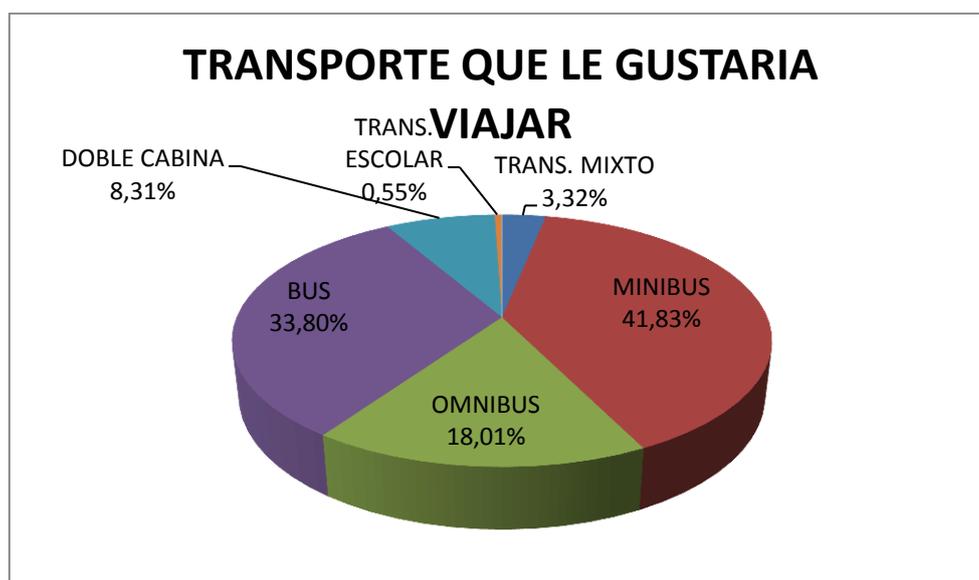
**Cuadro 8: Tipo de transporte**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Transporte mixto	12	3.32
Minibús	151	41.83
Ómnibus	65	18.01
Bus	122	33.80
Doble cabina	30	8.31
Transporte escolar	2	0.55

**Fuente:** La colectividad de la Parroquia El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 8**



### **Análisis e interpretación**

Las contestaciones muestran interés en un 41.83% por el medio de transporte minibús, el 33.80% por el bus, el 18.01% por el ómnibus, el 8.31% por aceptación de las camionetas doble cabina, el 3.32% por el transporte mixto; y, dos estudiantes manifestaron al servicio de transporte escolar como preferencia.

## 8. Los precios que cobra la cooperativa por el servicio es:

**Cuadro 9: Precios**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	15	4.16
Razonable	289	80.06
Bajo	57	15.79
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La colectividad de la Parroquia El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 9**



### **Análisis e interpretación**

El 80.06% de personas encuestadas, consideran al precio razonable estando accesible a su economía; el 15.79% lo considera bajo, porque es módico; y, el 4.16% manifiesta que es alto con relación al inadecuado servicio que prestan.

**9. Las instalaciones y paradas de las unidades están accesibles a todos los usuarios**

**Cuadro 10: Accesibilidad al servicio**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	258	71.47
NO	103	28.53
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La colectividad de la Parroquia El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 10**



**Análisis e interpretación**

El 71.47% de encuestados, manifestaron que la ubicación de la oficina es accesible, porque se encuentra en el centro de la parroquia y las paradas se realizan en cualquier parte que se requiera; y, el 28.53% considera que se encuentran lejos donde habitan por lo que tienen que caminar hasta la parada más cercana, especialmente, los moradores de los barrios Sobrinopamba, Chapamarca, la extensa y el huayco.

10. ¿Tiene conocimiento de las rutas y horarios que presta el servicio de cooperativa de Transporte Mixto El Tambo?

**Cuadro 11: Conocimiento de rutas y horarios**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	140	38.78
NO	221	61.22
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La colectividad de la Parroquia El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 11**



**Análisis e interpretación**

Del 100% de encuestados, el 61.22% manifestaron que la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo realiza todos los días los mismos turnos, por lo que tienen conocimiento de los mismos; y, el 38.78% desconocen porque no existe la difusión de los mismos y por irrespeto a los horarios de salida por parte de los choferes.

### 11. ¿Ha escuchado algún tipo de publicidad?

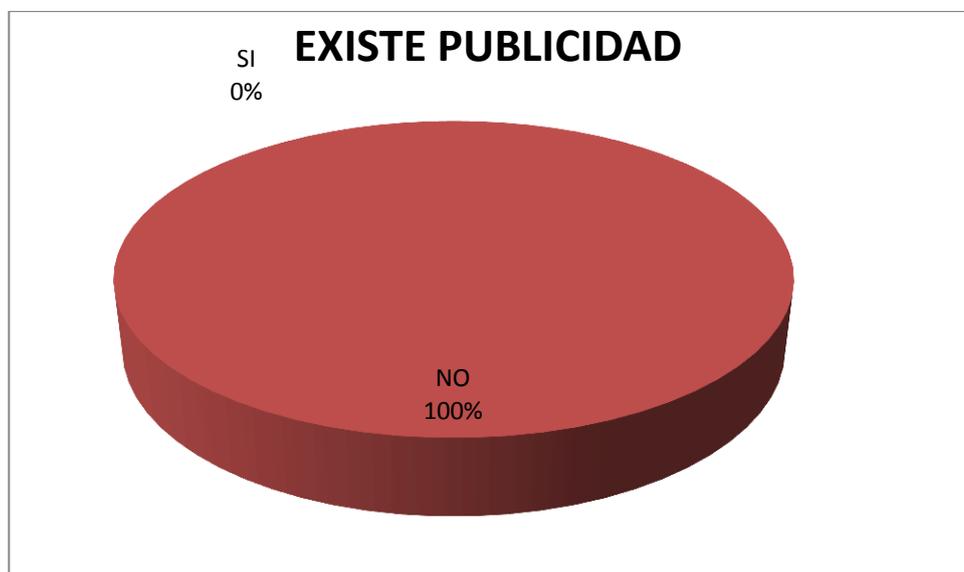
**Cuadro 12: Publicidad**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0
NO	361	100
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** La colectividad de la Parroquia El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 12**



#### **Análisis e interpretación**

Todos los encuestados, que corresponden al 100%, manifestaron que no han escuchado ningún tipo de publicidad en medios de comunicación, sabiendo de su existencia por ser la única empresa que presta el servicio de transporte en la parroquia El Tambo.

## 12. ¿Por qué medios le gustaría escuchar publicidad?

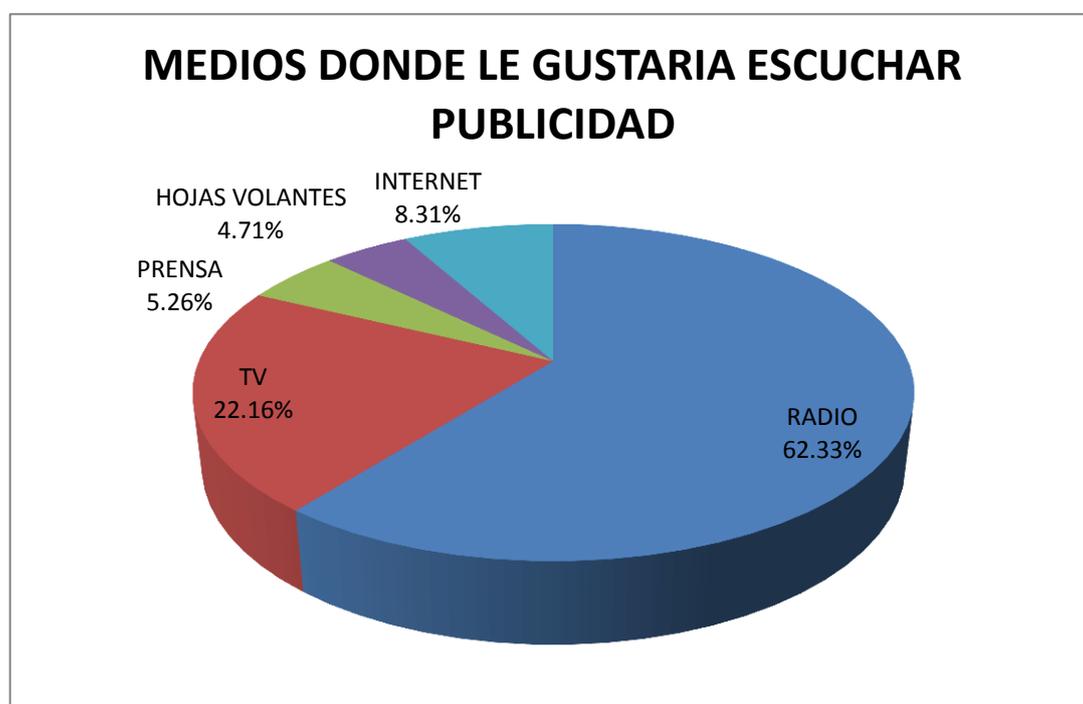
**Cuadro 13: Medios de publicidad**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Radio	225	62.33
Televisión	80	22.16
Prensa	19	5.26
Hojas volantes	17	4.71
Internet	30	8.31

**Fuente:** La colectividad de la Parroquia El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 13**



### **Análisis e interpretación**

Se puede constatar, que el 62.33% le gustaría escuchar publicidad por radio al considerar el medio más accesible para los usuarios, al 22.16% por televisión, al 8.31% por internet; el 5% por medio de prensa; y, 4.71% por medio de hojas volantes.

### 13. ¿Qué servicios adicionales desearía que se implementen en la empresa?

**Cuadro 14: Servicios adicionales**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Realizar publicidad	33	9.14
Servicio de encomiendas	77	21.33
Promociones	110	30.47
Oficina con sala de espera	68	18.84
Oficina en Catamayo	102	28.25

**Fuente:** La colectividad de la Parroquia El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 14**



#### **Análisis e interpretación**

El 30.47% de encuestados, sugiere que se incrementen promociones como rifas o sorteos, el 21.33% manifiesta que se requiere del servicio de encomiendas, el 28.84% propone el incremento de una oficina en Catamayo; y, el 18.84% incluye que se deberían tener una sala de espera para los usuarios que necesiten esperar el arribo de la unidad.

## **FACTORES EXTERNOS**

Dado que el ambiente cambia continuamente, la empresa debe analizar sistemáticamente y diagnosticar las condiciones ambientales que rodean la empresa, que pueda afectar o beneficiar su accionar:

- **Factor legal y político**

Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica. La legislación afecta cada vez más a las operaciones y actividades de la empresa.

Los gobiernos ocupan un lugar preferencial en el análisis del entorno, motivado por varios aspectos, desde su poder de compra, pasando por su poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas de subvenciones, sin olvidar la incidencia de sus políticas en nuevas inversiones. Por ello, es importante desde el punto de vista del análisis del entorno evaluar las tendencias y sus posibles consecuencias para la empresa a corto y medio plazo.

En la actualidad existen nuevos actores dentro del panorama político, de manera particular con la aparición de la Asamblea Nacional Constituyente, organismo que se encarga del rediseño de la constitución ecuatoriana. Los conflictos políticos entre los principales actores de la sociedad, se reflejan en un debilitamiento de las instituciones democráticas, lo que hacen del país un ambiente poco favorable para el desarrollo y buena marcha de la actividad empresarial.

La existencia de estabilidad política infunde seguridad a la sociedad en general y al sector empresarial en particular, es por eso que la empresa no puede ignorar la multitud de normas que lo van a condicionar en sus actuaciones como son las innumerables leyes, reglamentos, decretos, etc.

El marco jurídico general en el que encuadra la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo es mediante la Ley Orgánica del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Ley de Cooperativas, disposiciones de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) y Ordenanzas Municipales.

- **Factor económico**

Puede afectar las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa. De acuerdo a cifras de Senplades, Ecuador experimentó en 2011 un alto crecimiento económico. Por ejemplo, la reducción en 5 puntos de la pobreza, 4 puntos en los niveles de desigualdad, la disminución de la tasa de desempleo (al 5,5%), el incremento en 20 puntos de la cobertura de la seguridad social y la eliminación de la tercerización laboral.

El crecimiento económico, proviene de la construcción que sigue siendo el principal motor de la economía; la manufactura y los servicios también están aportando cada vez más a ella. Enfocándose al servicio de transporte en sus diferentes modalidades en cualquier país y especialmente en Ecuador, es la columna vertebral para su desarrollo socio-económico, al hacer posible el acceso a recursos, bienes, insumos, etc. ayudando a diversificar y especializar la economía. En la economía ecuatoriana el sector del transporte y almacenamiento representa aproximadamente un 7% del PIB.<sup>20</sup>

De esta manera, el sector del transporte tiene un peso importante en la economía, en lo que se refiere a las cooperativas de transporte en general, constituyen una importante alternativa de economía solidaria para construir una sociedad más equitativa. Más de 2 millones de ecuatorianos están vinculados o reciben beneficios de forma directa o indirecta de estas organizaciones. Son actores claves del desarrollo local, puesto que son dinamizadoras de la economía y generadoras de empleo productivo en sus localidades y aporta tributos.

- **Factor demográfico y social**

Son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc., así como a las características demográficas: volumen de población, inmigración, natalidad, mortalidad, etc. de una sociedad.

Este tipo de factores son muy importantes para la empresa, ya que va destinada al servicio directo del usuario, pero depende directamente de ellos; porque si las aptitudes les hacen escoger un servicio o producto, la empresa se verá beneficiada y perjudicada si prefieren escoger otro servicio.

---

<sup>20</sup>. *Banco Central del Ecuador. Anuario 2012*

Las actitudes de la sociedad respecto al consumo van cambiando. Actualmente la gente consume mucho más que hace unos años, y cada día va aumentando, especialmente los medios de transporte se incorporan a nuestra vida cotidiana por lo que hacemos uso de ellos todos los días por que nos permite el acceso a los lugares de trabajo, centros educativos, centros de salud, centros de esparcimiento, a productos, materias primas y a diferentes mercados.

El servicio de transporte está al alcance de la parroquia El Tambo, ya que todos necesitan viajar o movilizarse hacia el Cantón Catamayo y por ende a la ciudad de Loja, y es el único medio de transporte que cubre este mercado. La población de la parroquia El Tambo es de 4630 habitantes, actualmente existe un decrecimiento de población (tasa de crecimiento -0.91%) y eso es preocupante.<sup>21</sup>

- **Factor tecnológico.**

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir.

Actualmente vivimos en un mundo lleno de competencia y avances tecnológicos que exigen a la sociedad y principalmente a las empresas ofrecer productos y servicios de calidad.

Es importante que las empresas utilicen la tecnología para automatizar sus procesos y ahorrar tiempo. Además, el internet ha proporcionado muchas ventajas, la gente los puede conocer a través de éste medio o solicitar información sobre el servicio y empresa.

La tecnología en el sector del transporte es de gran importancia, puesto que tienen un fuerte impacto a nivel social y ambiental, es por este motivo que hoy en día las innovaciones tecnológicas se enfocan a brindar soluciones a problemas de este tipo.

Las exigentes regulaciones que los fabricantes de vehículos tienen que enfrentar en Estados Unidos, Europa y Japón, más los resultados de la continua investigación científica y tecnológica que las empresas de automóviles y los refinadores de combustible

---

<sup>21</sup>. *Censo Nacional de población y Vivienda de noviembre del 2010 (INEC).*

desarrollan, implican que los nuevos vehículos puestos en el mercado tienen niveles de generación de contaminación mucho menor que los vehículos antiguos. Aunque el acceso a estas tecnologías es difícil por el alto costo para llevar a cabo tal renovación.

Las mejoras en el transporte benefician a nuestros consumidores porque podrán disponer de todos los productos y servicios que necesiten en el menor tiempo posible, proporcionando la máxima rapidez posible para bien de nuestros clientes.

- **Factor ambiental**

La idea de gestión medioambiental en las empresas ha ido evolucionando a lo largo de los últimos años, debido a la creciente sensibilización que ha experimentado la sociedad, lo que ha supuesto la aparición de nueva normativa medioambiental cada vez más estricta.

Internacionalmente el tema del transporte de personas cada día toma más relevancia en atención al elevado consumo de energía y los cambios en los niveles de contaminación ambiental, ya que el transporte es la principal fuente de producción de gases de efecto contaminante sobre la salud humana y medioambiental.

El transporte de mercancías y pasajeros está en continuo crecimiento, esta situación implica que los impactos que ocasiona sobre el medioambiente no sean un problema de carácter local sino que trasciende al ámbito comunitario, para controlar dichos impactos se deben establecer políticas e instrumentos legales que pretendan dar solución o al menos reducirlos.

“En relación a las políticas que son de importancia en el presente contexto es importante indicar que el Plan Nacional de Desarrollo se formula estrategias para controlar la contaminación atmosférica generada, entre otros por el transporte público y dar respuesta frente al cambio climático.

Sin embargo la utilización del transporte público reduciría la contaminación, ya que significa un cambio de la modalidad de transporte de vehículos particular hacia al transporte colectivo. Las reducciones se darían en cuanto se estaría optimizando el uso de

combustible- por unidad de combustible se estaría transportando más personas o incrementando el uso de combustible alternativo que generen menos emisiones”.<sup>22</sup>

## **ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE TAREA**

### **Clientes y/o Consumidores**

Es el denominado mercado que puede absorber todos los resultados o salidas de la actividad empresarial.

Los principales clientes de la cooperativa son aquellas personas que acceden a los servicios de transporte desde la parroquia El Tambo hacia Catamayo o viceversa, los cuales son las familias, agricultores, trabajadores, empleados, estudiantes y jubilados. El mercado objetivo de la empresa está dado por la Población de la parroquia El Tambo.

El posicionamiento de más usuarios que demandan este sector se diferencia en dos segmentos: los días normales y días feriados. Los días normales (lunes, martes, jueves, sábado), existe poca afluencia de pasajeros y carga. En los días feriados (domingo, miércoles, viernes) hay más personas por cuanto salen al Cantón a realizar comercio.

### **Proveedores**

Son las empresas que suministran las entradas y los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones y actividades de la empresa, es decir proporcionan recursos que la compañía necesita para producir bienes o servicios.

Cada socio de la cooperativa de Transporte Mixto El Tambo, se abastecen de diferentes proveedores según la preferencia de cada propietario de la unidad de transporte.

### **Competidores**

La Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo no posee competencia, ya que es la única que realiza el servicio de transporte de personas desde la Parroquia El Tambo al Cantón Catamayo. Existen empresas de transporte público urbano en Catamayo, pero estas no tienen la ruta para que ingresen a la parroquia El Tambo.

---

<sup>22</sup>. *SENPLADES (2007), Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010*

## Agencias reguladoras

Son entidades gubernamentales que interfieren en las actividades y operaciones de la empresa, casi siempre para vigilarlas, controlarlas y provocar restricciones y limitaciones que reducen el grado de libertad en el proceso de toma de decisiones de la empresa.

Las cooperativas son asociaciones de personas que se unen en forma voluntaria para satisfacer necesidades comunes, mediante la constitución de una empresa de propiedad colectiva y de gestión democrática. Su conformación jurídica de acuerdo a la Ley está dada en cuatro grandes grupos: de producción, de consumo, de crédito y de servicio. Las Cooperativas de consumo y servicio están bajo el control del Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) a través de la Dirección Nacional de Cooperativas; las de crédito caen bajo la potestad de la Superintendencia de Bancos y Seguros; y, las de producción tienen el control del Ministerio de Agricultura y Pesca.

En este caso se hará referencia a las cooperativas de servicio donde se enmarca la cooperativa de transporte. La Dirección Nacional de Cooperativas, ha sistematizado sus acciones institucionales con el propósito de mejorar los servicios que prestan a las cooperativas y organizaciones de integración cooperativa para cumplir con lo que dispone la Ley de Cooperativas, Reglamento general de la ley de cooperativas y Reglamentos especiales.<sup>23</sup>

La gestión del transporte también es normada para todo el país con la Ley Orgánica del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Esta ley se enfoca en mejorar la administración del tránsito, establecer correctivos en el conocimiento, tratamiento y juzgamiento de las contravenciones y delitos de tránsito, para determinar las sanciones.

Han contemplado también la creación de nuevas instituciones, competencias y endurece las infracciones, así como abre la posibilidad de perder la licencia definitivamente. La ley crea la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (ANT), entidad que fijará las tarifas de transporte público, el otorgamiento y renovación de las licencias y se encarga, entre otras funciones, de expedir reglamentos para viabilizar la ley.

---

<sup>23</sup>. [www.dinacoop.gov.ec](http://www.dinacoop.gov.ec)

También se reemplaza la Comisión de Tránsito del Guayas (CTG) con la Comisión de Tránsito del Ecuador (CTE), institución de carácter nacional, con sede en Guayaquil, que dirigirá y controlará el tránsito y servicios de transporte en la provincia del Guayas, red estatal - troncales nacionales y las demás circunscripciones que le fueren delegadas, así también por los Gobiernos autónomos descentralizados regionales, municipales y metropolitanos de la circunscripción territorial donde se cometa la infracción será el encargado de la ejecución de las sanciones de las contravenciones leves y graves.<sup>24</sup>

Entre las leyes complementarias que rige este sector están: código de comercio, código de trabajo, código civil, ley de seguridad social, etc.

## **ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo, en lo que se refiere a amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación con clientes y poder de negociación con proveedores

### **Amenaza de nuevos competidores**

En lo que se refiere a la parroquia El Tambo, hasta la actualidad ha existido impedimentos legales que limitan la creación de nuevas cooperativas y compañías de transporte, ya que el Consejo Nacional de Tránsito, requiere de un análisis técnico de necesidades de demanda, como de innumerables requisitos para adquirir el permiso de operación, sin embargo, existe la amenaza latente de que puedan ingresar al mercado nuevos competidores.

### **Rivalidad entre competidores**

En el cantón Catamayo, existen principalmente las cooperativas de transporte privado, quienes brindan el servicio de alquiler en camionetas doble cabina por el pago de un flete, con los cuales existe una cierta rivalidad. Por lo general existe y existirá una constante hostilidad entre cooperativas, compañías, taxis, especialmente, con el transporte pirata.

---

<sup>24</sup>. <http://ecuadorecuadoriano.blogspot.com/2011/04/reformas-la-nueva-ley-de.htm>

### **Amenaza de productos sustitutos**

La disponibilidad de creación de productos sustitutos, es relativamente baja en la parroquia El Tambo, debido a las trabas y requisitos impuestos por el Consejo Provincial de Tránsito y a la alta inversión que se requiere.

El servicio sustituto en el caso del transporte privado en el cantón Catamayo, como: taxis, compañías de camionetas, transporte en moto o personal, se considera como competencia de menor impacto, que no repercutirían en sus actividades por su alto costo del flete, comparado con el precio de las tarifas del transporte público que brinda la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo.

### **Poder de negociación con clientes**

La cooperativa de Transporte Mixto El Tambo, no cuenta con un estudio de mercado definido para identificar el perfil de sus clientes.

Los usuarios de la Cooperativa basan el uso del transporte en la necesidad de trasladarse al cantón Catamayo. Pero las expectativas de servicio se enmarcan en preferencias como: modernización, promociones, diversificación y una buena atención.

### **Poder de negociación con proveedores**

No existe negociación por parte de la cooperativa con un solo proveedor, ya que cada quien se abastece de repuestos para los vehículos, servicio de mecánica, entre otros, por cuenta propia y en distintas casas comerciales.

El poder de negociación con proveedores de cada socio es moderado, en lo que se refiere a venta de vehículos, existen en el país empresas que se dedican a la importación y venta de unidades de transporte. En lo que se refiere a insumos como repuestos, combustible, lubricantes, entre otros, la provincia de Loja, cuenta con varios establecimientos que podrían proveer dichos materiales. Existiendo la amenaza de la eliminación del subsidio en el precio del combustible, así como el aumento de impuestos para la obtención de vehículos, repuestos y otros insumos.

## 6.1.2 ANÁLISIS INTERNO

Tabulación e interpretación de la entrevista realizada al Presidente, Gerente y Secretaria de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

### 1. ¿Cuántos años lleva la empresa en el mercado?

**Entrevistado 1:** El presidente expuso que la cooperativa de Transporte Mixto El Tambo lleva más de 12 años al servicio de la parroquia.

**Entrevistado 2:** El Gerente señaló que es uno de los socios fundadores de esta empresa la cual fue creada legalmente el 28 de diciembre de 1999 como cooperativa de camionetas de carga liviana y posteriormente el 2007 como cooperativa de transporte mixto.

**Entrevistado 3:** La secretaria manifestó que según los registros archivados tiene conocimiento que fue creada el 28 de diciembre de 1999.

### Interpretación de la pregunta 1

La Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo, según lo que manifestaron el presidente, gerente y secretaria es que fue creada el año 1999 como Cooperativa de Transporte de camionetas de carga liviana y en el año 2007 como Cooperativa de Transporte Mixto, la misma que lleva en el mercado más de 12 años prestando el servicio..

### 2. Existe una estructura orgánica establecida

**Entrevistado 1:** En la entrevista realizada el presidente expuso que no tiene conocimiento en este tema.

**Entrevistado 2:** Según el gerente no existe establecido un organigrama, misión, visión y objetivos en forma escrita debido a que existe un desconocimiento en el tema y no poseen un profesional administrativo que realice esas funciones, sin embargo existe la elección de una directiva por cuanto está determinado el nivel jerárquico y con el objetivo de seguir brindando el servicio de transporte.

**Entrevistado 3:** Dio a conocer la secretaria que tiene poco conocimiento sobre el tema.

## **Interpretación de la pregunta 2**

Manifestaron el presidente y la secretaria que existe desconocimiento sobre el tema, sin embargo el gerente expuso que no tienen una estructura organizada, la administración se da en forma empírica y no hay registro en forma escrita de organigrama, misión, visión, ni objetivos que brinde una orientación y enfoque al personal, al momento solo tienen determinado los niveles jerárquicos, con la elección de una directiva.

### **3. ¿Qué servicios presta la cooperativa a los usuarios?**

**Entrevistado 1:** La respuesta del presidente es que brindan exclusivamente el servicio de transporte de pasajeros e independientemente el transporte de carga

**Entrevistado 2:** El Gerente manifestó que ofrecen el servicio de transporte de pasajeros mediante turnos establecidos por el consejo administrativo, mientras que el transporte de carga es realizado fuera del transporte de pasajeros y por atribución de los propietarios de las unidades.

**Entrevistado 3:** En la entrevista realizada la secretaria señaló el transporte de pasajeros como servicio que presta la cooperativa.

## **Interpretación de la pregunta 3**

Las tres personas entrevistadas indicaron que se dedican especialmente a brindar el servicio de transporte de pasajeros, mediante turnos establecidos por el consejo administrativo, mientras que el transporte de carga es realizado fuera del transporte de pasajeros y por atribución de los propietarios de las unidades.

### **4. La acogida de los clientes actualmente ha:**

**Entrevistado 1:** Según el presidente, la clientela se mantiene, porque la mayoría de habitantes salen a realizar la venta de sus productos agrícolas, así como a realizar compras en el cantón Catamayo

**Entrevistado 2:** El Gerente manifestó que son la única cooperativa que presta el servicio de transporte y al ser cantón Catamayo donde se realiza la mayoría de actividad comercial la clientela se mantiene estable.

**Entrevistado 3:** La secretaria considera que clientela no ha disminuido ni ha aumentado.

#### **Interpretación de la pregunta 4**

Los entrevistados llegaron a la conclusión, que la clientela se mantiene estable por ser la única empresa que presta este tipo de servicio.

#### **5. ¿Qué cambios se ha realizado para mejorar la atención al cliente?**

**Entrevistado 1:** El presidente señaló que se realiza un control por parte de la secretaria quien controla las horas de salida y arribo de las unidades.

**Entrevistado 2:** El Gerente sostiene que se está manteniendo el control por parte del consejo de vigilancia en lo que se refiere a cumplimiento de los turnos

**Entrevistado 3:** La secretaria manifestó que es ella es quien supervisa que los turnos se cumplan.

#### **Interpretación de la pregunta 5**

Para mejorar la atención al cliente según los entrevistados, se realiza un control por parte del consejo de vigilancia y la secretaria supervisa que los turnos y horarios se cumplan.

#### **6. ¿Las unidades de Transporte Mixto con las que actualmente prestan el servicio son nuevas y satisfacen el transporte de pasajeros?**

**Entrevistado 1:** El presidente manifestó que actualmente cuentan con unidades nuevas, la mayoría son del año 2010

**Entrevistado 2:** El gerente señaló que se ha podido satisfacer a los usuarios con unidades nuevas y amplias, sin embargo no son modernas, ya que son estilo rancheras.

**Entrevistado 3:** Según tiene conocimiento la secretaria todas las unidades son nuevas.

#### **Interpretación de la pregunta 6**

Los entrevistados manifestaron que se ha se ha podido satisfacer mejor a los usuarios con las unidades nuevas y amplias, sin embargo no son modernas, ya que son tipo ranchera.

**7. ¿Cómo cooperativa tienen la oportunidad de innovar y crecer? ¿Cuál creen que sería el cambio que les favorecería para dar un mejor servicio?**

**Entrevistado 1:** El Presidente manifestó que en la actualidad se está tramitando por exigencia de la Agencia Nacional de Tránsito el cambio de transporte mixto a bus, sin embargo considera que no es factible debido a la inversión que conlleva, existiendo pocas fuentes de financiamiento que se acoplen a su capacidad de pago.

**Entrevistado 2:** El gerente considera que sería un cambio importante poder cambiar de unidades de transporte mixto a bus, para poder mejorar el servicio, pero se lo estará haciendo posteriormente ya que lleva de inversión y tiempo, mientras tanto seguirán laborando como transporte mixto, también señaló que así exista la modernización se requiere de capacitación a todos los que laboran en la cooperativa.

**Entrevistado 3:** La secretaria manifestó que sería importante equipar la oficina y adecuar una sala de espera, ya que la oficina no posee ni cuenta con las facilidades tecnológicas actuales y mobiliarias.

**Interpretación de la pregunta 7**

Los entrevistados creen que el cambio que les favorecería para dar un mejor servicio es la innovación, es por eso que en la actualidad se está tramitando por exigencia de la Agencia Nacional de Tránsito el cambio de transporte mixto a bus, pero esto se lo estará haciendo posteriormente, ya que lleva de tiempo y la inversión requiere de una fuente de financiamiento que se acople a su capacidad de pago, otro cambio sería capacitación, así como también el equipamiento de la oficina, para una mayor satisfacción tanto de empleados, conductores y usuarios.

**8. ¿Cuál es el organismo que controla esta empresa?**

**Entrevistado 1:** El presidente manifestó que tienen una supervisión especialmente por parte de la Agencia Nacional de Tránsito y de la Dirección Nacional de Cooperativas.

**Entrevistado 2:** Según el gerente existe un control por parte de la Dirección Provincial de Tránsito, del Gobierno Autónomo Municipal de Catamayo y por parte de la policía nacional

en lo que se refiere a permisos de operación, matrículas de vehículos y licencias profesionales.

**Entrevistado 3:** La secretaria sostuvo que es controlado por la Agencia Nacional de Tránsito.

### **Interpretación de la pregunta 8**

Según los entrevistados existe control por parte de la Dirección Nacional de Cooperativas, por la Agencia Nacional de Tránsito, la ejecución de las sanciones de las contravenciones leves es competencia del Gobierno Autónomo Municipal y a través de la Policía Nacional control de permisos de operación, matrículas de los vehículos y licencia de conducir profesional.

### **9. ¿Creen que las leyes actuales de tránsito benefician o perjudican su desempeño?**

**Entrevistado 1:** El Presidente señaló que la situación tanto política, legal o económica afecta su desenvolvimiento, especialmente las leyes actuales son muy duras en lo que se refiere a infracciones de tránsito con la disminución de puntos o pérdida definitiva de la licencia.

**Entrevistado 2:** El Gerente señaló que por una parte benefician, ya que controlan duramente al transporte pirata, exigen y controlan que el conductor tome las debidas precauciones al conducir, pero por otro lado nos perjudican ya que en la actualidad se requiere de innumerables hasta irreprochables requisitos para renovar permisos.

**Entrevistado 3:** La Secretaria considera que perjudican porque son muy complejas a la hora de realizar los permisos y muy severas con las sanciones que terminan con multas exageradas.

### **Interpretación de la pregunta 9**

Las personas entrevistadas manifestaron que la situación legal y política del país afecta su desenvolvimiento, porque son muy duras en lo que se refiere a infracciones de tránsito con la disminución de puntos o pérdida definitiva de la licencia, y severas con las

sanciones que terminan con multas exageradas, el Gerente señaló que por una parte benefician, ya que controlan duramente al transporte pirata, exigen y controlan que el conductor tome las debidas precauciones al conducir.

#### **10. ¿Cómo determinan el precio de pasajes para las diferentes frecuencias?**

**Entrevistado 1:** Según el presidente los precios son determinados de acuerdo a la asignación de un valor desde el barrio o parada donde aborden las personas.

**Entrevistado 2:** El gerente señaló que el valor del pasaje varía según las distancia o barrio desde donde la persona arriba a la unidad de transporte, considerando accesible el precio para todos y esto es regulado y controlado por la Agencia Nacional de Tránsito.

**Entrevistado 3:** Manifestó la secretaria que los precios son determinados según la distancia recorrida de cada pasajero y que los conductores tienen asignadas tarifas según de que barrio se trasladen las personas.

#### **Interpretación de la pregunta 10**

Manifestaron los entrevistados que los precios son accesibles para el usuario, determinados de acuerdo a la asignación de un valor desde la parada donde aborden las personas. La ley creo la Agencia Nacional de Transito entidad que fija y controla las tarifas de transporte público.

#### **11. ¿Existe una ubicación estratégica de la oficina y de las respectivas paradas?**

**Entrevistado 1:** El presidente considera que la oficina se encuentra en un lugar accesible a todos los usuarios y conductores.

**Entrevistado 2:** El gerente manifiesta que la cooperativa está ubicada estratégicamente, la oficina se encuentra en el centro de la parroquia y las rutas van por las principales paradas ubicadas por el municipio y donde los pasajeros necesiten, así mismo que la parada en el cantón Catamayo se encuentra en un lugar visible y conocido por la mayoría de usuarios.

**Entrevistado 3:** La secretaria indico que la oficina se encuentra bien ubicada y las paradas principales están accesibles.

### **Interpretación de la pregunta 11**

Todos los entrevistados indicaron que la oficina de la cooperativa está ubicada estratégicamente en el centro de la parroquia El Tambo, la parada principal en Catamayo se encuentra en un lugar visible y conocido por la mayoría de usuarios y las paradas se realizan donde el usuario lo disponga.

### **12. ¿La ruta y turnos realizados son suficientes para cubrir la demanda existente?**

**Entrevistado 1:** El presidente considera que es suficiente la ruta El Tambo Catamayo y los turnos, por cuanto todas las personas que requieren salir hacia el cantón, ya sea por comercio o por diligencias personales utilicen del servicio.

**Entrevistado 2:** Manifestó el gerente que ruta La Merced-El Tambo-Catamayo acogen a la mayoría de barrios y los turnos son cada 30 minutos o máximo una hora de lunes a domingo.

**Entrevistado 3:** La secretaria considera a los turnos y la ruta asignada suficiente para cubrir la demanda de la parroquia El Tambo.

### **Interpretación de la pregunta 12**

Las tres personas entrevistadas manifestaron que ruta La Merced-El Tambo-Catamayo acogen a la mayoría de barrios y los turnos son cada 30 minutos o máximo una hora de lunes a domingo

### **13. ¿Le gustaría incrementar otras rutas y así extenderse a nuevos mercados? ¿Cómo cuáles?**

**Entrevistado 1:** El presidente manifestó que si les gustaría ampliar la ruta y abrirse mercado a la parroquia Malacatos y a la ciudad de Loja, sin embargo existen muchas trabas por parte de la ANT, más bien se podría adicionar turnos dentro de los límites de la parroquia hacia el cantón Catamayo.

**Entrevistado 2:** El Gerente manifestó que podrían extenderse a otros barrios donde no llega el servicio, previo mantenimiento de las vías de acceso en mal estado.

**Entrevistado 3:** La secretaria cree que con ruta realizada se está acogiendo a toda la demanda y es suficiente, ya que se cuenta con 12 unidades para brindar el servicio de transporte.

### **Interpretación de la pregunta 13**

Los dos entrevistados manifestaron que si les gustaría ampliar la ruta y abrirse mercado a la parroquia Malacatos y a la ciudad de Loja, sin embargo existen muchas trabas por parte de la Agencia Nacional de Transito ANT, pero que podrían extenderse a otros barrios donde no llega el servicio, previo mantenimiento de las vías de acceso en mal estado, dentro de los límites de la parroquia hacia el cantón Catamayo. La secretaria cree que con la ruta actual es suficiente.

### **14. La empresa ha realizado algún tipo de auspicio para promover eventos sociales, culturales y deportivos**

**Entrevistado 1:** El presidente dio a conocer que la cooperativa siempre ha participado y esta presta para colaborar con la parroquia en eventos sociales, culturales y deportivos que requieran su presencia.

**Entrevistado 2:** Nos señaló el gerente que su participación se da especialmente en fiestas tanto religiosas como cívicas de la parroquia El Tambo, donde la Cooperativa ha auspiciado los eventos deportivos.

**Entrevistado 3:** La secretaria manifestó que existe la colaboración de la cooperativa en las diferentes fiestas y eventos con auspicios o con el transporte que las festividades lo requieran.

### **Interpretación de la pregunta 14**

Los entrevistados se refirieron a que su participación se da especialmente en fiestas, tanto, religiosas como cívicas de la parroquia El Tambo, donde la Cooperativa ha auspiciado los eventos deportivos y con la colaboración en el transporte que estas festividades lo requieran.

### **15. Realizan algún tipo de publicidad para dar a conocer los servicios de la cooperativa**

**Entrevistado 1:** Según el presidente no se ha visto necesaria la publicidad ya que El Tambo es una parroquia pequeña y todos conocen de la cooperativa.

**Entrevistado 2:** El gerente manifestó que no se ha requerido de publicidad pero sería muy importante realizarla para hacer conocer la empresa en otros lugares y que puedan visitar nuestra parroquia.

**Entrevistado 3:** La secretaria señaló que no existe ningún tipo de publicidad en la cooperativa.

#### **Interpretación de la pregunta 15**

Los entrevistados manifestaron que la cooperativa no realiza de publicidad, pero la consideran importante para hacer conocer la empresa.

### **16. Efectúan algún tipo de promoción a los usuarios que utilizan el servicio**

**Entrevistado 1:** El presidente expuso hasta la actualidad no han realizado ningún tipo de promoción.

**Entrevistado 2:** El gerente manifestó que no efectúan promociones pero que sería muy importante hacerlo porque se lograría reconocimiento y prestigio

**Entrevistado 3:** Nos indicó la secretaria que no realizan ningún tipo de promoción.

#### **Interpretación de la pregunta 16**

En esta pregunta los entrevistados indicaron que no realizan ningún tipo de promociones a los usuarios de la Cooperativa, pero el gerente manifiesta que sería muy importante hacerla para lograr mayor reconocimiento y prestigio.

*Tabulación y análisis de la información de encuesta realizada a los Conductores de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo*

*La cooperativa dispone de 16 socios, de los cuales, sólo 12 tienen vehículos designados a prestar el servicio de transporte mixto a los cuales se les aplicó la siguiente encuesta.*

**1. ¿Qué tipo de licencia tiene usted?**

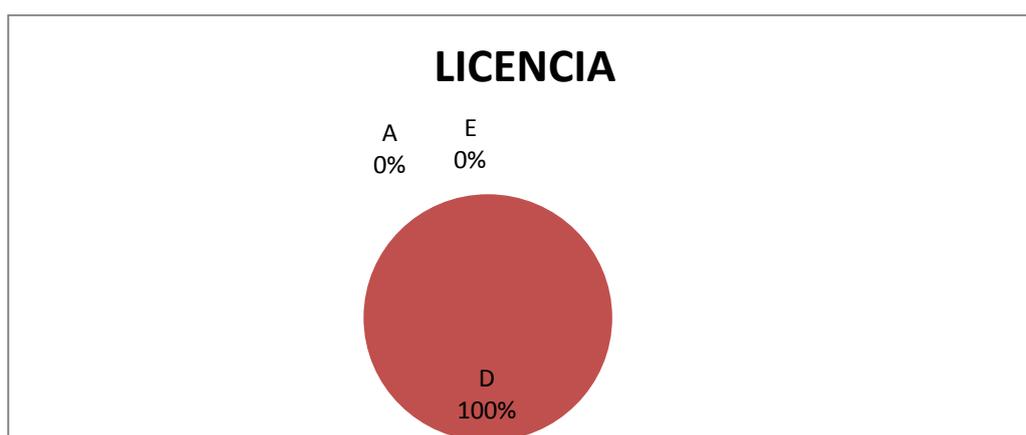
**Cuadro 15: Licencia de conducir**

Tipo de licencia	Frecuencia	Porcentaje
A	0	0
D	12	100.00
E	0	0
<b>Total</b>	12	100%

**Fuente:** Conductores de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 15**



**Análisis e interpretación**

Todos los conductores encuestados manifestaron que tienen la licencia tipo D, ya que para conducir un vehículo para servicio de transporte de pasajeros se requiere de licencia profesional y cuentan con la experiencia de más de 10 años.

## 2. La unidad tiene capacidad para cuantos pasajeros:

**Cuadro 16: Capacidad de pasajeros**

Capacidad	Frecuencia	Porcentaje
30-35 pasajeros	12	100%
15-29 pasajeros	0	0
<b>Total</b>	12	100%

**Fuente:** Conductores de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 16**



### **Análisis e interpretación**

En la encuesta realizada los 12 propietarios de las unidades de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo, que corresponde al 100%, poseen la capacidad para 35 pasajeros. Cada unidad posee 7 espacios designados para 5 personas y una parrilla para la carga.

3. En lo que se refiere a carga cuanto es la capacidad calculando en quintales:

**Cuadro 17: Capacidad de carga**

Capacidad	Frecuencia	Porcentaje
60-100	12	100%
20-59	0	0
<b>Total</b>	12	100%

**Fuente:** Conductores de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 17**



### **Análisis e interpretación**

Según los conductores encuestados las unidades de transporte tienen capacidad para 100 quintales de peso. Para realizar el transporte de carga retiran los asientos designados para pasajeros y fuera del horario asignado por la cooperativa para el transporte de personas.

#### 4. La acogida de los clientes actualmente a:

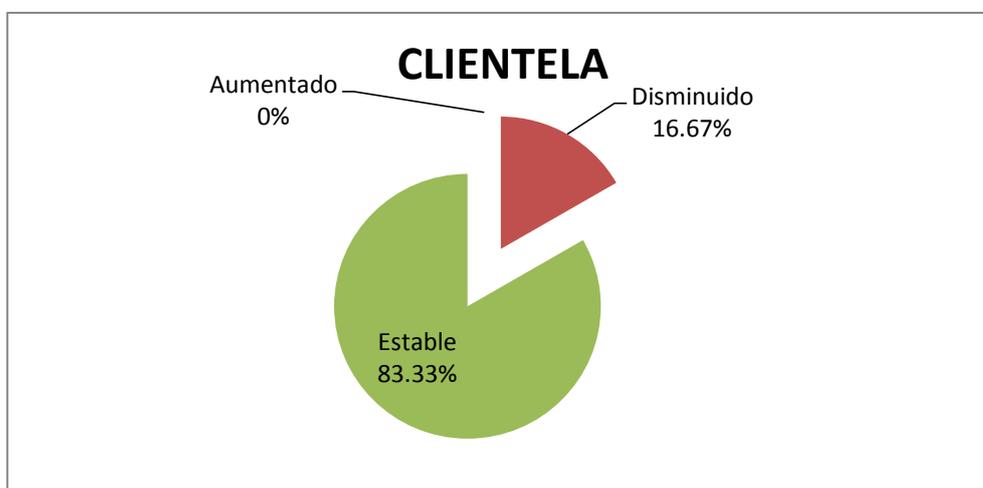
**Cuadro 18: Clientela**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Crecido	0	
Decrecido	02	16.67
Estable	10	83.33
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Conductores de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 18**



#### **Análisis e interpretación**

De los 12 encuestados, 10 conductores indicaron que la clientela en la actualidad se ha mantenido estable por ser la única cooperativa que presta este servicio en la parroquia; mientras que los conductores restantes consideran que ha disminuido debido a la crisis económica que se vive hoy en día, la gente ya no viaja tan seguido y en la parroquia pueden encontrar y satisfacer sus necesidades de compra.

5. ¿Estaría de acuerdo si se realizara una modernización e innovación incrementando nuevas unidades para dar un mejor servicio?

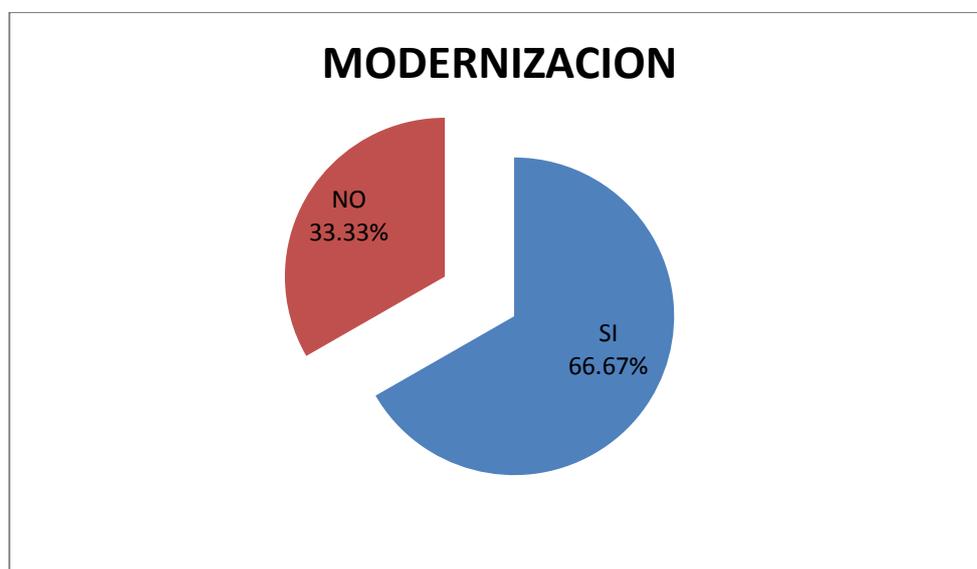
**Cuadro 19: ¿Innovación?**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	66.67
NO	4	33.33
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Conductores de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 19**



**Análisis e interpretación**

La mayoría de encuestados, que corresponde al 66.67% está de acuerdo con la modernización de unidades porque la Agencia Provincial de Transito lo exige aparándose en la nueva ley, ya que el bus abierto o ranchera no presta la seguridad para el transporte de pasajeros; mientras que cuatro de los conductores consideran que no están en capacidad de afrontar esta inversión, pero esperan facilidades al adquirir las nuevas unidades por medio de fuentes de financiamiento que se ajusten a su capacidad de pago.

## 6. ¿La cooperativa realiza alguna capacitación en atención al cliente?

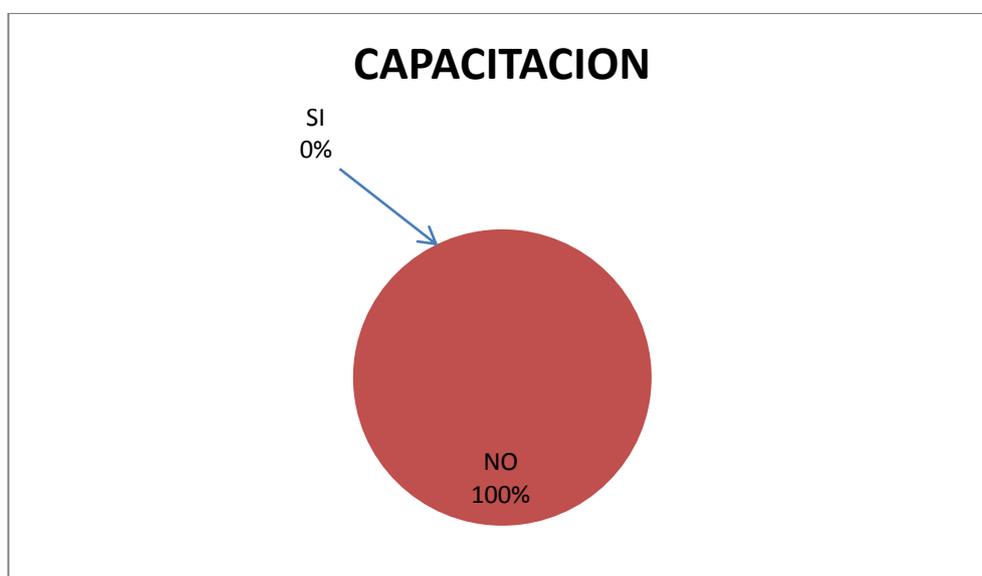
**Cuadro 20: Capacitación**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0
NO	12	100
<b>Total</b>	12	100%

**Fuente:** Conductores de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 20**



### **Análisis e interpretación**

Los 12 encuestados, que corresponden al 100%, aseguran que no han tenido ningún tipo de capacitación porque no lo han creído necesario y falta de asesoramiento acerca de este tema, pero creen importante realizarla especialmente en lo que se refiere a atención al cliente y en materia de tránsito.

## 7. ¿Existe algún tipo de competencia?

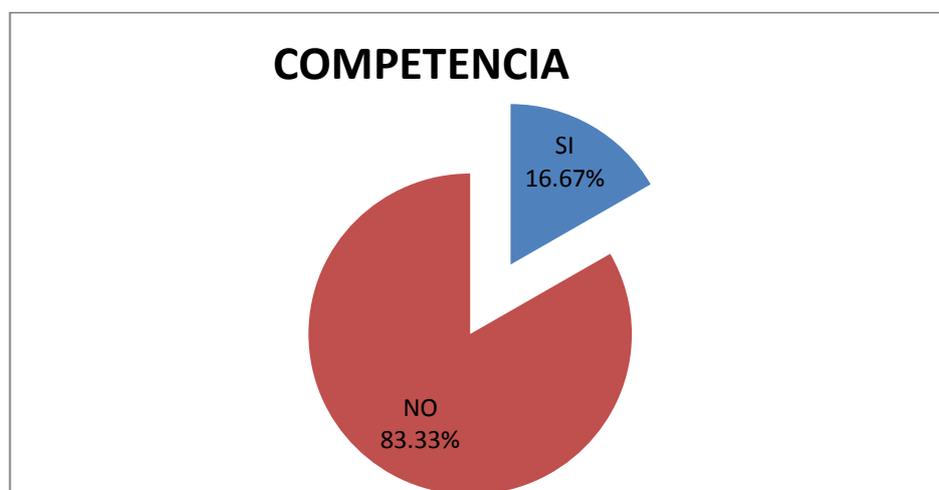
**Cuadro 21: Competencia**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	16.67
NO	10	83.33
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Conductores de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 21**



### **Análisis e interpretación**

La Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo es la única que presta el servicio transporte, por lo que 10 conductores consideran no tener competencia en la actualidad, asegurando que existe indicios de creación de nueva compañía de transporte; y, los dos conductores restantes manifestaron al transporte pirata como competencia desleal, pero que por medio de la Policía Nacional se la está controlando.

8. ¿Los precios que cobran a los usuarios por el servicio les permiten cubrir con los gastos de mantenimiento de la unidad y obtener una utilidad?

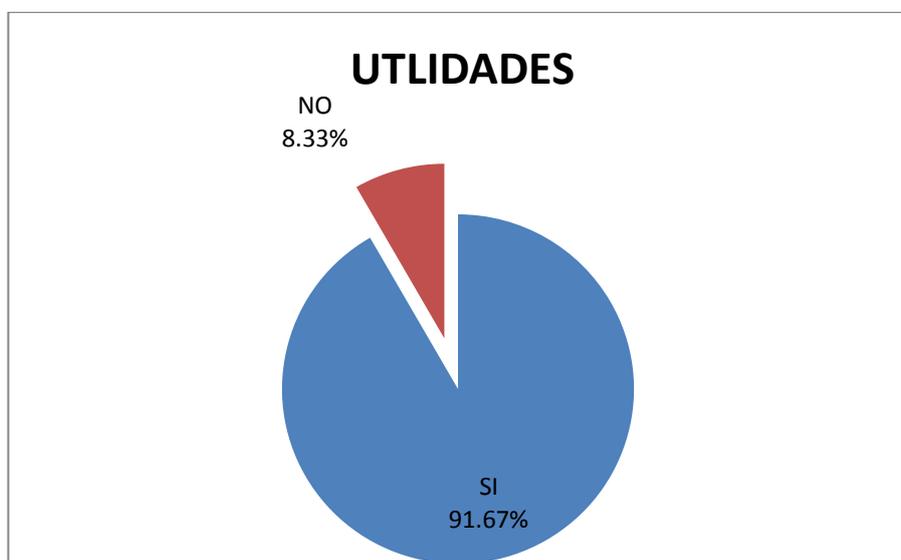
**Cuadro 22: Precios**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	91.67
NO	1	8.33
<b>Total</b>	12	100%

**Fuente:** Conductores de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 22**



### **Análisis e interpretación**

La mayoría de encuestados, que corresponde al 91.67%, manifiesta que la utilidad no es alta ni los ha enriquecido, pero esta les permite dar mantenimiento a sus vehículos y cubrir sus gastos; mientras que una persona asegura que no es suficiente y debe realizar otras tareas para poderse financiar.

9. ¿Cree que la ruta y frecuencias que realizan son suficientes para cubrir todo el mercado de la parroquia El Tambo?

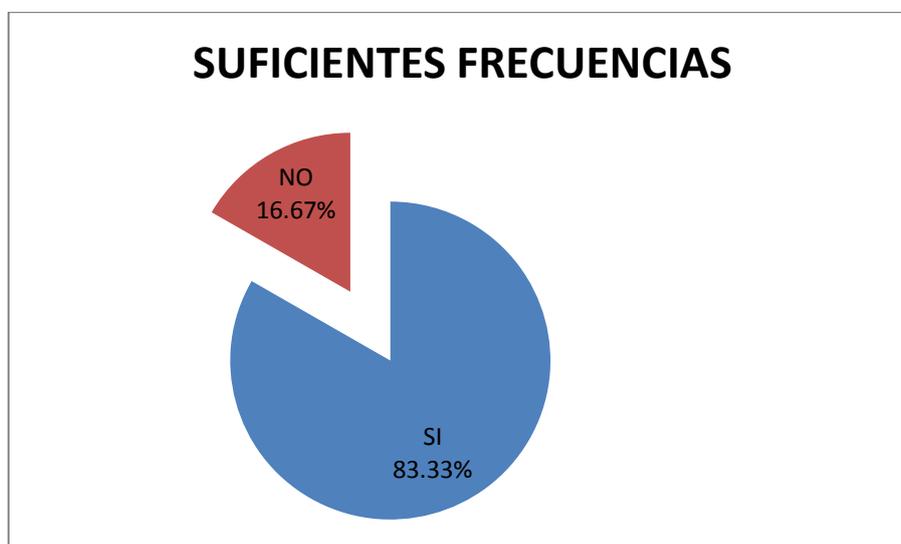
**Cuadro 23: Frecuencias suficientes**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	83.33
NO	2	16.67
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Conductores de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 23**



### **Análisis e interpretación**

De los 12 encuestados, 10 conductores manifestaron que la ruta es por la vía principal y abarca a la mayoría de barrios de la parroquia y los turnos son cada 30 o 60 minutos; mientras dos consideran que se podría aumentar turnos a barrios desatendidos del transporte dentro de la parroquia para aumentar más clientela y dar un mejor servicio.

### 10. ¿Los logotipos que utilizan en sus unidades los identifica como empresa?

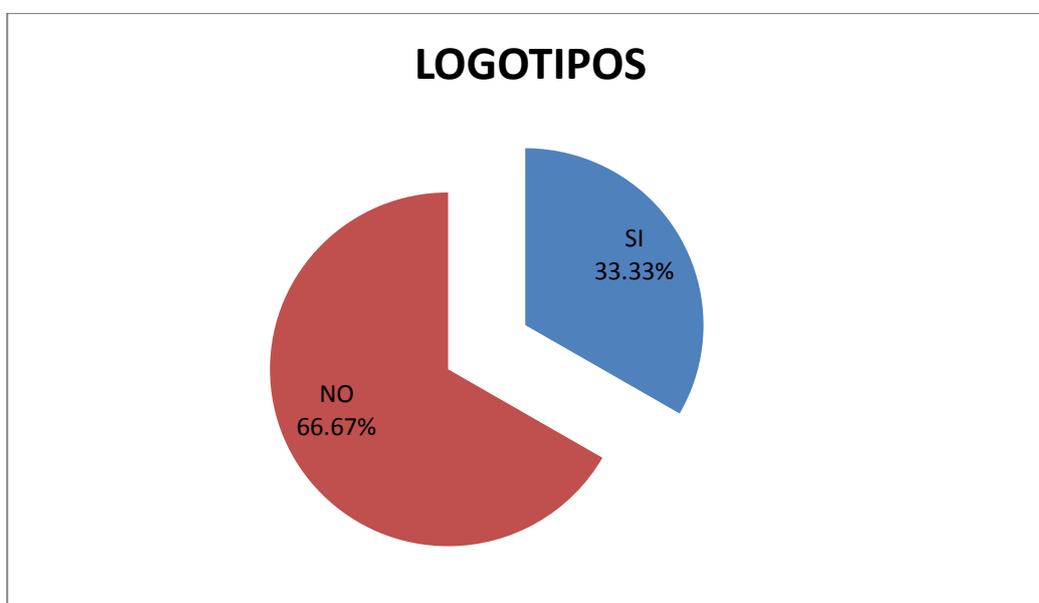
**Cuadro 24: Logotipo atractivo**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	33.33
NO	8	66.67
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Conductores de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 24**



#### **Análisis e interpretación**

Los 4 conductores encuestados consideran que las unidades están decoradas y pintadas adecuadamente; y, los 8 conductores restantes consideran que no tienen un logotipo diferenciado y unificado en todas las unidades.

### 11. Existe algún tipo de publicidad o promoción

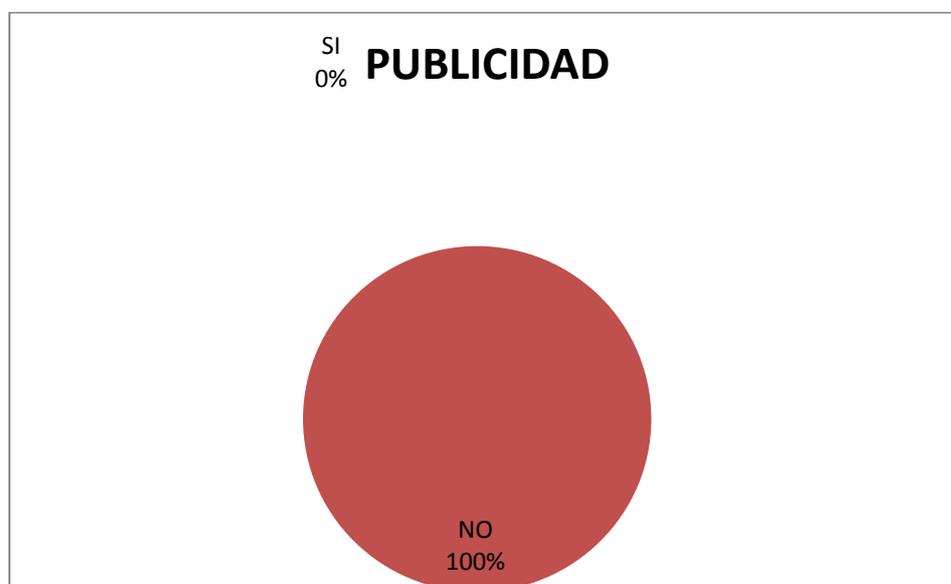
**Cuadro 25: Publicidad**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0
NO	12	100.00
<b>Total</b>	12	100%

**Fuente:** Conductores de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 25**



#### **Análisis e interpretación**

Todos los conductores de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo manifestaron que no han realizado publicidad, porque es una parroquia pequeña por lo tanto todos conocen de esta empresa, pero en la actualidad se requiere de nuevas e innovadoras cosas para poder seguir en el mercado.

12. ¿Creen que si se incrementarían publicidad y promoción les dará un mejor prestigio como empresa?

**Cuadro 26: Incremento de publicidad**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100.00
NO	0	0
<b>Total</b>	12	100%

**Fuente:** Conductores de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

**Elaboración:** La Autora

**GRAFICO 26**



### **Análisis e interpretación**

En esta pregunta, todos los encuestados consideran que al incrementar publicidad y promociones les dará un mejor prestigio, debido a que son cosas nuevas tanto para la empresa como para la parroquia, por lo tanto predecimos que tendría buena acogida.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TAMBO

### Razón social

Cooperativa De Transporte Mixto El Tambo

### Naturaleza

La cooperativa se dedica a la transportación en vehículos de transporte mixto. Al ser una cooperativa privada realiza sus actividades en procura de los beneficios económicos y utilidades de sus socios; sin embargo no se restringe en el objetivo de servicio a la comunidad.

### Macro localización

La empresa está ubicada en la provincia de Loja, en el Cantón Catamayo, parroquia el Tambo.

### Grafico 27

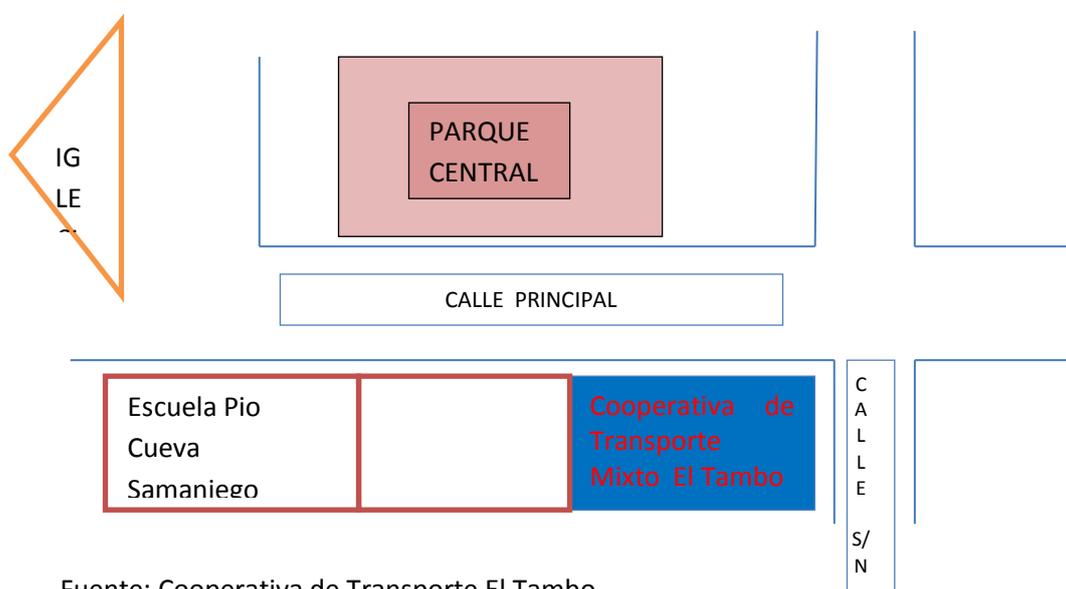
#### Mapa del Cantón Catamayo



## Micro localización

La cooperativa de Transporte Mixto El Tambo se encuentra ubicada en el centro de la parroquia El Tambo, frente al parque central, en la calle principal de acceso a la localidad.

**Grafico 28: Micro localización en la parroquia El Tambo**



Fuente: Cooperativa de Transporte El Tambo  
Elaboración: La Autora

## Administración

Es gobernada por la Junta General de Socios, órgano supremo; por el presidente y será administrada por el Gerente.

## Objeto

La Cooperativa tiene como objeto social la transportación de pasajeros para servicio de la comunidad.

## Niveles jerárquicos

La cooperativa tiene determinada su estructura organizacional con los siguientes niveles: legislativo, directivo, asesor, apoyo y operativo. A continuación los niveles determinados:

- **Nivel Legislativo.**

El nivel legislativo está conformado por una asamblea de socios, la cual es la máxima autoridad de la Cooperativa y tiene la facultad de examinar, aprobar o desaprobar decisiones. Está integrada por 16 socios que conforman la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo.

- **Nivel Directivo**

El nivel directivo está Compuesto por el Consejo de Administración, es el organismo encargado de ejecutar las decisiones y políticas de la Asamblea entre sus miembros está el Presidente, un Vicepresidente, un Secretario y sus vocales, así mismo, el Consejo de Vigilancia es el organismo de control y fiscalizador de que se cumplan con los turnos establecidos, el Gerente tiene como función de representar judicial y extrajudicialmente.

- **Nivel Asesor**

Este nivel está representado por una Asesora contable. Corresponde a este nivel el asesoramiento que tiene la empresa, el cual es de acuerdo a la situación por la cual atraviesa la empresa.

- **Nivel de Apoyo**

Este nivel de apoyo ayuda a los otros niveles administrativos lo representa la secretaria quien se encarga llevar los libros de Actas de Asamblea y desempeña otros deberes que le asigne el Consejo de Administración.

- **Nivel Operativo**

El nivel operativo corresponde a todos los choferes quienes son los encargados de conducir las unidades de transporte.

## **RECURSOS EMPRESARIALES DISPONIBLES**

### **Talento humano**

La empresa ofrece los servicios de transporte y cuenta con el siguiente personal:

**Cuadro 27: Directiva de la cooperativa**

<b>CONSEJO DE ADMINISTRACION</b>	<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>
Presidente	Presidente
Secretario	Secretario
Primer vocal	Primer vocal
Segundo vocal	Segundo vocal
Tercer vocal	Tercer vocal

Fuente: Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

Elaboración: La Autora

### **Personal**

- Presidente
- Gerente
- Secretaria
- Asesora contable (temporal)

### **Personal operativo**

- Conductores de las unidades

### **Recursos físicos, tecnológicos o materiales**

La cooperativa no posee un local propio disponiendo en la actualidad del alquiler de una oficina en el centro de la parroquia El Tambo, careciendo de un espacio físico para uso de los usuarios en el Cantón Catamayo.

En lo que se refiere a tecnología, no posee ni cuenta con las facilidades tecnológicas actuales, disponiendo solo de un equipo de cómputo obsoleto.

El equipamiento en la oficina carecen de mobiliario que se ajuste a la comodidad del personal que labora, como, de los usuarios.

## **Análisis de la gestión administrativa**

Mediante la entrevista y encuesta a los conductores se ha podido determinar las presentes falencias:

- La administración de la cooperativa no cuenta con conocimientos técnico administrativos que le permitan establecer un sistema de gestión y dirección eficiente a la prestación de servicios de calidad.
- No existe un estudio que le apoye para planificar, dirigir y controlar.
- En la cooperativa no ha existido ningún tipo de capacitación al personal y conductores de las unidades.
- No poseen conocimientos adecuados para aplicar un proceso administrativo, basándose en improvisaciones y en experiencias adquiridas en el transcurso de la existencia de la cooperativa
- La estructura organizativa se basa en la asignación de la directiva, no existe misión, visión y objetivos, motivo más que suficiente para realizar la propuesta del Plan Estratégico de Marketing.

### **6.1.3. Análisis de marketing**

A continuación un análisis de las 4Ps: producto o servicio, precio, plaza y promoción de la Cooperativa de transporte Mixto El Tambo.

#### **Ilustración N° 1**

##### **Unidades actuales de la cooperativa de Transporte Mixto El Tambo**



### **Análisis De Producto / Servicio**

Es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo.

El servicio que ofrece la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo es el transporte de pasajeros y carga. Esta empresa se dedica especialmente al transporte de personas de acuerdo a una programación de turnos realizado por el consejo de administración y controlado por el consejo de vigilancia. Mientras que para la trasportación de carga pesada lo hacen fuera de los turnos determinados para el transporte de personas y por cuenta de cada propietario del vehículo.

Las 12 unidades son estilo rancheras, consta de 7 asientos con espacio para 5 personas, teniendo una capacidad para 35 pasajeros o 100 quintales de peso para carga. La unidad posee una parrilla en la parte posterior para carga liviana de cada uno de los pasajeros. Son vehículos nuevos la mayoría del año 2009-2010 y en lo que se refiere a marca son de las siguientes: Chevrolet, Hino 300, entre otros.

Los conductores son choferes con licencia profesional tipo D y con experiencia desde que se dio inicio la cooperativa.

Realizan la ruta asignada desde la parroquia El Tambo hasta el cantón Catamayo, con horario desde las 05H30 A.M con salida desde El Tambo hasta las 18H30 P.M con retorno desde Catamayo, los turnos son realizados en intervalos de tiempo de 30 minutos o de una hora de lunes a domingo.

### **Análisis De Precio**

El precio es el único elemento del mix de Marketing que proporciona ingresos y va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto o servicio.

El precio es determinado según la distancia recorrida tomando como referencia el trayecto desde cada barrio hacia el cantón Catamayo, regulado por la Agencia Nacional de Tránsito, entidad que fija las tarifas de transporte público, el otorgamiento y renovación de las licencias y se encarga, entre otras funciones, de expedir reglamentos para viabilizar la ley.

En lo que se refiere a tarifas especiales es con una disminución del 50% para lo que es estudiantes, adultos mayores, niños y discapacitados, dando cumplimiento a lo establecido por el gobierno.

**Cuadro 28: Lista de precios**

<b>Nº</b>	<b>Rutas</b>	<b>Precio</b>
1	La merced-Catamayo	\$2,00
2	San Agustín –Catamayo	\$1,75
3	La era –Catamayo	\$1,50
4	San Bernabé –Catamayo	\$1,25
5	La Capilla-Catamayo	\$1,00
6	El Tambo-Catamayo	\$0,75
7	Patacorral-Catamayo	\$0,60
8	Juanes-Catamayo	\$0,50
9	San Miguel-Catamayo	\$0,40
10	La Extensa-Catamayo	\$0,30
11	Indiucho	\$0.25

**Fuente:** Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

**Elaboración:** La Autora

### **Análisis De Plaza**

Se define como “dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

La Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo realiza el recorrido desde el barrio La Merced hasta el cantón Catamayo, basándose en diferentes turnos rotativos realizados por las unidades. Su única oficina se encuentra ubicada en el centro de la parroquia El Tambo frente al parque central quedando ahí su parada principal. En el cantón Catamayo la parada se encuentra en la calle 24 de mayo entre Bolívar y Eugenio Espejo.

Para recoger o dejar a pasajeros realizan las paradas donde los usuarios lo dispongan.

Tiene los siguientes turnos:

**Cuadro 29: Guía de Ruta**

<b>TURNOS</b>			
<b>Salidas</b>	<b>Horario</b>	<b>Retorno</b>	<b>Horario</b>
El Tambo-Catamayo	05h30	Catamayo-El Tambo	06h30
El Tambo-Catamayo	06h00	Catamayo-El Tambo	07h00
La Merced-Catamayo	06h00	Catamayo-La Era	10h00
El Tambo-Catamayo	07h00	Catamayo-El Tambo	08h00
La Era-Catamayo	07h00	Catamayo-El Tambo	12h00
El Tambo-Catamayo	08h15	Catamayo-El Tambo	09h00
La Era-Catamayo	08h30	Catamayo-El Tambo	11h00
El Tambo-Catamayo	08h45	Catamayo-La Era	12h30
El Tambo-Catamayo	10h00	Catamayo-El Tambo	13h00
El Tambo-Catamayo	11h00	Catamayo-El Tambo	13h30
La Merced-Catamayo	12h00	Catamayo-La Merced	14h00
El Tambo-Catamayo	12h00	Catamayo-El Tambo	15h00
El Tambo-Catamayo	13h45	Catamayo-El Tambo	15h45
La Era-Catamayo	14h00	Catamayo-La Era	16h30
El Tambo-Catamayo	15h00	Catamayo-El Tambo	17h00
El Tambo-Catamayo	16h00	Catamayo-El Tambo	17h30
El Tambo-Catamayo	17h00	Catamayo-El Tambo	18h30

**Fuente:** Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

**Elaboración:** La Autora

### **Análisis De Promoción**

La promoción es un elemento del marketing mix de una organización que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado sobre la organización y/o sus productos; básicamente constituye un intento de influir al usuario o consumidor a adquirir lo que dichas organizaciones poseen como productos o servicios.

Esta empresa no realiza ningún tipo de promoción ni publicidad. En lo que se refiere a logotipo poseen un grafismo para identificar sus unidades pero no todas las unidades poseen el mismo y el letrero se encuentra sin ubicación estratégica.

La cooperativa participa especialmente en fiestas tanto religiosas como cívicas de la parroquia El Tambo, donde ha auspiciado los eventos deportivos, así como la participación en ellas, ya sea en los desfiles o con el transporte que las festividades lo requieran, lo que han logrado que su empresa esté presente en eventos de la parroquia.

## 6.2 ANALISIS FODA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TAMBO

**Cuadro 30: Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Única empresa y pioneros en brindar el servicio de transporte a la parroquia El Tambo.</li> <li>2. Posee vehículos nuevos.</li> <li>3. Conductores profesionales y con experiencia.</li> <li>4. Cobertura de mercado</li> <li>5. Precios accesibles</li> <li>6. Ubicación estratégica de la oficina y paradas principales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe una estructura orgánica funcional, la administración se lleva empíricamente por desconocimiento de procedimientos administrativos.</li> <li>2. Inadecuado servicio y atención al usuario</li> <li>3. Unidades incomodas por lo que existe insatisfacción del usuario (carrocería estilo ranchera).</li> <li>4. Falta de capacitación en todas las áreas.</li> <li>5. Tecnología insuficiente, el equipamiento en la oficina no posee ni cuenta con las facilidades tecnológicas actuales y mobiliarias.</li> <li>6. Inexistencia de planes de publicidad y promoción</li> <li>7. No poseen un logotipo diferenciador y unificado de las unidades.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación vehicular</li> <li>2. Apertura a nuevos mercados.</li> <li>3. Participación efectiva en eventos sociales, culturales y deportivos permitiría difundir la imagen de la cooperativa</li> <li>4. Regulación eficiente por parte del CNT y más organismos de control.</li> <li>5. Diversificación en servicios relacionados.</li> <li>6. Fuentes de financiamiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leyes inadecuadas que regulen este tipo de servicio</li> <li>2. Inestabilidad política y económica del país.</li> <li>3. Ingreso de competidores al sector que opera con mejor calidad de servicio.</li> <li>4. Altamente influenciado por las regulaciones del CNT y de más organismos de control.</li> </ol>

**Fuente:** Instrumentos de investigación aplicados en la presente investigación

**Elaboración:** La Autora

## MATRIZ DE EVALUACIÓN PONDERADA DE FACTORES INTERNOS

Una vez identificados los factores Internos de la empresa, se ha procedido a realizar la Matriz de Evaluación de los Factores Internos para lo cual fue necesario seguir los siguientes pasos:

- Identificación de Fortalezas y Debilidades que tiene la Cooperativa de Transporte Mixto de El Tambo. Asignar una ponderación a cada factor.
  - La Ponderación indica la importancia que tiene cada uno de los factores ya sea si este se refiere a las fortalezas y Debilidades.
  - La suma de las ponderaciones de los factores internos deben dar como resultado (1.00).
- Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor.

FACTOR	VALOR
Fortaleza Mayor	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Menor	2
Debilidad Mayor	1

- El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor da el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos tanto de las Fortalezas como las Debilidades de la empresa, dan como respuesta los totales requeridos para conocer la posición en la que se encuentra internamente la empresa.

El resultado se lo interpreta así:

- ✓ Si el valor es de 2.5 nos indica que la empresa internamente mantiene un equilibrio sobre las Fortalezas y Debilidades.

- ✓ Si el resultado es menor a 2.5 indica superioridad de las Debilidades sobre las Fortalezas, es decir la empresa tiene problemas internos.
- ✓ Si el resultado es superior a 2.5 hay predominio de las Fortalezas sobre las Debilidades, es decir, la empresa no tiene problemas internos y se encuentra en condiciones óptimas para competir en el mercado.

**Cuadro 31: MATRIZ DE EVALUACION PONDERADA DE FACTORES INTERNOS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIF.</b>	<b>T. PONDERADO</b>
Única empresa y pioneros en brindar el servicio de transporte a la parroquia El Tambo	0,09	4	0,36
Posee vehículos nuevos	0,08	4	0,32
Conductores Profesionales y con experiencia	0,09	4	0,36
Cobertura de mercado	0,07	3	0,21
precios accesibles	0,07	3	0,21
Ubicación estratégica de única oficina y paradas principales	0,06	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>			
No existe una estructura orgánica funcional, la administración se lleva empíricamente por desconocimiento de procedimientos administrativos	0,09	1	0,09
Inadecuado servicio y atención al usuario	0,07	2	0,14
Unidades incomodas por lo que existe insatisfacción del usuario (carrocería estilo ranchera)	0,06	2	0,12
Falta de capacitación en todas las áreas	0,09	1	0,09
Tecnología insuficiente, el equipamiento en la oficina no posee ni cuenta con las facilidades tecnológicas actuales y mobiliarias	0,03	2	0,06
Inexistencia de planes de publicidad y promoción	0,08	1	0,08
Débil imagen en el mercado	0,07	2	0,14
No posee un logotipo diferenciador y unificado en las unidades	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,46</b>

Fuente: Instrumentos de investigación aplicados en la presente investigación

Elaboración: La Autora

## Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz de ponderación de factores internos de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo, el resultado es de 2.46 lo que significa que hay predominio de las debilidades sobre las fortalezas, lo que quiere decir que la empresa tiene problemas internos.

### MATRIZ DE EVALUACION PONDERADA DE FACTORES EXTERNOS

Para realizar la evaluación ponderada de los factores externos de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo, se toma en cuenta los siguientes pasos:

1. Identificamos las OPORTUNIDADES Y AMENAZAS de la empresa
2. Asignamos una ponderación a cada factor: los valores oscilan entre 0.01 – 0.99, dándonos la suma de estas ponderaciones igual a 1
3. Asignamos una calificación de 1 a 4 a los factores distribuidos

Factor	Valor
Oportunidad Mayor	4
Oportunidad Menor	3
Amenaza Menor	2
Amenazas Mayor	1

4. Se multiplica cada ponderación por la calificación del factor, determinando como respuesta el resultado ponderado
5. La sumatoria de los resultados ponderados nos da un valor el cual se lo interpreta de la siguiente manera:
  - Si el resultado es mayor de 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas.
  - Si es menor de 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades.
  - Si es igual la empresa se mantiene estable

**Cuadro 32: MATRIZ DE EVALUACION PONDERADA DE FACTORES EXTERNOS**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>T. PONDERADO</b>
Innovación vehicular	0,14	4	0,56
Apertura de nuevos mercados	0,09	3	0,27
Participación efectiva en eventos sociales, culturales y deportivos permitiría difundir la imagen de la cooperativa	0,14	4	0,56
Regulación eficiente por parte del CNT y más organismos de control	0,14	4	0,56
Diversificar en servicios relacionados	0,09	3	0,27
Fuentes de financiamiento	0,05	3	0,15
<b>AMENAZAS</b>			
Leyes inadecuadas que regulen este tipo de servicio	0,09	1	0,09
Instabilidad política y económica	0,05	2	0,10
Ingreso de competidores al sector que opera con mejor calidad de servicio	0,12	1	0,12
Altamente influenciado por las regulaciones del CNT y demás organismos de control asignados por el Estado	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,77</b>

**Fuente:** Instrumentos de investigación aplicados en la presente investigación

**Elaboración:** La Autora

### **Análisis**

Después de haber estudiado el cuadro de la matriz de evaluación ponderada de los factores externos de la Cooperativa de Transporte, el resultado que arroja es de 2.77, lo cual indica que la empresa está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y tratando de minimizar los peligros que conlleva las amenazas.

Cuadro 33

MATRIZ DE ALTO IMPACTO FODA

Cuadro 33			MATRIZ DE ALTO IMPACTO FODA		
<b>ANALISIS INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>			
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Única empresa y pioneros en brindar el servicio de transporte a la parroquia El Tambo</li> <li>2. Posee vehículos nuevos.</li> <li>3. Conductores profesionales y con experiencia.</li> <li>4. Cobertura de mercado.</li> <li>5. Precios accesibles.</li> <li>6. Ubicación estratégica de la oficina y paradas principales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe una estructura orgánica funcional, la administración se lleva empíricamente por desconocimiento de procedimientos administrativos.</li> <li>2. Inadecuado servicio y atención al usuario.</li> <li>3. Unidades incómodas por lo que existe insatisfacción del usuario (carrocería estilo ranchera).</li> <li>4. Falta de capacitación en todas las áreas.</li> <li>5. Tecnología insuficiente, el equipamiento en la oficina no posee ni cuenta con las facilidades tecnológicas actuales y mobiliarias.</li> <li>6. Inexistencia de planes de publicidad y promoción</li> <li>7. No poseen un logotipo diferenciador y unificado de las unidades.</li> </ol>			
<b>ANALISIS EXTERNO</b>					
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación vehicular</li> <li>2. Apertura a nuevos mercados.</li> <li>3. Participación efectiva en eventos sociales, culturales y deportivos permitiría difundir la imagen de la cooperativa</li> <li>4. Regulación eficiente por parte del CNT y más organismos de control.</li> <li>5. Situación legal, política y económica del país.</li> <li>6. Diversificación en servicios relacionados.</li> <li>7. Fuentes de financiamiento</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conservar la clientela a través de la diversificación en servicios adicionales a fin de proporcionar un servicio de calidad. (F3,F4, F6, O2, O6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivar a los socios a la innovación a través de oportunidades que ofrece el mercado (D2, D3, D5,O1, O4,O5, O7)</li> <li>▪ Lograr un reconocimiento de la cooperativa en la comunidad mediante la difusión de material promocional y publicitario. (D6, D7, O3)</li> </ul>			
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leyes inadecuadas que regulen este tipo de servicio</li> <li>2. Inestabilidad política y económica del país.</li> <li>3. Ingreso de competidores al sector que opera con mejor calidad de servicio.</li> <li>4. Altamente influenciado por las regulaciones del CNT y de más organismos de control.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconstruir el logotipo para mejorar la imagen de la empresa aprovechando los recursos existentes. (F1, F2, F4, F6, A3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer programas de capacitación al personal de la empresa. (D2, D4, A1, A2,A3, A4)</li> <li>▪ Construir la filosofía empresarial y la estructura administrativa en la empresa para mejorar su gestión y organización. (D1,A4)</li> </ul>			

## 7. Discusión

### PROPUESTA

# PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE TRASPORTE MIXTO EL TAMBO, CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA

**Fecha:** 19 de junio del 2013

**Responsable:** Gerente

**Costo:** \$ 10,230.80

**Financiamiento:** Fuentes Internas y Externas

**Elaboración:** La Autora

Una vez realizado el análisis Interno y Externo de la cooperativa, se ha realizado una propuesta del Plan Estratégico de Marketing, en las cuales se define, los objetivos, las metas, estrategias, tácticas y costos; el mismo que permitirá realizar este Plan.

## DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los Objetivos Estratégicos se utilizan después del análisis de mercado y análisis FODA, cuyos objetivos estratégicos planteados para el siguiente proyecto son:

- Conservar la clientela a través de diversificación en servicios adicionales a fin de proporcionar un servicio de calidad
- Reconstruir el logotipo para mejorar la imagen de la empresa aprovechando los recursos existentes.
- Incentivar a los socios a la innovación a través de oportunidades que ofrece el mercado
- Lograr un reconocimiento de la cooperativa en la comunidad mediante la difusión de material promocional y publicitario.
- Establecer programas de capacitación al personal de la empresa
- Construir la filosofía empresarial y la estructura administrativa para mejorar su gestión y organización

## **Plan1: Diversificación**

*OBJETIVO ESTRATÉGICO:*

**CONSERVAR LA CLIENTELA A TRAVÉS DE DIVERSIFICACIÓN EN SERVICIOS  
ADICIONALES A FIN DE PROPORCIONAR UN SERVICIO DE CALIDAD**

### **INTRODUCCIÓN**

Una importante decisión que deben adoptar las empresas en su proceso de desarrollo es la diversificación, ya sea para poder mejorar los resultados futuros o simplemente para explotar plenamente los recursos y capacidades que posee la empresa. Una empresa se diversifica a medida que oferta nuevos productos/servicios o entra en mercados diferentes, siendo el motivo por el que las compañías se diversifican es la búsqueda de sinergias o una reducción del riesgo global de la empresa

Las empresas deben siempre mejorar el servicio viendo las necesidades de los clientes, hoy en día vivimos en un mundo competitivo donde las empresas deben esforzarse por garantizar un sinnúmero de características como flexibilidad, personalización, tiempo de entrega, cercanía al cliente, que ayude a agregar valor al producto o servicio para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

### **DIAGNÓSTICO**

Las empresas de transporte deben ofrecer un servicio eficiente que brinde seguridad y al cual los usuarios puedan acceder fácilmente y de manera rápida.

En la parroquia El Tambo, existen 38 barrios, de los cuales solo 10 son atendidos directamente por el servicio de transporte, los restantes arriban ya sea caminando o en otro medio de transporte privado hasta la parada más cercana. La oficina está ubicada en el centro de la parroquia, en la actualidad carece de un espacio físico en el Cantón Catamayo que le permita acoger a sus clientes que buscan utilizar el servicio de transporte o encomiendas.

Siendo esto motivo para la implantación de una oficina con sala de espera, el incremento de frecuencias y la creación del servicio de encomiendas.

El incremento de frecuencias se la realizará a través de los requerimientos de los usuarios y mediante investigación de campo para constatar si existe accesibilidad a dichos lugares donde no llega el servicio de transporte. Por tal motivo se ve conveniente realizar el incremento de nuevas frecuencias a los barrios: Chapamarca, Huayco y la Extenza.

## **OBJETIVOS**

- Mejorar la atención a los usuarios
- Lograr satisfacción del usuario
- Cubrir eficientemente la demanda existente en el mercado
- Facilitar el acceso de transporte a las personas

### **Desarrollo del objetivo 1**

## **META**

Que en el plazo de 3 meses contar con una oficina en el cantón Catamayo e incrementar paulatinamente las nuevas frecuencias y el servicio de encomiendas

## **ESTRATEGIA**

- Adecuar el espacio físico con sala de espera para atención al cliente en el cantón Catamayo.
- Reestructurar la hoja de turnos e incrementar estratégicamente las nuevas frecuencias a sectores accesibles de la parroquia.

## **POLITICA**

- Presupuestar el costo total con fondos internos
- Que todos los socios apoyen de manera equitativa para lograr el objetivo
- Serán turnos permanentes para crear un clima de confianza en los usuarios que se beneficiaran de este servicio.

## **TACTICAS**

- Buscar un lugar idóneo en donde los clientes tengan fácil acceso para la utilización del servicio de encomiendas y sala de espera.
- Elaborar afiches con todos los turnos existentes y nuevas frecuencias para información de los usuarios

## **ACTIVIDADES**

- Buscar el sitio más idóneo para la ubicación de la oficina en el Cantón Catamayo
- Adecuación de la oficina con sala de espera e implementación del servicio de encomiendas
- Contratación de secretaria para atención al cliente
- Identificar a los barrios accesibles desatendidos de servicio de transporte
- Establecer las rutas y horarios de acuerdo a la demanda de los usuarios.
- Pegar la hoja de ruta en las principales paradas y sitios concurridos con la fecha de inicio de los nuevos turnos.
- Presupuestar el costo total

## **RESPONSABLE**

Gerente

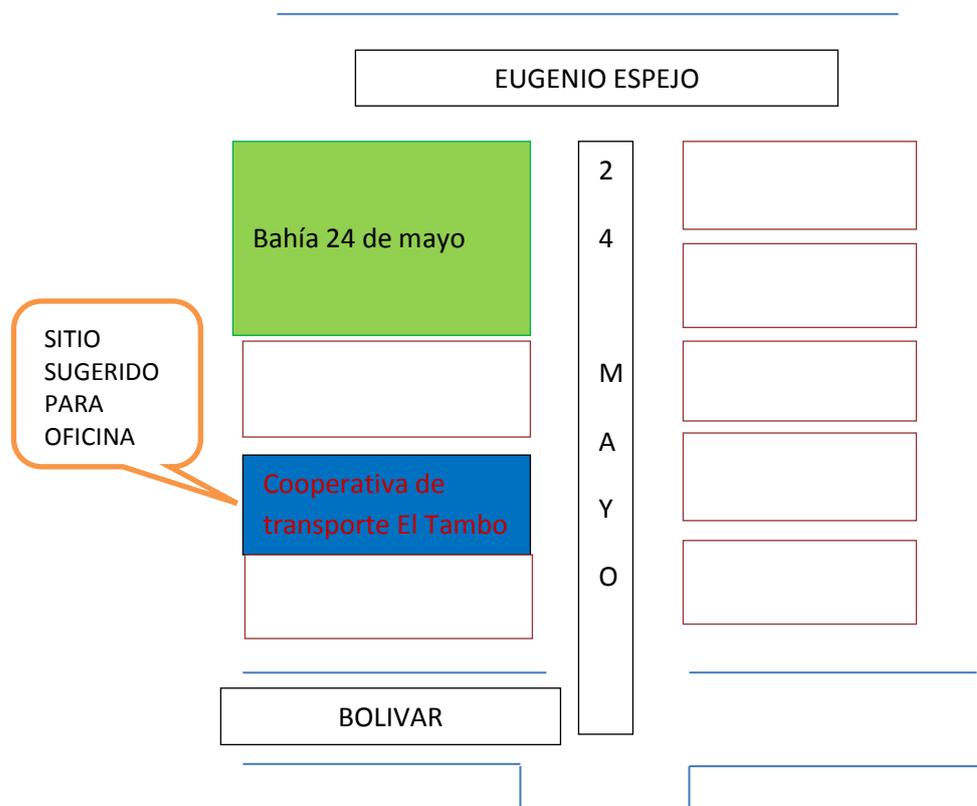
## **MEDIOS QUE SE UTILIZA PARA EJECUCIÓN DEL OBJETIVO 1**

### 1. Micro localización

Es el estudio que se hace con el propósito de seleccionar la comunidad y el lugar exacto para instalar la empresa; siendo este el sitio que le permite cumplir con el objetivo de lograr aproximación al usuario y por ende mejorar su satisfacción.

La oficina contará con un ambiente de trabajo agradable y con los servicios básicos. La oficina estará en parte central del cantón en la calle 24 de mayo entre Bolívar y Eugenio Espejo.

**Gráfico 29: Micro localización en el Cantón Catamayo**



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: La Autora

## 2. Afiches

Grafico 30: Afiche de socialización de turnos

# COOP. TRANS.



Desde siempre  
utilizando

# MIXTO EL TAMBO

U vida  
CEL.0982778712  
0993849251

TURNOS			
Salidas	Horario	Retorno	Horario
El Tambo-Catamayo	05h30	Catamayo-El Tambo	06h30
El Tambo-Catamayo	06h00	Catamayo-El Tambo	07h00
La Merced-Catamayo	06h00	Catamayo-La Era	10h00
El Huayco-Catamayo	06h15	Catamayo-El Huayco	15h30
El Tambo-Catamayo	07h00	Catamayo-El Tambo	08h00
La Era-Catamayo	07h00	Catamayo-El Tambo	12h00
Chapamarca-Catamayo	08h00	Catamayo-Chapamarca	09h00
		Catamayo-La Extenza	09h45
La Era-Catamayo	08h30	Catamayo-El Tambo	11h00
El Tambo-Catamayo	08h45	Catamayo-La Era	12h30
El Tambo-Catamayo	10h00	Catamayo-El Tambo	13h00
La extensa-Catamayo	10h15	Catamayo-La Extenza- El Tambo	14h15
El Tambo-Catamayo	11h00	Catamayo-El Tambo	13h30
La Merced-Catamayo	12h00	Catamayo-La Merced	14h00
El Tambo-Catamayo	12h00	Catamayo-El Tambo	15h00
El Tambo-Catamayo	13h45	Catamayo-El Tambo	15h45
La Era-Catamayo	14h00	Catamayo-La Era	16h30
El Tambo-Catamayo	15h00	Catamayo-El Tambo	17h00
El Tambo-Catamayo	16h00	Catamayo-El Tambo	17h30
El Tambo-Catamayo	17h00	Catamayo-El Tambo	18h30

NOTA: Se incrementara nuevos turnos los cuales se dará inicio el 1 de julio del 2014 a los siguientes barrios

- El Huayco
- Chapamarca
- La Extenza

## PRESUPUESTO

El costo del presente objetivo estratégico se lo detalla a continuación:

**Cuadro 34: Costo del objetivo 1**

Actividad	Recurso	Tiempo	V/u	V/T
<b>Arriendo de oficina</b>	Recursos económicos	12 meses	150.00	1800.00
<b>Adecuación de oficina</b>	Recursos materiales			
	1 Escritorio wengue E3w100		105.99	105.99
	12 sillas		15.00	180.00
	1 computadora de escritorio toshiba		1099.00	1099.00
	1 impresora HP deskjet Multifunción		86.09	86.09
	1 stand		70.00	70.00
<b>Contratación de secretaria</b>	Recurso humano	12 meses	318.00	3816.00
<b>Reestructuración de la hoja de ruta</b>	12 impresiones	1 semana	0.10	1.20
	15 afiches		1.50	22.50
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>7180.78</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

## **Plan 2: Reconstrucción de logotipo**

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**Reconstruir el logotipo para mejorar la imagen de la empresa aprovechando los recursos existentes.**

### **INTRODUCCIÓN**

El éxito de una compañía, no importa su tamaño ni el sector en que se desenvuelva, está ligado por su imagen corporativa y a lo que ésta proyecte ante sus clientes, proveedores y competencia. La imagen corporativa es más que la fachada de una compañía, es su carta de presentación ante proveedores, clientes e inversionistas; es un instrumento fundamental para generar confianza, respaldo y respeto; es una herramienta que contribuye a generar valor agregado.

De ahí que en un entorno más globalizado y competitivo, resulte fundamental que las empresas trabajen fuerte en la consolidación de una imagen corporativa que, no sólo responda a un público cada día más exigente y mejor informado, sino también que sea consecuente con los objetivos, principios y valores establecidos por la compañía.

### **DIAGNÓSTICO**

En la actualidad la imagen corporativa de la cooperativa de Transporte Mixto El Tambo no es atractiva al público y su fachada carece de un letrero (el letrero actual no tiene ubicación y está deteriorado) que le dé una identidad corporativa o identidad visual y en el caso de las unidades estas tienen diferentes grafismos, creando confusión a los usuarios que buscan a la empresa para obtener información o utilizar el servicio.

Por esta razón se procederá a proponer la construcción de un logotipo y slogan para dicha empresa en estudio.

### **OBJETIVOS**

- Mejorar la imagen corporativa de la cooperativa
- Reconocimiento de la cooperativa

## **Desarrollo del objetivo 2**

### **META**

A partir del mes de abril del año 2014 se pondrá en consideración a los socios y comunidad el logotipo y slogan de la cooperativa de Transporte Mixto El Tambo.

### **ESTRATEGIA**

Diseñar un logotipo y slogan que pueda ser retenido con facilidad en la mente de los usuarios

### **POLITICA**

- Se tomara en consideración las opiniones de los socios para escoger la mejor opción de logotipo y slogan.
- Socializar el logotipo y slogan

### **TÁCTICA**

- Realizar un letrero y ubicarlo en los sectores de mayor visibilidad aprovechando la buena ubicación de la oficina y las paradas principales.
- Uniformar a todas las unidades con el mismo logotipo y slogan

### **PASOS PARA REALIZAR PARA CREAR UNA IMAGEN CORPORATIVA**

- Realizar un bosquejo de un logotipo.
- Tomar en cuenta la razón social y colores del logotipo existente de la cooperativa al momento de realizar el logotipo y slogan.
- Realizar dos gigantografías
- Ubicarlo en los diferentes sectores antes señalados.
- Realizar 12 impresiones en papel adhesivo para colocar en las unidades

**MEDIOS QUE SE UTILIZA PARA REALIZAR EL OBJETIVO 2**

1. Gigantografias

LETRERO



ADHESIVO



**RESPONSABLE**

Gerente

## PRESUPUESTO

El costo del presente objetivo estratégico se lo detalla a continuación:

**Cuadro 35: Costos del objetivo 2**

Actividad	Cantidad	Recurso	V/u	V/T
<b>Realizar un letrero de 80cm x 2m</b>	2	Banner	22.00	44.00
	2	Exhibidor	37.60	75.20
<b>Logotipo en las unidades</b>	12	Adhesivo de 25cm x 25cm	1.10	13.20
<b>COSTO TOTAL</b>				132.40

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

## **Plan 3: Innovación**

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**Incentivar a los socios a la innovación a través de oportunidades que ofrece el mercado.**

### **INTRODUCCIÓN**

Marketing e innovación, constituyen dos ejes fundamentales en torno a los que se funda la estrategia empresarial de una organización orientada al mercado, en la actualidad la crisis económica nos ha hecho recordar lo importante que es innovar para asegurar la supervivencia de nuestra empresa, ya que el cambio no solo es constante sino que se acelera y la empresa que deje de innovar se quedará atrás de sus competidores.

Hoy en día existen procesos, herramientas y prácticas para que las empresas puedan innovar sistemáticamente y hacer de la innovación parte del trabajo de cada uno de sus colaboradores.

### **DIAGNÓSTICO**

El transporte es un servicio que se debe prestar para satisfacer la necesidad de movilización de personas y de mercancías a través de medios adecuados y en condiciones tales que se mantenga la integridad de las personas.

Las unidades de transporte utilizadas para movilización de usuarios por la cooperativa son vehículos con carrocería estilo ranchera. Por tal motivo se requiere el cambio e innovación vehicular, requerida por el CNT y usuarios de la comunidad. Así como también existe tecnología insuficiente, el equipamiento en la oficina no posee ni cuenta con las facilidades tecnológicas actuales y mobiliarias.

### **OBJETIVO**

- Crecer dentro del mercado en el sector del transporte
- Incrementar el nivel de satisfacción en los usuarios

## **Desarrollo del objetivo 3**

### **META**

A partir del mes de julio del año 2014 la cooperativa iniciará los trámites para la adquisición de nuevas unidades y equipamiento de oficina, con la finalidad de satisfacer plenamente las expectativas de los usuarios y dificultar la entrada de competidores.

### **ESTRATEGIA**

Incentivar a los socios a modernizar sus unidades mediante la obtención de créditos bancarios.

Equipar de oficina con tecnología actual y mobiliaria, mediante financiamiento interno.

### **POLITICA**

- Todos los socios de la cooperativa quedan inmersos en el programa de renovación y modernización
- Efectuar una reunión con los socios de la cooperativa para hacer un análisis de todas las empresas serias y competentes para realizar los convenios respectivos

### **TACTICA**

- Recopilar proformas de las distintas empresas comerciales.
- Buscar instituciones financieras que ofrezcan facilidades en los créditos e interés bajos con referencias bancarias y comerciales que certifiquen el cumplimiento y responsabilidad en garantías otorgadas.

### **PASOS PARA REALIZAR LA INNOVACION**

- Elegir el medio de transporte para pasajeros requerido por los usuarios; y equipo de cómputo y mobiliario.
- Conseguir proformas de las distintas casas comerciales y analizar propuestas de precios.

- Socializar todas las proformas en sesión a todos los socios de la cooperativa.
- Solicitar financiamiento a instituciones financieras bancarias u otras financieras para renovación vehicular. Se recomienda a la Corporación Financiera del Estado:

Cuadro 36

<b>CORPORACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO</b>		
Condiciones Generales Vehículos Nuevos		
Segmentos de transporte público:		
1. Transporte urbano. 2. Transporte de taxi. 3. Transporte de carga liviana. 4. Transporte interprovincial e interparroquial. 5. Transporte escolar. 6. Transporte pesado.		
Beneficiario Final:		
• Persona natural o jurídica que cuente con el informe técnico favorable de exoneración de aranceles emitido por la Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (ANT).		
<b>BENEFICIOS DE LA LÍNEA</b>		
	<b>MICROCRÉDITO</b>	<b>FINANCIAMIENTO ESTRATÉGICO</b>
<b>MONTO</b>	• Desde USD 500 hasta USD 20.000.	• Desde USD 20.001 hasta el límite máximo definido por la CFN
<b>PLAZO</b>	• hasta 5 años	• Hasta 8 años. Para transporte urbano de entrada baja 10 años.
<b>FINANCIAMIENTO</b>	• 80% del valor del vehículo	• 100% del valor del vehículo (80% con la prenda del vehículo)
<b>PERÍODO DE GRACIA</b>	• 1 mes de capital	• Hasta 6 meses de capital (de acuerdo al tiempo que requiera la unidad para estar en operación)
Desembolsos:		
• A los proveedores del chasis, acoplados o carrocería previa autorización del cliente.		
Tasa de interés:		
• Informadas por la CFN.		
Destino del Crédito:		
• Adquisición de vehículos exonerados, siempre y cuando cuenten con el Informe Técnico Favorable emitido por la ANT.		
Dividendos:		
• Mensuales de capitales iguales, con cuotas decrecientes.		
Recaudación y seguimiento:		
• La CFN realizará el cobro de los créditos mediante el débito automático a las cuentas personales corrientes o de ahorros de los beneficiarios finales. Garantía:		
<b>MICROCRÉDITO</b>	<b>FINANCIAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	
Prenda del vehículo a financiar	Prenda del vehículo a financiar y/o hipoteca de un bien inmueble, siempre y cuando el valor de la garantía sea de al menos el 125% del valor total del crédito; las mismas que deberán ser adecuadas, suficientes y a satisfacción de la CFN.	

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La autora

**Cuadro 37: Lista de precios para equipamiento de oficina**

Recursos materiales	V/T
1 Escritorio wengue E3w100	105.99
1 computadora de escritorio toshiba	1099.00
1 impresora HP deskjet Multifunción	86.09
1 stand	70.00
<b>Total</b>	<b>1361.08</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La autora

## RESPONSABLE

Presidente y gerente

Socios

## PRESUPUESTO

El costo del presente objetivo estratégico se lo detalla a continuación:

**Cuadro 38: Costo del objetivo 3**

Actividad	Recursos	Tiempo	V/U	V/T
<b>Movilizarse a las ciudades de Quito y Loja y conseguir proformas</b>	Los recursos a utilizar serán el económico (viáticos) y humano (persona designada a realizar las diligencias)	2 semanas	200.00	200.00
<b>Buscar entidades bancarias que financien la adquisición de los vehículos</b>	Recurso económico (viáticos) y humano (gerente)	1 semana	100.00	100.00
<b>TOTAL</b>				<b>300.00</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

## **Plan 4: Plan de publicidad**

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**Lograr un reconocimiento de la cooperativa mediante la difusión de material promocional y publicitario.**

### **INTRODUCCIÓN**

En un mundo de negocios, diariamente nos topamos con una serie limitada de mensajes, tanto publicitarios, como todos aquellos que nos invitan a adquirir, pertenecer, preferir y probar algún producto o servicio.

La publicidad y promoción se han convertido en instrumentos fundamentales en el desarrollo y progreso de las actividades comerciales, es una inversión que necesita un negocio, para poder crecer, el poder de la publicidad se explica por la capacidad que tiene de acceder a medios masivos que le permitan desarrollar la comunicación. Estos medios masivos de comunicación ayudan para que el mensaje llegue a un universo enorme de personas, en lapsos de tiempo muy pequeños gracias a ella podemos informarle a nuestro mercado los productos que le ofrecemos y la forma en que los puede adquirir.

En la actualidad, para la mayoría de las compañías resulta esencial hacer algún tipo de promoción, con el fin de crear conciencia en el consumidor sobre su producto/servicio y las características del mismo, por lo que se cree necesario realizar un plan de promoción.

### **DIAGNOSTICO**

La cooperativa de transporte Mixto El Tambo, no realiza ningún tipo de promoción y publicidad, lo que ha ocasionado un estancamiento y debilitamiento de su imagen haciéndola una empresa conocida por ser la única, pero no reconocida por su servicio y modernización, es por eso que se realiza dicho plan, a fin de promocionar la misma.

### **OBJETIVOS**

- Aumentar la notoriedad y reconocimiento de cooperativa
- Aumentar la participación en el mercado

## Desarrollo del objetivo 4

### **META**

A partir del año 2015, ejecutar un plan de promoción y publicidad que le dé a la cooperativa prestigio y reconocimiento en el mercado local, cantonal y provincial.

### **ESTRATEGIA**

- Establecer convenios de publicidad con empresas de comunicación para dar a conocer su servicio e información acerca de la cooperativa
- Realizar un plan de promoción que premie a los usuarios la fidelidad hacia la empresa.

### **POLITICAS**

- La cooperativa de Transporte Mixto El Tambo desarrollara su campaña publicitaria en forma permanente o cuando las condiciones del mercado así lo determinen.
- Las promociones se realizaran en cada aniversario de la cooperativa, previo aviso a los usuarios.

### **TACTICA**

- Transmitir una cuña radial en emisora del cantón Catamayo de lunes a viernes con 7 menciones diarias.
- Realizar rifas de electrodomésticos en cada aniversario de la cooperativa.

### **PASOS PARA REALIZAR EL PLAN DE PROMOCION**

#### **Mensaje publicitario**

- Se contratara a radio WG Milenio, por tener una gran cobertura en todo el Cantón y por su buena sintonía.
- En la radio se pasara el mensaje de lunes a viernes con 7 menciones diarias del mensaje publicitario durante 6 meses.

## Rifas

- Obtener proformas de distintas empresas comerciales y elegir 3 electrodomésticos para la rifa (televisor, licuadora y batidora)
- Designar una fecha para el sorteo
- Realizar los boletos para la rifa
- Entregar 100 boletos a cada socio y secretaria para que a su vez ellos los distribuyan a los usuarios y clientes de la empresa.

### MENSAJE PUBLICITARIO

#### COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TAMBO

*Desde siempre, movilizando tu vida*

Ofrece el servicio de transporte de pasajeros y carga con la ruta desde la parroquia El Tambo despensa agrícola del sur del país” hacia el “valle de Catamayo”.

Desde El Tambo cuenta con las siguientes paradas ubicadas en los barrios La Merced, San Agustín, La Era, San Bernabé, La Capilla, El Tambo, Patacorral, Juanes, San Miguel e Indiucho en diferentes turnos desde las 05h30 hasta 17h00 y encuéntralos en la parada principal ubicada en el cantón Catamayo en la calle 24 de mayo desde 06h30 hasta las 18h30 con retorno a la parroquia.

Ven y visita a la parroquia de clima privilegiado y gente productiva.... Que estaremos listos para transportarlos...

Contáctanos al 0985634513

Próximamente más cobertura e innovación

**BOLETO**

<p>COOP. TRANS. MIXTO EL TAMBO</p> <p>NOMBRE _____</p> <p>C.I. _____</p> <p>DIRECCION _____</p> <p>TELEFONO _____</p> <p>Nº 0001</p>	<p><b>Coop. De Transporte Mixto El Tambo</b> Desde 100pre</p> <p><b>1er PREMIO</b>  <i>Movilizando tu vida</i></p> <p><b>2do PREMIO</b>  LICUADORA</p> <p><b>3er PREMIO</b>  BATIDORA</p> <p>VALOR: Tu fidelidad.</p> <p>HORA: 17H00.</p> <p><b>Nº 0001</b></p> <p>FOR ANIVERSARIO TE REGALA MUCHOS PREMIOS... POR ESTAR JUNTO A NOSOTROS SIEMPRE...</p> <p><b>El Sorteo Se Llevara A Cabo El 28 De diciembre Del 2014 En La Oficina De La Parroquia El Tambo</b></p>
--	---

**RESPONSABLE**

Gerente

**PRESUPUESTO**

El costo del presente objetivo estratégico se lo detalla a continuación

**Cuadro 39: Costos del objetivo 4**

Medios de comunicación	Empresa o recurso	Tiempo	N de inserciones	V/u	V/T
<b>Radio</b>	Radio WG Milenio	40s	7 diarias (6meses)	102.00	612.00
<b>Rifa en aniversario de la cooperativa</b>	Boletos		1700	30.00	30.00
	Televisor monitor 22" LG LCD HD		1	326.67	326.67
	Licuadaora Imaco BL9s		1	61.95	61.95
	Batidora Oster		1	30.00	30.00
					1060.62

**Fuente:** Investigación de campo**Elaboración:** La Autora

## **Plan 5: Programa de capacitación**

*OBJETIVO ESTRATÉGICO:*

**Establecer programas de capacitación al personal de la empresa**

### **INTRODUCCIÓN**

A mayor desarrollo tecnológico en la sociedad, mayor necesidad de talento, o sea, de personas competentes, técnica y emocionalmente capaces de crear, innovar, crear valor, afrontar retos en los negocios, elaborar bienes y servicios de calidad y contribuyan a que la organización aprenda a mantenerse en un mercado globalizado.

Frente a un contexto que exige aporte intelectual, innovación y adaptación resulta de vital importancia para las organizaciones la gestión del conocimiento es por eso que la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

### **DIAGNÓSTICO**

El personal y conductores de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo cuentan con una limitada formación para atender con eficiencia a los usuarios. Además la falta de competitividad existente provoca que la empresa no se esmere en aumentar la satisfacción de los usuarios, es por eso se ve necesario diseñar un plan de capacitación acorde a sus necesidades.

La cooperativa, realizaran la capacitación de la siguiente manera:

- **Programa Relaciones Humanas**

La fecha del 01 al 05 de septiembre del 2014 en horario de 17h00 a 21h00 con duración de 20 horas en las instalaciones de la cooperativa para los conductores y personal.

- **Conferencia de Ley de transito**

La fecha del 28 de diciembre del 2014 en horario de 19h00 a 21h00 con duración de 2 horas en las instalaciones de la cooperativa para conductores y socios.

- **Curso de computación**

La fecha del 10 de enero al 28 de marzo del 2015, con asistencia los días sábados en horario de 09h00 a 14h00, con duración de 60 horas en las instalaciones del infocentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de El Tambo, para la secretaria.

- **Programa Servicio y Atención al Cliente**

La fecha del 20 al 24 de julio del 2015 en horario de 17h00 a 21h00 con duración de 20 horas en las instalaciones de la cooperativa para los conductores y personal.

## **OBJETIVO**

- Mejorar el desempeño a través de la capacitación
- Incentivar al personal hacia el objetivo común.

## **Desarrollo del objetivo 5**

### **META**

Lograr que todo el personal de la cooperativa de Transporte Mixto El Tambo ejecute el plan de capacitación hasta julio del año 2015.

### **ESTRATEGIA**

Realizar cursos de acuerdo a las temáticas requeridas por los colaboradores, conductores y usuarios de la cooperativa para mejorar las falencias del servicio.

### **POLITICA**

- La capacitación será impartida tomando en consideración las necesidades básicas del personal, que propendan a formar una verdadera unidad administrativa y operativa que le permitan la eficiencia.

**TACTICA**

- Ejecutar un seminario taller de capacitación en la temática referente a: relaciones interpersonales y atención al cliente para socios, conductores y personal de la cooperativa.
- Curso de computación para la secretaria
- Ejecutar una conferencia en lo que se refiere a la ley de tránsito para los conductores y socios.
- Realizar los cursos de capacitación con el apoyo de las instituciones como el SECAP, infocentro de la parroquia El Tambo y Policía Comunitaria del sector.

**PASOS PARA REALIZAR EL PLAN DE CAPACITACION**

- Planificar oportunamente la capacitación que se impartirá al personal y conductores
- Contratar una institución idónea y de acuerdo a la temática para capacitar al personal y conductores
- El seminario, curso y conferencia se dará en tipo presencial.

**MEDIOS QUE SE UTILIZAN PARA LA CAPACITACION**

Video

Proyector

Charla

**RESPONSABLE**

Gerente

Presidente

## PRESUPUESTO

El costo del presente objetivo estratégico se lo detalla a continuación:

**Cuadro 40: Costos del objetivo 5**

Actividad	Tema	Tiempo	Participantes	V/T
<b>Seminario taller (incluido certificado)</b>	Relaciones humanas	20 horas	18 (30.00c/u)	540.00
	Servicio y Atención al cliente	20 horas	18 (30.00c/u)	540.00
<b>Curso de computación)</b>	Word, Excel, Internet	40 horas	(Elaboración de certificado)	2.00
<b>Conferencia</b>	Ley de transito	4 horas	16 (2.00c/certificado)	32.00
<b>Refrigerios</b>				207.00
<b>COSTO TOTAL</b>				1321.00

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

## **Plan 6: Estructura Administrativa**

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

**Construir la filosofía empresarial y la estructura administrativa para mejorar su gestión y organización**

### **INTRODUCCIÓN**

La filosofía empresarial es hoy un elemento de gran poder y valor en el mundo de los negocios, de ahí lo importante de construir una identidad que los fortalezca interior y exteriormente, por lo que es necesario que la empresa determine claramente lo que es y lo que quiere llegar a ser.

Una organización, por definición, implica una estructura, pues es a través de ella que se puede establecer un mecanismo que permita que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes y que le permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa.

La forma en que las compañías deciden organizarse es diferente, cada una decide establecer estructuras que se acoplen al tipo de empresa que es y tengan como propósito alcanzar de manera eficiente los objetivos que ellas se han propuesto.

### **DIAGNÓSTICO**

Una de las debilidades que posee la empresa es la falta de una estructura organizacional administrativa, que le permita alcanzar un buen desempeño de los empleados y directivos, esto se debe a que no existe organigrama y manual de funciones que detallen todos los deberes y responsabilidades; y no tienen definida la filosofía empresarial que les permita saber “quiénes son y a donde quieren llegar”.

### **OBJETIVO**

- Conocer la experiencia y características de cada persona
- Brindar un enfoque al personal y socios

## **Desarrollo del objetivo 6**

### **META**

Socializar la filosofía empresarial, estructura administrativa y Manual de funciones en el mes de diciembre del 2013, con el fin de que en enero del 2014 el Recurso Humano conozca y cumpla con las actividades de cada cargo.

### **ESTRATEGIA**

Proponer la filosofía y estructura administrativa.

Determinar las funciones específicas y los requisitos mínimos para cada puesto.

### **POLITICA**

- Hacer cumplir las funciones y responsabilidades asignadas según el puesto de trabajo.
- Dar a conocer a los socios conductores y empleados como está estructurada la empresa, sus deberes y obligaciones

### **TACTICA**

- Colocar pancarta con la misión y visión al ingreso de la cooperativa.
- Entregar a cada integrante de la cooperativa la estructura propuesta.

### **PASOS PARA REALIZAR LA ESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL**

- Planeación inicial
- Elaboración de la filosofía empresarial
- Efectuar un estudio de los requerimientos administrativos de la empresa
- Desarrollo del organigrama y manual de funciones
- Implementación y presupuesto

## Filosofía empresarial



### COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TAMBO

#### **MISION**

La Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo, tiene como misión prestar el servicio de transporte terrestre en la modalidad de pasajeros y carga para contribuir al mejoramiento social y económico de los asociados, sus familias y la comunidad Tambense.

#### **VISION**

En el año 2014 mantener el liderazgo y llegar a ser una empresa innovadora y reconocida en el sector del transporte del cantón, por su organización y servicio, basado en la calidad, con personal capacitado y unidades modernas conforme a los requerimientos del usuario, brindando seguridad, comodidad, puntualidad, confort a los usuarios y fomentando el desarrollo de la comunidad.

## **VALORES**

### **Servicio**

El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en la cooperativa.

### **Solidaridad**

Deben tener como referencia a la ayuda mutua en todas las circunstancias laborales que los compañeros y la empresa lo requieran.

### **Seguridad**

Las Cooperativas de Transporte debe garantizar la seguridad en el uso de sus servicios de transporte tanto de pasajeros como el de mercancías. El servicio público de transporte debe presentarse en condiciones que garanticen la conducción de las personas sanas y salvadas al lugar de destino.

### **Puntualidad**

Cualidad que tienen las personas o las cosas de hacer una cosa a su debido tiempo y garantizar con el cumplimiento de turnos y arribo de los usuarios al lugar de destino.

### **Responsabilidad**

Es la necesidad de responder de un acto concreto y determinado. La responsabilidad que tienen los trabajadores en la empresa es alta para cumplir con los objetivos planteados.

### **Compromiso con el cliente**

Este valor implica una posición de compromiso total con el cliente. Asumir y aceptar las consecuencias de los actos libres y consistentes.

**Respeto**

Consideración y reconocimiento del valor de una persona o de una cosa. Este valor es importante dentro de la empresa, el respetar los horarios y opiniones de los miembros de la cooperativa y usuarios.

En toda acción e intención, en todo fin y en todo medio, tratar siempre al cliente con el respeto que le corresponde por su dignidad humana.

**Trabajo en equipo**

Se refiere a la cooperación por parte de todos los integrantes de la Cooperativa, en la adecuación de sus oficinas y en la participación de la ampliación del servicio de transporte.

**Innovación**

La creatividad del recurso humano de la empresa debe ejecutarse cambios continuamente, los cuales favorecen el progreso y la productividad de las Cooperativas.

**ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

Es un sistema de distribución y designación de puestos de trabajo por departamentos dentro de una empresa u organización.

**Niveles Jerárquicos****Nivel directivo**

En el nivel directivo se destacan a las principales autoridades de la cooperativa, las mismas que serán responsables del manejo de la institución entre ellas tenemos:

- **Asamblea General De Socios**

Es la máxima autoridad de la cooperativa, y sus decisiones son obligatorias tanto para los demás organismos, como para los socios de la entidad.

- **Consejo De Administración**

Es el organismo directivo de la cooperativa y estará integrado por 4 socios vocales principales y 3 socios vocales suplentes elegidos por unanimidad los cuales estarán encargados de cumplir con las obligaciones y facultades expuestas en su reglamento interno de la Cooperativa.

- **Consejo De Vigilancia**

El consejo de vigilancia es el organismo fiscalizador y de control de la cooperativa, estará compuesto por dos vocales principales y un vocal suplente.

- **Presidente**

El presidente de la cooperativa será nombrado por la asamblea general, el mismo que será el representante de la cooperativa en todo lo relacionado con la misma.

### **Nivel ejecutivo**

- **Gerente**

El gerente de la cooperativa será designado por el consejo de administración y puede o no ser socio de la cooperativa.

### **Nivel asesor**

En el nivel de asesoría poseen un abogado el cual es el encargado de brindar asesoría jurídica y resolver problemas judiciales y extrajudiciales.

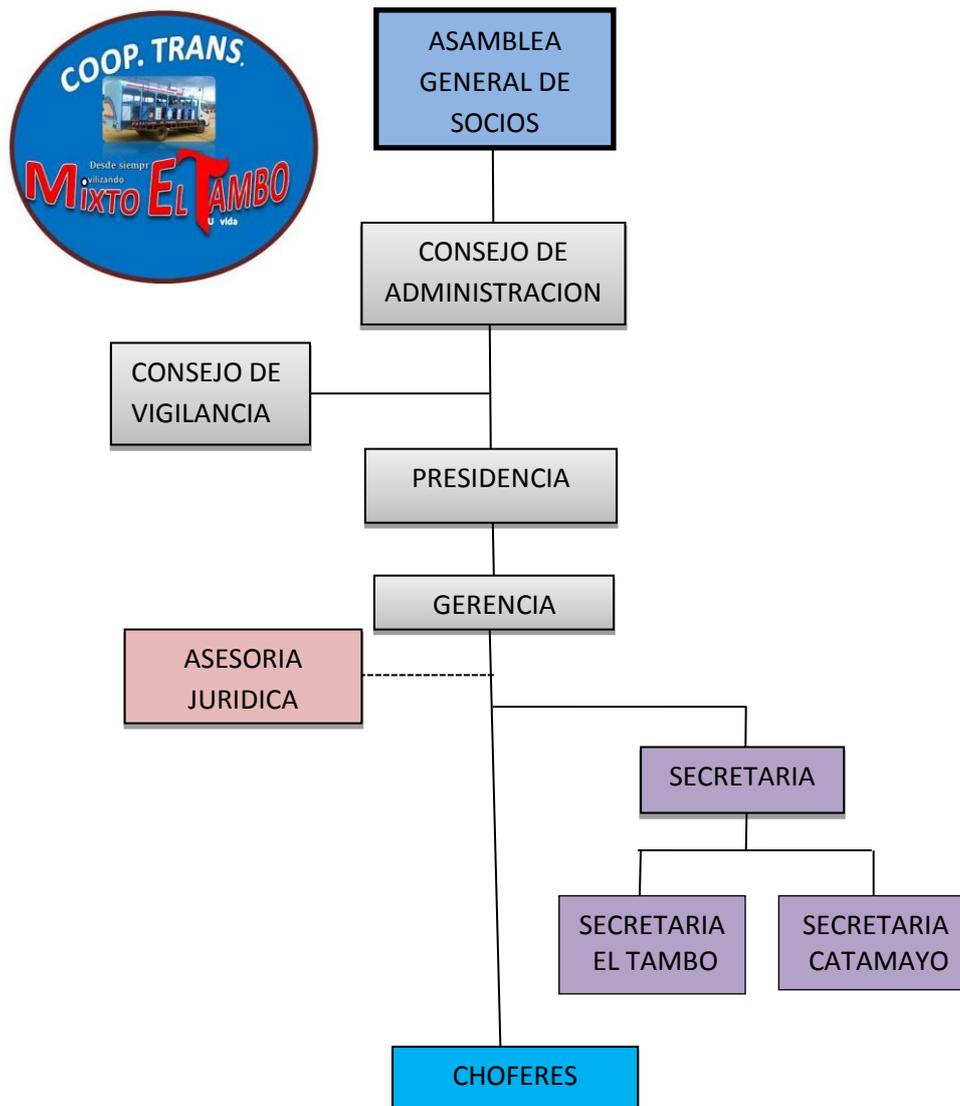
### **Nivel de apoyo**

El nivel auxiliar se destaca a la secretaria de la cooperativa la misma que estará encargada de realizar las disposiciones a ella encomendada.

### **Nivel operativo**

En este nivel se encuentran las personas que llevarán en orden tanto las actividades operativas de la cooperativa, para lo cual se crea la generación del servicio.

GRÁFICO 31: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

## MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCION DE PUESTOS



El Manual de Funciones permite que la junta de socios y todo el personal de la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo conozca las funciones específicas que debe desarrollar cada uno de los empleados, llevando a cabo una eficiente gestión administrativa en cuanto a planeación, organización dirección y control de las actividades emprendidas por la empresa.

### Objetivos

1. Proporcionar información de todas las funciones, responsabilidades y requisitos que cada puesto exige para poderlo desempeñar adecuadamente.
2. Definir información básica necesaria para cada puesto de trabajo que permita seleccionar el personal idóneo.
3. Servir de guía e instruir a todo el personal de la empresa, para evitar duplicaciones y contradicciones y crear así las facilidades para que puedan cumplir con la finalidad de cada puesto.

Como resultado de la investigación y al organigrama propuesto en grafico No 31 se presenta la propuesta del Manual de funciones y Descripción de Puestos para conocer el perfil que debe tener cada cargo, por lo cual se sugiere los siguientes:

 <p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>“EL TAMBO”</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<b>Nivel:</b> Directivo	<b>Título del cargo:</b> Asamblea General
<p><b>Descripción del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformar el estatuto</li> <li>• Aprobar el plan de trabajo de la cooperativa</li> </ul> <p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la gestión administrativa de las demás dependencias</li> <li>• Aprobar o desaprobar cuentas que presente el gerente y el contador</li> <li>• Conocer y aprobar el balance general y el estado de pérdidas y ganancias previo informe del directorio.</li> <li>• Examinar, modificar, aprobar o desaprobar el proyecto de distribución de excedentes cooperativos</li> <li>• Aprobar y reformar los estatutos y Reglamentos</li> <li>• Nombrar al gerente o revocar su nombramiento</li> <li>• Resolver todos los aspectos relacionados con las actividades de la cooperativa dentro de los límites establecidos por la ley.</li> <li>• Resuelve sobre disolución y liquidación de la cooperativa</li> </ul>	
<p><b>Requisitos mínimos</b></p> <p>Ser socios</p>	

 <p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>“EL TAMBO”</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<b>Nivel:</b> Directivo	<b>Título del cargo:</b> Consejo de administración <b>Dependencia:</b> Asamblea General
<p><b>Descripción del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de la empresa</li> </ul> <p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictar las normas generales de administración interna de la sociedad, con sujeción a la Ley, al Reglamento y al Estatuto</li> <li>• Nombrar y renovar con causa justa al Gerente, Administradores y empleados caucionados</li> <li>• Analizar, periódicamente, la situación financiera de la cooperativa y al final del ejercicio socioeconómico, proponer a la Asamblea la distribución que se hará de los excedentes.</li> <li>• Elaborar planes y proyectos para el desarrollo de las actividades económicas y sociales de la cooperativa.</li> <li>• Convoca Asamblea General, ordinaria o extraordinaria</li> <li>• Dicta las resoluciones y acuerdos de la cooperativa</li> <li>• El Consejo de Administración debe elaborar y presentar ante la asamblea General un informe anual sobre el desarrollo de sus funciones y de las actividades cumplidas en la cooperativa.</li> </ul>	
<p><b>Requisitos mínimos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio de la cooperativa</li> <li>• Tener conocimientos administrativos y experiencia dos años</li> </ul>	

 <p><b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO</b></p> <p><b>“EL TAMBO”</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<b>Nivel:</b> Directivo	<b>Título del cargo:</b> Consejo de vigilancia <b>Dependencia:</b> Asamblea General
<p><b>Descripción del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar y hacer que se cumplan las actividades planificadas correctamente</li> </ul> <p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspección y vigilancia sobre las operaciones.</li> <li>• Cuidar el correcto funcionamiento y la eficiente administración de la cooperativa</li> <li>• Supervisar todas las inversiones económicas que se hagan en la cooperativa</li> <li>• Vigilar que los socios cumplan sus obligaciones estatutarias y que no violen las normas legales.</li> <li>• Informar sobre el comportamiento de los socios.</li> <li>• La Junta de Vigilancia será responsable del cumplimiento de sus funciones ante la asamblea General de Socios a la cual rendirá un informe.</li> <li>• Investigar o examinar denuncias de accionistas</li> </ul>	
<p><b>Requisitos mínimos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio de la cooperativa</li> <li>• Tener conocimientos administrativos y experiencia dos años</li> </ul>	

 <p><b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO</b></p> <p><b>“EL TAMBO”</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<b>Nivel:</b> Directivo	<b>Título del cargo:</b> Presidente  <b>Dependencia:</b> Asamblea General
<p><b>Descripción del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidir la asamblea General y las reuniones del Consejo de Administración.</li> </ul> <p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidir todos los actos públicos o privados de la cooperativa.</li> <li>• Firmar la correspondencia de la empresa</li> <li>• Suscribir conjuntamente con el Gerente las obligaciones contraídas a nombre de la cooperativa</li> <li>• Informar a los socios de la marcha de los asuntos de la cooperativa.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir los objetivos metas, programas, políticas y reglamentos de la empresa.</li> <li>• Resolver todos los aspectos relacionados con las actividades de la cooperativa dentro de los límites establecidos por la ley</li> </ul>	
<p><b>Requisitos mínimos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socios y poseer conocimientos acerca de la ley de cooperativas</li> </ul> <p><b>Educación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de ingeniero comercial o a fines</li> <li>• Experiencia 2 años en funciones similares</li> </ul>	

 <p><b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO</b></p> <p><b>“EL TAMBO”</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<b>Nivel:</b> Directivo	<b>Título del cargo:</b> Gerente <b>Dependencia:</b> Consejo de administración
<p><b>Descripción del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional con aptitudes para administrar una empresa, con amplia experiencia en manejo de personal. Capacidad para ejercer labores de planeación, coordinación, y control de las actividades administrativas y financieras de la organización. Excelentes relaciones interpersonales, liderazgo, facilidad en la toma de decisiones con un alto sentido de responsabilidad y compromiso con la organización.</li> </ul> <p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las resoluciones dadas en los consejos de administración, vigilancia y Asamblea General</li> <li>• Realizar la representación legal, judicial y extrajudicial.</li> <li>• Organizar y administrar internamente la Cooperativa y tramitar órdenes, controles, cheques y más documentos que el reglamento lo autorice.</li> <li>• Nombrar y contratar trabajadores cumpliendo con los requisitos del caso.</li> <li>• Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando y organizar cursos de capacitación.</li> <li>• Legalizar las decisiones de la asamblea</li> <li>• Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad.</li> </ul>	
<b>Necesidades de formación</b>  Título de ingeniero comercial	<b>Necesidades de experiencia</b>  Experiencia 3 años

 <p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>“EL TAMBO”</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<b>Nivel:</b> Asesor	<b>Título del cargo:</b> Asesor legal  <b>Dependencia:</b> Gerencia
<p><b>Descripción del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar a todos los niveles jerárquicos de la cooperativa en asuntos relacionados a problemas legales cuando se requiera</li> </ul> <p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en la elaboración de reglamentos</li> <li>• Ayudar en todo trámite de aspectos legales.</li> <li>• Ejercer la defensa jurídica sobre intereses de la cooperativa.</li> <li>• Revisar que los reglamentos, estatutos y manuales internos estén de acuerdo a lo estipulado en la ley.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir con todas las disposiciones legales</li> </ul>	
<p><b>Necesidades de formación</b></p> <p>Título de abogado en libre ejercicio</p> <p><b>Necesidades de experiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia 2 años</li> </ul>	

 <p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>“EL TAMBO”</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<b>Nivel:</b> Auxiliar	<b>Título del cargo:</b> Secretaria  <b>Dependencia:</b> Gerencia
<p><b>Descripción del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar labores de secretaria o de asistencia directa al gerente</li> </ul> <p><b>Funciones típicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar los libros de actas de asambleas y consejos</li> <li>• Tener la correspondencia al día</li> <li>• Mantener un archivo</li> <li>• Atender al público y brindar información de los servicios prestados.</li> <li>• Control de entrada y salida de personal y socios/conductores para realizar los turnos.</li> <li>• Recibir y entregar encomiendas</li> </ul>	
<p><b>Requisitos mínimos</b></p> <p>Instrucción: Bachiller</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia un año mínimo</li> </ul>	

 <p><b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO</b></p> <p><b>“EL TAMBO”</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<p><b>Nivel:</b> Operativo</p>	<p><b>Título del cargo:</b> Choferes</p> <p><b>Dependencia:</b> Nivel Directivo</p>
<p><b>Descripción del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir las distintas unidades de transporte</li> </ul> <p><b>Funciones típicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que las unidades estén en condiciones optimas</li> <li>• Mantener el vehículo en excelentes condiciones mecánicas</li> <li>• Controlar que el vehículo tenga herramientas o implementos de seguridad.</li> <li>• Tomar las debidas precauciones al momento de conducir para resguardar la seguridad del usuario.</li> <li>• Tratar con amabilidad y respeto a los usuarios que utilizan el servicio de transporte.</li> </ul>	
<p><b>Requisitos mínimos</b></p> <p>Chofer profesional licencia tipo D</p> <p>Buena visión</p>	<p>Experiencia 4 años</p> <p>Conocimientos en mecánica</p> <p>Conocer reglamento de transito</p>

**RESPONSABLE**

Gerente

**PRESUPUESTO****Cuadro 41: Costos de objetivo 6**

Actividad	Recurso económicos y materiales	V/u	V/T
<b>Socialización de filosofía y estructura administrativa</b>	18 impresiones de manual de funciones	2.00	36.00
	4 Pancartas con exhibidor	50.00	200.00
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>236.00</b>

**Fuente:** Investigación de campo**Elaboración:** La Autora

**CUADRO No 42: RESUMEN DE PROPUESTO**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	RESPONSABLE	COSTO	META
<b>Conservar la clientela a través de diversificación en servicios adicionales a fin de proporcionar un servicio de calidad</b>	Adecuar el espacio físico con sala de espera para atención al cliente en el cantón Catamayo. Reestructurar la hoja de turnos e incrementar estratégicamente las nuevas frecuencias a sectores accesibles de la parroquia	Buscar un lugar idóneo en donde los clientes tengan fácil acceso para la utilización del servicio de encomiendas y sala de espera. Elaborar afiches con todos los turnos existentes y nuevos frecuencias para información de los usuarios.	Que todos los socios apoyen de manera equitativa para lograr el objetivo Serán turnos permanentes para crear un clima de confianza en los usuarios que se beneficiaran de este servicio.	Gerente	7180.78	Que en el plazo de 6 meses contar con una oficina en el cantón Catamayo e incrementar paulatinamente las nuevas frecuencias y el servicio de encomiendas.
<b>Reconstruir el logotipo para mejorar la imagen de la empresa aprovechando los recursos existentes</b>	Diseñar un logotipo y slogan que pueda ser retenido con facilidad en la mente de los usuarios	Realizar un letrero y ubicarlo en los sectores de mayor visibilidad aprovechando la buena ubicación de la oficina y las paradas principales. Uniformar a todas las unidades con el mismo logotipo y slogan	Se tomara en consideración las opiniones de los socios para escoger la mejor opción	Gerente	132.40	En el plazo de 3 meses identificar la empresa y todas las unidades con un logotipo atractivo.
<b>Incentivar a los socios a la innovación de unidades a través de oportunidades que ofrece el mercado</b>	Incentivar a los socios a modernizar sus unidades mediante la obtención de créditos bancarios. Equipamiento de oficina con tecnología actual y mobiliaria, mediante financiamiento interno.	Recopilar proformas de las distintas empresas comerciales Buscar instituciones financieras que ofrezcan facilidades en los créditos e interés bajos.	Todos los socios de la cooperativa quedan inmersos en el programa de renovación y modernización	Presidente y gerente	300	Que en el plazo de un año poner a disposición de los usuarios unidades adecuadas para el transporte de pasajeros con la finalidad de satisfacer plenamente las expectativas de los usuarios y dificultar a competidores.
<b>Lograr un reconocimiento de la cooperativa en la comunidad mediante la difusión de material</b>	Establecer convenios de publicidad con empresa de comunicación para dar a conocer su servicio e	Trasmitir una cuña radial en emisora del cantón Catamayo todos los fines de semana en los programas de la mañana y	La cooperativa de Transporte Mixto El Tambo desarrollara su campaña publicitaria en forma permanente o cuando las	Gerente	1060.62	En el año 2014 ejecutar un plan de promoción que le dé a la cooperativa prestigio y reconocimiento en el mercado local

<b>promocional y publicitario.</b>	información acerca de la cooperativa Realizar un plan de promoción que premie la fidelidad de los usuarios hacia la empresa.	tarde Realizar rifas de electrodomésticos en cada aniversario de la cooperativa entre los clientes	condiciones del mercado así lo determinen.			y cantonal.
<b>Diseñar un plan de capacitación para el personal de la cooperativa</b>	Realizar cursos de acuerdo a las temáticas requeridas por los colaboradores, conductores y usuarios de la cooperativa para mejorar las falencias del servicio.	Ejecutar un seminario taller de capacitación en la temática referente a: relaciones interpersonales y atención al cliente. Curso de computación Ejecutar una conferencia en lo que se refiere a la ley de tránsito. Realizar los cursos de capacitación con el apoyo de las instituciones como el SECAP y Policía Comunitaria del sector	La capacitación será impartida tomando en consideración las necesidades básicas del personal, que propendan a formar una verdadera unidad administrativa y operativa que le permitan la eficiencia.	Gerente	1321.00	En el lapso de un año lograr que todo el personal de la cooperativa este capacitada correctamente para ofrecer una mejor atención.
<b>Construir la filosofía empresarial y la estructura administrativa en la empresa para mejorar su gestión y organización</b>	Proponer la filosofía y estructura administrativa. Determinar las funciones específicas y los requisitos mínimos para cada puesto.	Colocar una pancarta de la misión, visión, valores al ingreso de la cooperativa. Entregar a cada empleado la estructura propuesta.	Hacer cumplir las funciones y responsabilidades asignadas según el puesto de trabajo. Dar a conocer a los socios conductores y empleados como está estructurada la empresa, sus deberes y obligaciones	Gerente	236.00	En el plazo de 3 meses definir la filosofía empresarial, tareas de la empresa, las características, funciones y responsabilidades de los directivos y empleados
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO</b>					<b>10230.80</b>	

## 8. CONCLUSIONES

Al concluir con el presente trabajo de investigación titulado elaboración de un Plan Estratégico de Marketing para la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo, Cantón Catamayo, Provincia de Loja, se pudo concluir lo siguiente:

- El principal mercado de la cooperativa de Transporte Mixto El Tambo son usuarios con distintas necesidades de trasladarse al cantón Catamayo, manteniendo su liderazgo absoluto debido al ser la única que presta el servicio de transporte.
- La Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo no realiza planeación estratégica, debido a que todas sus actividades se basan en conocimientos empíricos.
- El resultado de la matriz de evaluación de factores internos es de 2.46, muestra la posición estratégica general de la empresa por debajo de la media, lo que significa que hay predominio de las debilidades sobre las fortalezas, existiendo problemas internos.
- El resultado que arroja la matriz de evaluación de factores externos es de 2.77, lo cual indica que la empresa está por encima de la media, en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y tratando de minimizar los peligros que conlleva las amenazas.
- Los precios son determinados según la distancia recorrida y regulados por la Agencia Nacional de Tránsito.
- La cooperativa de Transporte Mixto El Tambo no cuenta con diversificación en servicios adicionales, ya que solo se dedica al transporte de pasajeros o carga, con la misma ruta desde que inició su vida productiva.
- La cooperativa de Transporte Mixto El Tambo no cuenta con un logotipo atractivo y unificado en sus unidades y fachada, causando una débil imagen corporativa.
- La organización no ofrece un servicio eficiente a sus clientes, ni la atención que se merecen por la incomodidad en de sus unidades y falta de tecnología actual.

- La Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo es una empresa conocida, pero no reconocida a nivel de la provincia por cuanto carece de un plan de promoción y publicidad.
- La cooperativa de Transporte Mixto El Tambo no realiza capacitación de ningún tipo a sus colaboradores y conductores.
- La empresa no cuenta con una estructura organizativa acorde a sus necesidades y requerimientos, ni de una misión y visión para orientación de los socios, colaboradores y usuarios de la cooperativa.
- El costo total que tendrá la implementación del Plan Estratégico de Marketing es de \$10230.80, el mismo que está distribuido de la siguiente forma, \$7180.78 designados para diversificación en servicios adicionales, \$132.40 se utilizara para reconstrucción del logotipo, \$300.00 para gastos de incentivo a los socios para modernización, \$1060.62 para el plan de promoción, \$1321.00 para ejecutar el plan de capacitación y \$236.00 para la construcción de la filosofía y estructura administrativa.

## 9. RECOMENDACIONES

Con el propósito de contribuir técnicamente en el manejo eficiente de la organización y así alcanzar un servicio de calidad se propone las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la cooperativa tomar en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes para lograr una mejor satisfacción y mantengan a la empresa con el posicionamiento y mercado bien ganado desde años atrás.
- A la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo se recomienda aplicar el modelo de planeación estratégica, herramienta administrativa indispensable para lograr la excelencia empresarial.
- Se recomienda a la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo aprovechar las condiciones financieras favorables existentes para la inversión que permita la renovación sistemáticamente de sus herramientas de trabajo.
- Mantener los precios actuales, ya que son accesibles para el usuario y son autorizados hasta la actualidad por el Consejo Nacional de Tránsito.
- Con el fin de proporcionar la satisfacción de las necesidades de los usuarios se recomienda a la empresa que oferte servicios adicionales e ingrese a nuevos segmentos de mercado para mayor aproximación al usuario.
- Se recomienda a la cooperativa emprender programas de promoción que incluyan publicidad y cambio de imagen para lograr reconocimiento y prestigio para la organización.
- A la Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo se recomienda poner en práctica el plan de capacitación para los colaboradores y conductores de la cooperativa de transporte y de esta manera mejorar las condiciones de servicio.
- Se recomienda a los directivos de la cooperativa aplicar el plan de estructura organizacional, así como la construcción de la filosofía y valores empresariales para un mejor enfoque del personal hacia los objetivos propuestos.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

GARCÍA, Rogelio, Formulación estratégica. Un enfoque para Directivos, 1999.

MULLINS Larréché Walker, Marketing Estratégico. Enfoque toma decisiones, 2005.

TOLAYA, Águeda Esteban, MONDEJAR, Juan. Fundamentos de Marketing. 1ra edición, enero 2013

BEST, Roger J., Marketing Estratégico, 4ta edición, 2005

D' ALESSIO, Fernando. El Proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia, 2008

EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice, Metodología de la investigación, edición 5, 2008

Banco Central del Ecuador. Anuario 2012

Censo Nacional de población y Vivienda de noviembre del 2010 (INEC).

SENPLADES (2007), Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010

Documento, Módulo IV. El proceso de Mercadotecnia y de Gestión de Comercialización de Bienes y Servicios, 2011

### INTERNET

<http://www.marketing-xxi.com/el-marketing-dentro-de-la-empresa-6.htm>

<http://www.americainternet.cl/editorial/la-importancia-del-marketing-estrategico-2/>

[www.dinacoop.gov.ec](http://www.dinacoop.gov.ec)

<http://ecuadorecuatoriano.blogspot.com/2011/04/reformas-la-nueva-ley-de.htm>

<http://www.cfn.fin.ec/index.php>

<http://es.wikipedia.org/wiki/transporte>

[www.gestion.org/gmarketing/marketing-estategico/.../e-lmarketing-](http://www.gestion.org/gmarketing/marketing-estategico/.../e-lmarketing-)

<http://www.matrizfoda.com/>

<http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/la-matriz-foda-herramienta-moderna.para.html>

<http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>

## **11. ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **FICHA RESUMEN DEL PROYECTO**

##### **TEMA**

**“ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TAMBO, CANTON CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA.**

##### **PROBLEMÁTICA**

Se estima que en breve la mitad de la población mundial será urbana, generando un incremento de movilidad sin precedentes, de ahí la importancia del transporte ya que se considera un medio principal para el traslado de personas, mercaderías o productos y ha estado presente en el diario convivir desde comienzos de la historia de los pueblos, contribuyendo poco a poco a mejorar la calidad de vida del ser humano.

Es preocupante constatar que las ciudades de todo el mundo principalmente en Latinoamérica tienen un problema creciente de transporte urbano en lo que se refiere a congestión, accidentalidad, dificultad en el acceso e inequidad, sobre todo como resultado de un crecimiento urbano desordenado, de una expansión rápida e inusitada de la propiedad y el uso del automóvil privado y de un alto grado de desorganización del transporte público, todo lo que ha provocado significativos costos sociales, expresados en vidas perdidas, en contaminación ambiental, en tiempos consumidos y en malgasto de recursos esenciales.

En el Ecuador el transporte que brindan las compañías o cooperativas ha estado tradicionalmente descuidado, mostrando importantes déficit que parecen ser difícilmente manejados o simplemente ignorados, sin considerar los significativos costos sociales que esta situación genera. El evidente desacuerdo entre las decisiones de planificación del transporte seguido de un desconocimiento de leyes fundamentales tales como: Ley de Compañías, Ley de Cooperativas, Código de Comercio, Ley Orgánica de Transporte terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su Reglamento, Código del Trabajo, Código Civil, Ley

de Seguridad Social etc., por parte de conductores y usuarios debido a la reforma de la ley por parte de la Asamblea Nacional.

Lo que afecta a la mayoría de cooperativas de transporte es la forma obsoleta de organización, las mismas que generalmente están compuestas por accionistas, un profesional contable, mecánicos y chóferes. No integran sus cuerpos “empresariales” a especialistas en Gestión de Servicios, Mercadeo, Administradores de Empresas ni Sociólogos laborales que les ayuden a mejorar su servicio, ya que las empresas independientemente de su tamaño o sector deben dar importancia a las diferentes herramientas de administración, especialmente al marketing.

Desde el punto de vista macroeconómico se advierte una fuerte correlación positiva entre el desarrollo del marketing en un país y su desarrollo económico social, en que aquellos donde las actividades de marketing son incipientes se observa una renta por habitante muy baja mientras que se alcanza cuotas más altas en los países en los que sea mayor la preponderancia a la innovación y uso de marketing.

La problemática del sector de transporte público en la provincia de Loja y en sus principales cantones obedece principalmente a causas estructurales referidas a la capacidad institucional y la regulación de los sistemas, lo que a su vez se ve reflejado en impactos negativos sobre el usuario y una serie de externalidades negativas propias de una gestión del transporte deficiente e inadecuado. Con la implementación del proyecto Sistema Integrado de Transporte Urbano en la ciudad de Loja, se buscaba solucionar los problemas de transporte público, pero en la realidad todavía existe un servicio desordenado y deficiente en la movilización y atención al cliente.

Siendo el sector de transporte crítico en cuanto a los futuros avances económicos, sociales y medioambientales, es deber de todos los gobiernos y empresas de todos los sectores involucrados, comprometerse a seguir políticas y programas destinados a mejorar las tendencias actuales de movilidad y cambiar radicalmente nuestros hábitos actuales de consumo y producción.

Después de haber analizados los problemas que afectan a nuestro país y provincia nos centramos en la parroquia El Tambo, zona agrícola donde solo existe el servicio brindado

por la COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TAMBO, para la movilidad de usuarios y productos desde la comunidad al cantón Catamayo, teniendo en cuenta que existe la comercialización de sus productos y por ende la mayoría de compras se ubican en este cantón, lo que ha provocado que los personas acepten de manera forzosa todas las falencias de la transportación y se conformen con el trato recibido.

En la actualidad la COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TAMBO se dedica a ofrecer servicio de transporte de personas y carga, efectuando un recorrido desde el barrio la Merced hasta el Cantón Catamayo, esta empresa debido a la falta de utilización de herramientas de gestión, no está cumpliendo con la calidad de servicio que debe dar a los usuarios según las leyes establecidas por el Ministerio de transporte, por tal motivo existe la baja rentabilidad en ésta, ya que los usuarios no se sienten satisfechos con el servicio que se les brinda al viajar en sus unidades optando estos por la competencia informal.

Otro de los problemas de esta cooperativa es que no existe cobertura en todos los barrios, existe irrespeto en los horarios de salida y arribo de las unidades, poca seguridad, negligencia en el trato a los usuarios, falta de equipamiento en las oficinas de atención al público y desconocimiento del servicio, debido a la falta de publicidad. Lamentablemente no existe un Plan Estratégico de Marketing por lo que carecen de un estudio de mercado y formulación de estrategias que les permitan dar un mejor servicio.

Tomando en cuenta las situaciones descritas en esta problematización veo provechoso y de vital importancia la realización del siguiente tema: "ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TAMBO, CANTON CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA, el cual busca mejorar la calidad del servicio de transporte.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Diseñar un Plan Estratégico de Marketing para la COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO DE LA PARROQUIA EL TAMBO.

## Objetivos Específicos

- Desarrollar un estudio de la situación actual de mercado: externa, de tarea, organizacional y de marketing de la cooperativa de Transporte Mixto El Tambo.
- Realizar un análisis FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del servicio que brinda la cooperativa de Transporte Mixto El Tambo.
- Formular el plan de marketing estratégico para mejorar el servicio de la cooperativa de Transporte Mixto El Tambo.

## METODOLOGÍA

Para desarrollar el presente trabajo, será necesario seguir el proceso metodológico, las mismas que comprenderán los siguientes métodos y técnicas.

## MÉTODOS

**Método descriptivo:** ayudara a describir la realidad y situación actual de la empresa y establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Método inductivo:** Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales, nos permitirá la formulación, análisis e interpretación de encuestas.

**Método deductivo:** Mediante ella se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios.

**Método estadístico:** se utilizara para recopilar, elaborar e interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos y de su posterior organización, análisis e interpretación.

## TECNICAS

Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia.

### **Observación Directa**

Consiste en interrelaciones de manera directa con el medio y con la gente que lo forman para realizar los estudios de campo. La observación, como procedimiento, puede utilizarse en distintos momentos de una investigación más compleja: en su etapa inicial se usa en el diagnóstico del problema a investigar y es de gran utilidad en el diseño de la investigación

### **La entrevista**

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga. Permitirá obtener información a través del contacto con el Presidente, Gerente y Secretaria de LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TAMBO

### **La encuesta**

La encuesta es una técnica de adquisición de información, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. Se aplicara a los 12 conductores de las unidades de transporte y a clientes de este servicio tomando en cuenta la población de la parroquia El Tambo (4630 habitantes).

Para determinar el tamaño de la muestra, hemos tomado los datos del Censo Nacional de población y Vivienda de noviembre del 2010 (INEC). La población de la parroquia El Tambo es de 4630. Datos que permitirán definir la muestra a ser investigada que será por persona, sobre la base de la fórmula de muestreo con el 5% de margen de error, cuya expresión es:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

### **Significado de las letras**

N=Población De El Tambo

e=Margen de error

n=Tamaño de la muestra

### Datos

N=4630

e=5%=0.05

$$n = \frac{4630}{1 + 0.05^2 * 4630}$$

$$n = \frac{4630}{12,575}$$

$$n = 368 \text{ encuestas}$$

Se aplicara 368 encuestas a los clientes de la cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

## Anexo 2

### GUIA DE ENTREVISTA PARA EL PRESIDENTE, GERENTE Y SECRETARIA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TAMBO

1. ¿Cuántos años lleva la empresa en el mercado?

.....

2. Existe una estructura orgánica establecida (organigrama, misión, visión, objetivos)

.....

3. ¿Qué servicios presta la cooperativa a los usuarios?

Servicio de transporte de pasajeros

Servicio de transporte de carga

Servicio de transporte de encomiendas

Servicio de transporte de alquiler

4. La acogida de los clientes actualmente ha:

Disminuido o Aumentado Por qué? .....

5. ¿Qué cambios se ha realizado para mejorar la atención al cliente?

.....

6. ¿Las unidades de Transporte Mixto con las que actualmente prestan el servicio son nuevas y satisfacen el transporte de pasajeros?

.....

7. ¿Cómo cooperativa tienen la oportunidad de innovar y crecer? ¿Cuál creen que sería el cambio que les favorecería para dar un mejor servicio?

Modernizar las unidades

Cambiar de unidades

Capacitar al personal

Otro Cual?.....

8. ¿Cuál es el organismo que controla esta empresa?

.....

9. ¿Creen que las leyes actuales de transito benefician o perjudican su desempeño?

.....

10. ¿Cómo determinan el precio de pasajes para las diferentes frecuencias?

.....

11. ¿Existe una ubicación estratégica de la oficina y de las respectivas paradas?

.....

12. ¿Las frecuencias o rutas realizadas son suficientes para cubrir la demanda existente?

.....

13. ¿Le gustaría incrementar otras rutas y así extenderse a nuevos mercados? ¿Cómo cuáles?

.....

14. La empresa ha realizado algún tipo de auspicio para promover eventos sociales, culturales y deportivos

.....

15. Realizan algún tipo de publicidad para dar a conocer los servicios de la cooperativa

.....

16. Efectúan algún tipo de promoción a los usuarios que utilizan el servicio

.....

### Anexo 3

#### GUIA DE ENCUESTA PARA LOS CONDUCTORES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TAMBO

1. ¿Qué tipo de licencia tiene usted?

A ( )

D ( )

E ( )

2. La unidad tiene una capacidad para cuantos pasajeros:

20-39 ( )

40-49 ( )

50-60 ( )

3. En lo que se refiere a carga cuanto es la capacidad calculando en quintales:

20-59 ( )

60-79 ( )

80-100 ( )

4. La acogida de los clientes actualmente ha:

Disminuido ( )

Aumentado ( )

Se ha mantenido ( )

5. ¿Estaría de acuerdo si se realizara una modernización e innovación incrementando nuevas unidades para dar un mejor servicio?

Si ( )

No ( )

Por qué?.....

6. ¿La cooperativa realiza alguna capacitación en atención al cliente?

Si ( )

No ( )

¿Cuál?.....

7. ¿Existe algún tipo de competencia?

Si ( )

No ( )

Cuál?.....

8. ¿Los precios que cobran a los usuarios por el servicio les permiten cubrir con los gastos de mantenimiento de la unidad y obtener una utilidad?

Si ( )

No ( )

Por qué?.....

9. ¿Cree que la ruta y frecuencias que realizan son suficientes para cubrir todo el mercado de la parroquia El Tambo?

Si ( )

No ( )

Por qué?.....

10. ¿Los logotipos que utilizan en sus unidades los identifica como empresa?

Si ( )

No ( )

Por que?.....

11. Existe algún tipo de publicidad

Si ( )

No ( )

Cuál?.....

12. ¿Creen que si se incrementarían publicidad y promoción les dará un mejor prestigio como empresa?

Si ( )

No ( )

Por qué?.....

## Anexo 4

### **GUIA DE ENCUESTA PARA LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TAMBO**

1. Conoce la existencia de la cooperativa de Transporte Mixto El Tambo

Si ( )                      No ( )

Por que?.....

2. ¿Utiliza el servicio de Transporte Mixto El Tambo?

Si ( )                      No ( )

Por que?.....

3. ¿Con que frecuencia requiere usted utilizar el servicio de transporte?

Diariamente            ( )

Semanalmente        ( )

Quincenalmente      ( )

Mensualmente        ( )

Por qué?.....

4. ¿Por qué motivo viaja en esta cooperativa?

Seguridad            ( )

Precio                ( )

Atención            ( )

Por Necesidad de viajar ( )

5. ¿Cómo considera el servicio?

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Malo ( )

Regular ( )

Pésimo ( )

Por que?.....

6. ¿Las unidades con que cuenta la empresa satisface sus necesidades de servicio?

Si ( ) No ( )

Por que?.....

7. ¿En qué tipo de transporte terrestre le gustaría viajar?

Transporte mixto ( )

Minibús ( )

Ómnibus ( )

Bus ( )

Otro ( ) Cual.....

8. Los precios que cobra la cooperativa por el servicio es:

Alto ( )

Razonable ( )

Bajo ( )

Porque?.....

9. Las instalaciones y paradas de las unidades están accesibles a todos los usuarios

Si ( ) No ( )

Por que?.....

10. ¿Tiene conocimiento de las rutas y horarios que presta el servicio de cooperativa de Transporte Mixto El Tambo?

Si ( ) No ( )

Por que?.....

11. ¿Ha escuchado algún tipo de publicidad?

Si ( ) No ( )

Por qué medio?.....

12. ¿Por qué medios le gustaría escuchar publicidad?

Radio ( )

Televisión ( )

Prensa ( )

Hojas volantes ( )

Otro ( ) Cual?.....

13. ¿Qué servicios adicionales desearía que se implementen en la empresa?

Realizar publicidad ( )

Incrementar el servicio de encomiendas ( )

Realizar promociones ( )

Otro ( ) Cual?.....

**Anexo 5**

**UNIDADES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EL TAMBO**

**Ilustración 2**

Modelo de Cooperativa de Camionetas El Tambo año 1999



**Ilustración 3**

Unidad de Cooperativa de Transporte Mixto El Tambo año 2007



#### Ilustración 4

Unidades actuales de la cooperativa de transporte Mixto El Tambo



#### Ilustración 5: LETRERO UBICADO EN LA PARADA DEL CANTON CATAMAYO



**ÍNDICE**

Caratula	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de Autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
1. Título	1
2. Resumen	2
3. Introducción	6
4. Revisión de la literatura	8
5. Materiales y Métodos	33
6. Resultados	37
7. Discusión	93
Plan 1	95
Plan 2	101
Plan 3	105
Plan 4	109
Plan 5	114
Plan 6	118
8. Conclusiones	137
9. Recomendaciones	139
10. Bibliografía	140
11. Anexo	142