



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Marketing

“Diseño de un modelo de negocio para la empresa de Transporte Ejecutivo
Austrosur S.A., periodo 2021-2022”

Trabajo de titulación previo a la obtención
de título de Ingeniera en Marketing

Autoras:

Katherine Lorena Coronel Muzha

0105375372

loreconelmuzha@gmail.com

Daysi Gabriela Urgiles Sánchez

0105957203

dgabhi06@gmail.com

Tutora:

Ing. Rosa Vanesa Rojas Luna, MAE.

0301852745

Cuenca - Ecuador

05 de abril 2022



Resumen

Los medios de transporte terrestre interprovincial que cubren la ruta Cuenca/Guayaquil han sido demandados por la ciudadanía desde hace muchos años ya sea por razones comerciales, familiares, turísticas u otros, en donde, los usuarios eligen el medio y la empresa con la cual viajar, siendo el transporte ejecutivo en busetas uno de los más utilizados actualmente.

Siendo Austrosur S.A. una empresa que se encuentra en etapa de introducción, el objetivo de este estudio es evaluar la viabilidad del modelo de negocio planteado en base a características valoradas por el mercado, que han permitido establecer una ventaja competitiva y una propuesta de valor clara y diferenciable, incluyendo la idea de innovación tecnológica con un nuevo canal para la venta e información del servicio.

Para ello, se realizó un análisis externo evaluando al sector así como un interno situacional de la empresa, tanto de la oferta como de la demanda. Además del planteamiento de una investigación de mercados con uso de herramientas estadísticas con el fin de conocer cuál es el comportamiento de los usuarios a la hora de viajar y lo que más valoran del servicio.

Adicionalmente, resulta necesario analizar financiera y económicamente a través de indicadores para lo cual el presente estudio indica ser rentable con un TIR del 13,87%. Sin embargo, es importante también tomar en cuenta los posibles riesgos que el modelo podría presentar y establecer las soluciones y estrategias para enfrentar los mismos.

Palabras clave: Modelo de negocio. Transporte ejecutivo interprovincial. Ventaja competitiva. Posicionamiento. Aplicación móvil.



Abstract

The means of interprovincial land transportation that cover the Cuenca/Guayaquil route have been demanded by the citizens for many years, whether for commercial, family, tourist or other reasons, where users choose the means and the company with which to travel, being the executive transportation in buses one of the most used nowadays.

By focusing on the company Austrosur S.A., which is in the introduction stage, the objective of this study is to evaluate the viability of the business model proposed based on characteristics valued by the market, which have allowed establishing a competitive advantage and a clear and differentiable value proposition, including the idea of technological innovation with a new channel for the sale and information of the service.

For this purpose, an external analysis was carried out, evaluating the sector as well as an internal situational analysis of the company, both in terms of supply and demand. In addition to the approach of a market research with the use of statistical tools in order to know what is the behavior of users when traveling and what they value most of the service.

Additionally, it is necessary to analyze financially and economically through indicators for which this study indicates to be profitable with an IRR of 13,87%. However, it is also important to take into account the possible risks that the model could present and to establish solutions and strategies to address them.

Keywords: Business model. Interprovincial executive transportation. Competitive advantage. Positioning. Mobile app.



ÍNDICE

Introducción.....	14
I. Revisión de la literatura y antecedentes de la empresa.....	16
1.1. Marco conceptual.....	16
1.1.1. Planeación estratégica.....	16
1.1.2. Modelo de negocio y lienzo CANVAS.....	17
1.1.3. Comportamiento del Consumidor.....	19
1.1.4. Gestión Financiera.....	20
1.1.5. Investigación de mercados.....	21
1.1.6. Innovación tecnológica.....	22
1.2. Marco referencial.....	22
1.2.1. Visión general de transporte público.....	22
1.3. Antecedentes de la empresa.....	24
1.3.1. Historia de empresa.....	24
1.3.2. Estado actual de la empresa.....	25
II. Diagnóstico.....	28
2.1. Identificación de oportunidades iniciales del negocio.....	28
2.1.1. La oportunidad del negocio.....	28
2.1.2. Zona de producción.....	29
2.1.3. Canal de distribución.....	30
2.2. Delimitación de las oportunidades.....	31
2.2.1. Descripción de la oportunidad de negocio.....	31
2.2.2. Identificación de actores que intervienen en el servicio.....	32
2.2.3. Identificar la oferta actual - potencial y sus principales problemas.....	33
2.2.4. Demanda actual, principales intereses del negocio.....	34
III. Análisis del sector económico.....	38
3.1. Análisis del ámbito nacional.....	38
3.2. Análisis en ámbito local – competencia.....	41
3.3. Definir si es nuevo negocio o ya existente.....	42
IV. Construcción de línea base.....	42
4.1. Levantamiento de información.....	42
4.2. Resultados obtenidos de la investigación.....	43
4.2.1. Observación.....	43
4.2.2. Entrevista a personal administrativo.....	44
4.2.3. Encuestas.....	44
V. Cadena de valor del negocio.....	47
5.1. Fase de análisis de alcance de negocio.....	47
5.2. Fase central de análisis.....	48



5.3.	Fase final de análisis.....	55
VI.	Modelo de negocio.....	56
6.1.	Plan del modelo de negocio – Lienzo CANVAS.....	56
6.2.	Definición del modelo de negocio Idea de negocio.....	60
6.2.1.	Idea de negocio	60
6.2.2.	Descripción de la idea	60
6.2.3.	Descripción de la empresa.....	60
6.2.4.	Descripción de los proveedores y otros actores	60
VII.	Análisis del entorno.....	61
7.1.	Entorno marco.....	61
7.1.1.	Económico	61
7.1.2.	Social – Cultural.....	64
7.1.3.	Ambiental	65
7.1.4.	Político – Legal	66
7.2.	Entorno micro	68
7.2.1.	Oferta y Demanda	68
7.2.2.	Análisis competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	69
VIII.	Análisis de marketing	72
8.1.	Marketing estratégico	72
8.1.1.	Segmentación.....	72
8.1.2.	Target.....	73
8.1.3.	Posicionamiento	73
8.1.4.	Propuesta de valor.....	74
8.2.	Marketing Operativo.....	75
8.2.1.	Servicio	75
8.2.2.	Precio.....	77
8.2.3.	Plaza	78
8.2.4.	Promoción.....	83
IX.	Plan estratégico	90
9.1.	Plan estratégico de acción	91
X.	Plan Operativo	97
XII.	Análisis Económico y Financiero.....	99
12.1	Evaluación de Rentabilidad.....	99
12.1.1	Estado de resultados actual	99
12.1.2	Balance general actual	100
12.2	Plan de inversión financiera	101
12.2.1	Estado de resultados proyectado.....	103
12.2.2.	Balance General proyectado.....	105



12.2.3.	Estado de Pérdidas Ganancias.....	107
12.2.4.	Cálculo de TIR y VAN.....	107
XIII.	Análisis de Impactos, Viabilidad y Riesgos del Modelo de Negocio.....	108
13.1.	Indicadores de Impacto Esperados: económico, social y ambiental.....	108
13.1.1.	Impacto económico	108
13.1.2.	Impacto social.....	109
13.1.3.	Impacto ambiental	109
13.1.	Análisis del Riesgo del Modelo	109
13.2.1.	Medidas de Mitigación.....	111
XIV.	Aporte académico, conclusiones y recomendaciones	112
14.1.	Aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad y la región 112	
14.2.	Conclusiones	113
14.3.	Recomendaciones.....	114
	Bibliografía	117
	ANEXOS	123
	Anexo 1: Investigación de mercados.....	124
	Anexo 2: Análisis de datos.....	143
	Anexo 3: Tablas de amortización (créditos Austrosur)	187

Índice de ilustraciones

Ilustración 1	Modelo Lienzo Canvas.....	18
Ilustración 2	Organigrama Austrosur S.A.....	26
Ilustración 3	Canal de distribución.....	30
Ilustración 4	Edad del viajero nacional en Cuenca	35
Ilustración 5	Motivos del turista nacional para visitar Cuenca	36
Ilustración 6	Crecimiento del PIB Ecuador.....	39
Ilustración 7	Cadena de Valor	48
Ilustración 8	Lienzo Canvas.....	58
Ilustración 9	Actividades económicas del Ecuador.....	62
Ilustración 10	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	69
Ilustración 11	Lienzo de la Propuesta de Valor.....	74
Ilustración 12	Imagotipo Austrosur S.A	76
Ilustración 13	Proceso de compra - presencial	79
Ilustración 14	Proceso de compra – llamada telefónica	80
Ilustración 15	Proceso de compra - aplicación móvil.....	81
Ilustración 16	Propuesta interfaz aplicación móvil 1	82
Ilustración 17	Propuesta interfaz aplicación móvil 2	82
Ilustración 18	Propuesta interfaz aplicación móvil 3	83
Ilustración 19	Arte Facebook – Instagram (Puntualidad en horarios)	88
Ilustración 20	Arte Facebook – Instagram (Seguridad – Permisos ANT).....	88
Ilustración 21	Análisis de frecuencias - Sexo.....	144
Ilustración 22	Análisis de frecuencias – grado de instrucción	144



Ilustración 23 Análisis de frecuencias – ocupación	145
Ilustración 24 Análisis de frecuencias – Motivo de viaje	149
Ilustración 25 Frecuencia de viaje	150
Ilustración 26 Análisis de frecuencias – Influencia de viaje	151
Ilustración 27 Análisis de frecuencias - Instrucción	152
Ilustración 28 Análisis de frecuencias - Motivo de viaje: clientes potenciales.....	155
Ilustración 29 Frecuencia de viaje – clientes potenciales	155
Ilustración 30 Análisis de frecuencias Qué busca en una empresa de transporte ejecutivo	157
Ilustración 31 Análisis de frecuencia - Influencia de viaje.....	158
Ilustración 32 Análisis de frecuencias - Nivel de Satisfacción de la secretaria	158
Ilustración 33 Análisis de frecuencias - Nivel de satisfacción conductor.....	159
Ilustración 34 Análisis de frecuencias - Nivel de satisfacción condiciones de los vehículos	159
Ilustración 35 Análisis de frecuencias - Nivel de satisfacción Parquero	160
Ilustración 36 Análisis de frecuencias - Dificultad con la empresa	160
Ilustración 37 Análisis de Correspondencias	167
Ilustración 38 Análisis de Frecuencias de empresa de preferencia para viajar	168
Ilustración 39 Análisis de frecuencias - Aceptación de la aplicación móvil	176
Ilustración 40 Análisis de frecuencias - valor del 5% por el uso de la aplicación.....	179
Ilustración 41 Análisis de frecuencias – Aceptación de la Aplicación Móvil.....	180
Ilustración 42 Análisis de frecuencias - Usos de aplicación móvil.....	180
Ilustración 43 Análisis de frecuencias – Disponibilidad de pago Aplicación Móvil.....	181
Ilustración 44 Análisis de frecuencias - Uso de redes sociales	182
Ilustración 45 Análisis de frecuencias - Red Social utilizada	183
Ilustración 46 Análisis de frecuencias - Publicidad en Redes Sociales.....	183
Ilustración 47 Análisis de frecuencias - Medios por los que obtiene información	184
Ilustración 48 Análisis de frecuencias – Uso de Redes Sociales	184
Ilustración 49 Análisis de frecuencias – Red Social utilizada	185
Ilustración 50 Análisis de Frecuencias sobre el transporte que utiliza	186
Ilustración 51 Tabla de Amortización – Crédito Austrosur 1	187
Ilustración 52 Tabla de Amortización – Crédito Austrosur 1.2.....	187
Ilustración 53 Tabla de Amortización – Crédito Austrosur 2.....	188
Ilustración 54 Tabla de Amortización – Crédito Austrosur 2.2.....	188

Índice de tablas

Tabla 1 Ingresos anuales 2019 - 2020	27
Tabla 2 Actores que intervienen en el servicio de transporte	32
Tabla 3 Mercado efectivo- Servicio de busetas	36
Tabla 4 Mercado potencial - Servicio de busetas	37
Tabla 5 Microbuses diarios.....	38
Tabla 6 Tamaño de muestra.....	43
Tabla 7 Ingreso laboral	62
Tabla 8 Segmentación	72
Tabla 9 Precios Austrosur S.A	77
Tabla 10 Presupuesto para redes sociales Austrosur S.A	89
Tabla 11 Matriz de Factores Externos	91



Tabla 12 Matriz de Factores Internos.....	92
Tabla 13 Matriz Interna – Externa	93
Tabla 14 Matriz FODA Cruzado	94
Tabla 15 Plan Operativo de Marketing	97
Tabla 16 Análisis de Resultados	99
Tabla 17 Balance General actual	100
Tabla 18 Estado de Resultados Proyectado.....	103
Tabla 19 Balance General Proyectado	105
Tabla 20 Estado de Pérdidas y Ganancias	107
Tabla 21 Inversión para obtener TIR y VAN	107
Tabla 22 Valores del TIR y VAN.....	108
Tabla 23 Nivel de Riesgos.....	110
Tabla 24 Análisis de Riesgo	110
Tabla 25 Medidas de Mitigación	111
Tabla 26 Operacionalización de variables	128
Tabla 27 Demanda potencial Cuenca	137
Tabla 28 Análisis descriptivo de edad e ingreso.....	145
Tabla 29 Análisis de correlaciones entre edad e ingreso	145
Tabla 30 Regresión simple de edad e ingreso.....	146
Tabla 31 Pruebas T para muestras independientes – Edad e Ingreso	147
Tabla 32 Análisis Descriptivo edad – ingreso- ciudad cliente.....	149
Tabla 33 Análisis cruzado frecuencia de viaje – motivo de viaje.....	150
Tabla 34 Análisis Chi-cuadrado.....	151
Tabla 35 Análisis de frecuencias - Sexo	152
Tabla 36 Análisis de frecuencias – Ocupación	153
Tabla 37 Análisis descriptivo de edad e ingreso.....	153
Tabla 38 Análisis de Correlaciones entre edad e ingreso	153
Tabla 39 Regresión Simple - Edad e Ingreso	154
Tabla 40 Análisis Cruzado frecuencia de viaje – motivo de viaje.....	156
Tabla 41 Análisis Chi - Cuadrado.....	156
Tabla 42 Análisis cruzado nivel de satisfacción (atención al cliente) - dificultad con la empresa	161
Tabla 43 Análisis Chi- cuadrado.....	161
Tabla 44 Análisis cruzado nivel de satisfacción (conductor)- dificultad con la empresa.....	162
Tabla 45 Análisis Chi-cuadrado.....	163
Tabla 46 Análisis cruzado nivel de satisfacción (condiciones de los vehículos) - dificultad con la empresa	163
Tabla 47 Análisis Chi - cuadrado.....	164
Tabla 48 Análisis cruzado nivel de satisfacción (parqueadero) - dificultad con la empresa	164
Tabla 49 Análisis Chi- cuadrado.....	165
Tabla 50 Análisis cruzado- empresa de preferencia - valoración del servicio.....	166
Tabla 51 Análisis Chi - cuadrado.....	166
Tabla 52 Análisis cruzado – Nivel de Satisfacción (Atención al cliente: Secretaria).....	168
Tabla 53 Análisis Cruzado - Nivel de Satisfacción (Atención al cliente: Chofer).....	169
Tabla 54 Análisis Cruzado - Nivel de Satisfacción (Condiciones de los vehículos).....	170
Tabla 55 Análisis Cruzado – Nivel de Satisfacción (Parqueadero)	170
Tabla 56 Análisis Cruzado entre Empresa - Dificultad	171
Tabla 57 Análisis Chi – Cuadrado nivel de satisfacción (Atención al cliente: Secretaria) – dificultad con la empresa	172



Tabla 58 Análisis Chi – Cuadrado nivel de satisfacción (conductor) - dificultad con la empresa	173
Tabla 59 Análisis Chi – Cuadrado (condiciones de los vehículos)-dificultad con la empresa	173
Tabla 60 Análisis Chi – Cuadrado nivel de satisfacción (Parqueadero)-dificultad con la empresa	174
Tabla 61 Percepción – Permisos ANT	175
Tabla 62 Análisis cruzado - forma de reserva y aceptación de la aplicación	176
Tabla 63 Análisis Chi – cuadrado.....	177
Tabla 64 Análisis de frecuencias - compra de pasajes.....	177
Tabla 65 Análisis de frecuencias – Modificar fecha y horario de boleto.....	178
Tabla 66 Análisis de frecuencias rastreo de vehículos	178
Tabla 67 Análisis cruzado Disponibilidad de pago – ciudad cliente	179
Tabla 68 Análisis cruzado – Disponibilidad de pago por ciudad	181
Tabla 69 Análisis de frecuencias – Viaja con el servicio de transporte ejecutivo (busetas)	185



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Katherine Lorena Coronel Muzha en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Diseño de un modelo de negocio para la empresa de Transporte Ejecutivo Austrosur S.A., periodo 2021-2022", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 05 de abril de 2022

Katherine Lorena Coronel Muzha

C.I: 0105375372



Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Katherine Lorena Coronel Muzha, autora del trabajo de titulación "Diseño de un modelo de negocio para la empresa de Transporte Ejecutivo Austrosur S.A., periodo 2021-2022" certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 05 de abril de 2022.

Katherine Lorena Coronel Muzha

C.I: 0105375372



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Daysi Gabriela Urgilés Sánchez en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Diseño de un modelo de negocio para la empresa de Transporte Ejecutivo Austrosur S.A., periodo 2021-2022 ", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 5 de abril del 2022

Daysi Gabriela Urgilés Sánchez

C.I: 0105957203



Cláusula de Propiedad Intelectual

Daysi Gabriela Urgilés Sánchez autor/a del trabajo de titulación "Modelo de negocio para la empresa de Transporte Ejecutivo Austrosur S.A., periodo 2021-2022", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 5 de abril del 2022

Daysi Gabriela Urgilés Sánchez

C.I: 0105957203



Introducción

Austrosur S.A. es una empresa dedicada al transporte ejecutivo de personas cubriendo la ruta Cuenca-Guayaquil, aunque es nueva en el mercado sus directivos cuentan con la experiencia necesaria para competir en el sector, sin embargo, por su gestión administrativa empírica, bajo o nulo posicionamiento y alto nivel competitivo en el mercado, se ha visto la necesidad de crear un modelo de negocio que le permita administrar adecuadamente su actividad comercial, mejorar su posición competitiva y de la misma manera innovar tecnológicamente los procesos de venta.

Tomando en consideración la situación planteada que enfrenta Austrosur S.A., el presente trabajo se desarrolla en catorce capítulos, de manera que sustenten la formulación del modelo de negocio propuesto:

Este estudio inicia con la revisión de la literatura, encontrando conceptos relevantes para el trabajo, además de la presentación de información sobre la empresa con el fin de entender el giro de negocio, siendo este análisis correspondiente al **capítulo I**.

En el **capítulo II**, se trata sobre las oportunidades que el negocio tiene y el canal por el cual es distribuido, además de identificar a los principales actores que intervienen, así como el estudio de la oferta y demanda del servicio.

Para el **capítulo III**, se analizó el sector económico en donde se desenvuelve la empresa tanto a nivel nacional como local, en cuanto a aportes generados por el sector para el país y por cada ciudad de estudio.

Con respecto al **capítulo IV**, se realiza una investigación de mercados, en donde se establece objetivos y metodología adecuada para obtener información y posteriormente realizar un análisis de los resultados que servirán de base para los siguientes capítulos.



En el **capítulo V**, se da la construcción de la cadena de valor, que incluye las actividades primarias controlables y no controlables al tratarse de un servicio, así como las actividades secundarias que ayudan a plasmar la ventaja competitiva.

Para el **capítulo VI**, una vez consolidada la información obtenida se plantea el modelo de negocio (lienzo CANVAS) y una breve explicación de la propuesta e ideas a ser trabajadas.

En los **capítulos VII y VIII**, se analiza el entorno a nivel macro y micro, con un análisis exhaustivo de mercadotecnia que incluye el estudio de marketing estratégico y operativo, siendo estos útiles para plantear estrategias acordes al modelo.

Para el **capítulo IX y X**, se plantea la filosofía empresarial, un plan estratégico de acción que contiene matrices que sirven para el establecimiento de estrategias y un plan operativo que le permita a Austrosur S.A. guiarse para cumplir con los objetivos.

Dentro del **capítulo XII**, se realiza un análisis económico y financiero acompañado de balances proyectados e indicadores para evaluar si la inversión realizada es factible.

Para el **capítulo XIII**, contiene un estudio de posibles impactos y riesgos esperados en diferentes aspectos del modelo, así como las medidas de mitigación para los mismos.

Por último, para el **capítulo XIV**, presenta el aporte académico del estudio, las conclusiones y recomendaciones que pueden servir de base para futuras investigaciones.



I. Revisión de la literatura y antecedentes de la empresa

1.1. Marco conceptual

1.1.1. Planeación estratégica

La administración o planeación estratégica es la destreza de construir, ejecutar y analizar decisiones de la empresa que permite alcanzar sus objetivos, la misma se encuentra enfocada en: administración, finanzas y contabilidad, mercadotecnia, productividad, investigación y desarrollo. El objetivo es aprovechar y crear nuevas oportunidades para el futuro (Fred R, 2013).

La administración estratégica consta de tres etapas como; formulación de estrategias en donde la empresa desarrolla una visión y misión, en este transcurso se identifica factores internos y externos como: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que son relevantes para la matriz FODA. Es importante establecer objetivos a largo plazo, así como también tener estrategias adecuadas que le permita a la empresa alcanzar su propósito.

La segunda etapa de la administración estratégica es la implementación de la estrategia o “etapa de la acción”, la misma que requiere que la empresa tenga objetivos anuales, cree políticas, los empleados se encuentren motivados y la empresa otorgue los recursos necesarios para que las estrategias se puedan ejecutar.

Como última etapa, se encuentra la evaluación, en donde directivos de la empresa necesitan saber si sus estrategias están o no funcionando, esta etapa posee tres actividades principales como; 1) identificar los factores internos y externos mediante los cuales se plantean estrategias, 2) calificar el cumplimiento y 3) emplear acciones de corrección.



Para las grandes empresas, la administración se ve envuelta en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional y funcional (Fred R, 2013).

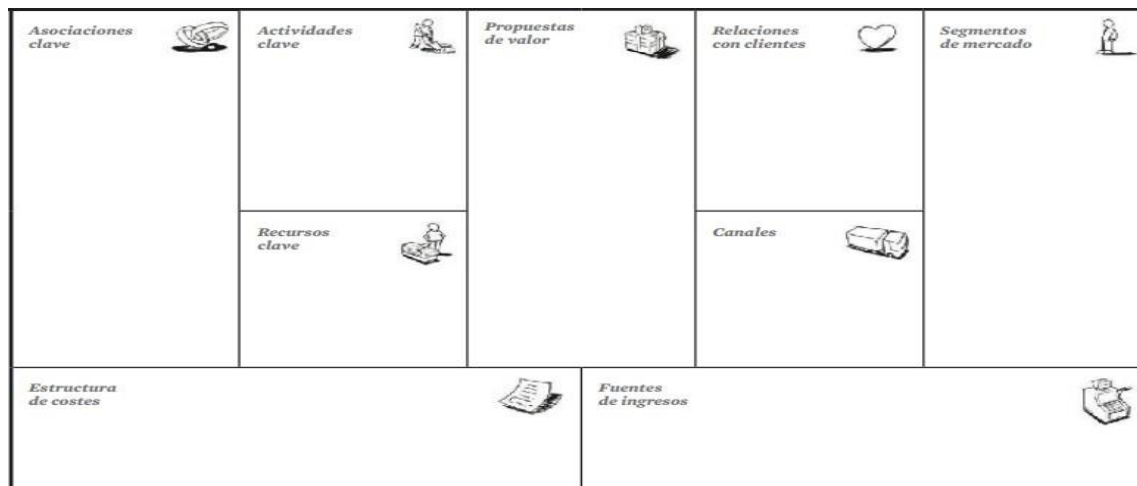
1.1.2. Modelo de negocio y lienzo CANVAS

Según Smith et al., (2013) “un modelo de negocio describe los cimientos que una empresa necesita para crear, entregar y obtener valor”. Es decir, es una representación abstracta de una organización que permite a la empresa alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.

Sin embargo, no se debe confundir el concepto de un modelo de negocio con una estrategia, puesto que el modelo de negocio es la manera en la que una empresa genera y entrega valor a los clientes, siendo estático, no reflexivo. Entretanto la estrategia comprende el elemento diferenciador, por lo que se considera activa y reflexiva, centrándose en los competidores y estableciendo el plan para tener una posición exclusiva y valiosa en el mercado, su propósito es dar una directriz para el desarrollo del modelo de negocio (Preciado, 2011).

Por otro lado, el lienzo CANVAS, es una descripción gráfica del modelo de negocio que tiene la empresa o podría tener, el mismo se estructura de nueve módulos que proyecte la lógica que sigue una empresa para obtener ingresos, dichos módulos envuelven áreas principales como: usuarios, propuesta, recursos, canales y sostenibilidad económica (Smith et al., 2013).

Ilustración 1 Modelo Lienzo Canvas



Fuente: Generación de Modelos de Negocio (Smith et al., 2013).

Segmentos de mercado. - En este módulo se define a qué grupo de clientes la empresa se va a dirigir, los mismos que deben ser rentables, al mismo tiempo es importante agrupar a los clientes con necesidades homogéneas para incrementar el nivel de satisfacción, cabe recalcar que la empresa puede tener diferentes segmentos sin la necesidad de que los mismos tengan una relación.

La propuesta de valor. - Es el factor por el que un cliente se inclina hacia una empresa en particular, cuya finalidad es satisfacer o solucionar un problema, es decir, la propuesta de valor consta de varios beneficios o ventajas que una compañía puede ofrecer a su mercado.

Canal de distribución. - Es el medio que las empresas utilizan para comunicar a sus clientes la propuesta de valor, es decir, son los sitios en los que un cliente acude para obtener un producto/servicio.

Relaciones con los clientes. - En este módulo se establece el tipo de relaciones que la empresa desea mantener con los clientes, la misma puede ser personal o asistida y puede basarse en; obtención de clientes, fidelización de los mismos e incentivación de las ventas.



Fuente de ingresos. – Consta del efectivo producido en cada segmento de mercado. Los mismos que mantienen diferentes métodos para su fijación, siendo estos fijos o variables.

Recursos claves. - Se establecen los activos necesarios para que la empresa funcione y pueda crear y transmitir la propuesta de valor a sus clientes. Estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

Actividades clave. - Se identifican las actividades más importantes que una empresa debe realizar para que el modelo de negocio planteado tenga éxito, estas actividades varían según el modelo de negocio planteado por la empresa.

Asociaciones claves. - Se mencionan a distribuidores, proveedores o socios que coadyuvan al funcionamiento de la empresa. Las instituciones construyen acuerdos para mejorar sus modelos de negocio, minimizar riesgos y conseguir recursos.

Estructura de costos. - Al plantear un modelo de negocio la empresa debe tener claro los costos en los que incurrirá la empresa tanto para la establecer y ofrecer valor como para el fortalecimiento de las relaciones con los clientes.

Estos nueve módulos conforman el lienzo Canvas para el modelo de negocio que una empresa desea plantear (Smith et al., 2013).

1.1.3. Comportamiento del Consumidor

Con el fin de analizar los cambios de los clientes en cuanto a sus gustos y preferencias en este caso sobre un servicio, es importante definir el siguiente concepto:

La conducta que los consumidores demuestran al buscar, adquirir y utilizar productos o servicios que satisfagan sus necesidades. El comportamiento de los



mismos se orienta en la forma en la que ellos y sus allegados toman decisiones para invertir los recursos (tiempo, dinero, esfuerzo). Eso envuelve lo que compran, por qué lo hacen, cuándo, dónde, con qué frecuencia y cómo lo valoran (Schiffman & Kanuk, 2005).

El proceso de comprar que atraviesa el consumidor consta de cinco etapas:

Reconocimiento de la necesidad. - En esta etapa el consumidor identifica una necesidad insatisfecha de la misma manera que visualiza cómo mejoraría su vida cuando cubra la misma.

Búsqueda de información. - El consumidor empieza una búsqueda de información activa, conversando con amigos, profesionales y con búsqueda de información pasiva cuando el consumidor mira anuncios publicitarios.

Evaluación de alternativas. - Una vez el consumidor obtiene información empieza analizar todas sus opciones y beneficios que obtendrá.

Decisión de compra. - En esta etapa el consumidor realiza la compra.

Comportamiento post compra. - Íntimamente relacionado con el nivel de satisfacción e insatisfacción que tendrá el consumidor una vez haya usado el producto o servicios, es decir, si obtuvo lo que esperaba (Kotler & Keller, 2012).

1.1.4. Gestión Financiera

Por otra parte, la gestión financiera es la doctrina encargada de identificar el valor y decidir cómo destinar los recursos. Es por ello que se analiza las acciones y decisiones involucradas con el capital financiero necesario en las actividades de la empresa, incluyendo su logro, utilización y control (Córdoba Padilla, 2019).



Es importante mencionar que la gestión financiera se encuentra íntimamente relacionada con el modelo de negocio que utilice la empresa, ya que el módulo fuente de ingresos se puede establecer, implementar herramientas para medir el margen de las distintas fuentes de ingresos permite tomar decisiones acerca de la rentabilidad de la empresa, mientras que con el módulo de estructura de costos presenta una forma de saber cuál es el precio que tendrá que pagar el cliente para adquirir el producto o servicio que la empresa ofrece (Córdoba Padilla, 2019).

1.1.5. Investigación de mercados

Es importante acotar para el estudio a realizar es necesario tener claro la definición de una investigación de mercados siendo esta la identificación, recolección, análisis, divulgación y uso coherente de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación, solución de problemas y oportunidades de marketing (Malhotra, 2008).

Además, se necesita conocer el diseño de investigación a utilizar; como primero, se describe la definición de investigación exploratoria en donde se busca entregar información útil para la problemática que se plantea. Como segundo, siendo de forma más estructurada y formal, la investigación concluyente descriptiva que ayuda a la toma de decisiones, a través de la interpretación de características o acciones específicas del mercado (Malhotra, 2008).

Debido a que la información se obtiene en un momento único de tiempo y se describe tal y como sucede, se utiliza un estudio transversal. Dicho diseño es el más utilizado dentro de una investigación de mercados de tipo descriptiva (Malhotra, 2008).



1.1.6. Innovación tecnológica

No se tiene un concepto específico sobre la innovación tecnológica, debido a que existen cambios frecuentes en la misma, sin embargo, un acercamiento a la misma sería el proceso mediante el cual una empresa logra la transformación digital del modelo de negocio, en donde se implementan nuevas tecnologías, recursos tecnológicos y herramientas digitales con el objetivo de optimizar procesos y actividades, así como las relaciones con las personas, siendo estas clientes y empleados (Ramírez, 2021).

Sin embargo, el incurrir en una innovación tecnológica de una empresa no significa que trate solo de la optimización de procesos y adquisición de tecnologías, para que esta sea eficaz es importante que los empleados tengan capacidades digitales tecnológicas, para ello la empresa debe impulsar un cambio de mentalidad, eliminando el miedo a lo desconocido y adaptándose a los requerimientos de la sociedad y el mercado.

1.2. Marco referencial

1.2.1. Visión general de transporte público

Según el (*Reglamento a la ley de transporte terrestre tránsito y seguridad vial*, 2012) en el Art. 54 se define al servicio de transporte público como el traslado de personas, con o sin sus pertenencias personales, de un territorio a otro dentro de los perímetros establecidos en este estatuto, cuya prestación estará a cargo del Estado.

Siendo así, el transporte es importante debido a la accesibilidad que brinda con respecto a la movilización tanto de las personas como el comercio en general. Desde antiguas civilizaciones las personas realizaban viajes a pie, con el paso de los años y la domesticación de animales que eran utilizados como medio para transportar carga.



Con el aumento de la población, en la década de los 70 se vio necesario analizar factores económicos y sociales del transporte. Para ello durante la Revolución Industrial el transporte avanza con la creación del ferrocarril desde 1873 y barco a vapor (Sánchez, 2012).

Para el año 1974, Guayaquil tuvo un acelerado crecimiento y proceso de renovación urbana, es en donde surge como novedad la “furgoneta” o “buseta” que tuvo una rápida aceptación debido a que los recorridos eran más directos que el colectivo (transporte tradicional), con una tarifa doble, siendo el pasaje de dos sucres. Posteriormente, los transportistas que brindaban este nuevo servicio con tarifas más altas y costos menores, adquirieron nuevas unidades con capacidad de 30 pasajeros. En el año 1985 las busetas formaban el parque automotriz más alto de servicio público con el (31%) (García de Véliz & Villavicencio, 1993).

En 1983, se da inicio a la creación de rutas y terminales terrestres en Ecuador, conocido como el transporte interprovincial. Para 1985 el Gobierno Nacional crea la Unidad Ejecutora del Transporte y en el mismo año se inaugura el Terminal Terrestre de Guayaquil (INEC, 2011a).

Actualmente, los buses son los medios más demandados por parte de los ecuatorianos debido a lo económicos que son frente al uso de un transporte más individualizado como es un ticket de avión, en el caso de viajes interprovinciales que ocurren con frecuencia en Ecuador. Sin embargo, debido a la gran demanda existente para este servicio, el 27 de mayo de 2021 se aprueba el Contrato de Operación para transporte terrestre interprovincial de tipo microbús.



1.3. Antecedentes de la empresa

1.3.1. Historia de empresa

La ahora denominada empresa “Transporte Ejecutivo Austrosur S.A.”, inició sus operaciones en el año 2004, por un grupo de diez jóvenes/amigos que retornaron de Estados Unidos, con deseo de invertir en un negocio que permita sustentar sus hogares.

La idea de plantear un transporte que cubra la ruta Cuenca – Guayaquil y viceversa se generó cuando los actuales socios se dieron cuenta que existía un único medio de transporte terrestre (bus interprovincial) para viajar hacia estas ciudades, el mismo no brindaba un buen servicio debido a que los buses no se encontraban en buen estado, y el tiempo de recorrido era mayor al promedio del viaje. Adicional a esto existía una gran demanda desatendida por los factores antes mencionados, por ello empezaron sus operaciones utilizando busetas para siete personas, en ese momento la compañía se denominaba “Translife” la misma que estuvo en el mercado durante un año aproximadamente y se vio obligada a cerrar sus actividades por aspectos legales.

Una vez pasado esta situación los socios decidieron comprar otra empresa denominada “Transporte Turístico Carpio Molina S.A” la cual estaba conformada por dos socios. Sus oficinas estaban ubicadas en el sector de la “Chola Cuencana” frente al actual Banco del Austro. Luego de atravesar ciertos problemas legales y conseguir permisos necesarios para su funcionamiento, la empresa cambia su ubicación al Edificio Astudillo ubicado en la avenida Ordoñez Lasso y calle Los Cipreses, sin embargo, con el paso del tiempo el propietario del edificio mencionado se asoció con algunos choferes del terminal terrestre y los mismos compraron dicho local, por lo que estuvieron forzados a cambiar de instalaciones.



A partir de ello, su nuevo local se ubicó en la Av. Remigio Crespo y calle Edwin Sacoto. Adicional a esto en el año 2008 los socios tuvieron que formar una nueva empresa denominada “Operazuaytur S.A.”, ya que era necesario registrarse como una agencia de viajes y poder continuar con su actividad económica.

A pesar de diversos problemas que afectaron a la empresa, esta logró obtener solidez financiera y mantenerse fuerte en el mercado, esto gracias al esfuerzo y trabajo de todos los socios que conformaban la empresa, sin dejar de lado al personal directivo que durante varios años estuvo luchando por obtener permisos de transporte interprovincial que finalmente tuvo éxito en el año 2021.

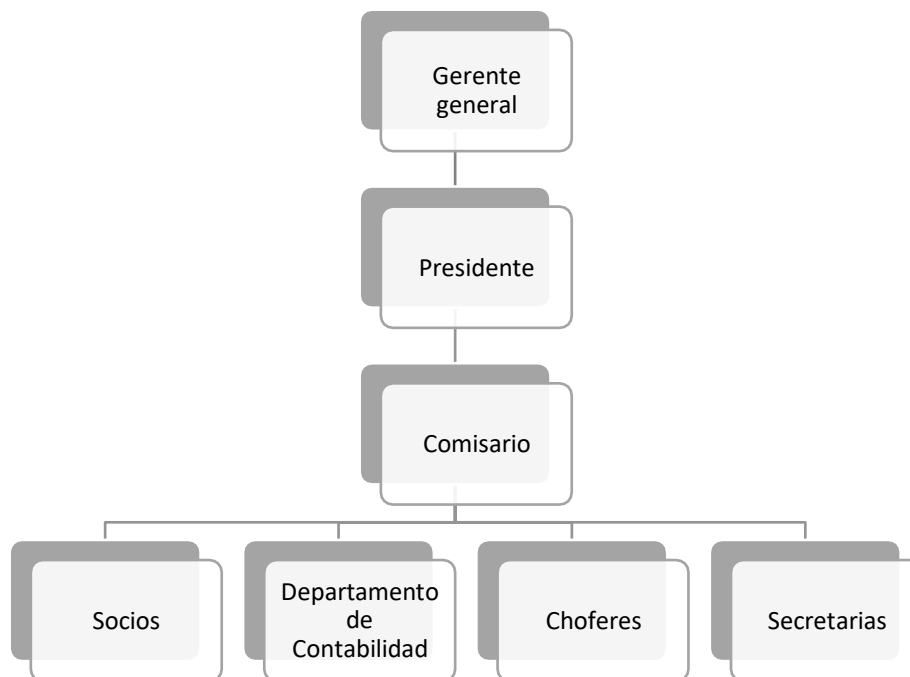
1.3.2. Estado actual de la empresa

Después de varios años de lucha, el 27 de mayo de 2021, la empresa logra obtener el contrato de operación para la prestación de servicios de transporte interprovincial público de personas para la ruta Cuenca – Guayaquil y viceversa. Sin embargo, dichos permisos se otorgaron bajo la creación de una nueva empresa “Transporte Ejecutivo Austrosur S.A.”, debido a que no es permitido ejercer dos actividades comerciales, en este caso “Operazuaytur” constando como una agencia de viajes turísticos.

La empresa de “Transporte Ejecutivo Austrosur”, se encuentra bajo la dirección administrativa del señor Coronel Coronel Adriano Samuel en calidad de gerente y el señor Cherrez Cabrera Nardo Patricio como presidente de la empresa, conformada por quince socios o accionistas quienes colaboran con la prestación del servicio o a su vez contratan personal calificado para brindar el mismo, cuenta con un departamento contable, secretarias de recepción, comisario, de forma externa cuenta con un abogado y personal encargado del manejo de redes sociales (Facebook).

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa en estudio:

Ilustración 2 Organigrama Austrosur S.A.



Fuente: Austrosur S.A.

Elaboración: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Con respecto a la gestión del negocio, Austrosur S.A. mantiene una administración empírica debido al éxito alcanzado cuando el personal administrativo se encontraba a cargo de Operazuaytur S.A., en donde lograron cierto reconocimiento en el mercado. Cabe recalcar que la empresa está iniciando sus actividades, por lo tanto, es necesario contar con un modelo de negocio que entregue las bases para una correcta administración, permita diferenciarse de la competencia y alcanzar un posicionamiento definido.

En la actualidad, la empresa cuenta con catorce unidades tipo microbuses completamente equipadas con una capacidad para dieciocho personas (incluido el chofer), en donde se puede realizar una inversión adicional para cubrir una demanda potencial en caso de ser necesaria tomando en cuenta que se debe tramitar los permisos correspondientes por esta adición.



Sin embargo, debido a la pandemia por Covid-19 la empresa se vio fuertemente afectada en su economía, sus ingresos disminuyeron notablemente para el año 2020, por lo que es importante mostrar el % de variación entre el periodo 2019-2020. A continuación, se presenta una tabla de esta situación, sin tomar en consideración todos los gastos incurridos por la empresa en dicho periodo.

Tabla 1 Ingresos anuales 2019 - 2020

	2019	2020
Ingresos	2,729,038.67	1,218,195.42
% disminución		(44,64%)

Nota: La información pertenece a la empresa Operazuay S.A., debido a que en dicho periodo no existía la empresa objeto de estudio.

Fuente: Austrosur S.A.

Elaboración: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Esta disminución en los ingresos principalmente se atribuye al confinamiento mundial, cierres del servicio por alrededor de cinco meses, limitantes en el aforo, temor por parte de las personas de usar el transporte público y el incremento del combustible, siendo así que el secretario ejecutivo de la Cámara de Distribuidores de Derivados de Petróleo informa para los medios que entre junio de 2020 y junio de 2021 el combustible ha incrementado aproximadamente 45% (El Universo, 2021a).

A pesar de las situaciones difíciles que la empresa ha enfrentado con el paso del tiempo, es importante mencionar que Austrosur S.A. busca satisfacer a sus clientes a través de la mejora constante en sus servicios tanto en infraestructura como en la logística de sus operaciones.



II. Diagnóstico

2.1. Identificación de oportunidades iniciales del negocio

2.1.1. La oportunidad del negocio

La empresa de transporte ejecutivo ahora denominada Austrosur S.A. en sus inicios, identificó algunas oportunidades para su negocio al darse cuenta que las personas de la ciudad de Cuenca viajaban a la ciudad de Guayaquil con frecuencia, sin embargo, el único medio para llegar hacia su destino por vía terrestre era mediante el uso de buses interprovinciales, los mismos que no presentaban instalaciones óptimas para el uso de los pasajeros, cabe recalcar que el tiempo promedio para llegar a la ciudad de Guayaquil es de cuatro horas y quince minutos por este medio de transporte.

Por lo tanto, considerando estos factores se encontró una demanda insatisfecha por parte de los pasajeros, dando así inicio a una nueva idea de negocio mediante el uso de busetas para transportar a los pasajeros y ofreciendo horarios accesibles para realizar el recorrido saliendo desde Cuenca o Guayaquil cada hora, en donde los clientes podían reservar su asiento para el día y la hora que requieran mediante una llamada telefónica o en las oficinas directamente.

Si bien es cierto, esta idea de negocio no mantendría exclusividad ya que otras empresas empezaron a surgir adquiriendo busetas, utilizando precios y horarios similares también optaron por usar carros de uso privado para realizar estos recorridos puesto que este negocio resultó ser atractivo para otras empresas y aceptado por parte los ciudadanos.

Para el año 2018, se realizaban 150 viajes diarios entre ida y vuelta desde Cuenca hacia Guayaquil y viceversa, este incremento sucedió debido a la suspensión de vuelos que cubrían esa ruta, los pasajeros decidieron usar busetas para llegar hacia su destino, al mes se aproximó que 100.000 personas realizaban viajes a la ciudad de



Guayaquil, de los cuales el 41,25% usaron busetas como el medio de transporte adecuado para llegar hacia sus destinos (El Comercio, 2018).

En la actualidad, la ruta entre estas ciudades es asistida por 60 viajes diarios (salida y retorno) de buses interprovinciales y 150 de busetas y microbuses, que pertenecen a ocho empresas entre ellas Austrosur. Esta cifra varía, aumentado la demanda en fines de semana y días feriados (El Comercio, 2018).

Debido a que se trata de un servicio de uso público, la empresa se enfrenta a competidores tanto directos como indirectos, quienes deben ser considerados a la hora de tomar decisiones puesto que el mercado valora el esfuerzo de las empresas por cumplir y superar sus expectativas, evaluándolas de forma diferente, en aspectos como la experiencia en el servicio, puntualidad, condiciones de los vehículos, entre otros. Es por ello que resulta importante plantear un nuevo modelo de negocio que demuestre lo que los clientes valoran y la empresa pueda seguir sustentando apoyado en innovación proponiendo la apertura de un canal digital, resultando ser éste un factor que los usuarios demuestran inclinación positiva hacia su utilización.

2.1.2. Zona de producción

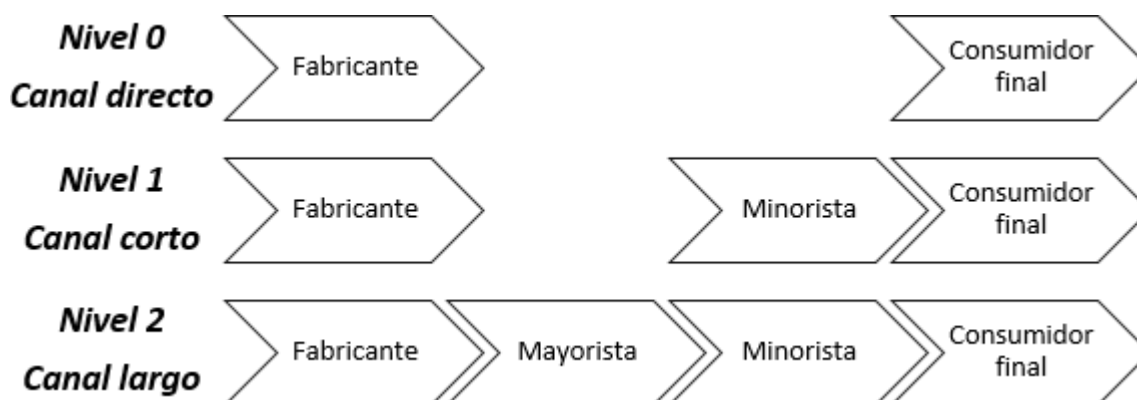
Al hablar de una empresa que oferta un servicio, en donde el cliente adquiere y consume el mismo de forma simultánea, las busetas de transporte ejecutivo inician su recorrido en las oficinas de la empresa, aquí los clientes abordan las unidades en el horario establecido.

Para que se pueda prestar el servicio es importante tener en consideración que es indispensable una secretaria para la entrega de tickets, un chofer calificado (licencia tipo D y E), microbús, combustible, sistema de seguridad y mantenimiento del mismo. Adicionalmente, se presenta un servicio subsecuente como parqueadero, Wi-Fi, entradas USB para la carga de celulares, aire acondicionado, televisión, entre otros.

2.1.3. Canal de distribución

Un canal de distribución está dado por el conjunto de intermediarios u organizaciones que ayudan a que un consumidor encuentre disponible un producto o servicio. Los canales pueden ser directos cuando la empresa vende directamente al consumidor final los productos o servicios, y canales indirectos cuando existe uno o más niveles de intermediarios que ayudan a llegar el producto o servicio al consumidor (Kotler & Armstrong, 2013).

Ilustración 3 Canal de distribución



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2013)

Elaboración: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Para el caso de la distribución de los servicios, Stanton et al., (2007) manifiesta que “la intangibilidad de los servicios crea necesidades exclusivas para la distribución, en donde existen dos canales que utilizan las empresas para llegar al consumidor”.

Productor – Consumidor: debido a que el servicio es intangible, con frecuencia se requiere el contacto personal entre el productor/empresa y el cliente para la actividad de ventas o producción del mismo. Es decir que se da una distribución directa.

Productor – agente – consumidor: en algunos tipos de servicios, no se requiere el contacto personal entre productor y cliente con relación a la distribución del servicio, más no a la prestación o realización del mismo. Es decir, ciertas empresas requieren



de un agente que ayude con la transferencia de propiedad, como por ejemplo las agencias de viajes y alojamiento.

Austrosur S.A. al ser una empresa dedicada a la prestación de servicio de transporte, sigue una distribución de tipo directa (fabricante y consumidor final), es decir existe un solo nivel en la cadena de suministro.

2.2. Delimitación de las oportunidades

2.2.1. Descripción de la oportunidad de negocio

Al identificar una demanda insatisfecha latente entre los ciudadanos de Cuenca y Guayaquil debido a las falencias que presentan los buses de transporte interprovincial como el tiempo de recorrido, horarios de salida, seguridad brindada a los pasajeros, los consumidores han optado por otros medios de transporte terrestre como son los microbuses.

Como es de conocimiento público para las empresas de busetas y microbuses resulta un verdadero desafío la obtención de permisos que regulen su actividad económica, sin la aprobación de los mismos existe una gran probabilidad que las empresas incurran en gastos adicionales como; multas, enviar otra unidad para terminar el recorrido y demás. Por otro lado, para los clientes esta situación genera incomodidad, inseguridad y frustración al no llegar a tiempo a su destino.

Austrosur S.A. es una empresa de microbuses que se encuentra legalmente constituida en el país ofreciendo así mayor seguridad y confianza en el servicio transporte ejecutivo para los destinos Cuenca y Guayaquil.

Sin embargo, no se puede dejar de lado la actual situación que enfrenta el mundo entero debido a la pandemia por COVID-19, en donde muchas actividades fueron



paralizadas, algunas empresas se vieron forzadas a dejar de prestar sus servicios por un tiempo indefinido.

Al retornar sus actividades la mayoría de las empresas identificaron un cambio en el comportamiento de compra por parte de la ciudadanía en aspectos digitales, es decir, entre el año 2019 y 2020 la cantidad de usuarios que realizaron transacciones on-line paso de un 2% a un 10%, identificando así que el mercado digital se encuentra en auge y es una oportunidad para que la empresa empiece un camino hacia la innovación ofreciendo a los clientes un nuevo canal (digital) para realizar sus transacciones sin dejar de lado su medio tradicional.

2.2.2. Identificación de actores que intervienen en el servicio

Para una empresa que presta servicios es importante identificar los actores que intervienen en la producción siendo así que para Austrosur S.A. los principales actores son los siguientes:

Tabla 2 Actores que intervienen en el servicio de transporte

ACTOR	DESCRIPCIÓN
Secretaria	Persona encargada de asignar turnos a las unidades, venta y cobro de tickets, agenda viajes para los clientes, entrega información vía telefónica y personal.
Chofer	Encargado de revisión/mantenimiento vehicular y conducción de las unidades.
Enganchador	Persona que capta clientes nuevos y ayuda a ubicar el equipaje en el microbús.



Proveedores	Agente encargado de proveer servicios como; combustible, internet, telefonía, suministros de oficina, mecánica y automotriz. Al realizar un modelo de negocio para Austrosur S.A. con un enfoque dirigido hacia la innovación tecnológica a través de un canal digital en el cual interviene un proveedor más siendo la empresa encargada de la creación y actualización del mismo.
Autoridades	Ente encargado de regular las actividades económicas en el país como; SRI, ANT, Superintendencia de compañías, IESS.
Medios	Canales por los cuales se entrega información pertinente a los clientes en relación al servicio.
Competidores	Empresas que realizan la misma actividad económica.
Consumidor	Personas que adquieren el servicio cuando necesitan realizar un viaje hacia alguna de las dos ciudades.

Fuente: Transporte ejecutivo Austrosur S.A.
Elaboración: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

2.2.3. Identificar la oferta actual - potencial y sus principales problemas

Según información proporcionada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC, 2020), para el año 2019 existían 882.766 empresas legalmente constituidas en el país de las cuales 393.273 se encuentran orientadas en el sector de servicios como; suministros de electricidad, gas, vapor, agua, alcantarillado,



desechos y saneamiento, transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida y otras actividades.

Mientras tanto en la provincia del Azuay existían 91.955 empresas dedicadas a diferentes actividades económicas, no obstante, en la actualidad existen 38 empresas dedicadas al transporte público interprovincial de las cuales, 24 empresas operan en el terminal terrestre con unidades de tipo buses, mientras que los 14 restantes operan en las calles Remigio Crespo con el uso de busetas y microbuses para el transporte de pasajeros.

Sin embargo, seis empresas que operan en el terminal terrestre y ocho de las catorce empresas anteriormente mencionadas mantienen la ruta Cuenca- Guayaquil, es importante aclarar que a más de las empresas ubicadas en el terminal terrestre existen únicamente dos empresas que cuentan con los permisos para transporte interprovincial de microbuses siendo estas Austrosur S.A. y Consorcio Atrain.

Siendo así, uno de los principales problemas que enfrenta el sector de transporte interprovincial es la existencia de empresas que operan de manera informal, es decir, no cuentan con los permisos correspondientes para desarrollar esta actividad y trabajan como operadoras de turismo, además según la Dirección de Control Urbano, de la municipalidad de Cuenca, ninguna de estas empresas cuenta con registro municipal, uso de suelo, ni licencia anual de funcionamiento (Diario El Mercurio, 2021).

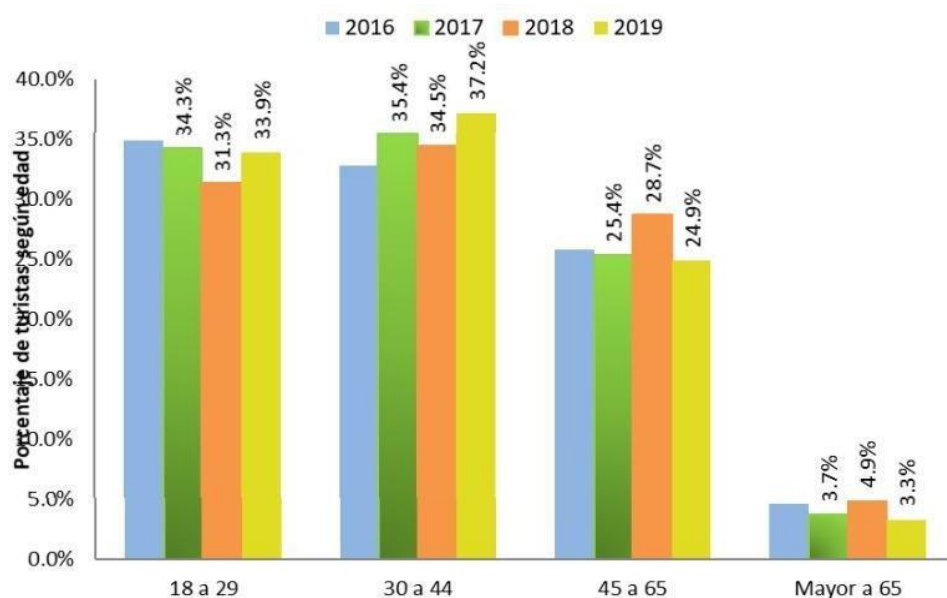
2.2.4. Demanda actual, principales intereses del negocio

Es importante para la empresa conocer cuál es la demanda actual de personas que visitan la ciudad de Cuenca con el fin de analizar si el negocio continúa siendo rentable.

Para ello, se presenta un estudio sobre la demanda y oferta turística en la ciudad de Cuenca para el año 2019 elaborado por el Grupo de Investigación en Economía Regional (GIER), considerando un tamaño de muestra de 15.190 personas encuestadas (periodo 2018-2019), se identificó que el 71.1% de turísticas nacionales se encontraban entre los 18- 44 años de edad (GIER, 2020).

Es importante tener en consideración que para el estudio se excluyeron a las personas que llegaron a la ciudad por trabajo, refugiados, nómadas (visitan la ciudad por pocas horas) y personas que salieron de otros puntos diferentes al terminal.

Ilustración 4 Edad del viajero nacional en Cuenca

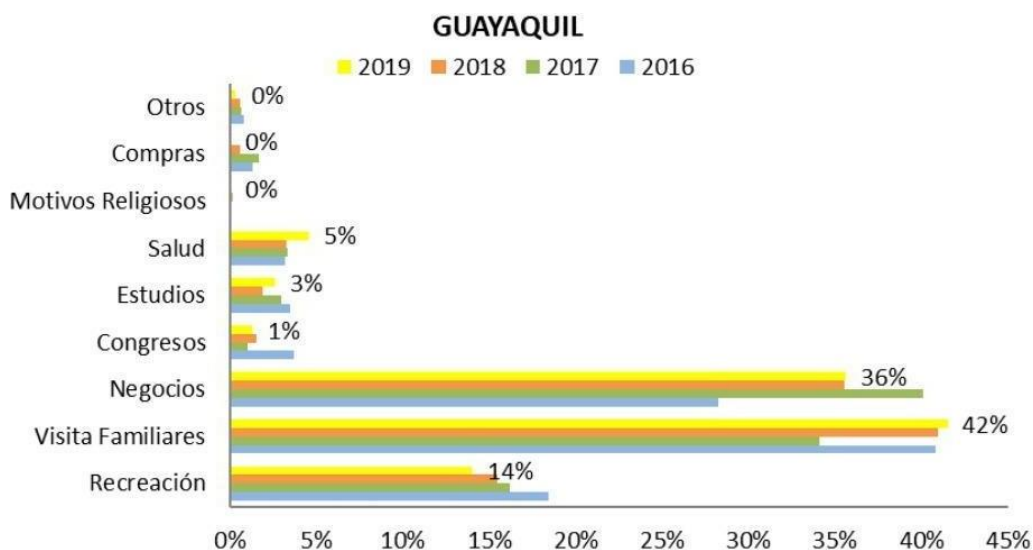


Fuente y elaborado por: (GIER, 2020).

El 8% de los encuestados muestra que viajan desde la ciudad de Guayaquil hasta la ciudad de Cuenca, en donde sus motivos de viaje son; visitar a familiares con un 42%, por negocios 36% y recreación en 14% (GIER, 2020).

Cabe recalcar que este estudio se realizó sin considerar días feriados o fiestas.

Ilustración 5 Motivos del turista nacional para visitar Cuenca



Fuente y elaboración: (GIER, 2020).

No se puede dejar de lado la investigación realizada a las personas que viajan a la ciudad de Guayaquil desde la ciudad de Cuenca.

Según el estudio realizado por la revista Científica Ecociencia en el año 2016, el 44% de los turistas que ingresan a la ciudad de Guayaquil son de la Sierra de los cuales el 24% pertenecen a la provincia del Azuay (Gallardo et al., 2016).

Para el año 2017 la Cámara de Turismo del Azuay, realizó un estudio sobre la demanda de las operadoras de transporte turístico para las provincias de: Azuay, Guayas y Loja con el fin de pedir a entes encargados la legalización del sistema de transporte interprovincial de busetas el cual presentó los siguientes resultados:

Tabla 3 Mercado efectivo- Servicio de busetas

Destino	Demanda Anual	N° de viajeros por día	N° de busetas necesarias diarias	Motivo de viaje
Guayaquil	127.588 personas (valor que representa el 4% de la población del Guayas).	350	50	Vacaciones (82.9%) Negocios (7%)



Cuenca -	116.442 personas (valor			Vacaciones (43%)
Guayaquil	que representa el 16.35%	319	46	Negocios (36%)
	de la población del Azuay)			

Fuente: (Cámara de Turismo del Azuay, 2017)
Elaboración: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Como se puede apreciar en la tabla anterior existe una demanda significativa como mercado efectivo siendo este los consumidores que tienen la necesidad de adquirir el servicio, sin embargo, también es importante conocer la cantidad de consumidores que podrían adquirir el servicio y muestran un grado de interés suficiente por esta modalidad de transporte, considerándose a este un mercado potencial el cual estará descrito en la siguiente tabla:

Tabla 4 Mercado potencial - Servicio de busetas

Destino	Demanda potencial anual	N° de viajeros por día	N° de busetas necesarias diarias
Guayaquil – Cuenca	325.682 (representa el 8.9% de la población de Guayas).	892	127
Cuenca - Guayaquil	232.155 (representa el 32.60% de la población del Azuay)	636	91

Fuente: (Cámara de Turismo del Azuay, 2017)
Elaboración: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Este estudio fue realizado tomando en cuenta una capacidad para 7 personas por buseta, sin embargo, en la actualidad las empresas han renovado sus unidades



optando por microbuses con una capacidad para 18 personas (incluido el chofer, para el cual se realiza un nuevo cálculo mostrado a continuación:

Tabla 5 Microbuses diarios

Destino	Mercado efectivo	Mercado potencial
Guayaquil – Cuenca	21 microbuses diarios	52 microbuses diarios
Cuenca - Guayaquil	19 microbuses diarios	37 microbuses diarios

Fuente: (Cámara de Turismo del Azuay, 2017)
Elaboración: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

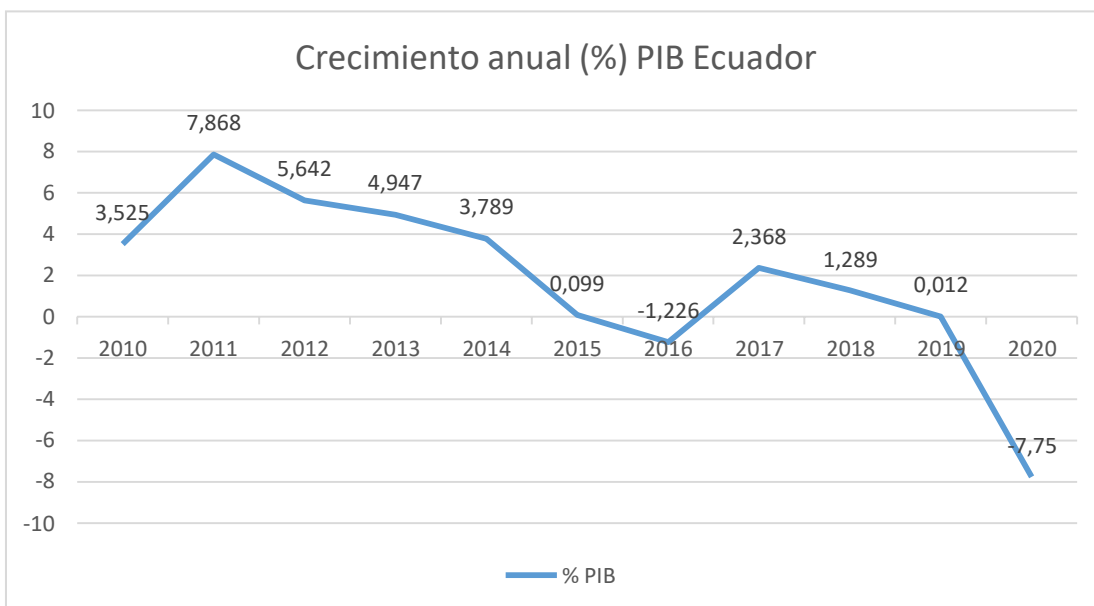
También es importante analizar los clientes actuales que posee Austrosur S.A. en cuanto a características demográficas, razón o motivo de viaje y sus principales gustos y preferencias para la cual será necesario la aplicación de una encuesta en el desarrollo de la presente investigación.

III. Análisis del sector económico

3.1. Análisis del ámbito nacional

Al ser el transporte un sector representativo en la economía del país es importante analizar aspectos como; el Producto Interno Bruto para el mismo se presenta una ilustración sobre las variaciones que se han presentado en dicho indicador económico.

Ilustración 6 Crecimiento del PIB Ecuador



Fuente: (Banco Mundial, 2021)

Elaborado por: Lorena Coronel- Gabriela Urgilés

Como se puede apreciar el crecimiento del PIB ha tenido una tendencia positiva desde el año 2010 hasta 2016 en donde se presenta un decrecimiento en la economía del país debido al descenso del valor del licuado de petróleo y un devastador terremoto que afectó a los ecuatorianos, luego de estos sucesos la economía presento un ligero crecimiento para el año 2017 y se mantuvo con un indicador positivo hasta el año 2019.

Sin embargo, para el año 2020 el decrecimiento en el PIB fue notable en la economía del país, a causa de la suspensión de actividades económicas ocasionadas por la pandemia de Covid-19, así mismo en ese año las ventas o producción nacional cayeron en un 50% con respecto al año anterior (Corporación Financiera Nacional, 2021), después de atravesar esta situación se prevé que el PIB para el 2021 tenga un crecimiento del 3% y para el año 2022 crecerá en un 3,4% lo que quiere decir que, aunque de manera lenta existirá una recuperación económica en el país, sin considerar variables exógenas que puedan afectar a la misma (El Comercio, 2021b).



Una vez descrito un aspecto económico general del país, es importante también conocer cuál es el aporte que el sector de servicios genera en la economía ecuatoriana. Siendo así que para el 2019 el sector de servicios registró ventas de 42.592 millones de dólares (25,14 %), demostrando ser el segundo sector con mayor participación en el país (INEC, 2020), por lo tanto, las empresas lo consideran como atractivo para realizar inversiones.

Como parte del sector terciario se encuentra el transporte terrestre de pasajeros en donde es necesario analizar indicadores que sustente la presente investigación, es decir, el transporte ha representado alrededor del 7% del PIB de Ecuador durante algunos años, debido a diversos factores y con mayor relevancia a la pandemia por COVID-19, esta representación al PIB nacional disminuyó al 5% para el año 2020 a causa de restricciones de movilidad, lo cual indica que este sector obtuvo pérdidas de cerca de 2 mil millones de dólares, además de gastos incurridos para su reactivación económica esto significa que la sostenibilidad del sector se vio fuertemente afectada (Revista Ekos, 2021b).

Así mismo, dentro del mercado laboral el sector de transporte coadyuva con el 5.9% de empleo a los ecuatorianos (Revista Ekos, 2021a). Sin embargo, una gran cantidad de empresas dedicadas al transporte terrestre entre ellas la empresa de estudio "Austrosur S.A. (Operazuaytur para la fecha)" durante la pandemia con el fin de mantenerse en el mercado tuvieron que recortar gastos como; despido de personal, reducción de salarios, reducciones de jornadas laborales, entre otros., lo que afecto directamente en la participación de empleo en el país.

No obstante, la crisis sentida por este sector se agudizó aún más en los últimos meses ya que se pudo evidenciar un incremento del combustible de más del 45% (Revista Ekos, 2021a), en donde el actual gobierno benefició a una parte del sector siendo este de buses interprovinciales e inter-cantoniales con un alza de pasajes del



15%, sin embargo, para el transporte de microbuses esta declaratoria no fue beneficiosa ya que sus precios se mantienen desde hace varios años.

3.2. Análisis en ámbito local – competencia

La provincia del Azuay según datos del Banco Central del Ecuador para el año 2018 es la cuarta provincia que más aporta a la Producción Bruta Nacional con alrededor del 5% y en primera posición se encuentra la provincia del Guayas con el 27% de aporte.

Las tres actividades que más aportan a la economía del Azuay está la construcción con un 19%, en segundo lugar, está la comercialización por mayor y/o menor y reparación de automotores con un 9% y en tercer lugar se ubica el transporte y almacenamiento con un aporte del 6% lo cual significa que se está analizando uno de los sectores económicos más representativos para la provincia (Tobar-Pesantez Luis, 2020).

Para el año 2019, la provincia del Azuay ha tenido un Consumo Intermedio en la actividad de transporte y almacenamiento de 256.514 miles dólares y una Producción Bruta 563.991 miles de dólares ubicándose así en quinta posición de los indicadores mencionados (Banco Central del Ecuador, 2020).

Así como es un sector que aporta en la economía de la provincia, es indiscutible mencionar que existe un alto nivel competitivo en la actividad del transporte tanto por buses interprovinciales como busetas ejecutivas y/o turísticas y de una forma no aislada también se encuentra el transporte informal.

Para las empresas de transporte ejecutivo legalmente constituidas el nivel competitivo ha marcado grandes brechas a la hora de facilitar la prestación de su servicio a la ciudadanía, como primer punto se debe a que los precios de viaje se manejan en función de la competencia estableciendo un importe por debajo del



legalmente aceptado. Según Samuel Coronel gerente general de la empresa de transporte ejecutivo Austrosur S.A durante una entrevista realizada supo indicar que el precio por pasajero debería ser de \$15,00 dólares y por varios años este valor se ha mantenido en \$12,00, dejando de lado la subida de combustible, medidas de bioseguridad y otras mejoras en el servicio.

3.3. Definir si es nuevo negocio o ya existente

El sector de transporte interprovincial al considerarse como un servicio commodity ha generado que las empresas se mantengan en una zona de confort, es decir, que a pesar de realizar mejoras físicas en sus unidades no existe un mayor esfuerzo en poseer una ventaja competitiva y un posicionamiento diferenciado.

Los directivos de la empresa Austrosur S.A. han manejado el negocio de una forma empírica durante varios años, sin bien es cierto esta administración ha servido para mantenerse en el mercado, sin embargo, debido a un nivel competitivo medio alto en el sector, se ha visto la necesidad de establecer un modelo de negocio con el fin de mejorar su gestión administrativa y posición competitiva, además de innovar en los procesos de venta con ayuda de la tecnología.

IV. Construcción de línea base

4.1. Levantamiento de información

Con respecto a la recolección de información se realizó un enfoque cualitativo y cuantitativo explicado en el (anexo 1) de investigación de mercados.

Para el cálculo de la muestra (anexo 1) se aplicó una encuesta piloto que permita conocer el comportamiento de compra de los clientes y potenciales clientes:



Tabla 6 Tamaño de muestra

	Muestra
Clientes actuales Cuenca	123
Clientes actuales Guayaquil	147
Clientes potenciales Cuenca	143
Clientes potenciales Guayaquil	192

Fuente: Base de datos Austrosur S.A.
Elaboración Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

4.2. Resultados obtenidos de la investigación

4.2.1. Observación

Dando como resultado que el perfil de los clientes de Austrosur S.A. es ejecutivos/casuales que llegan en vehículos propios o taxi, teniendo al sexo masculino femenino, siendo el pago en efectivo de mayor preferencia. También se logró identificar que los mismos se fijan en el perfil de otros clientes, así como las condiciones en las que se encuentran los microbuses tomando en cuenta que la empresa mantiene un solo modelo de vehículo, sin embargo, la mayor parte de clientes desconoce que para la compra/reserva es necesario el número de cédula de cada pasajero.

Por otro lado, los clientes que poseen los competidores directos son deportivos/casuales que no consideran el perfil de otros clientes ni el tipo de vehículos



puesto que las mismas no tienen un modelo definido. La manera en la que estas empresas promocionan sus viajes en las oficinas genera incomodidad a los usuarios ya que hacen uso de una persona denominada “enganchadora” la misma ofrece el servicio a través de vociferaciones.

4.2.2. Entrevista a personal administrativo

Austrosur S.A. se rige a horarios regulados por la ANT siendo este de 4am a 10pm, por lo tanto, los usuarios tienen la seguridad que el viaje se realizara en la hora acordada pues se estima que al día viajan alrededor de 100 y 150 personas al poseer con una amplia demanda cuenta con personal calificado, sin embargo, la misma no tiene establecido un reglamento por escrito y las multas o acuerdos se expresan de forma verbal.

En cuanto a publicidad se realizan pautas radiales, acuerdos con empresas y artistas reconocidos en el país, sin embargo, la comunicación en redes sociales es baja.

4.2.3. Encuestas

Objetivo específico 1: Identificar el perfil de los consumidores en base a variables sociodemográficas y situación de compra.

Los clientes de la empresa son hombres y mujeres de edades comprendidas entre los 21 y 69 años, sin mostrar alguna diferencia en las mismas para la ciudad de Cuenca y Guayaquil, con un nivel de educación superior tercer nivel, la mayor parte de los mismos poseen trabajos en el sector privado, los clientes de Cuenca poseen un ingreso promedio mensual de \$926,03 y los de Guayaquil \$1341,94 Al realizar un análisis de correlación, se identificó que la edad y el ingreso tienen una relación positiva, directa, una vez obtenido este resultado se realizó una regresión simple,



obteniendo que con el aumento de un año del cliente el ingreso lo hace en \$14,55 de la misma manera.

Estos clientes viajan en la ruta Cuenca/Guayaquil por “Negocios/Trabajo”, entre menos de una vez al mes y de uno a tres viajes al mes con el 81,57%, el motivo por el cual viajan los usuarios tiene una relación y dependencia con la frecuencia del mismo, de igual manera, los clientes no tienen influencia de una tercera persona u organización a la hora de tomar la decisión de viajar con esta empresa, es decir, su decisión es personal.

El perfil los clientes potenciales presenta ciertas similitudes con los clientes de Austrosur S.A, siendo estos hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 19 y 63 años con ingreso promedio mensual de \$653,68, sin presentar diferencia por ciudades de origen, al realizar un análisis de correlación, se identificó que la edad y el ingreso tienen una relación positiva, directa, una vez obtenido este resultado se realizó una regresión simple, y a medida que la edad del cliente aumenta en un año el ingreso lo hace en \$9,85 de la misma manera.

Estos probables clientes tienen un nivel de educación superior tercer nivel, son empleados privados, viajan por “Vacaciones o Turismo” a estas ciudades haciéndolo menos de una vez al mes, y lo hacen en diferentes empresas además de que se ven influenciados por sus amigos y familia para realizar este tipo de viajes, sin embargo, ellos prefieren una empresa que salga a la hora acordada de las instalaciones seguido de que no le dejen abandonadas durante el viaje.

Objetivo 2: Determinar el principal competidor, nivel de satisfacción y valoración del servicio actual



El principal competidor al que se enfrenta la empresa es Operazuaytur con un 39,39%, seguido de Alianza Atrain con el 25,54%. Tanto para las empresas competidoras como para Austrosur los clientes indican estar satisfechos con la atención al cliente por parte de la secretaria y del conductor, las condiciones de los vehículos y el parqueadero.

Al tratarse de una empresa que brinda un servicio directo al usuario en algunas ocasiones se tienen inconvenientes con el cliente y el servicio ofrecido, para el caso de Austrosur el 34,51% de los usuarios han tenido la dificultad de no poder modificar su boleto de viaje mientras que para las demás empresas el mayor problema son los retrasos en el viaje o las interrupciones en el trayecto por falta de permisos.

Con el fin de conocer cuáles son los atributos valorados de las empresas se realizó un análisis de correspondencias en donde se encontró que Austrosur está siendo valorada por la puntualidad en los horarios, Operazuaytur con seguridad y Alianza Atrain por los permisos de la ANT.

Dentro de un análisis adicional, el 44,6% de los clientes de la competencia no conoce a las empresas que cuentan con los permisos de la ANT e incluso algunos de ellos asumen que están viajando con una empresa legalizada para este servicio (excluyendo a la empresa Alianza Atrain).

Objetivo 3: Conocer el nivel de aceptación de un canal digital para la compra/reserva de pasajes por parte de los usuarios.

El 89,7% de los usuarios que viajan en la ruta Cuenca/Guayaquil con el servicio de busetas (clientes Austrosur y clientes potenciales) indican que usarían una aplicación móvil para comprar sus boletos, esta aprobación se encuentra relacionada con las personas que reservan sus pasajes a través de llamadas telefónicas.

No obstante, de este porcentaje, el 71,7% estaría dispuesto a cancelar un 5% adicional al precio del pasaje a la hora de comprar, considerando que dicho costo es



por la comisión recibida del sistema bancario. Dentro de este análisis, los clientes de Guayaquil tienen mayor disposición a cancelar el valor adicional, siendo estos el 82,2% (Austrosur) y 76,1% (Potenciales) mientras que para Cuenca estarían dispuestos el 67,3% (Austrosur) y 54,9% (Potenciales).

Además, los clientes manifiestan que en dicha aplicación se les permita modificar sus boletos, rastrear los vehículos, escoger los asientos, e incluya recordatorio de viaje, recomendaciones de lugares turísticos, entre otros.

Objetivo 4: Descubrir el medio de comunicación más utilizado por parte de los clientes que buscan información sobre este tipo de servicio.

Tanto los clientes de la empresa Austrosur S.A. como los clientes potenciales utilizan redes sociales en un 91,73% y 94,81% respectivamente, utilizando Facebook e Instagram para buscar información de empresas que ofertan este servicio, mientras que los usuarios que no usan redes sociales se informan a través de la radio sobre este tipo de empresas.

Los clientes de Austrosur S.A. no han visto publicidad de esta empresa en redes sociales.

V. Cadena de valor del negocio

Se entiende como un conjunto de actividades que realizan las empresas con el objetivo de generar valor, entregar un producto o servicio competitivo y exitoso en el mercado, al identificar cada una de las acciones de la cadena de valor para construir una ventaja competitiva (Porter, 1995).

5.1. Fase de análisis de alcance de negocio

Una vez terminado la fase de recolección y análisis de datos, se procede a realizar la cadena de valor para la empresa y poder plantear el modelo de negocio, en donde se manifiestan atributos valorados por el cliente los cuales a través de la satisfacción

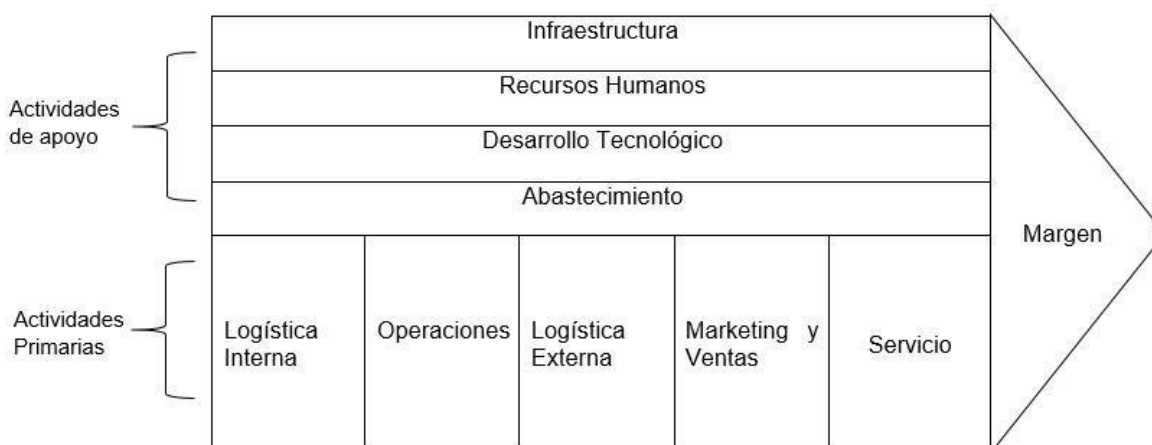
de estos la empresa podrá generar una ventaja competitiva la misma que permita diferenciarse del mercado.

Logrando esto a través de los diversos recursos que posee la empresa y de forma adicional el uso de una aplicación móvil como parte de la innovación que permita tangibilizar estos atributos.

Como resultado de los datos obtenidos se puede determinar que los clientes de la empresa valoran mucho la puntualidad en los horarios de la empresa, así como los permisos emitidos por la ANT, de la misma manera estos usuarios se muestran accesibles al uso de una aplicación móvil, para reservar/comprar pasajes.

5.2. Fase central de análisis

Ilustración 7 Cadena de Valor



Fuente: (Porter, 1995)

Elaborado por: Lorena Coronel y Gabriela Urgilés

Actividades primarias

Logística interna: Es una parte vital para crear valor y satisfacer a los clientes que buscan puntualidad en horarios a través de diferentes actividades:

- Revisión en las unidades: analizar las condiciones de los neumáticos, aceites, agua, batería, combustible, limpieza, entre otros, antes de un viaje para que no genere un atraso en la hora de salida.



- Recepción de clientes en las oficinas: venta y reserva de boletos, brindar información correspondiente, solucionar conflictos ante modificaciones de pasajes y entrega de boletos en donde se explica la fecha, hora del viaje y número de asiento, además incluye la política de estar 15 minutos antes en las oficinas.
- Administrar los boletos y asientos vendidos mediante llamada telefónica, forma presencial y aplicación móvil.
- Coordinación del número y tamaño de maletas que puede llevar cada usuario de acuerdo al espacio disponible en la unidad a fin de optimizar tiempo para que el viaje se de en la hora específica.
- Protocolos de seguridad: solicitar una identificación de la persona que realiza el viaje, asegurarse que el chofer se encuentre en óptimas condiciones para conducir, pedir el uso del cinturón de seguridad antes de viajar, tener disponible el botiquín de primeros auxilios estas actividades se deben realizar de cinco a 10 minutos antes de salir de las oficinas.
- En caso de olvido de artículos del cliente: una vez terminado el viaje el conductor revisará toda la unidad, el mismo procederá a realizar la devolución o a su vez entregar en secretaria.
- Coordinación de unidades para horarios y rutas: cada buseta tiene asignado un número, el mismo que explica el orden en el que deben salir según el horario emitido por la ANT, con el número de unidades disponibles para el día (considerando los vehículos en mantenimiento), esto con el fin de que los clientes que quieran realizar un viaje en ese momento puedan llegar a la hora planificada (sin tomar en cuenta imprevistos durante el viaje).
- Plan de contingencia para unidades en caso de catástrofes: las mismas cuentan con un seguro privado, en situaciones inesperadas en la vía (daños



en el vehículo) se envía una nueva unidad y una grúa de forma inmediata para no afectar la hora en que el cliente debe llegar.

- Uso de la aplicación móvil, vinculado con el envío de mensajes de recordatorio a los clientes sobre la fecha, hora en que debe estar en las oficinas y las políticas de la empresa en caso de que el cliente no llegue a la hora acordada en su ticket.

Operaciones: Al tratarse de un servicio se utilizará el personal de contacto y proveedor del mismo que estará presentes

- Personal de contacto: se identifica a la secretaria quien es la primera impresión que se lleva el cliente, son encargadas de asignar turnos para los viajes, recordarles políticas como estar 15 minutos antes, número de maletas permitidas, solicitar identificación y el cobro del pasaje, por lo que las mismas deben ser responder con cortesía y amabilidad cualquier duda del cliente.
- Proveedor del servicio: es el conductor de la unidad quien debe ser una persona competente con su trabajo y capacitado ante cualquier problema que pueda surgir con un cliente, de la misma manera debe llegar una hora antes con la unidad a las oficinas y salir a la hora establecida, caso contrario el personal será multado.

Logística externa: Tratándose a la logística externa como el medio por el cual el servicio llega al cliente, es importante considerar la característica de inseparabilidad pues un servicio se consume al mismo tiempo de ser producido.

Tomando en cuanto lo mencionado anteriormente esta actividad se maneja de igual manera que la logística interna, siendo que para la compra de pasajes se manejan tres canales: presencial, llamada telefónica y la aplicación móvil.

Marketing y ventas: Es importante invertir en actividades de marketing, promoción en ventas, publicidad, fuerza de ventas entre otras, como un punto de



partida ya que el cliente obtiene un nivel de satisfacción del servicio cuando adquiere el mismo (inseparabilidad), este eslabón es importante para obtener ventajas competitivas.

- Plan de comunicación en medios digitales: dar a conocer el servicio que se ofrece destacando los puntos valorados por el cliente como; puntualidad en horarios y permisos emitidos por la ANT.
- Plantear diversas promociones y descuentos: para recompensar la lealtad de los clientes y atraer nuevos clientes.
- Diseñar una aplicación móvil para la reserva/compra de pasajes, mostrando diversos métodos de pago, acorde a la logística interna de la empresa y como un medio de información para el cliente.
- Difundir el nuevo medio para reserva/compra de boletos siendo la aplicación móvil, así como su uso y los beneficios que la misma entrega.
- Establecer convenios con diferentes empresas como: compañías de taxis, hoteles, agencias de viajes, entre otros, para trabajar de forma conjunta en el reconocimiento de la empresa y por ende incrementar el nivel de ventas.

Servicio: Son las actividades que se requieren para realzar el servicio, tomando en cuenta que los clientes necesitan llegar a tiempo a su destino, por ello, es importante que la hora de salida sea respetada.

- Si reserva mediante la aplicación: la misma estará vinculada con el calendario del teléfono y servirá como un recordatorio de viaje.
- Llamadas de recordatorio para que el cliente llegue a tiempo a las instalaciones de la empresa.
- Crear un espacio agradable y confortable en las oficinas y salas de espera para los usuarios.



- La atención al cliente debe reflejar los valores de la empresa, ya que son importantes para incrementar los niveles de satisfacción de los mismos.

Además de mantener un mismo modelo en todas las unidades que ofrezcan comodidad al cliente, es importante considerar que esta característica no depende únicamente de los vehículos sino también de los otros clientes.

Actividades primarias no controlables

Clientes

Los servicios son únicos para cada cliente, donde estos perciben y evalúan un mismo servicio de forma distinta. Inclusive un mismo cliente puede valorarlo diferente por situaciones de uso, situaciones de ánimo u otros elementos.

Con el fin de minimizar impactos con respecto a la conducta y acciones del cliente que puedan afectar el servicio se busca armonizar un solo contexto con apoyo del personal de contacto, proveedor de servicios y demás actividades primarias que deberán estar vinculadas.

Por lo tanto, es importante que la empresa explique de forma clara cuáles serán los términos y condiciones para realizar el viaje, seguido de especificar que la hora de salida es exacta y que el mismo podría perderlo si no llega a tiempo, de esta manera no existirán reclamos posteriores.

Otros clientes

Al considerar que este es un servicio de uso común es importante tener bien segmentado el público, a medida que los clientes mantengan un perfil con características comunes se minimizará la probabilidad de generar momentos



incomodos con los clientes, sin embargo, no se puede controlar en su totalidad debido a que los mismos viajan con niños, personas de tercera edad, discapacidad.

Estos clientes son los que determinan con que personal de contacto trabajar, con que infraestructura moverse y como debe comportarse el proveedor del servicio, conociendo cuales son los comportamientos que hacen que se dañe o afecte el servicio brindando soluciones sin afectar el nivel de satisfacción de los demás clientes.

Actividades de apoyo

Infraestructura

Todos los aspectos inmobiliarios, espacios, ambientes y tecnología para brindar un mejor servicio, aparte de ser un aspecto operativo también sirven para tangibilizar el mismo.

- Inmobiliario: oficinas Cuenca/Guayaquil, vehículos, salas de espera, baños, parqueadero, accesibilidad para personas con discapacidad.
- Ambientes: correcta iluminación, señalización (baños para hombres y mujeres, boletería, salas de espera, restaurante). Adecuar las oficinas y salas de espera haciendo uso de marketing sensorial que cautive al cliente ubicando a Austrosur S.A. en su mente.

Cerciorarse que la aplicación móvil sea fácil de usar, acorde a la cromática de la empresa, ergonomía visual y muestre seguridad en la información proporcionada por los clientes.



- Tecnología: aplicación móvil para reserva/compra de pasajes, formas de pago, redes sociales, además, tanto las oficinas como los vehículos disponen de televisión, internet, aire acondicionado y sistema de vigilancia.

Recursos humanos

Es tarea de la dirección general encontrar al personal que cuenten con habilidades y motivaciones para realizar las diferentes actividades vinculadas a lo descrito anteriormente.

- Cultivar una relación de trabajo en equipo mediante presentación de informes, manejo de conflictos y toma de decisiones conjunta.
- Capacitar al personal administrativo, socios, choferes para mejorar aspecto como: atención al cliente, manejo del sistema empresarial, sistema de la aplicación móvil.
- Recompensación del trabajo realizado con el fin de mantener al personal motivado y esto se vea reflejado en la atención al cliente.
- Realizar reuniones de seguimiento en el desempeño de cada una de las actividades por área para mantener o mejorar el servicio, en específico con relación a la puntualidad que es lo que caracteriza a la empresa y valora el cliente.

Desarrollo tecnológico

Son todos los procesos que facilitan la prestación del servicio, investigaciones y desarrollo de nuevas ideas.

- Revisar el correcto funcionamiento del sistema de boletería y sistema contable buscando constantemente actualizaciones que permitan un rápido desarrollo del mismo.



- La aplicación móvil debe contar con un sistema operativo compatible con Android y IOS además de interactuar con funcionalidades de dispositivo como: GPS, calendario, micrófono, mensajes, entre otros.
- Realizar investigaciones de mercado con el fin de encontrar nuevos conceptos de digitalización conforme a las exigencias del cliente y avances tecnológicos.

Abastecimiento

Adquisición de insumos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la cadena de valor.

- Contar con un proveedor de combustible, aceites y demás repuestos necesarios para el mantenimiento de los vehículos.
- Suministros de oficina, artículos de limpieza, bebidas y alimentos.
- Personal de limpieza, cocina y guardia.
- Proveedores de servicios básicos, internet, planes móviles y de televisión.
- Empresa aseguradora de los vehículos y seguro de salud para empleados.

Margen

Es el resultado final aportado por cada una de las actividades, en donde, el cliente valora, percibe y experimenta el mismo. Siendo este la parte fundamental puesto que se genera una ventaja competitiva y permita diferenciarse en el mercado.

Para ello a continuación se explica la fase final de este análisis.

5.3. Fase final de análisis

Se identifican los puntos críticos que ayudan a la creación una ventaja competitiva para el modelo de negocio.

Cabe recalcar que la empresa siempre ha mantenido sus actividades de forma empírica, es decir, no cuentan con un esquema estructurado para manejar el negocio,



no tienen planteados objetivos y desconocen lo que el cliente valora, por lo tanto, no encuentran el camino adecuado para diferenciarse en el mercado.

Una vez analizado el parque de clientes de la empresa, se encontró que valoran la puntualidad en los horarios además de contar con los permisos emitidos por la ANT. Validando esta información con las actividades primarias descritas en la cadena de valor principalmente con logística interna y servicio que son más relevantes a la hora de generar valor.

Por ende, la empresa competirá mediante una estrategia genérica de diferenciación, debido a que ofrece a sus clientes llegar a tiempo a sus destinos, anclando a esto la seguridad de no tener interrupciones durante el viaje por falta de permisos, siendo esta su ventaja competitiva.

Adicional a esto, los clientes son indiferentes al precio con respecto al transporte interprovincial en buses. Sin embargo, las empresas que ofertan el servicio de transporte ejecutivo no cuentan con una estrategia de negocio por lo que los clientes no encuentran características que valorar y estiman un mismo precio para todas las empresas, por ello, es importante para Austrosur S.A. generar una ventaja competitiva que el cliente valore y esté dispuesto a cancelar un valor adicional.






VI. Modelo de negocio





6.1. Plan del modelo de negocio – Lienzo CANVAS

A continuación se presenta el lienzo de la metodología CANVAS tras haber estudiado y analizado los capítulos posteriores:



Ilustración 8 Lienzo Canvas

Aliados Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor 	Relación con el Cliente 	Segmentos de Clientes 
<p>Involucrar a los socios en cada proceso de la nueva estrategia planteada.</p> <p>Empresa proveedora de combustible con un acuerdo de pago a fin de mes.</p> <p>Contar con la empresa “Autolider” para la importación de vehículos y repuestos aprobados por la ANT.</p>	<p>Generación de un posicionamiento claro.</p> <p>Uso de plataformas digitales para promocionar a la empresa y el servicio.</p> <p>Desarrollo de una aplicación móvil para entregar mayor facilidad en la compra de boletos.</p> <p>Atención al cliente desde el ingreso a las instalaciones (correcta asepsia y señalización de las oficinas y unidades)</p>	<p>Transporte ejecutivo de pasajeros ofreciendo puntualidad y seguridad acorde a las necesidades específicas de los clientes para la ruta Cuenca/Guayaquil. Vinculado directamente a la cadena de valor y por ende a la ventaja competitiva de la empresa.</p>	<p>Captar, fidelizar a nuevos clientes.</p> <p>Estimulación de ventas mediante promociones y descuentos.</p> <p>Mayor interacción a través del uso de redes sociales.</p> <p>Asistencia cordial en los distintos puntos y formas de venta (soluciones oportunas ante conflictos).</p>	<p>Transporte Cuenca y Guayaquil dirigido a hombres y mujeres de 25 a 45 años de edad, contando con un empleo y un ingreso superior a \$760,00, que viajan por negocios y turismo con una frecuencia de uno a tres viajes al mes.</p>

	<p>Recursos Clave</p>  <p>Contar con unidades a la vanguardia de la tecnología y seguridad.</p> <p>Sistema de boletería, contable y aplicación móvil.</p> <p>Disposición de personal calificado para cada área de trabajo.</p>		<p>Canales</p>  <p>Canales propios:</p> <ul style="list-style-type: none">- Presencial (boletería Cuenca y Guayaquil)- Llamada telefónica- Aplicación móvil <p>Fases de los canales como; información, reserva, compra y entrega de tickets.</p>	
<p>Estructura de Costes</p>  <p>Dentro de esta sección se incluyan costos fijos y variables como: mantenimiento de vehículos, costos administrativos, nóminas de trabajadores (sueldos y salarios), promoción y publicidad, servicios básicos.</p>		<p>Estructura de Ingresos</p>  <p>Ventas netas del servicio Cuenca, ventas netas del servicio Guayaquil, rendimientos financieros por intereses ganados.</p>		

Fuente: (Fred R, 2013)

Elaborado por: Lorena Coronel y Gabriela Urgilés



6.2. Definición del modelo de negocio Idea de negocio

6.2.1. Idea de negocio

Una de las características del modelo de negocio es que debe ser diferenciable con respecto a los competidores para mantener su ventaja competitiva en el sector.

Austrosur S.A. establece un nuevo concepto del servicio de transporte ejecutivo de acuerdo a los atributos valorados por el cliente que resultan difíciles de ser copiadas por parte de la competencia debido a la complejidad que resulta para las mismas en adquirir más unidades seguido de conseguir los permisos de operación para esta actividad incurriendo en tiempo y costos elevados.

6.2.2. Descripción de la idea

La idea de la empresa se base en establecer un modelo de negocio que le permita competir, diferenciarse y crear valor en el mercado, a través de satisfacer las características valoradas por el cliente ofreciendo llegar siempre a tiempo a sus destinos con las mejores unidades a la vanguardia de la tecnología, sin preocuparse de las interrupciones en el viaje que suelen generarse por la falta de permisos en las otras empresas.

Además, como un factor de innovación a este modelo la empresa ofrecerá a los clientes un canal adicional para la reserva/compra de pasajes a través de una aplicación móvil.

6.2.3. Descripción de la empresa

Este tema fue desarrollado en el capítulo uno, apartado 1.3, denominado antecedentes e historia de la empresa.

6.2.4. Descripción de los proveedores y otros actores

Los proveedores de Austrosur S.A. son las empresas que permiten que se puede entregar el servicio en el tiempo adecuado.



- P&S estación de servicio El Arenal: Escogida por tener facilidades de pago (créditos en el combustible).
- Netlife proveedora del servicio de internet por rapidez en la navegación y planes corporativos que benefician a la empresa.
- Autolider principal distribuidor de productos automotrices e importador de los microbuses marca Mercedes-Benz (vehículos aprobados para prestar el servicio).
- Suministros de oficinas, materiales y herramientas.

Los otros actores de la empresa están directamente vinculados con el desarrollo y éxito de este negocio.

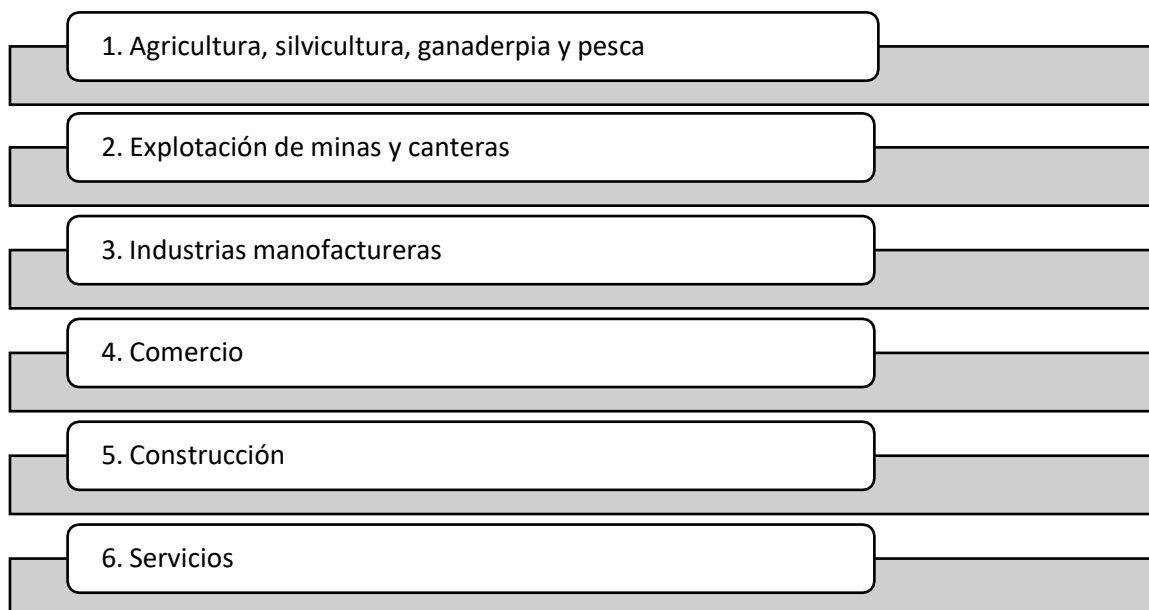
- Se considera a la Agencia Nacional de Tránsito ya que es el ente encargado de regularizar estas actividades.
- El municipio de cada ciudad tiene la obligación de habilitar un espacio único (terminal de microbuses) para el correcto funcionamiento de las empresas que cuentan con los permisos, de la misma manera, clausurar a entidades que ofrecen este servicio de forma informal.

VII. Análisis del entorno

7.1. Entorno marco

7.1.1. Económico

El sector económico de Ecuador se centra en seis actividades según la clasificación realizada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) como se presenta a continuación:



Fuente: INEC

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

La actividad en la que se encuentra “Austrosur S.A.” es servicios siendo este el transporte de personas por vía terrestre, adicional a esto según el manual de la Superintendencia de Compañías este servicio se encuentra ubicado en el sector H que involucra el transporte de carga y pasajeros por todo tipo de vías siendo así un sector importante en la economía del país (Superintendencias de Compañías, 2017).

También es importante analizar los ingresos que poseen los ecuatorianos en edad de trabajar, por lo tanto, se identificó que el salario básico unificado de Ecuador es de \$400,00 dólares, a continuación, se presenta una tabla sobre el ingreso laboral:

Tabla 7 Ingreso laboral

Rango de ingreso laboral	Número de personas con empleo global	Número de personas con empleo adecuado	Participación de personas con empleo global respecto a la PEA	Participación de personas con empleo adecuado respecto a la PEA
Menor a \$400,00	3.451.480		43.8%	
	380.959	352.001	4.8%	4.5%



Igual a
\$400,00

Mayor a \$400,00	3.519.167	2.174.168	44.7%	27.6%
---------------------	-----------	-----------	-------	-------

Fuente: (Primicias, 2021)

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Como se pudo observar en la tabla, los ecuatorianos que poseen un salario superior a los \$400,00 dólares representan el 44.7% de la población económicamente activa, sin embargo, no se puede aislar que de la misma manera existe una alta cantidad de personas que perciben un ingreso por debajo del salario básico que representa el 43,8% de la PEA (Primicias, 2021).

Al analizar el ingreso de los ciudadanos tomando en consideración el salario básico resulta importante analizar la tasa de inflación que es de 1.3% para el año 2021 en curso, por lo tanto, esto encarece el costo de los productos y servicios de los ecuatorianos lo que hace que el valor de la canasta básica supere al salario básico que tiene el país siendo esta de \$711,68 dólares, por ende, los ecuatorianos tienden a priorizar sus gastos o buscar otras fuentes de ingreso (El Comercio, 2021a).

El combustible es el elemento que influye en la subida de precios de todo tipo de bienes ya sea que se encuentren o no en la canasta básica del país, desde mayo del 2020 se aplica un sistema de bandas de precios de los combustibles que permite incrementar los precios en un 5% mensual para gasolina y 3% para diésel en donde afecta directamente al sector de transporte terrestre (El Universo, 2021b).

Al analizar los puntos antes mencionados se observa una situación económica difícil debido a la gran cantidad de personas que reciben ingresos por debajo del salario básico, sin embargo, Ecuador registró un crecimiento interanual del 8,4% más con respecto al año 2020 en el segundo trimestre del año 2021, lo cual representa una recuperación en las actividades económicas y productivas, este incremento se



debe a que el consumo de los hogares ha crecido en un 10,5%, las exportaciones del país han incrementado en un 16% y las inversiones ha incrementado en un 9,8% con respecto al año pasado debido a la pandemia por Covid-19 en donde el país fue fuertemente golpeado (Banco Central del Ecuador, 2021).

Una vez identificado que “Austrosur S.A.” pertenece a la actividad económica de servicios considerando que una familia ecuatoriana posee un ingreso de \$746,67 resulta atractivo para la empresa enfocarse en ciudadanos cuyos ingresos sean superiores al sueldo básico debido a que el costo por persona en el microbús es superior al uso de un bus interprovincial, además, es importante considerar otros aspectos que influyeron para establecer el perfil del cliente de la empresa (El Universo, 2021b).

7.1.2. Social – Cultural

Ecuador considerado un país en vías de desarrollo tiene identificados diferentes estratos sociales, según una encuesta realizada en el último censo la división de los hogares en Ecuador es la siguiente: 1,9% en el estrato A, 11,2% de los hogares en el estrato B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D (INEC, 2011b).

Es importante considerar el estrato B para clientes de la ciudad de Guayaquil ya que este estrato posee casa propia, vehículos, cuentan con una afiliación al IESS y seguros privados, estas características se apegan al estudio realizado por la Cámara de Turismo en la ciudad de Guayaquil como personas que se encuentran entre los 26-45 años de edad que utilizan buseta, con un nivel de instrucción superior, empleado privado que tiene ingresos de alrededor de \$913,00 al mes (Cámara de Turismo del Azuay, 2017).



Para los clientes de la ciudad de Cuenca se considera de la misma manera dentro del estrato social tipo B tomando en cuenta las características anteriormente mencionadas, además de que son similares al perfil de usuario presentado por la Cámara de Turismo del Azuay en donde los ciudadanos tienen entre 26-45 años de edad que trabajan de forma independiente con un título tecnológico o universitarios que podrían percibir un ingreso de \$756,00 (Cámara de Turismo del Azuay, 2017).

7.1.3. Ambiental

Los vehículos que usan combustible (gasolina o diésel) son considerados culpables de la contaminación ambiental por los gases que estos producen presentando así un riesgo para la salud humana. Anualmente fallecen alrededor de 7 millones de personas por esta causa (El Universo, 2019).

Debido a lo antes mencionado, según el artículo 66 numeral 27 de la Constitución de la República del Ecuador, se estipula que las personas tienen el derecho a vivir en un ambiente sano y ecológico, sin contaminación y en conformidad con la naturaleza (Agencia Nacional de Tránsito, 2016).

Se toma este artículo como punto de partida en donde se manifiesta el deseo del gobierno por entregar un país en armonía con la naturaleza, por lo tanto, los vehículos deben pasar la revisión técnica vehicular en donde la misma comprenderá los siguientes aspectos:

- a. Revisión mecánica y de seguridad
- b. Control de emisiones de gases contaminantes y ruido dentro de los límites máximos permitidos.
- c. Revisión de especificaciones requeridas para el servicio público, comercial, cuenta propia y particular (Agencia Nacional de Tránsito, 2016) .



Al considerar estos aspectos la empresa debe destinar los recursos suficientes para brindar seguridad en el servicio tanto a los pasajeros como a sus colaboradores a la hora de prestar el mismo, a más de la aprobación de la revisión técnica vehicular y limitar la contaminación ambiental que este servicio ocasiona en el ambiente.

7.1.4. Político – Legal

En cuanto al ambiente político, desde mayo de 2021 Guillermo Lasso asume el cargo presidencial en el Ecuador, quien se compromete con el desarrollo del país y el cambio del mismo, tras una crisis acarreada desde años anteriores. Considerándose un partido de derecha, apegado a la iniciativa privada buscando favorecer la economía de las empresas ya que son estas las que generan dinero al país.

Las entidades encargadas del transporte ecuatoriano son: Agencia Nacional de Tránsito (ANT) que regula, controla y planifica sobre el transporte terrestre, tránsito y seguridad vial y el Ministerio de Transporte y Obras públicas (MTO) representada por el Ing. Marcelo Cabrera quien fue alcalde por dos ocasiones de Cuenca, esta entidad se encarga de formular, implementar y evaluar políticas, regulaciones y proyectivos con el fin de asegurar un transporte acorde a las necesidades de los ciudadanos. Es por ello que, en la actualidad, la vía Cuenca-Molleturo que conecta a la ciudad de Guayaquil se encuentra en mantenimiento y construcción, tras los deslaves ocasionados por el invierno, esto con el fin de mejorar la calidad, tiempo y seguridad de viaje de los ciudadanos.

Por otra parte, existe una exoneración del impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados para transporte público o comercial, en el cual los propietarios de los vehículos deberán presentar requisitos correspondientes para acceder al mismo (SRI, 2019).



Además, según el Art. 55 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno se establece que los servicios transporte nacional terrestre y acuático de pasajeros y carga, así como los de transporte internacional de carga y el transporte carga nacional aérea son gravados con tarifa 0% de IVA, lo que significa un beneficio para el cliente debido a que solo deberán cancelar el valor acordado por viaje sin recargo alguno (SRI, 2008).

En cuanto, al reglamento de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial (2014) en el artículo 55 indica que el transporte público se considera un servicio importante, así como las instalaciones necesarias en la oferta del servicio. El Estado es dueño de las rutas y frecuencias que son aprobadas mediante contratos de operación.

Dentro de la misma ley, en el artículo 74 dispone que los Contratos de Operación para la prestación del servicio de transporte público sean interprovincial o interprovincial de personas o bienes, serán otorgados por la Agencia Nacional de Tránsito. Siendo este contrato el título que habilita el mismo, dicho documento es entregado por el Estado a una persona jurídica con los requisitos legales. (*Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial*, 2014).

Con respecto a la aprobación de permisos para la empresa Austrosur S.A. se indica lo siguiente:

El Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (ANT) mediante Resolución No. 045-DIR-2014-ANT aprobó el formato de Contrato de Operación para transporte público de pasajeros en el ámbito Interprovincial, mediante informe jurídico No. 010-DAJ-001-CO-2021-ANT, de fecha 06 de mayo del 2021 el Director de Asesoría Jurídica, elaboró el criterio



jurídico Austrosur, previo al contrato de operación en el que consta lo siguiente: “se concluye que la concesión de contrato de operación para la Operadora de Transporte Ejecutivo Austrosur S.A., cumple con los requisitos requeridos por la normativa legal vigente”(ANT, 2021).

La Dirección de Títulos Habilitantes de la ANT, mediante Informe Técnico No. 0013-DTHA-PPI-IPD-2021-ANT de 22 de abril del 2021 remitido a través de memorando No. ANT-DTHA-2021-0784 de 28 de abril de 2021, estableció la viabilidad y factibilidad del proyecto para la prestación del servicio, recomendando se le conceda a la Operadora el respectivo contrato de operación (ANT, 2021).

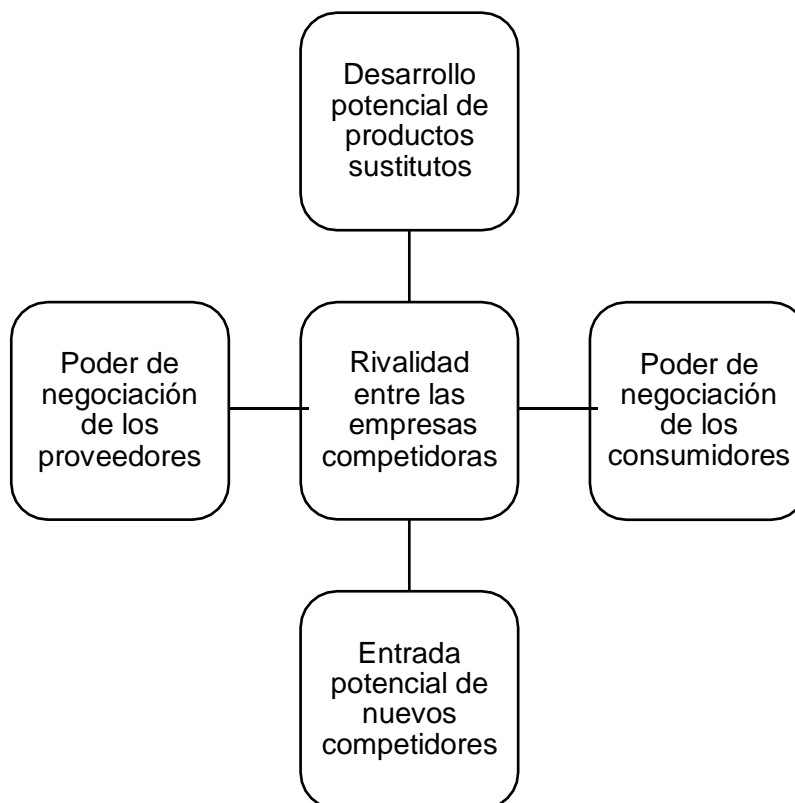
7.2. Entorno micro

7.2.1. Oferta y Demanda

Para esta sección se toma en consideración lo desarrollado en el capítulo dos en donde se analizó la oferta (apartado 2.2.3) y demanda actual (2.2.4) que posee la empresa.

7.2.2. Análisis competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Ilustración 10 Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Fred R, 2013)

Elaborado por: Lorena Coronel- Gabriela Urgilés

7.2.2.1. Rivalidad entre las empresas competidoras

El número de competidores es el que define como se encuentra el sector en cuanto a la rentabilidad, es decir, el sector es rentable mientras menos competencia haya. Para el caso del sector transporte la competencia es alta puesto que hay buses del terminal terrestre, busetas de transporte turístico y alquiler de vehículos.

No obstante, dentro del transporte ejecutivo en busetas y microbuses los principales competidores son los que brindan servicio turístico sin permisos otorgados por la ANT, además no consideran las características valoradas por los clientes, siendo estos Operazuaytur, Faviz Tours, Openat y Atenas Tours como los más conocidos en el mercado por su experiencia. Sin dejar de lado a la empresa Alianza



Atrain tomando en cuenta que la misma si cuenta con dichos permisos mencionados anteriormente.

Aunque la probabilidad de ingresar a este sector es media debido a que no existe suficiente control y regularización con las empresas que no pueden ofrecer este servicio, pero aun así lo hacen, es importante mencionar que ninguna de éstas cuenta con una ventaja competitiva establecida que se haga diferenciar en el mercado, por ello Austrosur crea un modelo de negocio con base a aspectos valorados por los clientes.

7.2.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores

Cuando un negocio resulta rentable y atractivo incrementa el nivel competitivo, algunas empresas nacen y otras desean entrar en esta industria. Al ser un transporte que cuentan con una gran demanda actual y proyectada con base al crecimiento poblacional de las dos ciudades de estudio, facilmente otras compañías desearían entrar, sin embargo, para desarrollar este tipo de actividad es necesario contar con varias unidades disponibles acreditadas por las entidades gubernamentales para satisfacer a este sector que valora la puntualidad en los horarios, por lo tanto, no tan sencillo ingresar a este mercado con las condiciones que los clientes valoran y los requerimientos necesarios para la legalización.

7.2.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Cuando existen productos/servicios sustitutos el precio es un determinante para que el mismo sea o no reemplazado, la existencia de estos provocan una competencia fuerte en el mercado. Siguiendo esta línea de precio Austrosur S.A., podría ser sustituida por el transporte público del Terminal Terrestre ya que poseen un precio referencial de \$8,00, sin embargo, los clientes valoran la puntualidad en la hora



de salida, la seguridad y comodidad que brindan las unidades, cualidades que este servicio no posee, por lo tanto, los clientes se encuentran indiferentes al precio y prefieren una empresa que brinde estos atributos.

7.2.2.4. Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores afectan el nivel competitivo de la empresa en este sector uno de los principales es P&S que entrega el combustible bajo una negociación de crédito aceptada por ambas partes, sin embargo, el poder de negociación del mismo es baja puesto que cada chofer/socio decide en donde abastecerse de combustible. Por otro lado, existe el proveedor de microbuses Autolider que en este caso tienen un poder de negociación media-alta ya que son distribuidores exclusivos de la marca Mercedes-Benz.

7.2.2.5. Poder de negociación de los consumidores

Cuando los productos o servicios son poco diferenciados o estandarizados, el poder de negociación de los clientes aumenta (Fred R, 2013).

Siendo así, que para este caso el servicio de transporte público es considerado como un servicio commodity, en donde el consumidor puede elegir arbitrariamente una empresa con la cual viajar basándose en sus necesidades, gustos y preferencias o inclusive la situación de uso.

Adicionalmente, el precio que pagan es de \$12 por viaje y aunque la entidad reguladora le permita a Austrosur S.A. subir el precio del mismo, la empresa actualmente no puede hacerlo debido al poder de negociación que tienen los usuarios y la competencia con la que se enfrenta. Sin embargo, al aplicar una estrategia de diferenciación y obtener reconocimiento en el mercado la empresa podría minimizar



esta sensibilidad al precio a través de ofrecer un mejor servicio que se encuentre valorado por los clientes.

VIII. Análisis de marketing

8.1. Marketing estratégico

8.1.1. Segmentación

Con el fin de conocer a profundidad a los usuarios se realiza una segmentación, es decir, una división del mercado total en grupos más pequeños con características homogéneas.

A continuación se presentan los segmentos identificados una vez depurados los datos del estudio de mercado:

Tabla 8 Segmentación

Variables		Segmento 1	Segmento 2
	Ciudad	Guayaquil	Cuenca
	Sexo	Indistinto	Indistinto
Sociodemográfica	Edad media	38	36
	Ingreso medio	\$1010	\$760
	Instrucción	Superior Tercer Nivel	Superior Tercer Nivel
	Ocupación	Privado/Independiente	Privado/Independiente
Conductual	Motivo de compra	Negocios/Trabajo	Vacaciones/Turismo
		De uno a tres viajes al mes.	



Frecuencia de compra	Puntualidad en los horarios.	Menos de un viaje al mes.
Beneficio buscado		Seguridad/Permisos ANT.

Fuente y elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

8.1.2. Target

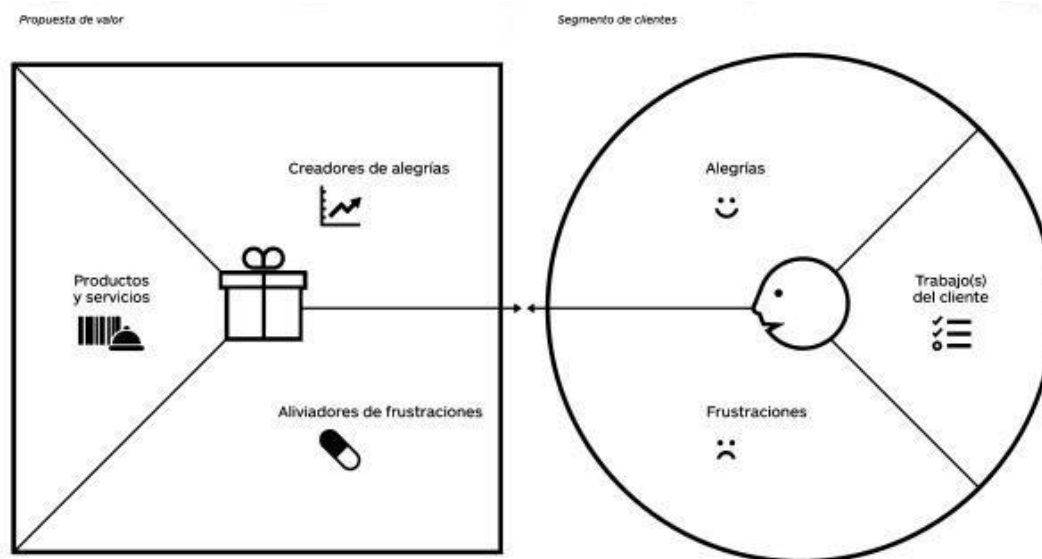
Al tratarse de un servicio de uso común como es el transporte esta dirigido a hombres y mujeres de 25 a 45 años de edad, contando con un empleo y un ingreso superior a \$760,00, que viajan por negocios y turismo con una frecuencia de uno a tres viajes al mes.

8.1.3. Posicionamiento

Una vez analizadas ciertas características valoradas por los clientes se establece un posicionamiento por atributo/beneficio tras encontrar una ventaja competitiva que permite diferenciarse de la competencia, ofreciendo a los usuarios puntualidad (salir a la hora acordada del lugar de partida) y seguridad (viaje sin interrupciones en relación a permisos emitidos por la ANT).

8.1.4. Propuesta de valor

Ilustración 11 Lienzo de la Propuesta de Valor



Fuente:(Osterwalder et al., 2015)

Trabajos del cliente

- Tarea funcional: Aquellos clientes que tienen la necesidad de viajar en la ruta Cuenca/Guayaquil de forma puntual, segura y cómoda.
- Tarea Social: El cliente quiere ser visto como una persona responsable y segura: al viajar con una empresa puntual y que tenga permisos de la ANT.
- Tarea emocional: El usuario tiene la sensación de bienestar y seguridad con el viaje.

Frustraciones

No salir a tiempo de las oficinas (esperar hasta que la unidad se llene de pasajeros para poder salir) , interrupciones en el viaje (falta de autorización para esta actividad), malas condiciones de los vehículos, no poder modificar el boleto (perder el viaje y el dinero) y cobros adicionales (pagos con tarjetas de débito y crédito).

Alegrías



Que el viaje se realice a la hora prevista, no abandonar la unidad durante el trayecto, unidades nuevas, tecnológicas y cómodas, tener apertura a modificaciones en ciertos boletos (basado en los terminos y condiciones de la empresa).

Servicio

Empresa de transporte ejecutivo autorizado que cubre la ruta Cuenca/Guayaquil ofreciendo viajes cada hora, contando con unidades nuevas y completamente equipadas a la vanguardia de la tecnología. Pensando en el cliente se ofrece tres formas para reservar pasajes: llamada telefónica, presencial y uso de la aplicación móvil.

Aliviador de frustraciones

Mantener una política de puntualidad en la hora de salida, contar con permisos emitidos por la ANT.

Creador de alegrías

Recordatorios de viajes con fecha y hora a través de medios digitales, varias formas para la reserva del pasaje e información sobre los términos y condiciones para modificar el boleto.

Propuesta de valor: Transporte ejecutivo de pasajeros ofreciendo puntualidad y seguridad acorde a las necesidades específicas de los clientes.

8.2. Marketing Operativo

8.2.1. Servicio

La empresa oferta el servicio de transporte ejecutivo cada hora para la ruta Cuenca/Guayaquil.

Beneficios

Puntualidad



Salir a la hora establecida con un tiempo de espera máximo de 5 a 10 minutos para que aborden todos los pasajeros, para ello se plantea enviar mensajes y el uso de la aplicación como recordatorios para que el cliente llegue de forma oportuna el día de su viaje.

Seguridad

Seguridad al viajar ya que la empresa cuenta con todos los permisos adecuados para realizar esta actividad, por lo tanto, los usuarios no tendrán miedo de que las unidades los abandonen en las vías por falta de permisos y que el vehículo se encuentre en óptimas condiciones para recorrer las vías con choferes calificados y responsables.

Marca

Los socios de la empresa decidieron nombrarle Austrosur S.A. y de la misma manera escogieron la identidad visual de la empresa.

Identidad visual

Ilustración 12 Imagotipo Austrosur S.A.



Fuente: Austrosur S.A.

Slogan propuesto

Con el fin de que Austrosur S.A. sea recordada se plantea un slogan que permita la fácil identificación y notoriedad de la marca en el mercado quedándose así en la mente del consumidor.

**«Más que un simple viaje »**

Con este slogan la empresa quiere comunicar su preocupación por los usuarios ya que un viaje no es solo movilizarse de una ciudad a otra, conlleva responsabilidad al momento de elegir una empresa que entienda lo que necesita y le ofrezca un viaje tranquilo y libre de preocupaciones.

8.2.2. Precio

El uso de esta variable es importante para que Austrosur S.A. pueda generar ingresos, considerando de esta manera un objetivo de precio concentrado en la competencia, ya que el mismo es estable en el mercado siendo este de \$12,00.

Si bien es cierto Austrosur S.A. tiene autorización para subir el precio no lo ha realizado por la situación competitiva en la actualmente se encuentra.

Políticas de precio

- Descuento del 8,33% cuando se compra el pasaje de ida y vuelta (dicho porcentaje se encuentra establecido por la empresa).
- Descuento por reglamento estatal del 50% para personas con discapacidad, niños y personas de la tercera edad.

Tabla 9 Precios Austrosur S.A.

Pasajes	Precio
Precio normal	12,00
Precio ida y vuelta	22,00
Personas de tercera edad, discapacidad y niños	6,00



Fuente: Austrosur S.A.

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Para aplicar descuentos se identifica el cliente que será beneficiario del mismo mediante el número de cédula de la persona que realizará el viaje, de la igual manera se explican cuáles son los términos y condiciones del mismo.

Formas de pago

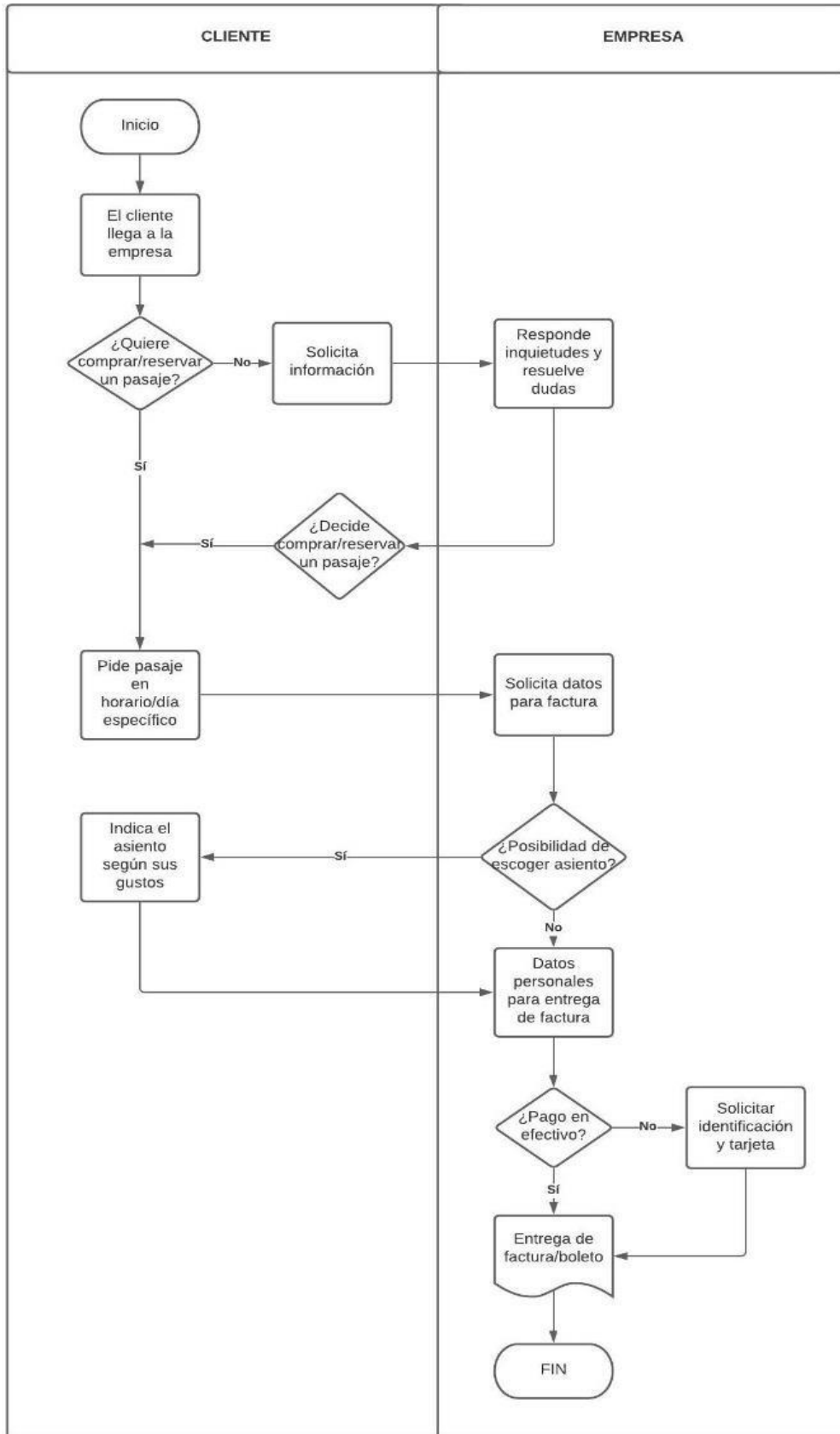
- Pago en efectivo
- Tarjetas de crédito y débito con un valor adicional de \$1,13 por la comisión que percibe el banco.

8.2.3. Plaza

La empresa cuenta con dos oficinas en la ciudad de Cuenca y Guayaquil ubicándose en la Calle el Batán y Edwin Sacoto (Esquina) y Av. Isidro Ayora 1-148 y Av. de Las Américas respectivamente de cada ciudad, estas instalaciones se encuentran en zonas céntricas y de fácil acceso para los clientes, en caso de que cada municipio entregue el lugar habilitado para la terminal de microbuses se cambiarían las mismas.

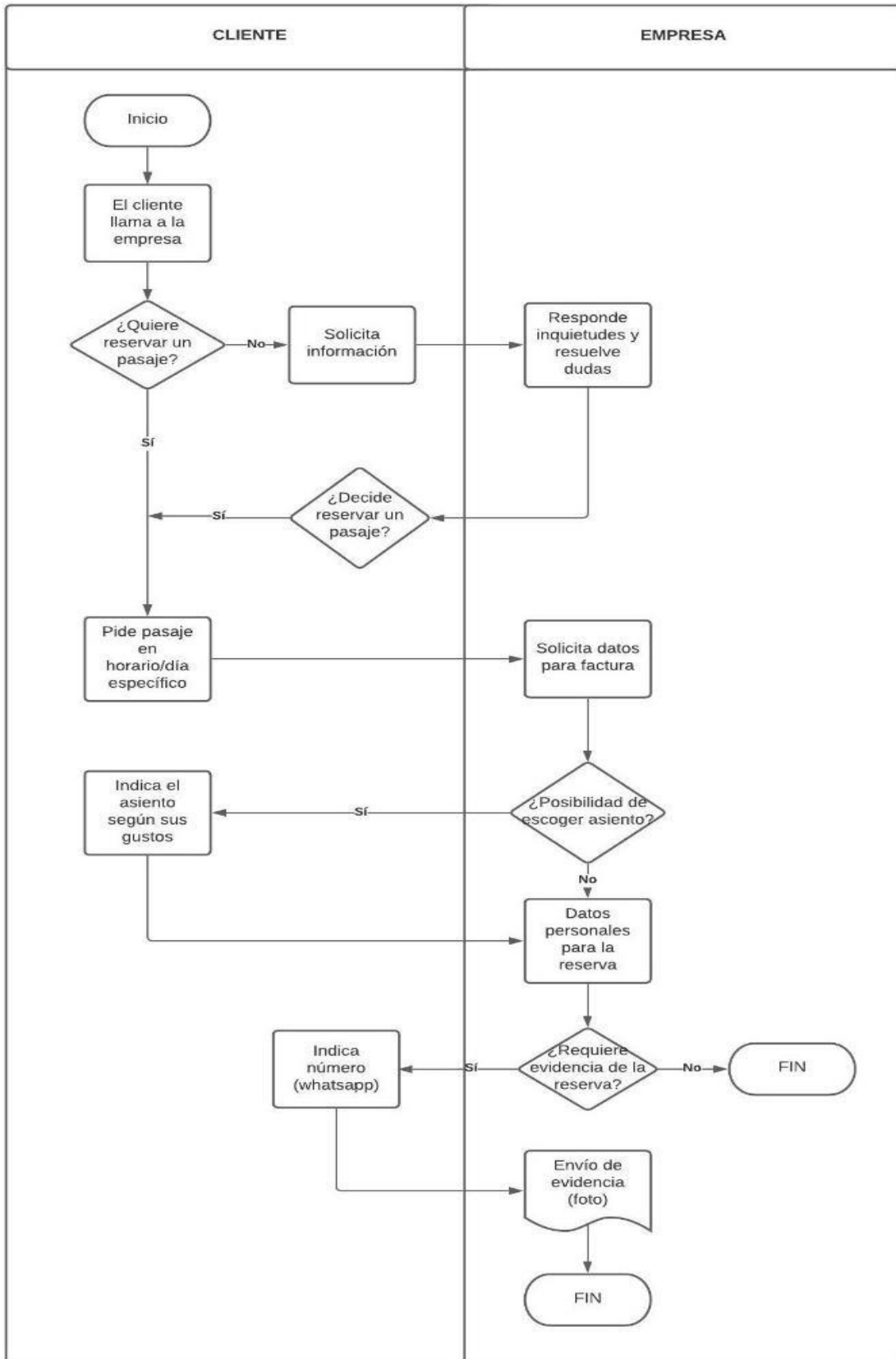
Para la adquisición y reserva de pasajes se da de forma: presencial, llamada telefónica y aplicación móvil con el fin de entregar comodidad al cliente, siendo este un canal directo como ya se mencionó en capítulos anteriores. A continuación, se presenta un diagrama de procesos para cada una de estas formas.

Ilustración 13 Proceso de compra - presencial

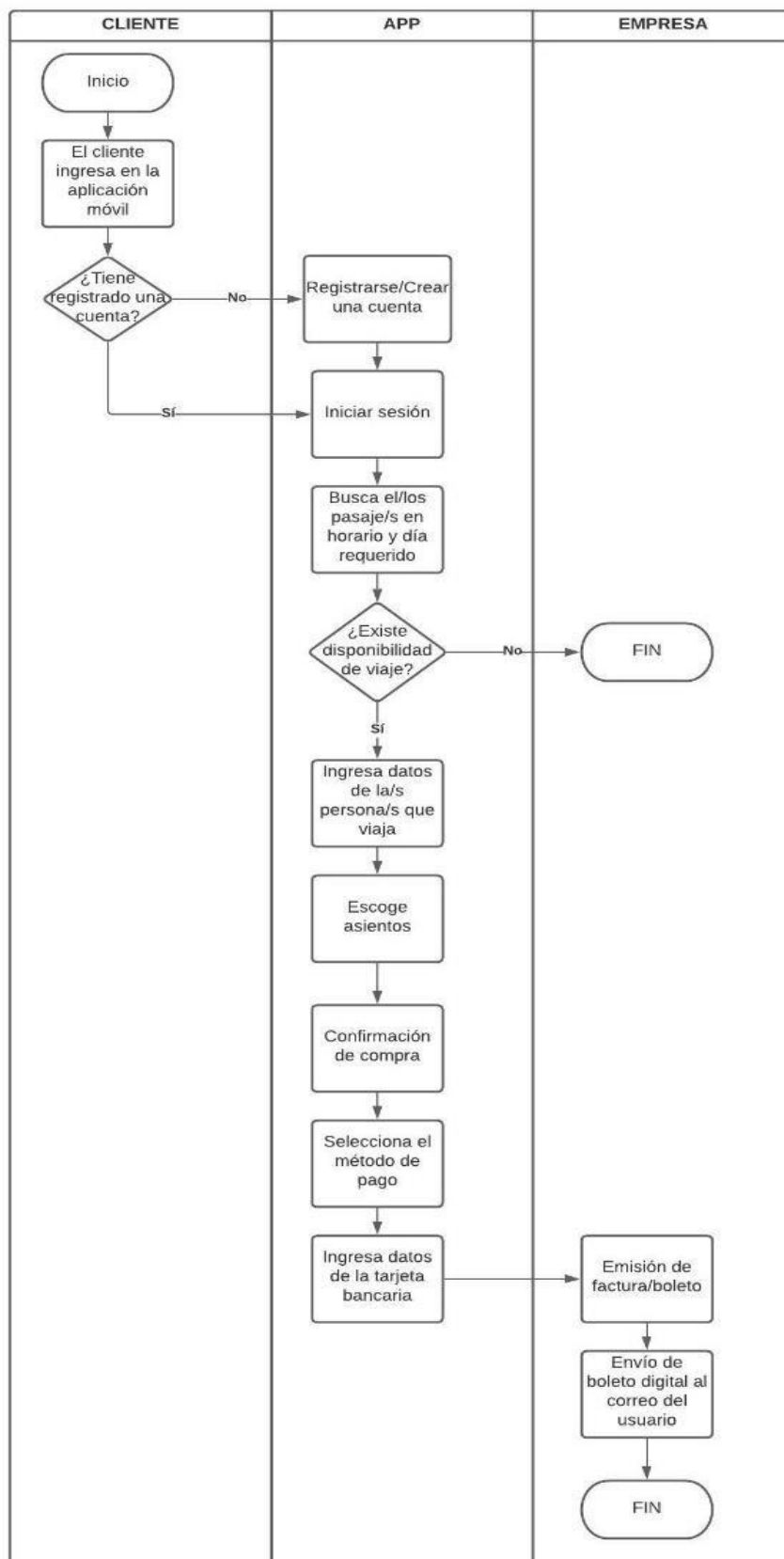


Fuente y elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Ilustración 14 Proceso de compra – llamada telefónica



Fuente y elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

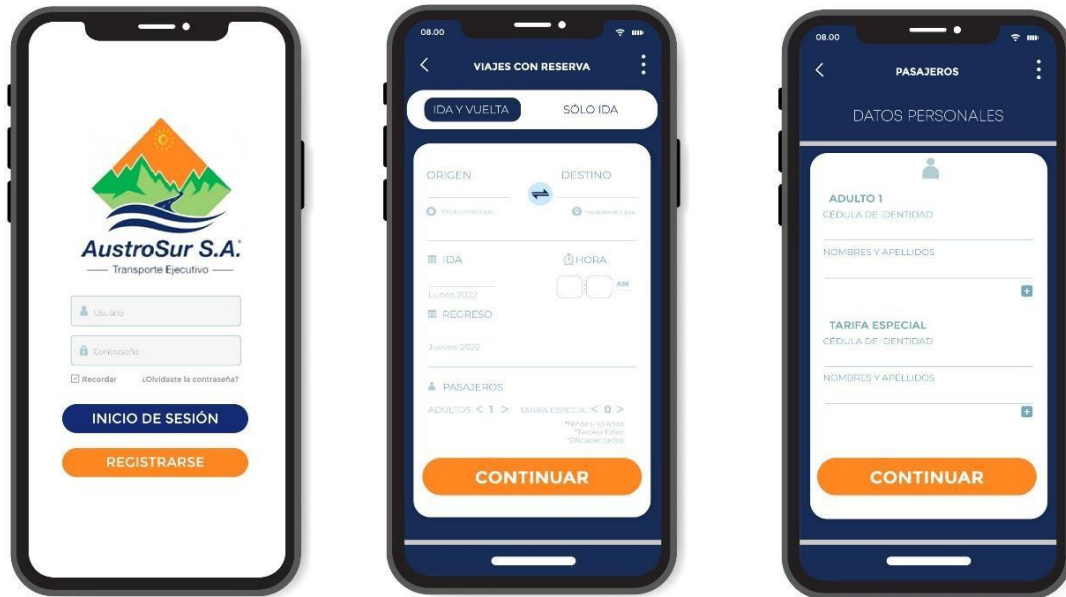


Fuente y elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés



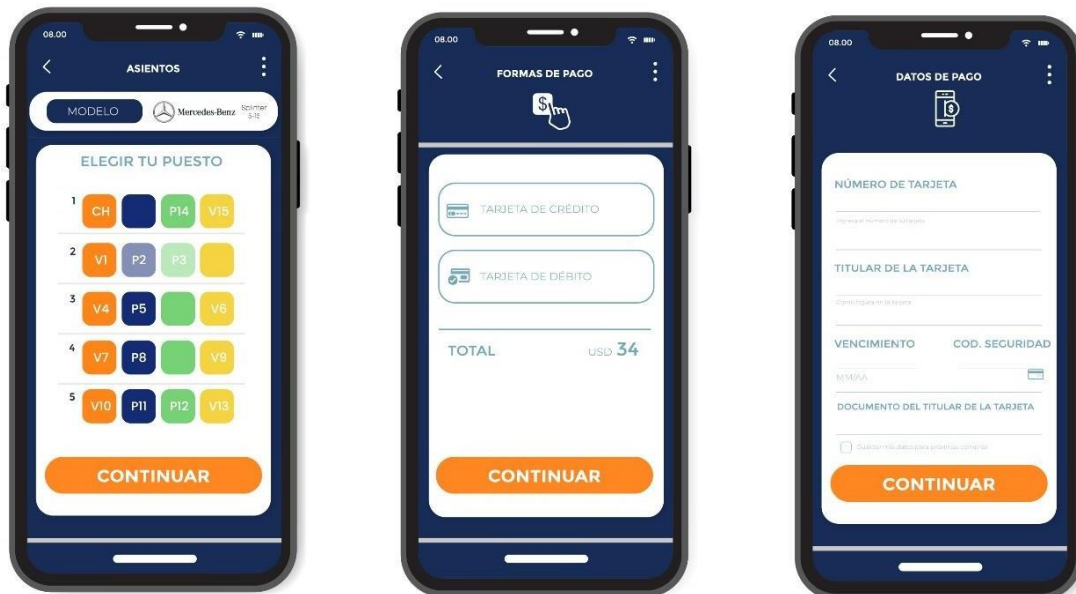
Propuesta de diseño para aplicación móvil

Ilustración 16 Propuesta interfaz aplicación móvil 1



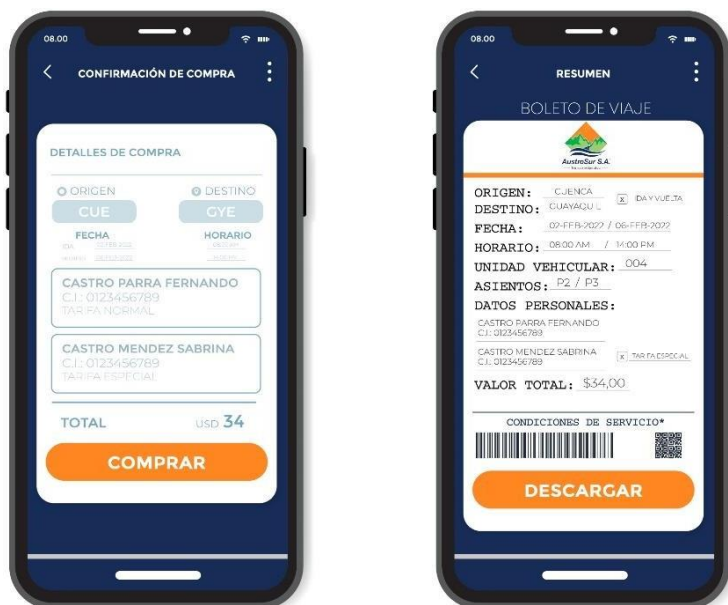
Fuente: Adobe Illustrator 2021
Elaborado por: Lorena Coronel - Gabriela Urgilés

Ilustración 17 Propuesta interfaz aplicación móvil 2



Fuente: Adobe Illustrator 2021
Elaborado por: Lorena Coronel - Gabriela Urgilés

Ilustración 18 Propuesta interfaz aplicación móvil 3



Fuente: Adobe Illustrator 2021

Elaborado por: Lorena Coronel - Gabriela Urgilés

8.2.4 Promoción

Con el fin de comunicar el servicio y las promociones vigentes del mismo se usarán los medios de comunicación preferidos por los clientes siendo estos digitales como: Facebook e Instagram determinados una vez realizada la investigación de mercados.

8.2.4.1 Estrategias de promoción

Entregar incentivos en el año 2022 para fomentar las ventas del servicio, con el fin de recompensar a los clientes más habituales, atraer nuevos clientes y la vez generar relaciones con los mismos.

- Clientes leales: Al cumplir con 20 viajes (ida y vuelta) en los últimos seis meses se plantea utilizar el factor sorpresa ya que cuando vaya realizar una compra se informará al cliente que ese viaje es gratis para él.
- Potenciales clientes: Ofrecer descuento de 10% al total de la factura cuando el viaje se realice en grupos (5 personas en adelante) ya sea familiar, amigos o compañeros de trabajo.



- Incentivar la compra en el canal digital a través de redes sociales, la persona deberá enviar una captura del pago y estará participando en el sorteo por festividades navideñas de un reloj marca Fossil.

8.2.4.2. Costos de la promoción

Para el siguiente costeo se consideró la base de datos de clientes proporcionada por la empresa:

Se pudo identificar que en los seis meses del año 2021, existieron 3 personas que realizaron más de 20 viajes, se establece que cada semestre del 2022 tendrá un incremento de 2 personas.

- Enero – Junio: 5 personas (un viaje gratis) = \$60
- Julio – Diciembre: 7 personas (un viaje gratis) = \$84

Costo Total: \$144

Con respecto a la segunda promoción, se prevé 10 grupos que viajen entre 5 a 8 personas con la empresa, considerando un costo total de \$261,60.

Para el sorteo por navidad, el costo del reloj valorado en \$215 y costo publicitario en redes sociales de \$156, siendo un costo total de \$371

Costo Total Promocional = \$776,60

Brief de diseño publicitario

Información

- Posicionamiento: Atributo – Beneficio
- Propuesta de valor: Transporte ejecutivo puntual y seguro.
- Mapping Semiótico: Misión (entre los cuadrantes de crítico y utópico, en donde la empresa se preocupa por mejorar el servicio para las personas).



- Método de persuasión: Argumento, se trata de mostrar problemas cotidianos que atraviesan los clientes cuando realizan un viaje y como la empresa puede solucionar los mismos.

Reto de la campaña

Dar a conocer los beneficios del servicio que oferta Austrosur S.A.

Definición del servicio

Austrosur S.A es una empresa de transporte ejecutivo que cubre la ruta Cuenca/Guayaquil para el segmento de hombres y mujeres que buscan obtener puntualidad en la salida y seguridad en sus viajes.

Ventaja diferencial

Austrosur S.A. se diferencia de su competencia por la puntualidad en la hora de salida ya que es un factor que valoran los usuarios, seguido de la seguridad que se transmite a los mismos por ser una empresa que cuenta con los permisos reglamentales para realizar esta actividad.

Es importante tomar en cuenta la importancia de brindar comodidad a los clientes tanto a la hora de comprar el ticket como durante el viaje (infraestructura interna y externa de la empresa, unidades).

Objetivo del negocio

Posicionarse en el mercado cuencano y guayaquileño para el año 2022 como una empresa responsable con sus clientes, dando un enfoque diferencial al transporte ejecutivo.



Objetivo de marca

Conseguir que los clientes reconozcan a Austrosur S.A. como una empresa preocupada por el bienestar y seguridad de las personas que viajan, logrando así diferenciarse de la competencia con su servicio.

Objetivo de Comunicación

Presentar los problemas que el target tiene y de qué manera estos afectan en su viaje, mostrando cómo Austrosur S.A. elimina estos conflictos y ayuda a los usuarios a tener un viaje confortable.

Target

Al tratarse de un servicio de uso común como es el transporte esta dirigido a hombres y mujeres de 25 a 55 años de edad, contando con un empleo y un ingreso superior a \$760,00, que viajan por negocios y turismo con una frecuencia de uno a tres viajes al mes.

Mensaje

¡No te preocupes! Esto no volverá a pasar

Personalidad de marca

Está en base al target, es decir, viajeros que buscan llegar siempre a tiempo a su destino de forma responsable, preocupados por su aspecto físico (quieren estar siempre impecables).

Mandatorios

- Se mantendrán todos los colores corporativos de la empresa en todos los anuncios publicitarios (verde, blanco, azul)



- El imago tipo de la empresa estará presente en cada una de las artes publicitarias.
- Se utilizará lenguaje de fácil entendimiento para la ciudadanía.

Restricciones

- De ninguna manera se presentarán mensajes agresivos que afecten la integridad de las personas (palabras con doble sentido o vulgar).
- No utilizar publicidad engañosa (no realizar falsas promesas de los servicios)
- No utilizar imágenes obscenas (desnudos, signos de violencia o agresividad, etc.)

Plan de medios

Se plantea utilizar medios digitales por parte de la empresa para dar a conocer el servicio siendo estas redes de Facebook e Instagram.

Facebook e Instagram



Ilustración 19 Arte Facebook – Instagram (Puntualidad en horarios)



Fuente: Adobe Ilustrador 2021

Elaborado por: Lorena Coronel - Gabriela Urgilés

Ilustración 20 Arte Facebook – Instagram (Seguridad – Permisos ANT)



Fuente: Adobe Ilustrador 2021

Elaborado por: Lorena Coronel - Gabriela Urgilés

**Presupuesto de campaña publicitaria**

Tabla 10 Presupuesto para redes sociales Austrosur S.A.

Medios	Audiencia	Frecuencia	Horario	Duración	Costo unitario	Costo total
Facebook	Clientes actuales y potenciales	Dos publicaciones diarias	12:00 a 13:00 20:30 a 21:30	30 días	\$8,00	\$240,00
Instagram	Clientes actuales y potenciales	Una publicación diaria	21:00 a 22:00	30 días	\$5,00	\$150,00
Total						\$390,00

Diseños

Arte	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Facebook	4	\$21,25	\$85,00
Instagram	4	\$21,25	\$85,00
Total			\$170,00

PRESUPUESTO TOTAL \$560,00

Fuente: Austrosur S.A.

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés



IX. Plan estratégico

Como se analizó anteriormente Austrosur S.A. no cuenta con un plan estratégico idóneo para el funcionamiento de la empresa, es por ello, que es importante establecer una misión clara, visión, valores corporativos y planes de acción que permitan a Austrosur S.A. poder lograr los objetivos planteados a futuro.

Misión

Somos una empresa de transporte ejecutivo en microbuses, que se enfoca en el bienestar y seguridad de un viaje con el apoyo de todo el personal para satisfacer las necesidades del mercado cuencano y guayaquileño, sin dejar de lado la innovación tecnológica en todos los procesos del servicio.

Visión

En el año 2022 ser una marca reconocida por mantener superioridad en el servicio de transporte ejecutivo a través de la mejora constante en sus procesos internos y externos que permitan reforzar nuestra ventaja competitiva en el mercado.

Valores

- **Puntualidad:** Ser disciplinados y organizados para ofrecer el servicio a las horas específicas.
- **Respeto:** Trato igualitario tanto a empleados como a clientes.
- **Compromiso:** Aportar con un servicio de calidad a la ciudadanía.
- **Responsabilidad:** Ser consientes con las decisiones que se toman en pro de satisfacer las necesidades de los clientes, trabajadores y el entorno en general.



9.1. Plan estratégico de acción

9.1.1. Matriz de Factores Externos

Se utiliza la matriz de factores externos identificando las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa y el mercado, a cada factor se le asigna un valor de 0.0 (no importante) y 1.00 (muy importante) y se los clasifica del 1 al 4 según como se encuentran las estrategias de la empresa en relación a dicho factor siendo 1 (deficiente) y 4 (superior) (Fred R, 2013).

Tabla 11 Matriz de Factores Externos

Matriz de Factores Externos		Austrosur 2021- S.A. 2022	
Oportunidades		Evaluación	
<i>Factores críticos</i>	Ponderación	Evaluación	Valor
1 Crecimiento en 10% de transacciones online	0,11	3,0	0,33
2 Existencia de una demanda potencial (Guayaquil 8,9% y Cuenca 32,60%)	0,15	4,0	0,60
3 Crecimiento del PIB en un 3% (2021)	0,09	2,0	0,18
4 Competencia no tiene un posicionamiento definido	0,12	3,0	0,36
5 Exoneración del impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados para transporte público y comercial	0,10	4,0	0,40
<i>Oportunidades</i>	<i>0,57</i>		1,87
Amenazas		Evaluación	
<i>Factores críticos</i>	Ponderación	Evaluación	Valor
1 Reducción de ingreso en las empresas por la pandemia Covid-19	0,12	1,0	0,12
2 Presencia de competencia informal	0,09	3,0	0,27
3 Incremento de precios en el combustible del 45%	0,10	2,0	0,20
4 Inflación del 1,3% para el año 2021	0,06	2,0	0,12
5 Nuevo confinamiento	0,06	2,0	0,12



<i>Amenazas</i>	<i>0,43</i>	<i>0,83</i>
Total	1	2,70

Fuente: (Fred R, 2013)

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Al analizar la situación externa de la empresa en base a los análisis previamente realizados, la calificación ponderada es de 2,70, lo cual dice que la empresa se encuentra apta para aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas que tiene en el sector.

9.1.2. Matriz de Factores Internos

Se utiliza la matriz de factores internos identificando fortalezas y debilidades que tiene la empresa, asignado un valor de 0.0 (no importante) y 1.00 (muy importante) de la misma manera se los clasifica siendo 1 debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza importante (Fred R, 2013).

Tabla 12 Matriz de Factores Internos

Matriz de Factores Internos		Austrosur S.A.	2021- 2022
Fortalezas		Evaluación	
<i>Factores críticos</i>	Ponderación	Evaluación	Valor
1 Experiencia en el sector durante 17 años	0,11	3,0	0,33
2 Contrato de operaciones emitido por entes gubernamentales desde mayo 2021	0,13	4,0	0,52
3 14 unidades disponibles para satisfacer la demanda	0,10	4,0	0,40
4 Contar con infraestructura adecuada (inmobiliario, tecnología y ambiente)	0,08	3,0	0,24
5 Personal acreditado para ofertar el servicio (choferes)	0,10	4,0	0,40
<i>Fortalezas</i>	<i>0,52</i>		1,89
Debilidades		Evaluación	
<i>Factores críticos</i>	Ponderación	Evaluación	Valor



1	No cuentan con reglamento interno empresarial	0,08	2,0	0,16
2	Falta de un sistema propio para cobro de pasajes (Datafast)	0,07	2,0	0,14
3	No tener un plan estratégico - gestión administrativa empírica	0,11	1,0	0,11
4	Falta de comunicación - promoción del servicio en los medios	0,10	1,0	0,10
5	Créditos financieros por incremento de unidades	0,12	1,0	0,12
<i>Debilidades</i>		<i>0,48</i>		0,63
Total		1		2,52

Fuente: (Fred R, 2013)

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Al calificar y ponderar los factores internos de Austrosur S.A. se obtuvo como resultado de 2,52, lo que quiere decir, que la empresa puede mejorar sus operaciones, estrategias y procedimientos.

9.1.3. Matriz Interna – Externa

La matriz interna externa reúne características de las matrices anteriormente realizadas, reunidas en 9 casillas, en donde el cuadrante "X" será de la matriz EFI y "Y" de la matriz EFE, al ubicar los puntos en la matriz la misma sugiere la estrategia más adecuada para la empresa (Fred R, 2013).

Tabla 13 Matriz Interna – Externa

		Puntajes Ponderados EFI			
		Fuerte 4.0	Promedio 3.0	Débil 2.0	1.0
Puntajes Ponderados EFE	Alta	3.0	I	II	III
	Medio	2.0	IV	V 2,52 (EFI) 2,70 (EFE)	VI
	Bajo	1.0	VII	VIII	IX



Fuente: (Fred R, 2013)

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

La empresa deberá optar por *conservar y mantener* aplicando estrategias de Penetración de Mercados, es decir, la empresa debería buscar mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes a través de mayores esfuerzos en marketing y Desarrollo de Productos con la búsqueda del incremento de ventas mediante las mejores en el servicio o desarrollo de uno nuevo (Fred R, 2013).

9.1.4 Matriz FODA Cruzado

Es una herramienta de adecuación que ayuda a formular cuatro estrategias siendo FO (Fortalezas y Oportunidades), DO (Debilidades y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas) y DA (Debilidades y Amenazas) requiriendo mucho sentido común por parte del personal administrativo de la organización (Fred R, 2013).

Tabla 14 Matriz FODA Cruzado

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FODA CRUZADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento en 10% de transacciones online. 2. Existencia de una demanda potencial (Guayaquil 8,9% y Cuenca 32,6%). 3. Crecimiento del PIB en un 3% (2021). 4. Competencia no tiene un posicionamiento definido. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de ingresos en las empresas por la pandemia Covid-19. 2. Presencia de competencia informal. 3. Incremento de precios en el combustible del 45%. 4. Inflación del 13% para el año 2021.



FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
	5. Exoneración del impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados para transporte público	5. Nuevo confinamiento.
1. Experiencia en el sector durante 17 años.		
2. Contrato de operaciones emitidos por entes gubernamentales desde mayo 2021.	F1-F2-O2-O4: Penetración de mercado	F2-A2: Penetración de mercado
3. 14 unidades disponibles para satisfacer la demanda.		
4. Contar con infraestructura adecuada (inmobiliario, tecnología y ambiente)	F4-O1: Desarrollo de producto	F4-A1: Diversificación relacionada
5. Personal acreditado para ofertar el servicio (choferes).		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA



- | | | |
|--|----------------------------------|--------------------------------|
| 1. No cuentan con reglamento interno empresarial. | | |
| 2. Falta de un sistema propio para cobro de pasajes (Datafast). | D2-O1: Desarrollo de producto | |
| 3. No tener un plan estratégico - gestión administrativa empírica. | D3-D4-O4: Penetración de mercado | D5-A1-A3-A4: Recorte de gastos |
| 4. Falta de comunicación - promoción del servicio en los medios. | | |
| 5. Créditos financieros por incremento de unidades. | | |

Fuente: (Fred R, 2013)

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Después de analizar cada una de las matrices se opta por utilizar una estrategia de penetración de mercados y desarrollo de productos que implican mejoras en el servicio actual de Austrosur S.A.



X. Plan Operativo

A continuación, se presenta un plan operativo que permita a Austrosur S.A. guiarse del mismo para cumplir con los objetivos establecidos y que la misma tenga éxito en el mercado.

Tabla 15 Plan Operativo de Marketing

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR DE VERIFICACIÓN	INDICADOR FÓRMULA
Incrementar las ventas	Desarrollo de productos	Creación de una aplicación móvil para realizar compra de pasajes.	Ventas	$\frac{\text{Venta actual} - \text{Venta anterior}}{\text{Venta anterior}} \times 100$
Obtener notoriedad de marca	Penetración de mercados	Mejorar la acción de redes sociales, mayor interacción, comunicando la ventaja competitiva.	Engagement	<p>Número de likes y comentarios en las páginas</p> $\% \text{ Nuevos visitantes} = \frac{\text{Nuevos visitantes}}{\text{Total de visitantes}}$ $\% \text{ Visitantes recurrentes} = \frac{\text{Visitantes recurrentes}}{\text{Total de visitantes}}$



$$\text{Nuevos visitantes/recurrentes} = \frac{\text{Nuevos visitantes}}{\text{Total recurrentes}}$$

Captar nuevos clientes	Penetración de mercados	Campañas promocionales, descuentos clientes	# de clientes nuevos	$\frac{\text{Cantidad de clientes del periodo}}{\text{Cantidad de clientes del periodo anterior}} \times 100$
------------------------	-------------------------	---	----------------------	---

Mejorar la experiencia de los usuarios	Penetración de mercados	Mejoras en la infraestructura, Crear una experiencia nueva de compra (APP)	Nivel de satisfacción	$\text{Satisfacción} = \frac{\text{Nº de clientes satisfechos}}{\text{total de clientes}} \times 100$
--	-------------------------	---	-----------------------	---

Ventas	Transmitir la ventaja competitiva en cada uno de los procesos.
--------	--

$$\% \text{ de Variación en la utilidad} = \frac{\text{Utilidad del periodo actual} - \text{Utilidad del periodo anterior}}{\text{Utilidad periodo anterior}} \times 100$$

Fuente: (Fred R, 2013)
Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés



XII. Análisis Económico y Financiero

12.1 Evaluación de Rentabilidad

A continuación se presenta el estado de resultados y balance general con los datos proporcionados por Austrosur S.A. para el año fiscal 2021.

12.1.1 Estado de resultados actual

Tabla 16 Análisis de Resultados

TRANSPORTE EJECUTIVO AUSTROSUR S.A. ESTADO DE RESULTADOS

CÓDIGO	CUENTA	2021
4	INGRESOS	152.000,00
61	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	152.000,00
611	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	152.000,00
61101	VENTAS	152.000,00
61101001	VENTAS	152.000,00
6	GASTOS	143.864,64
61	GASTOS	143.864,64
611	GASTOS ADMINISTRATIVOS	64.446,00
61101	GASTOS PERSONAL	54.266,00
61101001	SUELDOS Y SALARIOS	38.400,00
61101002	APORTE PATRONAL	4.666,00
61101003	FONDO DE RESERVA	3.200,00
61101004	DÉCIMO TERCER SUELDO	3.200,00
61101005	DÉCIMO CUARTO SUELDO	3.200,00
61101006	VACACIONES	1.600,00
61102	GASTOS MATERIALES OFICINA	1.080,00
61102001	FORMULARIOS PRE-IMPRESOS	600,00
61102002	SUMINISTROS DE OFICINA	480,00
61103	GASTOS POR SERVICIOS	8.500,00
61103004	SERVICIOS BÁSICOS	1.800,00
61103005	SERVICIOS LEGALES	3.600,00
61103006	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	700,00
61103007	HONORARIOS PROFESIONALES	2.400,00
61105	GASTOS POR MANTENIMIENTO	600,00
61105001	MANTENIMIENTO LOCALES	600,00
612	GASTOS DE VENTAS	72.250,00
61201	GASTOS POR AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN	72.000,00



61201002	DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS	72.000,00
61202	GASTOS POR PUBLICIDAD	250,00
61202001	PUBLICIDAD	250,00
619	GASTOS FINANCIEROS	7.168,64
61909	GASTOS FINANCIEROS	7.168,64
61909001	SERVICIOS Y COMISIONES BANCARIAS	50,00
61909002	INTERESES POR PRÉSTAMO	7.118,64
	RESULTADO DEL EJERCICIO	8.135,36

Fuente: Austrosur S.A.

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

12.1.2 Balance general actual

Tabla 17 Balance General actual

TRANSPORTE EJECUTIVO AUSTROSUR S.A. BALANCE GENERAL ACTUAL

CODIGO	CUENTA	2021
1	ACTIVO	293.404,00
11	ACTIVO DISPONIBLE	5.404,00
111	CAJA GENERAL	654,00
11101	CAJA	654,00
11101001	FONDO CAJA GENERAL	654,00
112	BANCOS	4.750,00
11201	BANCOS LOCALES	4.750,00
11201001	BANCO GUAYAQUIL	4.750,00
16	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	288.000,00
167	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	288.000,00
16705	VEHÍCULOS	288.000,00
16705001	VEHÍCULOS	360.000,00
16705002	DEP.ACUM. VEHÍCULOS	-72.000,00
2	PASIVO	84.100,39
21	CORRIENTE	10.032,67
211	PROVEEDORES	500,00
21101	PROVEEDORES	500,00
21101001	PROVEEDORES LOCALES	500,00
214	CUENTAS POR PAGAR IESS	4.666,00
21401	CUENTAS POR PAGAR IESS	4.666,00
21401001	APORTES AL IESS	4.666,00
215	OBLIGACIONES EMPLEADOS	3.000,00
21501	OBLIGACIONES EMPLEADOS	3.000,00
21501001	SUELDOS POR PAGAR	3.000,00
217	BENEFICIOS SOCIALES	1.866,67
21701	BENEFICIOS SOCIALES	1.866,67



21701001	FONDOS DE RESERVA	266,67
21701002	DÉCIMO TERCER SUELDO	266,67
21701003	DÉCIMO CUARTO SUELDO	1.333,33
22	NO CORRIENTE	74.067,72
211	OBLIGACIONES FINANCIERAS	74.067,72
21101	OBLIGACIONES FINANCIERAS	74.067,72
21101001	BANCO GUAYAQUIL	74.067,72
3	PATRIMONIO	209.303,61
31	PATRIMONIO	209.303,61
311	CAPITAL Y RESERVAS	12.000,00
31101	CAPITAL SOCIAL	12.000,00
31101001	CAPITAL SOCIAL	12.000,00
31102	APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	189.168,25
31101001	APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	189.168,25
315	RESULTADOS	8.135,36
31501	RESULTADOS	8.135,36
31501001	RESULTADO DEL EJERCICIO	8.135,36

Fuente: Austrosur S.A.

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

12.2 Plan de inversión financiera

Para realizar las proyecciones financieras del periodo (2022 – 2024) se tomaron en cuenta los siguientes aspectos económicos tanto gubernamentales como propios de la empresa, los mismos que pueden provocar una variación en dichos estados financieros.

- Crecimiento de ventas del 20%: este porcentaje de crecimiento responde al objetivo planteado por la directiva y socios de la empresa, quienes indican que al conocer el movimiento del sector esperan mínimo dicho crecimiento los próximos años, aun considerando la crisis actual que los ecuatorianos enfrentan. Este objetivo será alcanzado con los esfuerzos de marketing aplicados ganando reconocimiento en el mercado y ofreciendo un mejor servicio a la población principalmente.



- Inflación: para la proyección de algunos gastos que incurrirá la empresa se plantea una tasa de inflación del 1,28% (2022), 1,25% (2023) y 1,22% (2024), se prevé que dichas variaciones serán mínimas ya que el Ecuador se encuentra en un fuerte ajuste económico (Ministerio del Trabajo, 2021).
- Préstamo e intereses bancarios: se considera el crédito realizado en el Banco de Guayaquil por la empresa para la adquisición de dos nuevas unidades, con una tasa de interés del 9,76% (ver Anexo 3).
- Para la cuenta de gastos en promoción en el 2022 tiene un costo total de \$776,60, de los cuales para el año 2023 y 2024 se incrementara en un 25%.
- Campaña publicitaria: para el año 2022 se establece un valor adicional de \$560 al presupuesto publicitario de la empresa, como parte de la propuesta de las investigadoras para comunicar el posicionamiento.
- Aplicación móvil: el valor de dicha aplicación se obtuvo luego de realizar cotizaciones en varias empresas, optando por la que se adapte de mejor manera a las necesidades y disposiciones de la empresa, siendo un valor de \$8000 divididos para el periodo de estudio. Además de la cancelación por licencias en Play Store y iOs.

**12.2.1 Estado de resultados proyectado**

Tabla 18 Estado de Resultados Proyectado

**TRANSPORTE EJECUTIVO AUSTROSUR S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

CÓDIGO	CUENTA	2022	2023	2024
4	INGRESOS	182.400,00	218.880,00	262.656,00
61	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	182.400,00	218.880,00	262.656,00
611	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	182.400,00	218.880,00	262.656,00
61101	VENTAS	182.400,00	218.880,00	262.656,00
61101001	VENTAS	182.400,00	218.880,00	262.656,00
6	GASTOS	151.552,39	153.259,53	155.881,80
61	GASTOS	151.552,39	153.259,53	155.881,80
611	GASTOS ADMINISTRATIVOS	69.358,40	72.248,00	75.306,56
61101	GASTOS PERSONAL	57.700,00	57.700,00	57.700,00
61101001	SUELDOS Y SALARIOS	40.800,00	40.800,00	40.800,00
61101002	APORTE PATRONAL	5.000,00	5.000,00	5.000,00
61101003	FONDO DE RESERVA	3.400,00	3.400,00	3.400,00
61101004	DÉCIMO TERCER SUELDO	3.400,00	3.400,00	3.400,00
61101005	DÉCIMO CUARTO SUELDO	3.400,00	3.400,00	3.400,00
61101006	VACACIONES	1.700,00	1.700,00	1.700,00
61102	GASTOS MATERIALES OFICINA	1.382,40	1.728,00	2.108,16
61102001	FORMULARIOS PRE-IMPRESOS	768,00	960,00	1.171,20
61102002	SUMINISTROS DE OFICINA	614,40	768,00	936,96
61103	GASTOS POR SERVICIOS	9.508,00	11.860,00	14.327,20
61103004	SERVICIOS BÁSICOS	1.800,00	1.800,00	1.800,00
61103005	SERVICIOS LEGALES	4.608,00	5.760,00	7.027,20



61103006	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	700,00	700,00	700,00
61103007	HONORARIOS PROFESIONALES	2.400,00	3.600,00	4.800,00
61105	GASTOS POR MANTENIMIENTO	768,00	960,00	1.171,20
61105001	MANTENIMIENTO LOCALES	768,00	960,00	1.171,20
612	GASTOS DE VENTAS	76.338,27	76.818,67	77.272,69
61201	GASTOS POR AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN	74.666,67	74.666,67	74.666,67
61201001	AMORTIZACIÓN DE APLICACIÓN MÓVIL	2.666,67	2.666,67	2.666,67
61201002	DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS	72.000,00	72.000,00	72.000,00
61202	GASTOS POR PROMOCIÓN	776,60	970,65	1164,90
61202001	PROMOCIÓN	776,60	970,65	1164,90
61203	GASTOS POR PUBLICIDAD	880,00	1.100,00	1.342,00
61203001	PUBLICIDAD	880,00	1.100,00	1.342,00
61204	GASTOS POR SERVICIOS	65,00	81,25	99,13
61204001	LICENCIAS DE APLICACIÓN	65,00	81,25	99,13
619	GASTOS FINANCIEROS	5.805,72	4.192,86	3.302,55
61909	GASTOS FINANCIEROS	5.805,72	4.192,86	3.302,55
61909001	SERVICIOS Y COMISIONES BANCARIAS	105,00	325,50	1.334,55
61909002	INTERESES POR PRÉSTAMO	5.700,72	3.867,36	1.968,00
	RESULTADO DEL EJERCICIO	30.847,61	65.620,47	106.774,20

Fuente: Austrosur S.A.

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

**12.2.2. Balance General proyectado**

Tabla 19 Balance General Proyectado

**TRANSPORTE EJECUTIVO AUSTROSUR S.A.
BALANCE GENERAL PROYECTADO**

CÓDIGO	CUENTA	2022	2023	2024
1	ACTIVO	223.631,66	162.738,19	140.790,15
11	ACTIVO DISPONIBLE	7631,66	18.738,19	68.790,15
111	CAJA GENERAL	945,76	2.380,81	8.707,69
11101	CAJA	945,76	2.380,81	8.707,69
11101001	FONDO CAJA GENERAL	945,76	2.380,81	8.707,69
12	BANCOS	6685,90	16.357,38	60.082,46
11201	BANCOS LOCALES	6685,90	16.357,38	60.082,46
11201001	BANCO GUAYAQUIL	6685,90	16.357,38	60.082,46
16	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	216.000,00	144.000,00	72.000,00
167	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	216.000,00	144.000,00	72.000,00
16705	VEHICULOS	216.000,00	144.000,00	72.000,00
16705001	VEHÍCULOS	360.000,00	360.000,00	360.000,00
16705002	DEP.ACUM. VEHÍCULOS	-144.000,00	-216.000,00	-288.000,00
2	PASIVO	67.608,05	48.830,83	28.128,65
21	CORRIENTE	10.701,33	10.861,33	11.037,33
211	PROVEEDORES	640,00	800,00	976,00
21101	PROVEEDORES	640,00	800,00	976,00
21101001	PROVEEDORES LOCALES	640,00	800,00	976,00
214	CUENTAS POR PAGAR IESS	5.000,00	5.000,00	5.000,00
21401	CUENTAS POR PAGAR IESS	5.000,00	5.000,00	5.000,00
21401001	APORTES AL IESS	5.000,00	5.000,00	5.000,00
215	OBLIGACIONES EMPLEADOS	3.078,00	3.078,00	3.078,00



21501	OBLIGACIONES EMPLEADOS	3.078,00	3.078,00	3.078,00
1501001	SUELDOS POR PAGAR	3.078,00	3.078,00	3.078,00
217	BENEFICIOS SOCIALES	1.983,33	1.983,33	1.983,33
21701	BENEFICIOS SOCIALES	1.983,33	1.983,33	1.983,33
21701001	FONDOS DE RESERVA	283,33	283,33	283,33
21701002	DÉCIMO TERCER SUELDO	283,33	283,33	283,33
21701003	DÉCIMO CUARTO SUELDO	1.416,67	1.416,67	1.416,67
22	NO CORRIENTE	56.906,72	37.969,50	17.091,32
211	OBLIGACIONES FINANCIERAS	56.906,72	37.969,50	17.091,32
21101	OBLIGACIONES FINANCIERAS	56.906,72	37.969,50	17.091,32
21101001	BANCO GUAYAQUIL	56.906,72	37.969,50	17.091,32
3	PATRIMONIO	156.023,61	113.907,35	112.661,49
31	PATRIMONIO	156.023,61	113.907,35	112.661,49
311	CAPITAL Y RESERVAS	6.000,00	3.000,00	0,00
31101	CAPITAL SOCIAL	6.000,00	3.000,00	0,00
31101001	CAPITAL SOCIAL	6.000,00	3.000,00	0,00
31102	APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	119.176,00	45.286,88	5.887,29
31101001	APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	119.176,00	45.286,88	5.887,29
315	RESULTADOS	30.847,61	65.620,47	106.774,20
31501	RESULTADOS	30.847,61	65.620,47	106.774,20
31501001	RESULTADO DEL EJERCICIO	30.847,61	65.620,47	106.774,20

Fuente: Austrosur S.A.

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

**12.2.3. Estado de Pérdidas Ganancias**

Tabla 20 Estado de Pérdidas y Ganancias

**TRANSPORTE EJECUTIVO AUSTROSUR S.A.
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

	2021	2022	2023	2024
VENTAS DE LA EMPRESA	152.000,00	182.400,00	218.880,00	262.656,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	152.000,00	182.400,00	218.880,00	262.656,00
(-) GASTOS OPERATIVOS	143.864,64	151.552,39	153.259,53	155.881,80
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	8135,36	30.847,61	65.620,47	106.774,20
PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS 15%	1220,30	4627,14	9843,07	16.016,13
,UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	6915,06	26.220,47	55.777,40	90.758,07
IMPUESTO A LA RENTA 25%	1728,76	6555,12	13.944,35	22.689,52
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	5186,29	19.665,35	41.833,05	68.068,55
RESERVA LEGAL 10%	518,63	1966,54	4183,30	6806,86
UTILIDAD NETA AL FINAL DEL EJERCICIO	4667,66	17.698,82	37.649,74	61.261,70

Fuente: Austrosur S.A

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

12.2.4. Cálculo de TIR y VAN

Para el cálculo del TIR y el VAN se utiliza como base la tasa referencial del Banco

Del Ecuador siendo esta del 6,48%. Obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 21 Inversión para obtener TIR y VAN

Inversión	-86.067,72
Año 1	4667.66
Año 2	17.698,82
Año 3	37.649,74
Año 4	61.261,70

Fuente: Austrosur S.A

Elaborado por: Lorena Coronel



Tabla 22 Valores del TIR y VAN

TIR	13,87%
VAN	\$14.504,75

Fuente: Austrosur S.A
Elaborado por: Lorena Coronel

El TIR es un indicador que ayuda a determinar si la inversión realizada es aceptable o no, en este caso al tener un valor del 13,87% siendo positivo muestra que la inversión es conveniente, además este valor es mayor al comparar con el porcentaje (%) de la tasa referencial del Banco Central del Ecuador siendo de 6,48% lo que indica que es viable invertir en el modelo de negocio.

De la misma manera al obtener valores positivos en el Valor Actual Neto de \$14.504,75 y siendo mayores a cero, significa que realizar una inversión en el negocio es factible, dando cabida a la aceptación de un modelo de negocio.

XIII. Análisis de Impactos, Viabilidad y Riesgos del Modelo de Negocio

13.1. Indicadores de Impacto Esperados: económico, social y ambiental

Una vez realizado un modelo de negocio para Austrosur S.A. que le permita competir en el mercado y mejorar su posicionamiento, se analizara el impacto y viabilidad de dicho modelo considerando indicadores importantes como: económicos, sociales y ambientales.

13.1.1. Impacto económico

Según lo analizado en el capítulo anterior el modelo de negocio establecido para Austrosur S.A. es económicamente viable dentro del periodo proyectado (3 años) ya



que los indicadores de VAN y TIR son positivos mostrando rentabilidad para la empresa. Sin embargo, es importante considerar que la empresa se encuentra en un estado inicial por lo que sus gastos son altos siendo estos similares a los ingresos lo que significa que su recuperación económica será de forma paulatina.

Por otra parte, al ser una empresa que se dedica a una actividad comercial requiere de forma inminente capital humano, por lo tanto, es generadora de empleo digno para las ciudades en las que se encuentra ayudando así al crecimiento económico de las mismas.

13.1.2. Impacto social

Se plantea contribuir a la sociedad ofertando un servicio acorde a sus necesidades, relacionado con la segunda fila de la pirámide de Maslow en la que consta la seguridad y protección que un individuo necesita a la hora de movilizarse de un lugar a otro, siendo esta seguridad física y moral.

13.1.3. Impacto ambiental

La empresa plantea contribuir al planeta mediante el uso de papel ecológico para facturas y entrega de boletos, además con el desarrollo de la aplicación móvil se minimizará la emisión de los mismos.

De igual manera las unidades acudirán a revisión vehicular constantemente y se renovaran las mismas cada dos años para disminuir la contaminación ambiental.

13.1. Análisis del Riesgo del Modelo

Es importante el riesgo que conlleva realizar un modelo de negocio así como plantear medidas de corrección y mitigación para cada uno de los riesgos identificados.



Se toma como referencia el modelo establecido por los Acuerdos de Basilea para entidades financieras siendo adaptado para una empresa no financiera constando de los siguientes tipos de riesgos: de mercado, financiero, operacional y competitivo (Rodríguez López et al., 2013).

Tabla 23 Nivel de Riesgos

Probabilidad	Impacto	Valor de riesgo
Alta 4-5	Grave 4-5	Intolerable 15-25
Media 3	Moderado 3	Tolerable 5-9
Baja 1-2	Bajo 1-2	Aceptable 1-4

Fuente: (Rodríguez López et al., 2013)

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Tabla 24 Análisis de Riesgo

Tipo de Riesgo	Posible Riesgo	Factores de Riesgo		Valor de Riesgo
		Probabilidad	Impacto	
Financiero	No tener liquidez para el pago por créditos bancarios	3	3	9
	Disminución de ventas por nuevo confinamiento	3	5	15
Mercado	Incremento adicional en el combustible, repuestos y mantenimiento de vehículos	2	4	8
Operacional	Daño de las unidades durante un viaje	1	3	3
	Caída o mal funcionamiento de la aplicación móvil	2	3	6
	Daño del sistema interno para emisión de boletos	2	1	2



Competitivo	Estrategias por parte de la competencia para posicionarse en el mercado	3	2	6
	Estrategias de comunicación y promocionales de la competencia para atraer a nuevos clientes	4	2	8

Fuente y elaboración: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

13.2.1. Medidas de Mitigación

Una vez identificados los posibles riesgos que la empresa enfrentaría se plantean soluciones para cada uno de ellos

Tabla 25 Medidas de Mitigación

Tipo de Riesgo	Posible Riesgo	Medidas de mitigación
Financiero	No tener liquidez para el pago por créditos bancarios.	Contar con un fondo financiero para imprevistos y refinanciamiento de la deuda.
	Disminución de rentabilidad por nuevo confinamiento.	Recorte de gastos en cuanto a frecuencia de viajes y número de unidades.
Mercado	Incremento adicional en el combustible, repuestos y mantenimiento de vehículos.	Incremento del precio de pasaje.
Operacional	Daño de las unidades durante un viaje.	Revisión y mantenimiento de las unidades antes de cada viaje.
	Caída o mal funcionamiento de la aplicación móvil.	Revisión y monitoreo constante de la aplicación y actualizaciones de las misma.
	Daño del sistema interno para emisión de boletos.	Contar con un sistema alternativo para continuar con el servicio.
Competitivo	Estrategias por parte de la competencia para posicionarse en el mercado.	Fidelización de los clientes a través de la satisfacción de necesidades y búsqueda constante de aspectos valorados por el mismo.
	Estrategias de comunicación y promocionales de la competencia para atraer a nuevos clientes.	



Realizar campañas de incentivos atractivos para el cliente.

Fuente y elaboración: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

XIV. Aporte académico, conclusiones y recomendaciones

14.1. Aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad y la región

Es importante entregar a la colectividad profesionales comprometidos con el desarrollo de la nación, por lo que, la Universidad de Cuenca fomenta una cultura de excelencia académica, creativa y capaz de enfrentar los desafíos que se puedan presentar en la vida cotidiana de los estudiantes.

Dentro de este contexto los docentes transmiten sus conocimientos en cada materia impartida a fin de formar colegas competentes en el ámbito laboral y personal. Por lo tanto, la propuesta de modelo de negocio reúne herramientas teóricas y prácticas aprendidas durante el periodo académico en la carrera de Marketing.

Al establecer un modelo de negocio para la empresa Austrosur S.A. que con la aplicación del mismo pueda cumplir con los objetivos planteados considerando que en este estudio se incluyen planes: estratégicos, operativos y comunicacionales de marketing con lo que la empresa logre diferenciarse en el mercado en el que compite y de la misma manera sirva como referencia para que otras empresas se vayan adaptando a las necesidades de los clientes tomando en consideración a los mismos por el servicio que ofrecen.



14.2. Conclusiones

Esta investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de negocio para la empresa Austrosur S.A. que le permita administrar eficientemente sus recursos a través de estrategias tanto operativas como tácticas y de esta manera alcanzar sus objetivos, ganando reconocimiento en el mercado.

Dentro del estudio realizado se pudo identificar el target al que se dirige la empresa siendo este de hombres y mujeres de 25 a 45 años de edad, contando con un empleo y un ingreso superior a \$760,00, que viajan por negocios y turismo con una frecuencia de uno a tres viajes al mes.

A partir de la investigación se pudo sustentar cada una de las actividades de la cadena de valor y establecer una ventaja competitiva diferenciable siendo esta; ofrecer puntualidad con los horarios de salida y seguridad al no tener interrupciones durante el viaje por la falta de permisos correspondientes.

Con la información obtenida también se pudo formular dos estrategias de marketing como; penetración de mercados en donde la empresa deberá realizar mayores esfuerzos de marketing con el fin de aumentar su participación en el mercado a través de la construcción del posicionamiento e incremento de presencia de marca en los medios de comunicación digitales.

La segunda estrategia para este negocio es el desarrollo de productos que implica la propuesta de creación de una aplicación móvil como nuevo canal digital destinado a la compra/reserva de pasajes. Existe el 71,7% de aceptación favorable por los encuestados a esta propuesta de innovación tecnológica para facilitar el proceso de compra, sin dar mayor importancia al cobro de un valor adicional por la transacción del sistema bancario.



Un modelo de negocio no solo se basa en el planteamiento de ideas y estrategias para su ejecución, también es primordial estudiar la viabilidad financiera y económica para el cual este estudio presentó estado financieros rentables demostrándose a través de indicadores como el TIR del 13,87% y un VAN de \$14.504,75.

Finalmente, este modelo de negocio ayudará a la empresa a obtener una mejor posición en el mercado con la implementación de los factores mencionados en el presente trabajo. Así como puede servir de base para futuros análisis dentro de la misma o de guía en el planteamiento de un modelo de negocio para otra empresa que se encuentre o inicie en este sector.

14.3. Recomendaciones

Al ser el transporte ejecutivo un servicio muy demandado por parte de la población gracias a los beneficios que se encontraron en el mismo y los usuarios han sabido valorar a la hora de realizar un viaje por diferentes motivos, una vez concluido el estudio es importante recomendar algunos puntos con el fin de que la empresa pueda cumplir con los objetivos establecidos, entregando una ventaja competitiva que sea valorada por los clientes e ir posicionando la marca en la mente de los usuarios actuales y potenciales.

- Se recomienda continuar con la empresa ya que proyecta rentabilidad y solvencia económica, de la misma se debe aplicar la cadena de valor identificado en el estudio realizado e invertir los recursos necesarios para mejorar infraestructura tanto de las oficinas como de las unidades con el fin de mantener a los clientes satisfechos ya que se mostró evidencia que comprueba que las condiciones de los vehículos son medios por los cuales existe un nivel de satisfacción en los clientes.



- Mantener la junta directiva para la gestión del negocio, es importante que la misma busque criterios profesionales cuando sea necesario tomar decisiones en áreas específicas como; Derecho y Leyes, Marketing, Finanzas, entre otras, ya que la empresa no tiene estos departamentos de trabajo.
- Se recomienda hacer estudios de mercado bajo un proceso de mejora continua, con el fin de conocer y satisfacer las necesidades, gustos y preferencias que tienen los usuarios con respecto al servicio, además de encontrar las estrategias y tácticas que la competencia está llevando a cabo para permanecer en el mercado y poder reducir el impacto de las mismas en Austrosur S.A.
- Estar en constante innovación tecnológica: en las oficinas de atención al cliente identificar siempre el sistema más adecuado para la empresa en cuanto a facturación con el fin de no afectar la oportuna prestación del servicio. En los procesos de compra, considerar la implementación de la aplicación móvil propuesta en el estudio ya que se cuenta con aceptación por parte del público objetivo; y, en las unidades (vehículos), mantenerlas siempre equipadas tecnológicamente ya que es en donde el servicio se aprecia directamente.
- Buscar apoyo de entidades públicas y privadas para capacitar frecuentemente a los trabajadores de la empresa en temas de atención al cliente, manejo de conflictos, solución de problemas, etc., además de hacer actividades de recreación y entrega de incentivos valorados por los mismos con el fin de motivar al personal y que el mismo refleje su satisfacción con los usuarios.
- Una vez la empresa haya logrado el posicionamiento deseado, la siguiente estrategia es negociar con otras empresas y crear alianzas con compañías de taxis y hoteles, para la venta o reserva de pasajes, considerando los márgenes de ganancia que llevará cada parte, dichas instituciones deben ir acorde a la



empresa con el fin de no dañar o distorsionar el posicionamiento que tiene Austrosur S.A.

- Para dar a conocer el servicio (para posibles clientes) y reforzar el posicionamiento de la marca o fortalecer la relación con los clientes, se recomienda realizar campañas publicitarias y promocionales a través de medios de comunicación, enfocándose en las redes sociales de la empresa o de otras compañías/personas reconocidas que den soporte (es decir pagar a cuentas con un gran número de seguidores por publicidad).
- Hacer uso de uniformes empresariales, gafetes, boletos membretados y brandeo interno de las unidades para reforzar la identidad corporativa logrando así distinguirse de la competencia y se puede lograr introducir en la mente del consumidor obteniendo Top Of Mind.



Bibliografía

- Agencia Nacional de Tránsito. (2016). *Reglamento Relativo a los procesos de la revisión técnica de vehiculos*. <https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/2014s5.%29%20rtv.pdf>
- ANT. (2021). *Contrato de Operación para la Operadora de Transporte Ejecutivo Austrosur S.A.*
- Reglamento a la ley de transporte terrestre tránsito y seguridad vial*, (2012) (testimony of Asamblea Nacional). <https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Decreto-Ejecutivo-No.-1196-de-11-06-2012-REGLAMENTO-A-LA-LEY-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIA.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Información Estadística - Cuentas Provinciales Serie 2007 - 2019*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/CuentasProvinciales/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2021, septiembre 30). *Ecuador registra un crecimiento interanual*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1447-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-8-4-en-el-segundo-trimestre-de-2021>
- Banco Mundial. (2021). *Crecimiento del PIB (% anual) - Ecuador*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=EC>
- Cámara de Turismo del Azuay. (2017). *Estudio de Mercado del Sector Turístico - Azuay, Guayas y Loja*.
- Córdoba Padilla, M. (2019). *Gestión financiera. Curso básico de gestión financiera*,



53, 18.

Corporación Financiera Nacional. (2021). *FICHA SECTORIAL TRANSPORTE*

TERRESTRE PARA PASAJEROS SUBGERENCIA DE ANÁLISIS DE

PRODUCTOS Y SERVICIOS. [https://www.cfn.fin.ec/wp-](https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Transporte-Terrestre-de-pasajeros.pdf)

[content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-](https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Transporte-Terrestre-de-pasajeros.pdf)

[Sectorial-Transporte-Terrestre-de-pasajeros.pdf](https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Transporte-Terrestre-de-pasajeros.pdf)

Diario El Mercurio. (2021, marzo 12). *Transporte formal pide más controles contra la*

informalidad. [https://elmercurio.com.ec/2021/03/12/transporte-formal-pide-mas-](https://elmercurio.com.ec/2021/03/12/transporte-formal-pide-mas-controles-contra-la-informalidad/)

[controles-contra-la-informalidad/](https://elmercurio.com.ec/2021/03/12/transporte-formal-pide-mas-controles-contra-la-informalidad/)

El Comercio. (2018, junio 12). *Viajes en buseta en la ruta Cuenca-Guayaquil se*

incrementan - El Comercio.

[https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/busetas-ruta-cuenca-guayaquil-](https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/busetas-ruta-cuenca-guayaquil-tame.html)

[tame.html](https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/busetas-ruta-cuenca-guayaquil-tame.html)

El Comercio. (2021a, agosto 5). *Transporte, salud, artículos del hogar y más*

subieron de precio entre el mes de julio de 2020 y 2021, según el INEC - El

Comercio. [https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/productos-alza-](https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/productos-alza-precios-inflacion-anual-inec.html)

[precios-inflacion-anual-inec.html](https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/productos-alza-precios-inflacion-anual-inec.html)

El Comercio. (2021b, octubre 6). *Banco Mundial proyección de crecimiento de economía ecuatoriana para 2021*.

[https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/banco-mundial-proyeccion-](https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/banco-mundial-proyeccion-crecimiento-economia.html)

[crecimiento-economia.html](https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/banco-mundial-proyeccion-crecimiento-economia.html)

El Universo. (2019, junio 24). *¿Cómo reducir el impacto ambiental del transporte*

diario? | Ecología | La Revista | El Universo.

[https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/24/nota/7391994/como-reducir-](https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/24/nota/7391994/como-reducir-impacto-ambiental-transporte-diario/)

[impacto-ambiental-transporte-diario/](https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/24/nota/7391994/como-reducir-impacto-ambiental-transporte-diario/)

El Universo. (2021a, abril 14). *Por diez meses seguidos se ha incrementado el*



precio del diésel y por dos meses, el de la gasolina regular, dentro del sistema de bandas | Economía | Noticias | El Universo.

<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/precios-combustibles-abril-mayo-2021-incremento-banda-de-precios-transportistas-indigenas-distribuidores-gasolina-abril-2021-nota/>

El Universo. (2021b, septiembre 6). *Inflación de agosto se ubicó en 0,12 %, según reporte del INEC; transporte sube menos de 1 % en el año | Economía | Noticias | El Universo.* <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/como-se-comporto-la-inflacion-en-agosto-2021-segun-reporta-el-inec-nota/>

Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Gallardo, G., Santa Cruz, D., Suña, M., & Ortega, W. (2016). OBSERVATORIO TURÍSTICO PARA LA SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 3(5).

<http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/octubre/04.pdf>

García de Véliz, G., & Villavicencio, G. (1993). *Guayaquil Futuro. La transportación urbana en Guayaquil (1985-1990): Realidad y perspectivas.*

https://ecuador.fes.de/fileadmin/user_upload/pdf/indice_libros-guaya-0230.pdf

GIER. (2020). *Estudio sobre la demanda y oferta turística en la ciudad de Cuenca.*

[http://cuenca.com.ec/sites/default/files/Informe estadisticas año 2019.pdf](http://cuenca.com.ec/sites/default/files/Informe_estadisticas_año_2019.pdf)

INEC. (2011a). *EL TRASPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS EN ECUADOR Y QUITO: PERSPECTIVA HISTÓRICA Y SITUACIÓN ACTUAL.*

[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Economicos/Transporte_Quito.pdf)

[inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Economicos/Transporte_Quito.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Economicos/Transporte_Quito.pdf)

INEC. (2011b). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*

Presentación agregada.



INEC. (2020, octubre). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2019*.

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Principales_Resultados_DIEE_2019.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (Decimoprim).

Pearson Educación.

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos del Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

Kotler, P., & Keller, K. (2012). Ventas personales. En *Dirección De Marketing*.

<http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, (2014).

<https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIAL.pdf>

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta). Pearson Educación.

<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D Libros - Investigacion de Mercados.pdf>

Ministerio del Trabajo. (2021). *Se realizó la primera sesión para la fijación salarial para el 2022 – Ministerio del Trabajo*. <https://www.trabajo.gob.ec/se-realizo-la-primer-sesion-para-la-fijacion-salarial-para-el-2022/>

MTOP. (2021). *Ministerio de Transporte y Obras Públicas*.

<https://www.obraspublicas.gob.ec/valores-mision-vision/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. [https://corladancash.com/wp-](https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf)

[content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf](https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf)



Porter, M. (1995). *VENTAJA COMPETITIVA Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Rei Argentina.

http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1. Porter, M. (1991).pdf

Preciado, M. P. (2011). *propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*. 39(45), 23-34.

Primicias. (2021). *Salario básico para 2021 se mantiene sin cambios, en USD 400*.
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/salario-basico-ecuador-2021-igual-ecuador/>

Ramírez, H. (2021, marzo 5). *Digitalización de la empresa: ¿qué es y cómo afrontarla en 2021?* <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/digitalizacion-empresas/>

Revista Ekos. (2021a, mayo 23). *Transporte: Su desarrollo incide en todas las actividades | Ekosnegocios*. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/transporte-su-desarrollo-incide-en-todas-las-actividades>

Revista Ekos. (2021b, mayo 27). *El sector de transporte pesado tuvo una caída de dos puntos en su participación en el PIB | Ekosnegocios*.
<https://www.ekosnegocios.com/articulo/el-sector-de-transporte-pesado-tuvo-una-caida-de-dos-puntos-en-su-participacion-en-el-pib>

Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C., & de LLano Monelos, P. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos - Dialnet. *Atlantic Review of Economics*, 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4744304>

Sánchez, G. (2012). *La «Caja Común» como modelo de gestión operativo financiero en la compañía de transporte San Francisco de Chillogallo S.A.*
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3420/1/UPS-ST000922.pdf>

Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del Consumidor* (Décima).



Pearson Educación.

Smith, A., Movement, T., Clark, T., & Pijl, P. Van Der. (2013). *Generación de modelos de negocio*. 14.

SRI. (2008). *Guía para contribuyentes Bienes y servicios gravados con*. 1-6.

file:///C:/Users/David/Downloads/Bienes y servicios gravados con tarifa cero por ciento del IVA.pdf

SRI. (2019). *Exoneración del Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados por transporte público o comercial*. <https://www.gob.ec/sri/tramites/exoneracion-impuesto-propiedad-vehiculos-motorizados-ambiental-contaminacion-vehicular-vigente-hasta-2019-transporte-publico-comercial>

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (Decimocuarta). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA .

<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Superintendencias de Compañías. (2017). *Estudios Sectoriales de MIPYMES y Grandes Empresas* . [https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-](https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02)

[f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02](https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02)

Tobar-Pesantez Luis. (2020). *Cuenca y su aporte a la Economía del Ecuador*.

https://www.researchgate.net/publication/345502734_Cuenca_y_su_aporte_a_la_Economia_del_Ecuador



ANEXOS



Anexo 1: Investigación de mercados

Incertidumbre

Uno de los principales medios de transporte que los ecuatorianos utilizan para movilizarse es el bus debido a que el costo de pasaje es bajo en comparación con otros medios. Con el paso de los años han surgido nuevas ideas de negocio para satisfacer a los diferentes tipos de clientes, existiendo en la actualidad microbuses ejecutivos o de primera clase que brindan mayor comodidad y privacidad en los viajes.

Actualmente, para este tipo de transporte existe una demanda de 248.181 usuarios en Cuenca y 336.905 en Guayaquil, considerando que la empresa de estudio Austrosur S.A. ofrece su servicio en estas ciudades.

Es por ello que las investigadoras necesitan realizar un estudio de mercado para conocer el comportamiento de compra de los usuarios (clientes actuales y potenciales) que usan el servicio de transporte ejecutivo en las ciudades anteriormente mencionadas, con el fin de establecer un modelo de negocio que sustente la ventaja competitiva, posicionamiento e innovación tecnológica para diferenciarse en el mercado.

Problema comercial

Inexistencia de un modelo de negocio que sustente la ventaja competitiva, posicionamiento e innovación tecnológica para Austrosur S.A.

Problema de investigación de mercados



Desconocimiento del comportamiento de compra de clientes actuales (Austrosur S.A) y potenciales (Competencia).

Objetivos

Objetivo general

Determinar el comportamiento de compra de clientes actuales (Austrosur S.A) y potenciales (Competencia).

Objetivos específicos

Identificar el perfil de los consumidores en base a variables sociodemográficas y situación de compra.

Determinar el principal competidor, nivel de satisfacción y valoración del servicio actual.

Conocer el nivel de aceptación de un canal digital para la compra/reserva de pasajes por parte de los usuarios.

Descubrir el medio de comunicación más utilizado por parte de los clientes que buscan información sobre este tipo de servicio.

Establecer fuentes de información

Fuentes secundarias

- Base de datos de cliente de Austrosur S.A.
- Estudio de demanda en transporte interprovincial para furgonetas por parte de la Cámara de Turismo del Azuay.



Fuentes primarias

- Entrevistas a personal administrativo
- Observación a clientes de la empresa
- Encuesta aplicada a clientes actuales y potenciales

Diseño de la investigación

Tipo de estudio

Se realizará una investigación de tipo exploratoria con el fin de encontrar información que sirva de soporte para el desarrollo del presente modelo de negocio, este tipo de investigación se caracteriza por ser flexible ya que no tiene estructurados sus procesos técnicos o formales, en donde las investigadoras deberán ser ingeniosas en el uso y planteamiento de las herramientas como; observación a los clientes de la empresa, lo cual ayudará a comprender el comportamiento de compra dentro del establecimiento, además de entrevistas con el personal administrativo de la empresa quienes son los que conocen a cabalidad la gestión del servicio.

Después de realizar un análisis exhaustivo de la primera parte, se continúa con la investigación concluyente-descriptiva en la cual se obtendrá información que ayude a plantear el modelo de negocio que mejor se ajuste a la situación de la empresa mediante la aplicación de encuestas a los clientes lo cual permite obtener información más exacta sobre características del mercado.

Gracias a esta investigación Austrosur S.A. podrá tomar decisiones estratégicas sobre su negocio.





Tabla 26 Operacionalización de variables

<i>Objetivo</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Escala</i>	<i>Método</i>	<i>Análisis estadístico</i>	<i>N° Pregunta</i>
Identificar el perfil de los consumidores en base a variables sociodemográficas y situación de compra.	Sociodemográficas	Edad	Razón	P. Abiertas	Análisis descriptivo	C1- p.16
		Género	Nominal	Dicotómica	Análisis de frecuencias	17
		Ingreso aproximado	Razón	P. Abiertas		18
		Ocupación	Nominal	Categóricas	Correlación	19
		Grado de instrucción	Ordinal	Categóricas	Regresión simple Pruebas T	C2-p.16-17-18-19
	Motivo de compra	¿Por qué motivo usted realiza un viaje hacia Cuenca/ Guayaquil?	Nominal	Categóricas	Análisis de frecuencias	C1- p1. C2- p.2
	Frecuencia de compra	Aproximadamente ¿Cuántos viajes realiza al mes?	Ordinal	Categóricas	Análisis de frecuencias Chi-cuadrado	C1- p2. C2- p.3
	Beneficio buscado	¿Qué es lo que busca de una empresa de transporte a la hora de realizar un viaje?	Nominal	Categóricas	Análisis de frecuencias	C2p.4



	Influencia de compra	Usted viaja con esta empresa por influencia de:	Nominal	Categóricas	Análisis de frecuencias	C1- p.3 C2- p.5
Determinar el principal competidor, nivel de satisfacción y valoración del servicio actual.	Competidor	Mencione la empresa de su preferencia para realizar viajes en la ruta Cuenca/Guayaquil	Nominal	Categóricas	Análisis de frecuencias	C2- p.4
	Satisfacción	Para los siguientes características indique que tan satisfecho se encuentra con cada uno:	Nominal	Categóricas	Análisis de frecuencias Tabla cruzada	C1-p.5 C2-p.4 y p.7
		¿Qué tipo de dificultad ha tenido con esta empresa?	Nominal	Categóricas	Chi-cuadrado	C1-p.6 C2-p.6
	Valoración	¿Qué es lo que más valora de esta empresa?	Nominal	Categóricas	Chi- cuadrado	C1-p.4 C2- p.6 y p.5



	Percepción	¿Qué piensa usted sobre las empresas de transporte ejecutivo que cuentan con los permisos emitidos por la ANT para ofrecer este servicio?	Nominal	Categóricas	Análisis de correspondencias Tabla cruzada	C2-p.4y p.9
Conocer el nivel de aceptación de un canal digital para la compra/reserva de pasajes por parte de los usuarios	Aceptación	¿Si la empresa le ofertara una aplicación móvil, usted la utilizaría?	Nominal	Dicotómica	Análisis de frecuencias	C1-p.7 y p.8 C2- p.10
		De las siguientes opciones ordene según el uso que le daría a dicha aplicación (siendo 1 mayor uso y 3 menor uso)	Ordinal	Categóricas	Análisis de frecuencias	C1-p.9 C2-p.11
	Disponibilidad de pago	¿Estaría dispuesto a cancelar un valor adicional del 5% por el uso de esta aplicación?	Nominal	Dicotómica		C1-p.10 C2-p.12



<p>Descubrir el medio de comunicación más utilizado por parte de los clientes que buscan información sobre este tipo de servicio.</p>	<p>Comunicación</p>	<p>¿Usted utiliza redes sociales?</p>	Nominal	Dicotómica	<p>Análisis de frecuencias</p>	<p>C1-p.11 C2-p.13</p>
		<p>¿Qué red social utiliza o utilizaría para obtener información sobre este servicio?</p>	Nominal	Categóricas	<p>Análisis de frecuencias</p>	<p>C1-p.12 C2-p.14</p>
		<p>¿Alguna vez ha visto publicidad de Austrosur en redes sociales?</p>	Nominal	Categóricas	<p>Análisis de frecuencias</p>	<p>C1-p.13</p>
		<p>¿A través de qué medios usted obtiene información sobre este servicio?</p>	Nominal	Categóricas	<p>Análisis de frecuencias</p>	<p>C1-p.14</p>
						<p>Análisis de frecuencias</p>

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés



Investigación exploratoria

Observación

Se realizará una observación no estructurada ya que es importante identificar todos los aspectos relevantes para el estudio como; los movimientos que realizan los clientes en la adquisición del servicio, formas de pago, usuario/consumidor, entre otros.

Resultados:

- El género es indistinto, es decir, este servicio de la empresa utiliza tanto hombres como mujeres.
- El 80% de personas observadas no se fijan en el nombre comercial, puesto que ya son clientes y conocen directamente a donde llegar.
- El 48% llegan a las oficinas en vehículo particular y el 25% en taxi, son los mismos medios de transporte que predominan para los clientes que terminan su viaje y se dirigen hacia algún destino.
- La mayor parte de clientes observados se viste de forma casual representado por un 38%.
- El 64% de clientes viajan solos a sus destinos, mientras que del 36% de los que viajan acompañados, el 52% lo hace con familiares.
- El 95% de clientes realizan sus pagos en efectivo, y el 4% lo hacen mediante tarjeta, se observa que no lo realizan continuamente debido a la falta de información.
- El 59% de los clientes en la oficina de Cuenca prefieren esperar la salida del vehículo en la sala exterior, mientras que el 31% lo hace dentro del vehículo. Lo hacen en el exterior debido a que se encuentra cerca de los vehículos y



pueden estar pendientes de la hora de salida. Mientras que para la ciudad de Guayaquil el 72% prefieren esperar en la sala interior de las oficinas.

- Un 67% aproximadamente de cliente se fijan en el perfil de otros clientes a la hora de viajar.
- De igual manera, el 86% de los clientes no solicitan información sobre el conductor, sin embargo, se percatan de que el chofer se encuentre bien papi prestar el servicio.
- El 80% de clientes no escogen el asiento en el cual van a viajar.

Entrevista

Se realizó una entrevista a expertos de cada área de la empresa como al gerente, chofer y secretarias, ya que la información que los mismos brindaron es de suma importancia para entender la manera en que se presenta al servicio al cliente, logística y demás.

El 20 de octubre del 2021, se realizó la entrevista al señor Samuel Coronel en calidad de gerente general de “Austrosur S.A.” en donde supo manifestar que la empresa se encuentra regida por la ANT (Agencia Nacional de Tránsito) la cual se encarga de que todas las empresas de transporte ejecutivo que se encuentran legalmente constituidas deben utilizar una terminal de microbuses en la ciudad, sin embargo, este todavía no existe. Cada empresa cuenta con su propio personal tanto administrativo como operativo, Austrosur S.A. tiene un total de 19 trabajadores divididos de la siguiente manera; un auxiliar contable, contadora, tres secretarias y catorce choferes profesionales además de forma externa cuenta con un comisario que es el encargado de revisar los balances de la empresa.



En cuanto a los horarios de las actividades inician a las 4 am y terminan a las 10 pm, saliendo el microbús cada hora hacia las ciudades de destino, estos horarios son establecidos por la ANT. Se estima que al día viajan entre 100 y 150 personas, debido a la gran demanda es importante contar con el personal adecuado, la empresa mantiene contratos y cláusulas de acuerdo a la Ley Orgánica de Trabajo, sin embargo, no poseen un reglamento y solo se informa a los trabajadores de forma verbal previa firma de contrato, sobre las situaciones en las que existirían multas o despidos. No se puede dejar de lado los beneficios que la empresa brinda a sus colaboradores como son: bonos, canastas navideñas y demás, cabe recalcar que estos gastos se vieron eliminados por la situación económica que atraviesa el país.

En la actualidad, cuentan con apoyo publicitario de empresas reconocidas como; Cámara de Turismo del Azuay, Miss Ecuador, artistas tanto nacionales como extranjeros, entre otros.

También consideran propicio dejar de lado aspectos tradicionales en el negocio como el uso de publicidad a través de pautas radiales sino incursionar en medios digitales, por lo tanto, reciben de forma positiva un nuevo modelo de negocio con innovación tecnológica.

Una vez concluida la reunión con el gerente de la empresa se procedió a realizar una entrevista a la secretaria encargada de boletería Alexandra Andrade, en donde se pudo comprender que los clientes necesitan asesoramiento previo a la compra de un pasaje, también ayudan a conseguir un transporte seguro a los clientes luego de su viaje y organiza los turnos de viaje por unidad.

Para finalizar se realizó una breve entrevista al señor Patricio Pesantez quien es socio y conductor de un vehículo en la empresa, supo manifestar que previo a realizar



el viaje revisan las unidades en cuanto a; equipo de primeros auxilios, condiciones de las llantas, motor, agua, diésel y estado de los asientos. Además, durante el viaje se pregunta a los pasajeros si desean realizar una parada para tomar un descanso, esto ocurre si todos los pasajeros están de acuerdo.

Aunque existen factores positivos que posee la empresa con respecto a la competencia es importante mencionar que la pandemia afecto mucho a este sector y ha hecho que el comportamiento de los clientes cambie en cuanto a sus preferencias de pago, ya que durante más de 10 meses aproximadamente los canales digitales se convirtieron en un medio principal para realizar compras.

Investigación descriptiva

Población de estudio

Para el desarrollo del modelo negocio es necesario establecer cuatro muestras correspondientes a clientes actuales y clientes potenciales tanto para la ciudad de Cuenca como para Guayaquil, ya que se tratan de perfiles usuarios diferentes.

El elemento muestral uno y dos a estudiar son todos los clientes de la empresa AustroSur S.A., mayores de 18 años pertenecientes a la ciudad de Cuenca y Guayaquil, siendo la unidad de muestreo en las oficinas/local de la empresa, mientras que los elementos muestrales tres y cuatro serán los clientes potenciales de 18 años en adelante que usan el servicio de busetas para llegar al destino de las ciudades antes mencionadas.

Muestras

Contando con la base de datos de los clientes de Austrosur S.A. se muestra que para la ciudad de Cuenca existen 3219 y para Guayaquil 3879 desde el mes de julio



hasta octubre del 2021, cabe recalcar que la empresa está iniciando sus actividades comerciales.

El tipo de muestreo a utilizar es probabilístico aleatorio simple ya que el mismo da la posibilidad a todos los clientes de la empresa a ser escogidos para la aplicación de la encuesta.

Cálculo de la muestra

Cliente Austrosur S.A.

Para determinar el tamaño de muestra se realizó una encuesta piloto para obtener valores de P (probabilidad de éxito) y Q (probabilidad de fracaso). A continuación, se calcula el tamaño de muestra para clientes de la empresa.

$$no = \frac{z^2 * P * Q}{E^2}$$

$$n = \frac{no}{1 + \frac{no}{N}}$$

En donde:

Nivel de confianza =95%

α = 5%

P=0,76

Q= 0,24

E=0,05

N= 7098

Z=1,96

$$no = \frac{1,96^2 * 0,76 * 0,24}{0,05^2} = 280,28$$



$$n = \frac{280,28}{1 + \frac{280,28}{7098}} = 269,64$$

Una vez concluido el cálculo se proyectó una muestra de 269 encuestas, sin embargo, para el estudio se llevaron a cabo 270, de las cuales se dividieron proporcionalmente a cada destino, siendo 123 para la ciudad de Cuenca y 147 para Guayaquil.

Demanda potencial

La siguiente tabla muestra una demanda proyectada, tomando como base el estudio realizado por parte de la Cámara de Turismo del Azuay para la demanda de transporte interprovincial en furgonetas en el año 2017 y considerando una tasa de crecimiento anual del 1,68% para la ciudad de Cuenca y un crecimiento anual para la ciudad de Guayaquil de 0,90%.

Tabla 27 Demanda potencial Cuenca

Año	Demanda Cuenca	Demanda Guayaquil
2017	232.155	325.682
2018	236.062	328.452
2019	240.034	331.246
2020	244.073	334.064
2021	248.181	336.905

Fuente: Cámara de turismo del Azuay
Elaborado por: Lorena Coronel- Gabriela Urgilés

Nivel de confianza =95%



- $\alpha = 5\%$
- $P = 0,68$
- $Q = 0,32$
- $E = 0,05$
- $N = 585086$
- $Z = 1,96$

$$no = \frac{1,96^2 * 0,68 * 0,32}{0,05^2} = 334,37$$

$$n = \frac{334,37}{1 + \frac{334,37}{585086}} = 334,18$$

Una vez obtenido el tamaño de muestra de 335 para el mercado potencial, se establece realizar 143 encuestas para la ciudad de Cuenca y 192 encuestas para la ciudad de Guayaquil.

Cuestionario Clientes Austrosur S.A.

UNIVERSIDAD DE CUENCA

ENCUESTA

Estudio de mercado para la empresa "Austrosur S.A."

Atentos saludos, somos estudiantes de la Universidad de Cuenca, que estamos realizando un estudio con el fin de obtener información para el desarrollo del trabajo de titulación. Los datos obtenidos serán estrictamente académicos y manejados con absoluta confidencialidad.

Cliente de:

- 1 Cuenca |
- 2 Guayaquil |
- Otros |

1. Generalmente ¿Por qué motivo usted realiza un viaje hacia Cuenca/ Guayaquil?

- 1 Negocios/ trabajo |
- 2 Vacaciones/ Turismo |
- 3 Visita familiar |
- 4 Estudios |

2. Aproximadamente ¿Cuántos viajes realiza al mes?

- 1 Menos de un viaje al mes |



- 2 1 a 3 viajes al mes
- 3 4 a 6 viajes al mes
- 4 7 a 9 viajes al mes
- 5 10 o más viajes al mes
- 6 Otros

3. Usted viaja con esta empresa por influencia de:

- 1 Familia
- 2 Amigos
- 3 Disposición del trabajo
- 4 Internet/ Redes Sociales
- No tengo influencia/decisión personal

4. ¿Qué es lo que más valora a la hora de viajar con Austrosur S.A.?

- 1 Puntualidad en horarios
- 2 Permiso de la ANT
- 3 Seguridad
- 4 Experiencias pasadas
- 5 Precio
- Comodidad de las unidades

5. Para los siguientes características indique que tan satisfecho se encuentra con cada uno:

Atributo	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Atención al cliente secretaria				
Atención al cliente chofer				
Condiciones de los vehículos				
Parqueadero				

6. ¿Qué tipo de dificultad ha tenido con esta empresa?

- 1 Retrasos del viaje (hora de salida, paradas)
- 2 No poder modificar el boleto
- 3 Cobros adicionales (tarjetas bancarias)
- 4 Interrupción en el viaje (falta de permisos)
- 5 No obtener una respuesta cuando se llama a las oficinas
- 6 Ninguna

7. Normalmente, ¿usted cómo reserva su pasaje?

- 1 Presencial
- Llamada
- 2 telefónica

8. ¿Si la empresa le ofertara una aplicación móvil, usted la utilizaría?

- 1 Si



2	No	Pasar pgt 11			
9. De las siguientes opciones ordene según el uso que le daría a dicha aplicación (siendo 1 mayor uso y 4 menor uso)					
1	Compra de pasajes				
2	Modificar fecha y horario del boleto				
3	Rastreo de vehículos				
10. ¿Estaría dispuesto a cancelar un valor adicional del 5% por el uso de esta aplicación?					
1	Si				
2	No				
11. ¿Usted utiliza redes sociales?					
1	Si				
2	No	Pasar pgt 14			
12. ¿Qué red social utiliza o utilizaría para obtener información sobre este servicio?					
1	Facebook				
2	Instagram				
3	Whatsapp				
4	Twitter				
5	Otros				
13. ¿Alguna vez ha visto publicidad de Austrosur en redes sociales?					
1	Si				
2	No				
14. ¿A través de qué medios usted obtiene información sobre este servicio?					
1	Radio				
2	Tv				
3	Periódico				
4	Ninguno/ Me acerco directamente a la oficina				
15 Datos personales					
Sexo			16 Ingreso mensual aproximado		
1	Hombre				
2	Mujer				
17 Ocupación					
18 Instrucción					
1	Empleado público		1	Primario	
2	Empleado privado		2	Secundaria	
3	independiente		3	Superior Tecnológico	
4	Q.H.D		4	Superior Tercer nivel	
5	estudiante		5	Superior Cuarto Nivel	
6	No trabajo				



Estudio de mercado para la empresa "Austrosur S.A." (Clientes potenciales)

Atentos saludos, somos estudiantes de la Universidad de Cuenca, que estamos realizando un estudio con el fin de obtener información para el desarrollo del trabajo de titulación. Los datos obtenidos serán estrictamente académicos y manejados con absoluta confidencialidad.

Cliente de

1 Guayaquil		
2 Cuenca		

1. ¿Usted viaja hacia Cuenca/Guayaquil utilizando el servicio de transporte ejecutivo (busetas)?

1 Si		
2 No	pasar pgt 16	

2. Generalmente ¿Por qué motivo usted realiza un viaje hacia Cuenca/ Guayaquil?

1 Negocios/Trabajo		
2 Vacaciones/ Turismo		
3 Visita familiar		
4 Estudios		

3. ¿Con qué frecuencia realiza sus viajes en este tipo de transporte?

Menos de un viaje al		
1 mes		
2 1 a 3 viajes al mes		
3 4 a 6 viajes al mes		
4 7 a 9 viajes al mes		
5 10 o más viajes al mes		
6 Otros		

4. ¿Qué es lo que busca en una empresa de transporte ejecutivo a la hora de realizar un viaje?

1 Salir a la hora acordada		
No me dejen		
2 abandonado en la vía		
Que las unidades sean		
3 nuevas y amplias		
No cobren por exceso de		
4 equipaje		
Que la atención al cliente		
5 sea buena		
6 Nada/Me es indiferente		

5. Mencione la empresa de su preferencia para realizar viajes en la ruta Cuenca-Guayaquil

1 Operazuaytur		
2 Alianza Atrain		
3 Faviz Tours		
4 Openat		
5 Atenas		
6 No recuerdo el nombre		
7 No tengo una de preferencia	pasar pgt 10	

6. Usted viaja con esta empresa por influencia de:

1 Familia		
-----------	--	--



- 2 Amigos
- 3 Disposición del trabajo
- 4 Internet/ Redes Sociales
- 5 No tengo influencia/ decisión personal

7. ¿Qué es lo que más valora a la hora de viajar con esta empresa?

- 1 Puntualidad en horarios
- 2 Permiso de la ANT
- 3 Seguridad
- 4 Experiencias pasadas
- 5 Precio
- 6 Comodidad en los asientos

8. Para los siguientes características indique que tan satisfecho se encuentra con cada uno:

Atributo	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Atención al cliente secretaria				
Atención al cliente chofer				
Condiciones de los vehículos				
Parqueadero				

9. ¿Qué tipo de dificultad ha tenido con esta empresa?

- 1 Retrasos del viaje (hora de salida, paradas)
- 2 No poder modificar el boleto
- 3 Cobros adicionales (tarjetas bancarias)
- 4 Interrupción en el viaje (falta de permisos)
- 5 No obtener una respuesta cuando se llama a las oficinas
- 6 Ninguna

10. ¿Qué piensa usted sobre las empresas de transporte ejecutivo que cuentan con los permisos emitidos por la ANT para ofrecer este servicio?

- 1 No es importante/ me da igual
- 2 Pienso que el precio del pasaje seria mayor
- 3 Malas experiencias con estas empresas
- 4 No conozco estas empresas pero pienso que son seguras
- 5 Conozco a estas empresas y pienso que son seguras

11. ¿Usted preferiría viajar en una empresa que cuente con una aplicación móvil para reserva/compra de pasajes?

- 1 Si
- 2 No

pasar pgt 14

12. ¿Qué otros servicios le gustaría que tenga la aplicación móvil?

13. ¿Estaría dispuesto a cancelar un valor adicional del 5% por el uso de esta aplicación?

- 1 Si
- 2 No

14. ¿Usted utiliza redes sociales?

- 1 Si
- 2 No

Fin



15. ¿Qué red social utiliza o utilizaría para obtener información sobre este servicio?

- 1 Facebook
- 2 Instagram
- 3 Whatsapp
- 4 Twitter

16. ¿Qué tipo de transporte utiliza para realizar un viaje hacia Cuenca/Guayaquil?

- 1 Buses terminal terrestre
- 2 Vehículo propio
- 3 Alquiler de vehículo
- 4 Avión

Datos personales

17 Sexo

- 1 Hombre
- 2 Mujer

18 Ingreso mensual aproximado

--	--

19 Ocupación

- 1 Empleado público
- 2 Empleado privado
- 3 independiente
- 4 Q.H.D
- 5 estudiante
- 6 No trabaja

20 Instrucción

- 1 Primario
- 2 Secundaria
- 3 Superior Tecnológico
- 4 Superior Tercer nivel
- 5 Superior Cuarto Nivel

Anexo 2: Análisis de datos

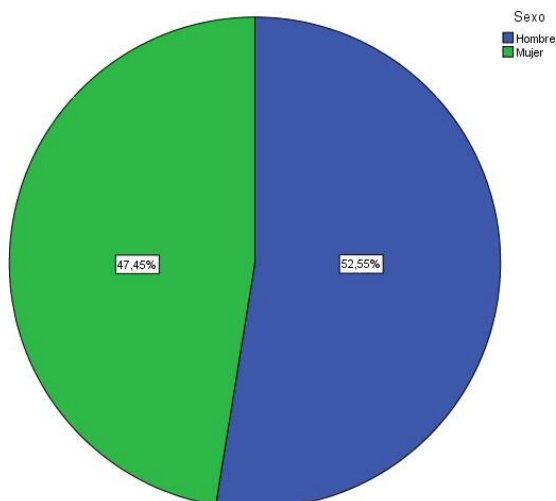
Para el análisis de las bases de datos obtenidas, se procedió a identificar si existen valores atípicos que afecten el comportamiento de los datos. Una vez corregidos los valores extraños se procede a responder los objetivos del estudio.

Objetivo 1: Identificar el perfil de los consumidores en base a variables sociodemográficas y situación de compra.

Cientes Austrosur S.A.

Variables sociodemográficas

Ilustración 21 Análisis de frecuencias - Sexo

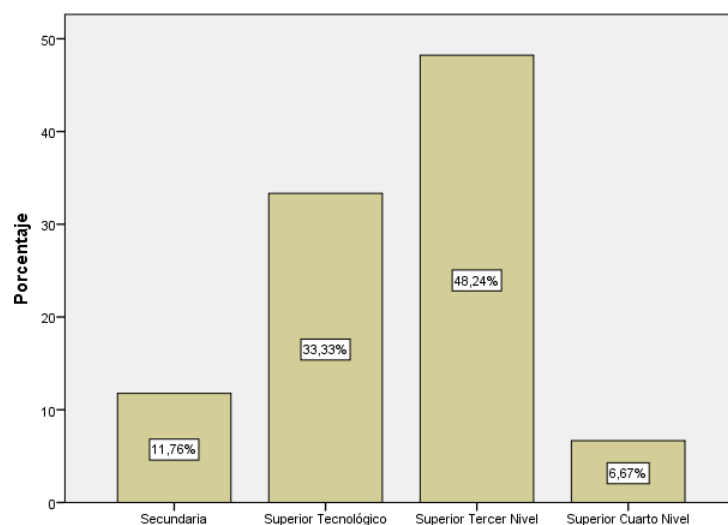


Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

No existe un sexo predominante que use este servicio, sin embargo, el sexo masculino está representando en 52,55% con respecto al total de encuestados.

Ilustración 22 Análisis de frecuencias – grado de instrucción



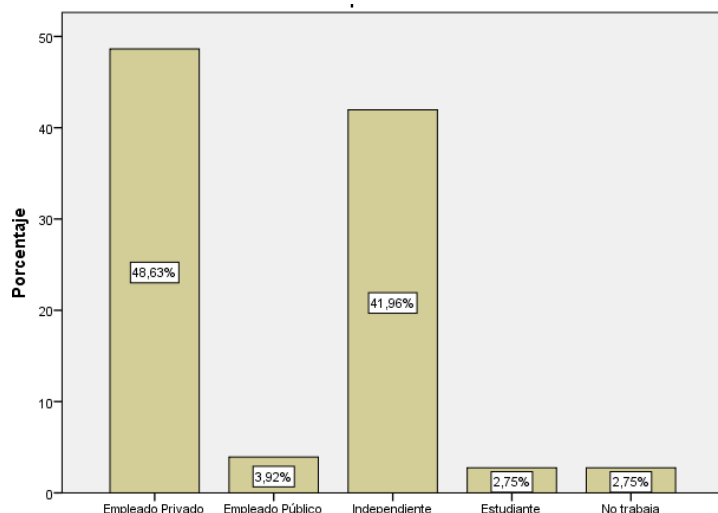
Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

El grado de instrucción de los clientes que tiene la empresa es de Superior Tercer nivel que representa el 48,24%, seguido de Superior Tecnológico que representa el 33,33% del total de encuestados.



Ilustración 23 Análisis de frecuencias – ocupación



Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Del total de los encuestados las ocupaciones que predominan son: empleado privado e independiente con un 48,63% y 41,96% respectivamente.

Tabla 28 Análisis descriptivo de edad e ingreso

	N	Mínimo	Máximo	Media
Edad	255	21	69	39,36
Ingreso Promedio Mensual	255	400	4000	1144,59

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Del total de clientes encuestados de la empresa la edad promedio es de 39 años, siendo como mínima de 21 años y 69 años con un ingreso medio de \$1144,59 dólares.

Tabla 29 Análisis de correlaciones entre edad e ingreso

		Ingreso Promedio Mensual	
		Edad	
Edad	Correlación de Pearson	1	,213**
	Sig. (bilateral)		,001



	N	255	255
Ingreso Promedio Mensual	Correlación de Pearson	,213**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	255	255

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Ho= La “*variable ingreso*” no está correlacionada con la “*variable edad*”

Ha= La “*variable ingreso*” está correlacionada con la “*variable edad*”

Al obtener un valor en P. Value de $0,001 \leq 0,05$ se dice que la variable ingreso está relacionada con la variable edad, por lo tanto, se procede a realizar una regresión simple entre las variables analizadas obteniendo como resultado la siguiente ecuación:

Tabla 30 Regresión simple de edad e ingreso

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Error estándar	Beta	t	
1	(Constante)	571,793	170,640		3,351	,001
	Edad	14,552	4,189	,213	3,474	,001

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Ecuación:

$$\text{Ingreso} = 571,79 + 14,55(\text{Edad})$$



A medida que la edad de los clientes aumente en un año, el ingreso de los mismos incrementará en \$14,55. Sin embargo, hay que considerar que la variable explicativa de edad no es suficientemente fuerte con un 21,3%.

Análisis edad e ingreso por ciudad

Tabla 31 Pruebas T para muestras independientes – Edad e Ingreso

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	l	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inf	Su
									erior	perior
Edad	Se asumen varianzas iguales	2,439	,120	-	2	,640	-	1,321	-	1,983
	No se asumen varianzas iguales			-	2	,637	-	1,310	-	1,960
Ingreso Promedio Mensual	Se asumen varianzas iguales	39,949	,000	4	2	,000	415	86,	246	585
	No se asumen varianzas iguales			4	2	,000	415	84,	249	582

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Edad

Ho= La varianza de la “variable edad - Guayaquil” es igual a la varianza de la “variable edad - Cuenca”

Ha= La varianza de la “variable edad - Guayaquil” es diferente a la varianza de la “variable edad - Cuenca”



P. Value $0,120 > 0,05$, se asume H_0 , por lo tanto la varianza de la variable edad – Guayaquil es igual a la varianza de la variable edad – Cuenca. Por lo que se procede a analizar el estadístico de Prueba t.

H_0 = La media de la “*variable edad - Guayaquil*” es igual a la media de la “*variable edad - Cuenca*”

H_a = La media de la “*variable edad - Guayaquil*” es diferente a la media de la “*variable edad - Cuenca*”

P. value $0,640 > 0,05$ se asume H_0 , es decir, la variable edad - Guayaquil es igual a la media de la variable edad - Cuenca

Ingreso

H_0 = La varianza de la “*variable ingreso - Guayaquil*” es igual a la varianza de la “*variable ingreso - Cuenca*”

H_a = La varianza de la “*variable ingreso - Guayaquil*” es diferente a la varianza de la “*variable ingreso - Cuenca*”

P. Value $0,00 \leq 0,05$, se asume H_a , por lo tanto la varianza de la variable edad – Guayaquil es diferente a la varianza de la variable ingreso – Cuenca. Por lo que se procede a analizar el estadístico de Prueba t.

H_0 = La media de la “*variable ingreso - Guayaquil*” es igual a la media de la “*variable ingreso - Cuenca*”

H_a = La media de la “*variable ingreso - Guayaquil*” es diferente a la media de la “*variable ingreso - Cuenca*”

P. value $0,00 > 0,05$ se asume H_a , es decir, que la media de la variable ingreso - Guayaquil es diferente a la media de la variable ingreso – Cuenca.

Tabla 32 Análisis Descriptivo edad – ingreso- ciudad cliente

	Cliente de:	N	Media
Edad	Guayaquil	134	39,07
	Cuenca	121	39,69
Ingreso Promedio Mensual	Guayaquil	134	1341,94
	Cuenca	121	926,03

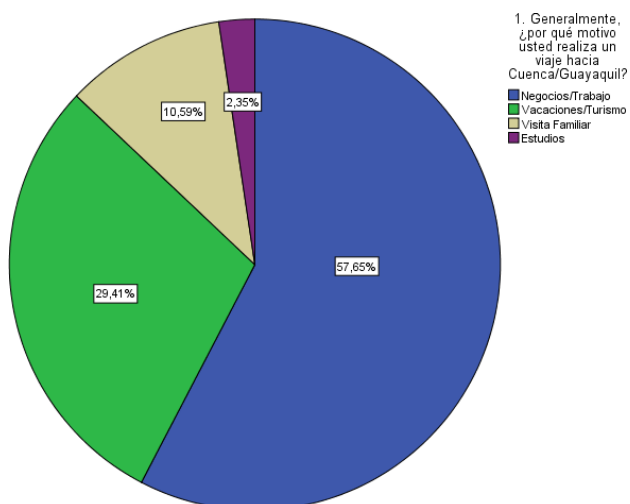
Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Una vez demostrado que la media de los ingresos de los clientes para ambas ciudades es diferente, se indica que el ingreso promedio en la ciudad de Cuenca es de \$926,03, mientras que el ingreso promedio de Guayaquil es de \$1341,94.

Motivo de compra

Ilustración 24 Análisis de frecuencias – Motivo de viaje



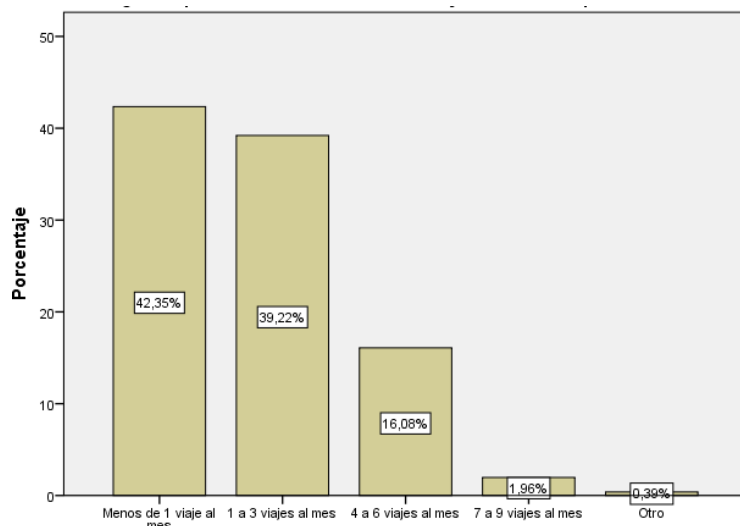
Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

El principal motivo de viaje de los clientes de Austrosur S.A. es por negocios o trabajo en un 57,65%, mientras que el motivo de vacaciones y turismo representa un 29,41% del total de encuestados.

Frecuencia de compra

Ilustración 25 Frecuencia de viaje



Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Se puede observar que los clientes de la empresa realizan entre menos de un viaje al mes y de uno a tres viajes al mes representando el 81,57% del total de los encuestados.

Es importante establecer si existe una relación entre el motivo de viaje y la frecuencia del mismo, por lo tanto, se procede a realizar un análisis Chi-cuadrado.

Tabla 33 . Análisis cruzado frecuencia de viaje – motivo de viaje

		2. ¿Con qué frecuencia realiza sus viajes en esta empresa?					
		Menos de 1 viaje al mes	1 a 3 viajes al mes	4 a 6 viajes al mes	7 a 9 viajes al mes	Otro	Total
1. Generalmente, ¿por qué motivo usted realiza un viaje hacia Cuenca/Guayaquil?	Negocios/Tra bajo	27,2%	49,0%	22,4%	1,4%		10
	Vacaciones/ Turismo	68,0%	26,7%	1,3%	2,7%	1,3 %	10
	Visita Familiar	63,0%	25,9%	7,4%	3,7%		10
	Estudios		16,7%	83,3%			10
							10
	Total		42,4%	39,2%	16,1%	2,0%	0,4 %

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Tabla 34 Análisis Chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	68,825 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	69,355	12	,000
Asociación lineal por lineal	4,831	1	,028
N de casos válidos	255		

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Ho= La “variable frecuencia de viaje” es independiente de la “variable motivo de viaje”.

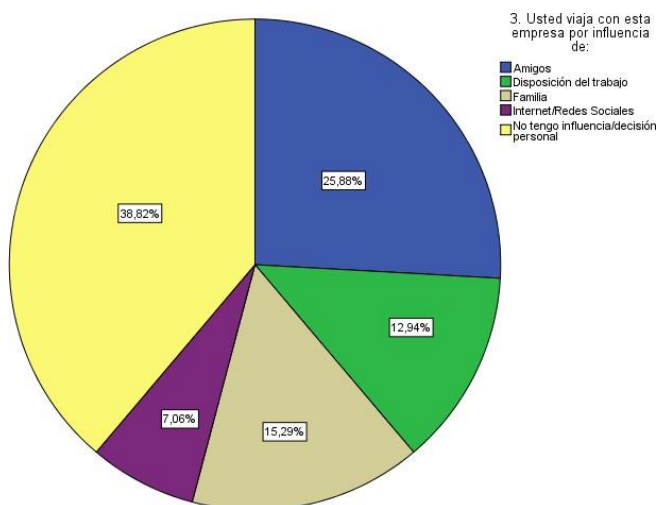
Ha= La “variable frecuencia de viaje” no es independiente de la “variable motivo de viaje”.

P. Value $0,00 \leq 0,05$ se asume la Ha y se identifica que el motivo de viaje es dependiente de la variable frecuencia de viaje.

Es decir, el motivo de viaje y la frecuencia que realizan los viajes en la ruta Cuenca/Guayaquil tienen una relación.

Influencia de compra

Ilustración 26 Análisis de frecuencias – Influencia de viaje



Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Los clientes de la empresa manifiestan que no tienen ninguna influencia personal con un 38,82% para viajar con la empresa y otros clientes son influenciados por sus amigos en un 25,88%.

Clientes Potenciales

Variables sociodemográficas

Tabla 35 Análisis de frecuencias - Sexo

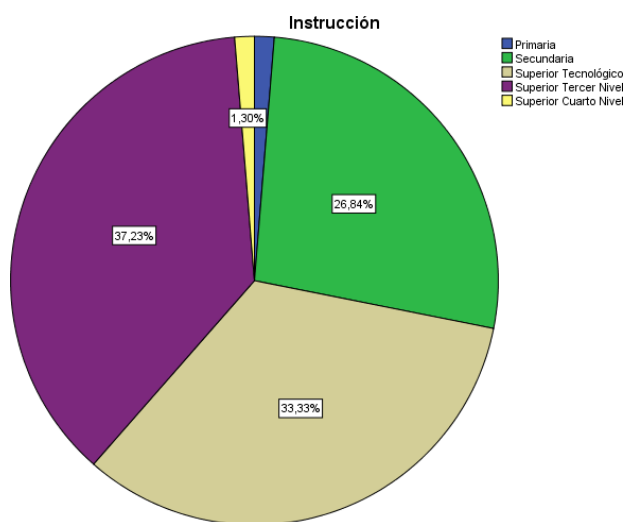
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	115	49,8	49,8	49,8
	Mujer	116	50,2	50,2	100,0
	Total	231	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

No existe un sexo predominante que use este servicio, sin embargo, el género femenino representa un 50,2% del total de encuestados.

Ilustración 27 Análisis de frecuencias - Instrucción



Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés



El nivel de instrucción predominante en los clientes potenciales es Superior Tercer Nivel con un 37,23% seguido de Superior Tecnológico con 33,33% y 26,84% secundaria.

Tabla 36 Análisis de frecuencias – Ocupación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Empleado Privado	91	39,4	39,4	39,4
	Empleado Público	59	25,5	25,5	64,9
	Independiente	57	24,7	24,7	89,6
	Estudiante	19	8,2	8,2	97,8
	No trabaja	5	2,2	2,2	100,0
	Total	231	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

El 39,4% de los encuestados son empleados privados, mientras que el 25,5% y 24,7% son empleados públicos e independientes respectivamente.

Tabla 37 Análisis descriptivo de edad e ingreso

	N	Mínimo	Máximo	Media
Edad	231	19	63	36,00
Ingreso Promedio Mensual	231	150	1200	653,68

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

La edad promedio de los encuestados es de 36 años, siendo como mínima 19 y máxima 63; con un ingreso promedio de \$653,68.

Tabla 38 Análisis de Correlaciones entre edad e ingreso



		Edad	Ingreso Promedio Mensual
Edad	Correlación de Pearson	1	,434**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	231	231
Ingreso Promedio Mensual	Correlación de Pearson	,434**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	231	231

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Ho= La “*variable ingreso*” no está correlacionada con la “*variable edad*”

Ha= La “*variable ingreso*” está correlacionada con la “*variable edad*”

Al obtener un valor en P. Value de $0,00 \leq 0,05$ se dice que la variable ingreso está relacionada con la variable edad, por lo tanto, se procede a realizar una regresión simple entre dichas variables, obteniendo lo siguiente:

Tabla 39 Regresión Simple - Edad e Ingreso

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error estándar	Beta	T	Sig.
1	(Constante)	292,832	44,078		6,644	,000
	Edad	9,859	1,201	,434	8,207	,000

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

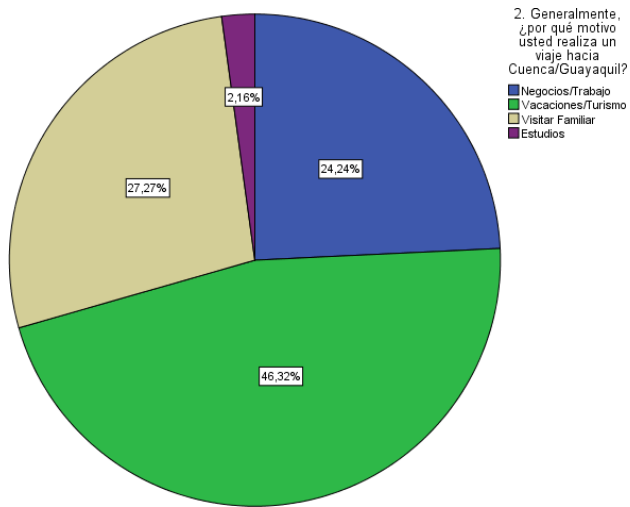
Ecuación:

$$\text{Ingreso} = 292,83 + 9,85 (\text{Edad})$$

A medida que la edad de los clientes potenciales aumente en un año, el ingreso de los mismos incrementará en \$9,85. Sin embargo, hay que considerar que la variable explicativa de edad no es suficientemente fuerte con un 43,4%.

Motivo de compra

Ilustración 28 Análisis de frecuencias - Motivo de viaje: clientes potenciales



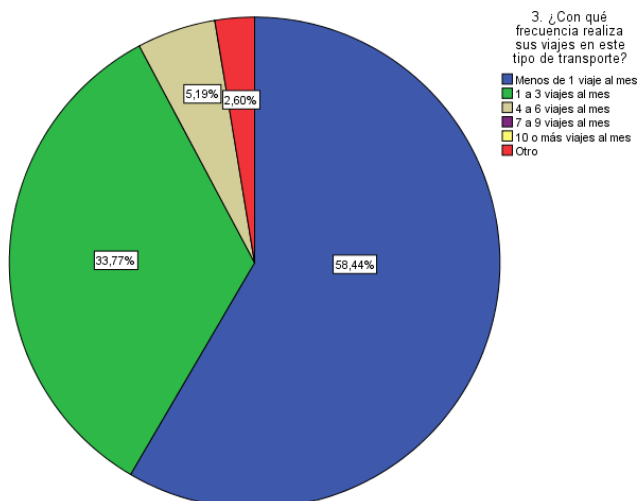
Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

El 46,32% de los encuestados indican que el motivo por el que viajan es por Vacaciones o Turismo, mientras que el 27,27% lo hacen por Visita Familiar y el 24,24% por Negocios o Trabajo.

Frecuencia de compra

Ilustración 29 Frecuencia de viaje – clientes potenciales



Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés



El 58,44% de los encuestados viajan menos de 1 vez al mes y el 33,77% realizan de 1 a 3 viajes al mes.

Es importante establecer si existe una relación entre el motivo de viaje y la frecuencia del mismo, por lo tanto, se procede a realizar un análisis Chi-cuadrado.

Tabla 40 Análisis Cruzado frecuencia de viaje – motivo de viaje

		3. ¿Con qué frecuencia realiza sus viajes en este tipo de transporte?				
		Menos de 1 viaje al mes	1 a 3 viajes al mes	4 a 6 viajes al mes	Otro	Total
2. Generalmente, ¿por qué motivo usted realiza un viaje hacia Cuenca/Guayaquil?	Negocios/Trabajo	37,5%	46,4%	16,1%		100,0 %
	Vacaciones/Turismo	67,3%	28,0%		4,7%	100,0 %
	Visita Familiar	66,7%	31,7%		1,6%	100,0 %
	Estudios		40,0%	60,0%		100,0 %
Total		58,4%	33,8%	5,2%	2,6%	100,0 %

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Tabla 41 Análisis Chi - Cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	67,220 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	56,238	9	,000
Asociación lineal por lineal	1,346	1	,246
N de casos válidos	231		

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Ho= La “variable frecuencia de viaje” es independiente de la “variable motivo de viaje”

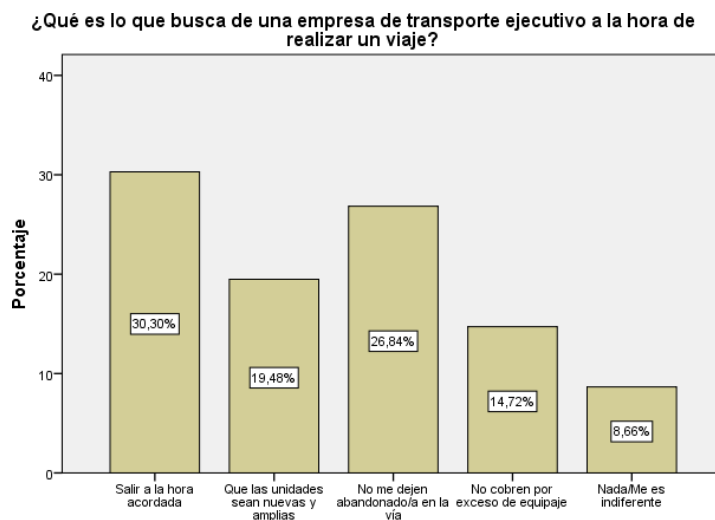
Ha= La “*variable frecuencia de viaje*” no es independiente de la “*variable motivo de viaje*”.

P. Value $0,00 \leq 0,05$ se asume la Ha, y se identifica que la variable motivo de compra no es independiente de la variable frecuencia de compra.

Es decir, el motivo de viaje se encuentra relacionado con la frecuencia en la que realizan los viajes en la ruta Cuenca/Guayaquil.

Beneficio buscado

Ilustración 30 Análisis de frecuencias Qué busca en una empresa de transporte ejecutivo



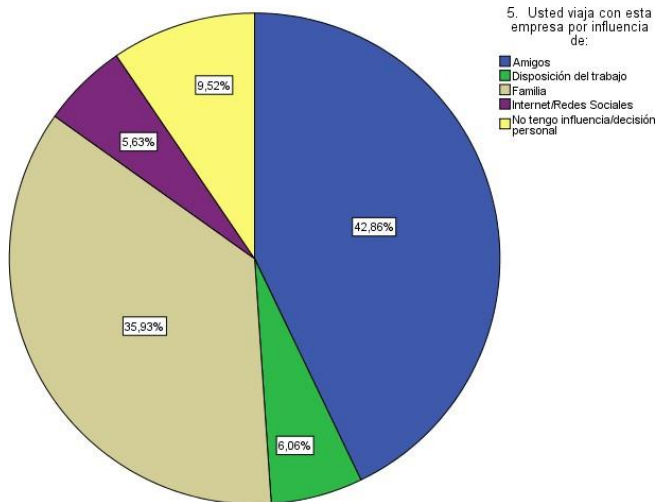
Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

El 30,30% de los encuestados buscan salir a la hora indicada en la reserva del boleto, seguido del 26,84% de las personas esperan no ser abandonadas durante el trayecto del viaje y el 19,48% prefieren una empresa que cuente con unidades nuevas, amplias y cómodas.

Influencia de compra

Ilustración 31 Análisis de frecuencia - Influencia de viaje



Fuente: IBM SPSS Statistics 24
Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

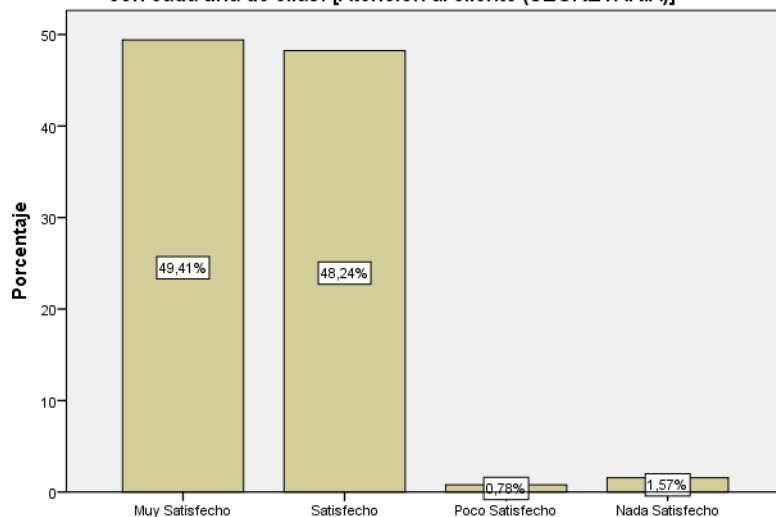
De los clientes que usan el servicio de transporte ejecutivo, el 42,86% se ven influenciados en su compra por Amigos y el 35,93% por Familia.

Objetivo 2: Determinar el principal competidor, nivel de satisfacción y valoración del servicio actual

Cientes Austrosur S.A.

Nivel de Satisfacción

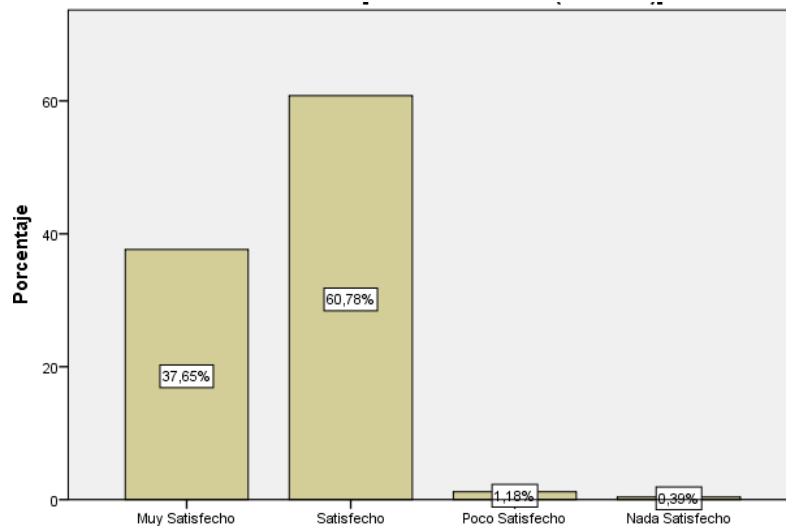
Ilustración 32 Análisis de frecuencias - Nivel de Satisfacción de la secretaria



Fuente: IBM SPSS Statistics 24
Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

El nivel de satisfacción de los clientes de la empresa con respecto a la atención de cliente por parte de las secretarías en las oficinas se encuentran entre muy satisfechos y satisfechos con un 49,41% y 48,24% respectivamente.

Ilustración 33 Análisis de frecuencias - Nivel de satisfacción conductor

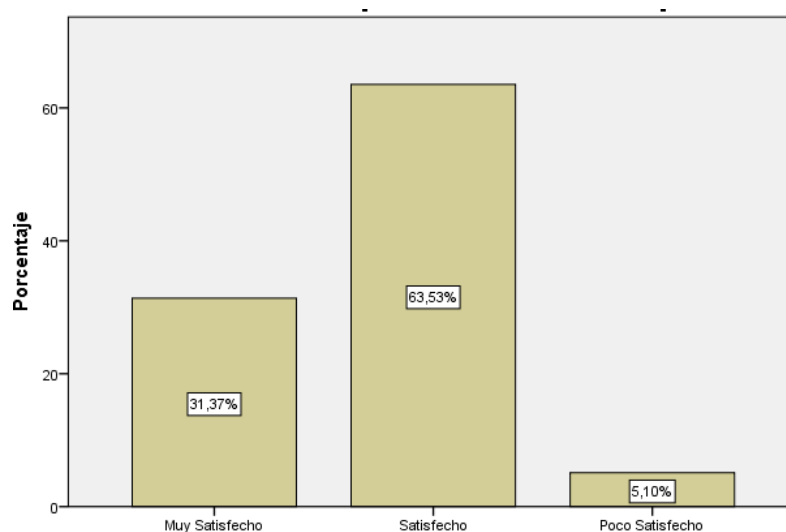


Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

El nivel de satisfacción de los clientes de la empresa con respecto al conductor es satisfecho en un 60,78%, mientras que muy satisfecho se encuentra en un 37,65% del total de encuestados.

Ilustración 34 Análisis de frecuencias - Nivel de satisfacción condiciones de los vehículos

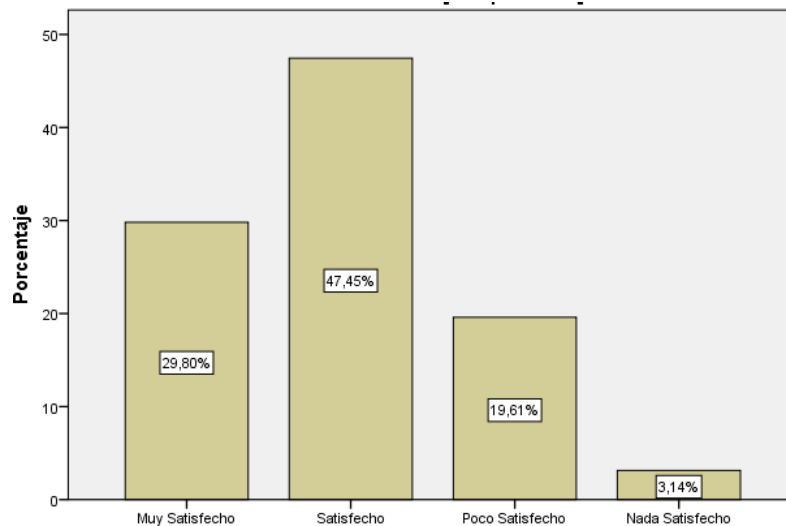


Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

El nivel de satisfacción de los clientes con respecto a las condiciones de las unidades es de 63,53% (satisfecho), seguido del 31,37% que se encuentran muy satisfechos.

Ilustración 35 Análisis de frecuencias - Nivel de satisfacción Parquero



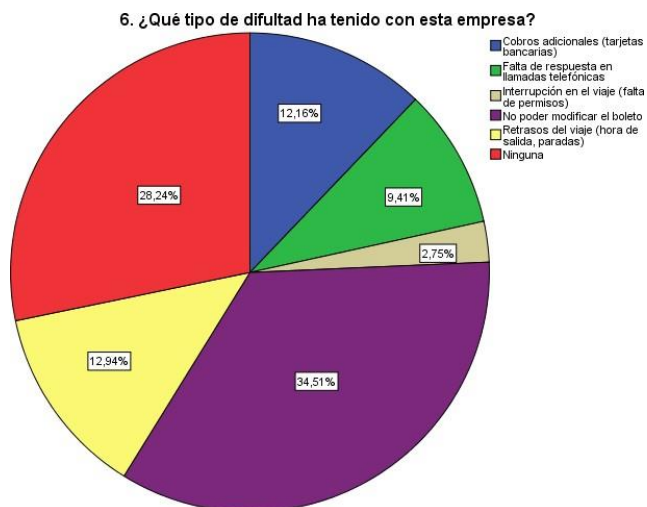
Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

El 47,45% de los clientes se encuentran satisfechos con el parquero, mientras que el 19,61% de los clientes están poco satisfechos.

Dificultad con la empresa

Ilustración 36 Análisis de frecuencias - Dificultad con la empresa





Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Los clientes han presentado diferentes dificultades con la empresa, la que más predomina es no poder modificar el boleto luego de comprar con un 34,51%.

Es importante esclarecer si existe una relación entre el nivel de satisfacción de los clientes con la dificultad que el mismo haya podido tener con la empresa, se realizó un análisis Chi- cuadrado obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 42 Análisis cruzado nivel de satisfacción (atención al cliente) - dificultad con la empresa

		Nivel de Satisfacción [Atención al cliente (SECRETARIA)]				Total
		Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho	
6. ¿Qué tipo de dificultad ha tenido con esta empresa?	Cobros adicionales (tarjetas bancarias)	41,9%	54,8%		3,2%	10 0,0%
	Falta de respuesta en llamadas telefónicas	45,8%	50,0%	4,2%		10 0,0%
	Interrupción en el viaje (falta de permisos)	28,6%	57,1%		14,3%	10 0,0%
	No poder modificar el boleto	51,1%	46,6%	1,1%	1,1%	10 0,0%
	Retrasos del viaje (hora de salida, paradas)	42,4%	54,5%		3,0%	10 0,0%
	Ninguna	56,9%	43,1%			10 0,0%
Total		49,4%	48,2%	0,8%	1,6%	10 0,0%

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Tabla 43 Análisis Chi- cuadrado



	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,948 ^a	15	,265
Razón de verosimilitud	14,076	15	,520
Asociación lineal por lineal	3,077	1	,079
N de casos válidos	255		

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Ho= La variable “*nivel de satisfacción con la atención al cliente por parte de la secretaria*” es independiente de la variable “*dificultad con la empresa*”

Ha= La variable “*nivel de satisfacción con la atención al cliente por parte de la secretaria*” No es independiente de la variable “*dificultad con la empresa*”

P. Value 0,265 > 0,05 no se rechaza la Ho, se asume y se identifica que la variable nivel de satisfacción con la atención al cliente por parte de la secretaria es independiente de la variable dificultad con la empresa.

Tabla 44 Análisis cruzado nivel de satisfacción (conductor)- dificultad con la empresa

		Nivel de Satisfacción [Atención al cliente (CHOFER)]			
		Muy Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho	Total
6. ¿Qué tipo de dificultad ha tenido con esta empresa?	Cobros adicionales (tarjetas bancarias)	38,7%	61,3%		100,0%
	Falta de respuesta en llamadas telefónicas	16,7%	79,2%	4,2%	100,0%
	Interrupción en el viaje (falta de permisos)	42,9%	57,1%		100,0%
	No poder modificar el boleto	46,6%	52,3%	1,1%	100,0%



	Retrasos del viaje (hora de salida, paradas)	24,2%	72,7%	3,0%	100,0%
	Ninguna	38,9%	59,7%	1,4%	100,0%
Total		37,6%	60,8%	1,2%	0,4%

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Tabla 45 Análisis Chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,153 ^a	15	,372
Razón de verosimilitud	17,139	15	,311
Asociación lineal por lineal	,069	1	,793
N de casos válidos	255		

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Ho= La variable “nivel de satisfacción con la atención al cliente por parte del conductor” es independiente con la variable “dificultad con la empresa”

Ha= La variable “nivel de satisfacción con la atención al cliente por parte del conductor” no es independiente la variable “dificultad con la empresa”

P. Value 0,372 > 0,05 no se rechaza la Ho, se asume y se identifica que la variable nivel de satisfacción con la atención al cliente por parte del conductor es independiente de la variable dificultad con la empresa.

Tabla 46 Análisis cruzado nivel de satisfacción (condiciones de los vehículos) - dificultad con la empresa

		Nivel de Satisfacción [Condiciones de los vehículos]			Total
		Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	
		6. ¿Qué tipo de dificultad ha tenido con esta empresa?	Cobros adicionales (tarjetas bancarias)	29,0%	
	Falta de respuesta en llamadas telefónicas	20,8%	75,0%	4,2%	100,0%



	Interrupción en el viaje (falta de permisos)	57,1%	42,9%		100,0%
	No poder modificar el boleto	30,7%	64,8%	4,5%	100,0%
	Retrasos del viaje (hora de salida, paradas)	42,4%	48,5%	9,1%	100,0%
	Ninguna	29,2%	66,7%	4,2%	100,0%
Total		31,4%	63,5%	5,1%	100,0%

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Tabla 47 Análisis Chi - cuadrado

	Valor	df (bilateral)	Significación asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	7,793 ^a	10	,649
Razón de verosimilitud	7,793	10	,649
Asociación lineal por lineal	,196	1	,658
N de casos válidos	255		

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Ho= La variable “*nivel de satisfacción con las condiciones de los vehículos*” es independiente con la “*dificultad con la empresa*”.

Ha= La variable “*nivel de satisfacción con las condiciones de los vehículos*” no es independiente con la variable “*dificultad con la empresa*”.

P. Value 0,649 > 0,05 no se rechaza la Ho, se asume y se identifica que la variable nivel de satisfacción con las condiciones de los vehículos es independiente de la variable dificultad con la empresa.

Tabla 48 Análisis cruzado nivel de satisfacción (parqueadero) - dificultad con la empresa

	Nivel de Satisfacción [Parqueadero]	Total
--	-------------------------------------	-------

		Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho	
		o	o	o	o	
6. ¿Qué tipo de dificultad ha tenido con esta empresa?	Cobros adicionales (tarjetas bancarias)	32,3%	51,6%	12,9%	3,2%	10 0,0%
	Falta de respuesta en llamadas telefónicas	16,7%	58,3%	20,8%	4,2%	10 0,0%
	Interrupción en el viaje (falta de permisos)	28,6%	28,6%	42,9%		10 0,0%
	No poder modificar el boleto	37,5%	50,0%	9,1%	3,4%	10 0,0%
	Retrasos del viaje (hora de salida, paradas)	15,2%	51,5%	33,3%		10 0,0%
	Ninguna	30,6%	38,9%	26,4%	4,2%	10 0,0%
Total		29,8%	47,5%	19,6%	3,1%	10 0,0%

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Tabla 49 Análisis Chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,264 ^a	15	,101
Razón de verosimilitud	24,389	15	,059
Asociación lineal por lineal	,758	1	,384
N de casos válidos	255		

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Ho= La variable “nivel de satisfacción con el parqueadero” es independiente la variable “dificultad con la empresa”.

Ha= La variable “nivel de satisfacción con el parqueadero” no es independiente la variable “dificultad con la empresa”.



P. Value $0,101 > 0,05$ no se rechaza la H_0 , se asume y se identifica que la variable nivel de satisfacción con el parqueadero es independiente de la variable dificultad con la empresa

Conclusión: El nivel de satisfacción no tiene ningún tipo de relación con las dificultades que ha tenido con la empresa, es decir el nivel de satisfacción no se ve afectado por ello.

Valoración

Tabla 50 Análisis cruzado- empresa de preferencia - valoración del servicio

		Valoración						Total
		Puntualidad en los horarios	Permisos de la ANT	Seguridad	Experiencias pasadas	No recuerdo el nombre	Comodidad en los asientos	
Empresa	Operazua ytur	25,4%	10,1%	25,6%	32,4%	25,9%	31,7%	23,8%
	Alianza	6,1%	31,3%	13,3%	17,6%		22,0%	16,2%
	Faviz	4,4%	3,0%	7,8%	8,1%	22,2%	12,2%	7,2%
	Openat	2,6%	4,0%	6,7%	8,1%	29,6%	12,2%	7,2%
	No recuerdo	0,9%		3,3%	2,7%	7,4%	4,9%	2,2%
	Austrosur	60,5%	51,5%	43,3%	31,1%	14,8%	17,1%	43,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Tabla 51 Análisis Chi - cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	113,731 ^a	25	,000
Razón de verosimilitud	105,248	25	,000
Asociación lineal por lineal	17,183	1	,000
N de casos válidos	479		

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

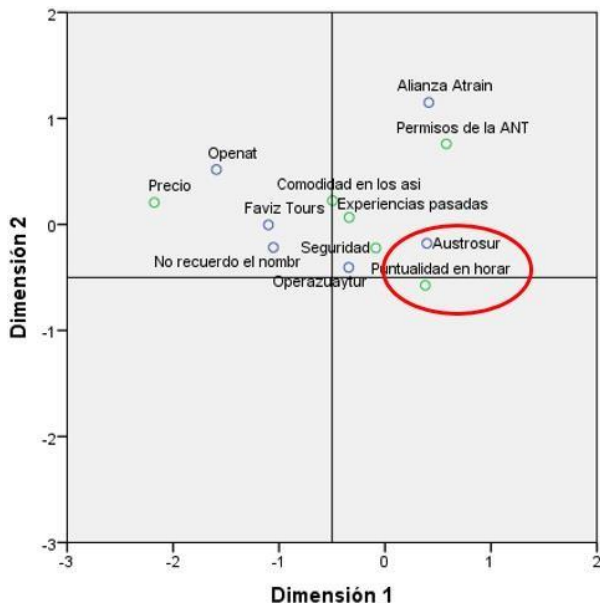
H_0 = La “variable *empresa de preferencia*” es independiente de la “variable *valoración de la empresa*”

H_a = La “variable *empresa de preferencia*” no es independiente de la “variable *valoración de la empresa*” es decir, tienen algún tipo de relación entre ellas.

P. Value $0,00 \leq 0,05$ se asume la hipótesis alternativa, por lo tanto, la empresa de preferencia tiene una relación con la valoración del cliente hacia la misma.

Una vez obtenido una relación se procede a realizar un análisis de correspondencia para obtener el posicionamiento que tienen cada uno de ellas.

Ilustración 37 Análisis de Correspondencias



Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Se puede observar que Austrosur S.A. está siendo valorado como una empresa “puntual en los horarios”. De la misma manera, Operazuaytur está relacionada con “seguridad” y “puntualidad en los horarios” sin embargo, esta empresa no cuenta con estrategias de marketing para fortalecer estos puntos.

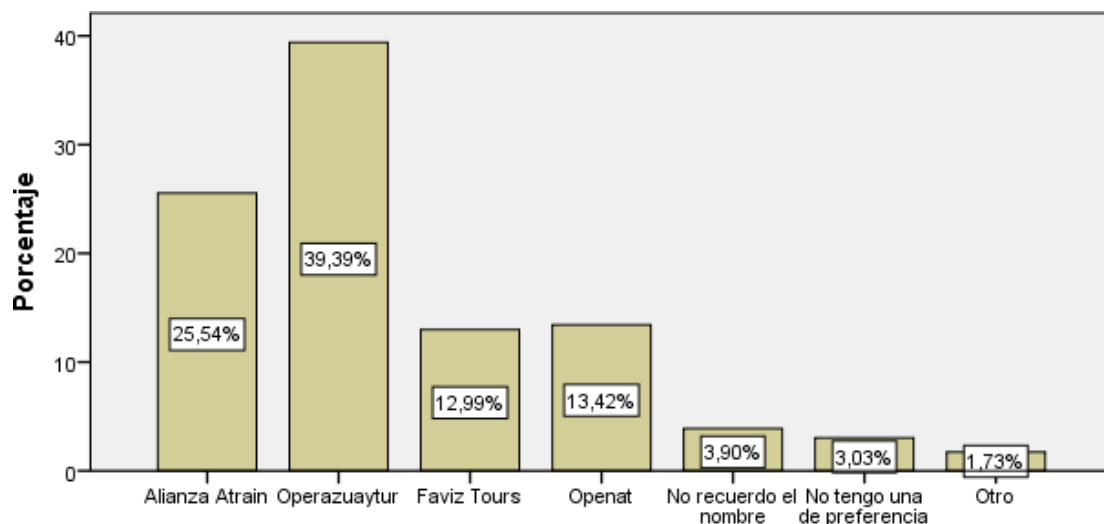
Openat, está relacionada con el “precio” y Faviz Tours, con “comodidad” en los asientos “experiencias pasadas”

Por último, Alianza Atrain es valorado por “permisos emitidos de la ANT”.

Cientes potenciales

Principal competidor

Ilustración 38 Análisis de Frecuencias de empresa de preferencia para viajar



Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

El 39,9% de los encuestados prefieren viajar en Operazuay, el 25,54% en Alianza Atrain, y aproximadamente el 13% viajan en Openat o Faviz Tours. Mientras que aproximadamente el 3% “no recuerda el nombre” o “no tiene una empresa de preferencia”.

Nivel de Satisfacción

Tabla 52 Análisis cruzado – Nivel de Satisfacción (Atención al cliente: Secretaria)

		Nivel de Satisfacción [Atención al cliente (SECRETARIA)]			
		Muy Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho	Total
4. Mencione la empresa de su	Alianza Atrain	20,3%	74,6%	5,1%	100,0%



preferencia para realizar viajes en la ruta Cuenca-Guayaquil	Operazuaytur	15,4%	67,0%	15,4%	2,2%	10
	Faviz Tours	3,3%	80,0%	16,7%		10
	Openat		74,2%	25,8%		10
	No recuerdo el nombre		77,8%	22,2%		10
	Otro	50,0%	50,0%			10
	Total		12,9%	71,9%	14,3%	0,9%

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

El 71,9% de los encuestados indican estar Satisfechos con la atención al cliente de parte de la secretaria, seguido del 14,3% que se encuentran Poco Satisfechos.

Tabla 53 Análisis Cruzado - Nivel de Satisfacción (Atención al cliente: Chofer)

		Nivel de Satisfacción [Atención al cliente (CHOFER)]			Total
		Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	
4. Mencione la empresa de su preferencia para realizar viajes en la ruta Cuenca-Guayaquil	Alianza Atrain	44,1%	54,2%	1,7%	100,0%
	Operazuaytur	24,2%	69,2%	6,6%	100,0%
	Faviz Tours	26,7%	70,0%	3,3%	100,0%
	Openat	29,0%	61,3%	9,7%	100,0%
	No recuerdo el nombre	11,1%	88,9%		100,0%
	Otro	50,0%	50,0%		100,0%
Total		30,4%	64,7%	4,9%	100,0%

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

El 64,7% de los encuestados se encuentran Satisfechos con la atención recibida por parte del conductor, y 30,4% muy satisfechos.



Tabla 54 Análisis Cruzado - Nivel de Satisfacción (Condiciones de los vehículos)

		Nivel de Satisfacción [Condiciones de los vehículos]				
		Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho	Total
4. Mencione la empresa de su preferencia para realizar viajes en la ruta Cuenca-Guayaquil	Alianza Atrain	27,1%	67,8%	5,1%		100,0%
	Operazuaytur	30,8%	61,5%	7,7%		100,0%
	Faviz Tours	6,7%	73,3%	20,0%		100,0%
	Openat	3,2%	77,4%	16,1%	3,2%	100,0%
	No recuerdo el nombre		77,8%	22,2%		100,0%
	Otro	50,0%	50,0%			100,0%
Total		21,9%	67,4%	10,3%	0,4%	100,0%

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Con respecto a las condiciones de los vehículos, el 67,4% se encuentran Satisfechos seguido del 21,9% Muy Satisfechos.

Tabla 55 Análisis Cruzado – Nivel de Satisfacción (Parqueadero)

		Nivel de Satisfacción [Parqueadero]				
		Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho	Total
4. Mencione la empresa de su preferencia para realizar viajes en	Alianza Atrain	11,9%	79,7%	8,5%		100,0%
	Operazuaytur	13,2%	68,1%	15,4%	3,3%	100,0%



la ruta Cuenca-Guayaquil	Faviz Tours		93,3 %	6,7%		100, 0%
	Openat		93,5 %	3,2%	3,2%	100, 0%
	No recuerdo el nombre		88,9 %	11,1%		100, 0%
	Otro	25,0%	50,0 %	25,0%		100, 0%
Total		8,9%	78,6 %	10,7%	1,8%	100, 0%

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

El 78,6% de las personas que viajan en busetas se encuentran Satisfechos con el parqueadero, mientras que el 10,7% está poco Satisfecho.

Dificultad con la empresa

Tabla 56 Análisis Cruzado entre Empresa - Dificultad

		8. ¿Qué tipo de dificultad ha tenido con esta empresa?						
		Falta de Cobros adicionales (tarjetas bancarias)	Falta de respuesta en llamadas telefónicas	Interrupción en el viaje (falta de permisos)	No modificar el boleto	Retrasos del viaje (hora de salida, paradas)	Ninguna	Total
4. Mencione la empresa de su preferencia para realizar viajes en la ruta Cuenca-Guayaquil	Alianza Atrain	13,6 %	10,2 %	16,9 %	16,9 %	28,8 %	13,6 %	100,0 0,0%
	Operazuaytur	13,2 %	22,0 %	23,1 %	8,8 %	23,1 %	9,9 %	100,0 0,0%
	Faviz Tours	16,7 %	6,7 %	23,3 %	16,7 %	23,3 %	13,3 %	100,0 0,0%
	Openat	12,9 %	16,1 %	19,4 %	3,2 %	38,7 %	9,7 %	100,0 0,0%
	No recuerdo el nombre	11,1 %	11,1 %	33,3 %	11,1 %	22,2 %	11,1 %	100,0 0,0%
	No tengo una de preferencia	14,3 %	28,6 %	42,9 %		14,3 %		100,0 0,0%
Otro	25,0 %	25,0 %		25,0 %		25,0 %	100,0 0,0%	



Total	13,9 %	16,0 %	21,6 %	11,3 %	26,0 %	11 ,3%	10 0,0%
-------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

De los encuestados que viajan con Alianza Atrain, el 28,8% han presentado retrasos en el viaje, y el 16,9% no han podido modificar el boleto o su viaje ha tenido interrupciones.

Con respecto a Operazuaytur los principales problemas son: interrupción en el viaje por falta de permisos y retrasos en el viaje, con un 23,1%. Esto también sucede para el caso de la empresa Faviz Tours con un 23,3% en las mismas dificultades.

Mientras que para Openat el problema mayor es el retraso en el viaje u horas de salidas con el 38,7%.

Es importante esclarecer si existe una relación entre el nivel de satisfacción de los clientes con la dificultad que el mismo haya podido tener con la empresa, se realizó un análisis Chi- cuadrado obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 57 Análisis Chi – Cuadrado nivel de satisfacción (Atención al cliente: Secretaria) – dificultad con la empresa

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,091 ^a	15	,210
Razón de verosimilitud	20,217	15	,164
Asociación lineal por lineal	,810	1	,368
N de casos válidos	224		

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Ho= La variable “*nivel de satisfacción con la atención al cliente por parte de la secretaria*” es independiente de la variable “*dificultad con la empresa*”



Ha= La variable “*nivel de satisfacción con la atención al cliente por parte de la secretaria*” no es independiente de la variable “*dificultad con la empresa*”.

P. Value 0,210 > 0,05 no se rechaza la Ho, se asume y se identifica que la variable nivel de satisfacción con la atención al cliente por parte de la secretaria es independiente de la variable dificultad con la empresa.

Tabla 58 Análisis Chi – Cuadrado nivel de satisfacción (conductor) - dificultad con la empresa

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,716 ^a	10	,752
Razón de verosimilitud	7,985	10	,630
Asociación lineal por lineal	,458	1	,498
N de casos válidos	224		

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Ho= La variable “*nivel de satisfacción con la atención al cliente por parte del conductor*” es independiente de la variable “*dificultad con la empresa*”

Ha= La variable “*nivel de satisfacción con la atención al cliente por parte del conductor*” no es independiente de la variable “*dificultad con la empresa*”.

P. Value 0,752 > 0,05 no se rechaza la Ho, se asume y se identifica que la variable nivel de satisfacción con la atención al cliente por parte del conductor es independiente de la variable dificultad con la empresa.

Tabla 59 Análisis Chi – Cuadrado (condiciones de los vehículos)-dificultad con la empresa

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,457 ^a	15	,720
Razón de verosimilitud	11,676	15	,703
Asociación lineal por lineal	,366	1	,545
N de casos válidos	224		



Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Ho= La variable “*nivel de satisfacción con la atención al cliente con las condiciones de los vehículos*” es independiente de la variable “*dificultad con la empresa*”

Ha= La variable “*nivel de satisfacción con la atención al cliente con las condiciones de los vehículos*” no es independiente de la variable “*dificultad con la empresa*”.

P. Value 0,720 > 0,05 no se rechaza la Ho, se asume y se identifica que la variable nivel de satisfacción con las condiciones de los vehículos es independiente de la variable dificultad con la empresa.

Tabla 60 Análisis Chi – Cuadrado nivel de satisfacción (Parqueadero)-dificultad con la empresa

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,153 ^a	15	,514
Razón de verosimilitud	17,473	15	,291
Asociación lineal por lineal	4,239	1	,040
N de casos válidos	224		

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Ho= La variable “*nivel de satisfacción con la atención al cliente con el parqueadero*” es independiente de la variable “*dificultad con la empresa*”

Ha= La variable “*nivel de satisfacción con la atención al cliente con el parqueadero*” no es independiente de la variable “*dificultad con la empresa*”.

P. Value 0,514 > 0,05 no se rechaza la Ho, se asume y se identifica que la variable nivel de satisfacción con el parqueadero es independiente de la variable dificultad con la empresa



Conclusión: El nivel de satisfacción no tiene ningún tipo de relación con las dificultades que ha tenido con la empresa, es decir el nivel de satisfacción no se ve afectado por ello.

Percepción

Tabla 61 Percepción – Permisos ANT

		Percepción - Permisos ANT					Total
		No es importante/ Me da igual	Pienso que el precio del pasaje sería mayor	Malas experiencias con estas empresas	No conozco estas empresas pero pienso que son seguras	Conozco estas empresas y pienso que son seguras	
4. Mencione la empresa de su preferencia para realizar viajes en la ruta Cuenca-Guayaquil	Alianza Atrain	1,7%	3,4%		18,6%	76,3%	10 0,0%
	Operazuaytur	22,0%	8,8%	2,2%	57,1%	9,9%	10 0,0%
	Faviz Tours	16,7%	26,7%	3,3%	50,0%	3,3%	10 0,0%
	Openat	6,5%	29,0%	3,2%	38,7%	22,6%	10 0,0%
	No recuerdo el nombre	22,2%	11,1%		66,7%		10 0,0%
	No tengo una de preferencia	28,6%	28,6%		42,9%		10 0,0%
	Otro				100,0%		10 0,0%
Total		13,9%	13,0%	1,7%	44,6%	26,8%	10 0,0%

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

De las empresas competidoras, el 44,6% no conoce a las empresas que cuentan con los permisos correspondientes para el servicio ejecutivo en microbuses hacia Cuenca o Guayaquil pero piensan que las mismas son seguras. Sin embargo, este no es el caso para Alianza Atrain debido a que es una empresa con permisos, el

76,3% de sus clientes si saben sobre esta disposición aunque el 18,6% no, por lo que ellos pueden viajar por otros factores.

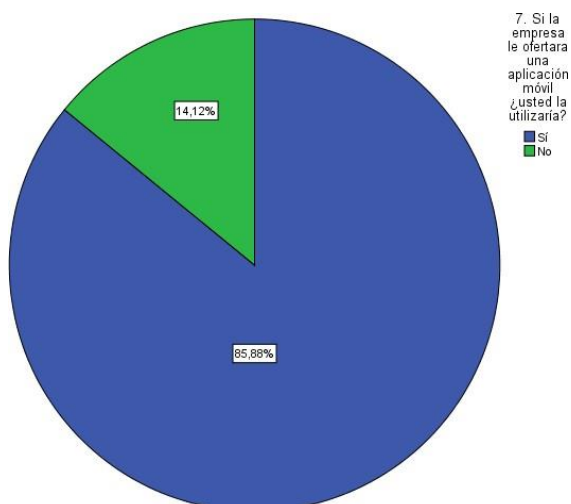
De igual manera, algunos clientes que viajan con empresas que no cuentan con los permisos, no saben y creen estar viajando con una institución legalizada, este es el caso para Openat con el 22,6%, seguido de Operazuaytur con el 9,9%.

Objetivo 3: Conocer el nivel de aceptación de un canal digital para la compra/reserva de pasajes por parte de los usuarios.

Cientes Austrosur S.A.

Aceptación

Ilustración 39 Análisis de frecuencias - Aceptación de la aplicación móvil



Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Los clientes de Austrosur S.A. manifiestan que si la empresa ofertara una aplicación móvil si la aceptarían en un 85,88% y no aceptarían la misma un 14,12%.

Tabla 62 Análisis cruzado - forma de reserva y aceptación de la aplicación

8. Si la empresa le ofertara una aplicación móvil ¿usted la utilizaría?	Total
---	-------



		Sí	No	
7. Normalmente, ¿usted cómo reserva su pasaje?	Presencial en las oficinas	80,6%	19,4%	100,0%
	Llamada telefónica	100,0%		100,0%
Total		85,9%	14,1%	100,0%

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Tabla 63 Análisis Chi – cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,550 ^a	1	,000
Razón de verosimilitud	24,844	1	,000
Asociación lineal por lineal	15,489	1	,000
N de casos válidos	255		

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Ho= La “*variable forma de pago*” es independiente de la “*variable aceptación de la aplicación*”

Ha= La “*variable forma de pago*” No es independiente de la “*variable aceptación de la aplicación*” tienen algún tipo de relación entre ellas

P. Value $0,00 \leq 0,05$ se rechaza la Ho, se asume Ha

Por lo tanto, la forma de pago tiene una relación con la aceptación de la aplicación.

Uso de aplicación

Tabla 64 Análisis de frecuencias - compra de pasajes

Compra/ Reserva de pasajes



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	208	81,6	95,0	95,0
	2	11	4,3	5,0	100,0
	Total	219	85,9	100,0	
Perdidos	Sistema	36	14,1		
Total		255	100,0		

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Tabla 65 Análisis de frecuencias – Modificar fecha y horario de boleto

Modificar fecha y horario del boleto					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	8	3,1	3,7	3,7
	2	135	52,9	61,6	65,3
	3	76	29,8	34,7	100,0
	Total	219	85,9	100,0	
Perdidos	Sistema	36	14,1		
Total		255	100,0		

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Tabla 66 Análisis de frecuencias rastreo de vehículos

Rastreo de vehículos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	1,2	1,4	1,4
	2	74	29,0	33,8	35,2
	3	142	55,7	64,8	100,0
	Total	219	85,9	100,0	
Perdidos	Sistema	36	14,1		
Total		255	100,0		

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

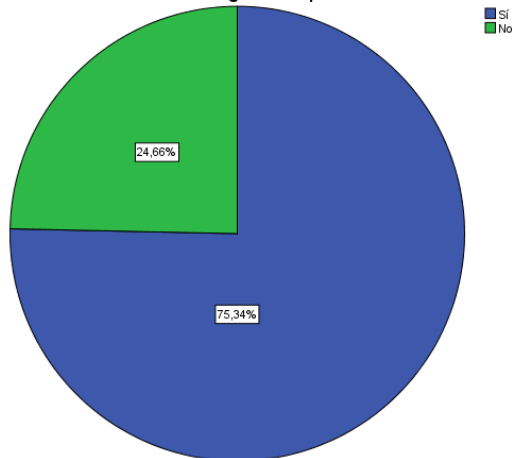
Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

De los clientes que utilizarían la aplicación móvil, se solicitó que ordenen según uso que le darían a la aplicación, en donde comprar pasajes es la primero, modificar fecha y horario de boleto el segundo y el último uso que le darían es rastreo de vehículos.

Disponibilidad de pago

Ilustración 40 Análisis de frecuencias - valor del 5% por el uso de la aplicación

10. ¿Estaría dispuesto a cancelar un valor adicional del 5% al precio del pasaje por el uso de esta aplicación? Tomando en cuenta que el costo es por la transacción generada por el sistema financiero



Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

De los clientes que utilizarían la aplicación móvil, manifiestan que estarían dispuestos a cancelar un valor adicional del 5% considerando que el ente bancario recibe una comisión por la misma, aceptando el 75,34 % esta condición.

Tabla 67 Análisis cruzado Disponibilidad de pago – ciudad cliente

		¿Estaría dispuesto a cancelar un valor adicional del 5% al precio del pasaje por el uso de esta aplicación? Tomando en cuenta que el costo es por la transacción generada por el sistema financiero		
		Sí	No	Total
Ciente de:	Guayaquil	82,2%	17,8%	100,0%
	Cuenca	67,3%	32,7%	100,0%
Total		75,3%	24,7%	100,0%

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

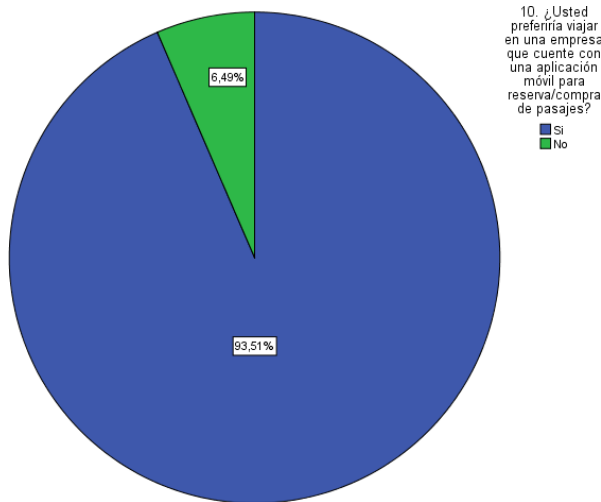
Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

El nivel de aceptación hacia un valor del 5% del precio por comisiones que se dan al sistema financiero por parte de los clientes de Cuenca y Guayaquil es diferente, siendo así que de la ciudad de Cuenca se muestran menos abiertos a cancelar un

valor adicional en un 67,3%, mientras que los usuarios de la ciudad de Guayaquil estarían más dispuestos en un 82,2% a cancelar este valor por el uso de la aplicación.

Cientes Potenciales

Ilustración 41 Análisis de frecuencias – Aceptación de la Aplicación Móvil

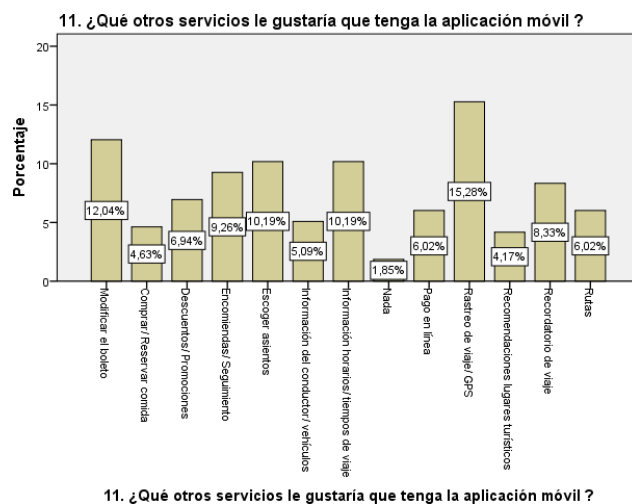


Fuente: IBM SPSS Statistics 24
Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

El 93,51% de los encuestados que utilizan el servicio de busetas, si prefieren viajar en una que cuente con una aplicación móvil para comprar pasajes. Mientras que el 6,49% prefieren seguir reservando sus boletos de la forma habitual.

Uso de aplicación

Ilustración 42 Análisis de frecuencias - Usos de aplicación móvil



11. ¿Qué otros servicios le gustaría que tenga la aplicación móvil ?

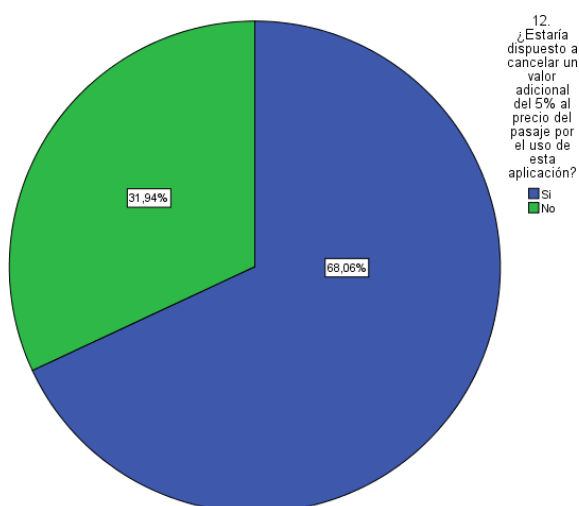
Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

De los encuestados que prefieren comprar sus pasajes a través de una aplicación móvil, el 15,28% indican que en dicha aplicación también puedan rastrear el viaje/GPS, el 12,04% que se les permita modificar el boleto, 10,19% escoger el asiento y tener información sobre horarios/tiempos de viaje, entre otros usos a considerar.

Disponibilidad de pago

Ilustración 43 Análisis de frecuencias – Disponibilidad de pago Aplicación Móvil



Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

De los clientes que si prefieren viajar con una empresa que les permita comprar sus pasajes a través de una aplicación móvil, el 68,06% si están dispuestos a cancelar un valor del 5% adicional al precio del pasaje, considerando que este agregado es por la comisión del sistema bancario.

Tabla 68 Análisis cruzado – Disponibilidad de pago por ciudad

		12. ¿Estaría dispuesto a cancelar un valor adicional del 5% al precio del pasaje por el uso de esta aplicación?		
		Si	No	Total
Cliente de:	Guayaquil	76,1%	23,9%	100,0%
	Cuenca	54,9%	45,1%	100,0%

Total	68,1%	31,9%	100,0%
-------	-------	-------	--------

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

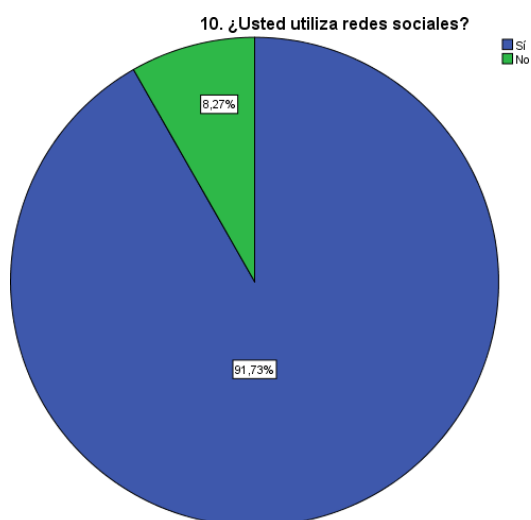
El 76,1% de los clientes de Guayaquil indican que están dispuestos a cancelar un 5% adicional al precio del pasaje, mientras que de Cuenca aceptarían el 54,9%, denotando mayor nivel de aceptación a la aplicación en la ciudad de Guayaquil.

Objetivo 4: Descubrir el medio de comunicación más utilizado por parte de los clientes que buscan información sobre este tipo de servicio.

Cientes Austrosur S.A.

Uso Redes Sociales

Ilustración 44 Análisis de frecuencias - Uso de redes sociales



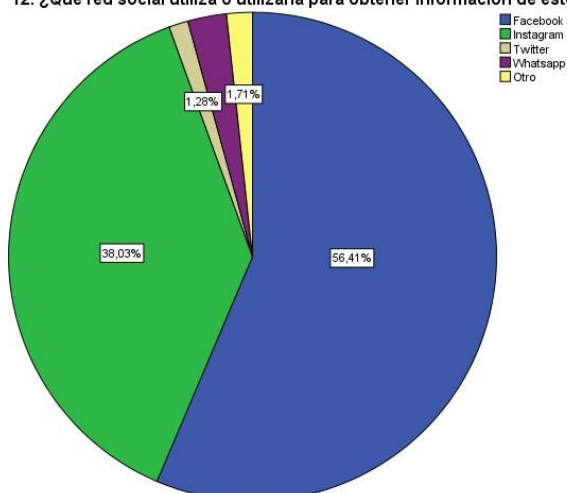
Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Los clientes que frecuentan la empresa usan redes sociales en un 91,73% con respecto del total de encuestados.

Ilustración 45 Análisis de frecuencias - Red Social utilizada

12. ¿Qué red social utiliza o utilizaría para obtener información de este servicio?



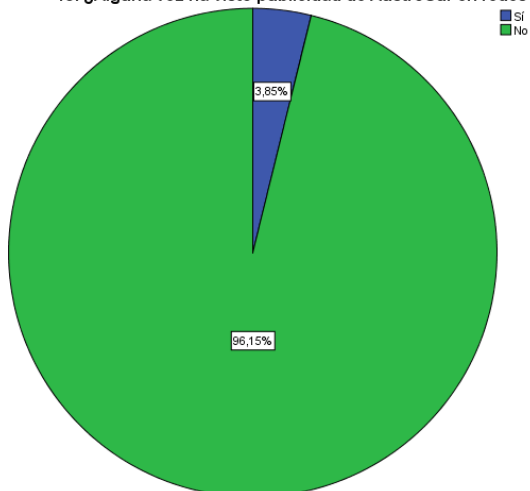
Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Los clientes de la empresa utilizan Facebook e Instagram con un 56,41% y 38,03% respectivamente.

Ilustración 46 Análisis de frecuencias - Publicidad en Redes Sociales

13. ¿Alguna vez ha visto publicidad de AustroSur en redes sociales?

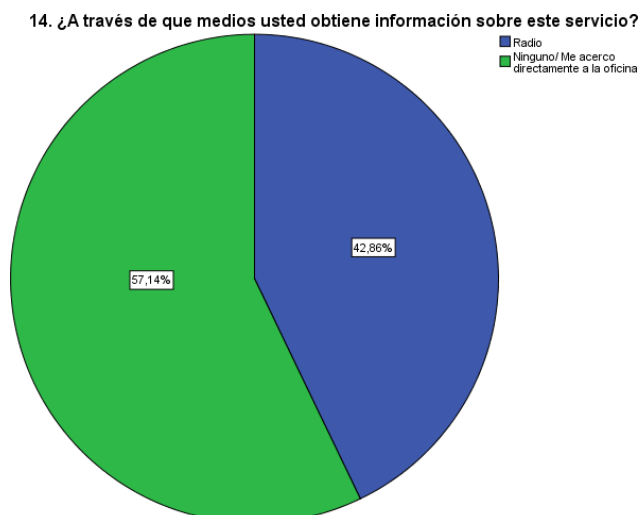


Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Los clientes que conocen la empresa manifiestan que no han visto ninguna publicidad de Austrosur S.A. en un 96,15%.

Ilustración 47 Análisis de frecuencias - Medios por los que obtiene información



Fuente: IBM SPSS Statistics 24

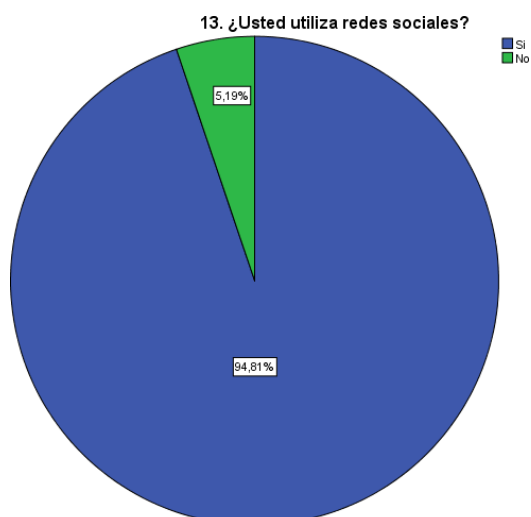
Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Los clientes no buscan en ningún medio, se acercan directamente a la oficina en un 57,14% a solicitar información sobre este servicio, seguido de escuchar por la radio en un 42,86%, de los encuestados que no utilizan redes sociales.

Cientes Potenciales

Uso Redes Sociales

Ilustración 48 Análisis de frecuencias – Uso de Redes Sociales

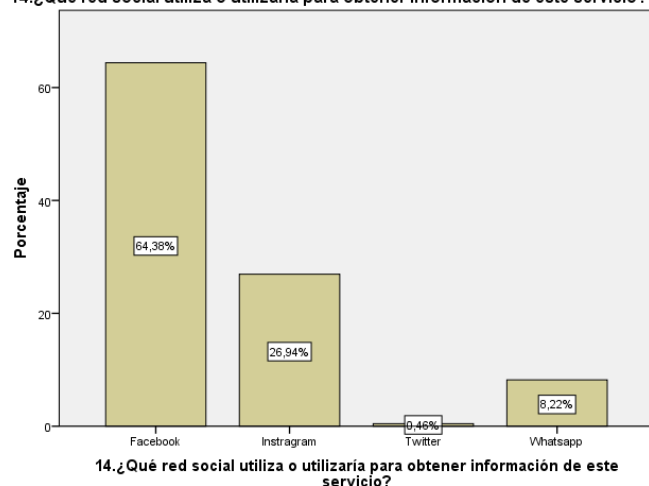


Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

El 94,81% de los encuestados indican que utilizan redes sociales, mientras que el resto (5,19%) mencionan no tener.

14. ¿Qué red social utiliza o utilizaría para obtener información de este servicio?



Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

De las personas que tienen redes sociales, el 64,38% utilizan o utilizarían Facebook para obtener información sobre el servicio de transporte ejecutivo en microbuses, seguido del 26,94% de Instagram.

Hallazgos de interés

Personas que no utilizan busetas para viajar

Tabla 69 Análisis de frecuencias – Viaja con el servicio de transporte ejecutivo (busetas)

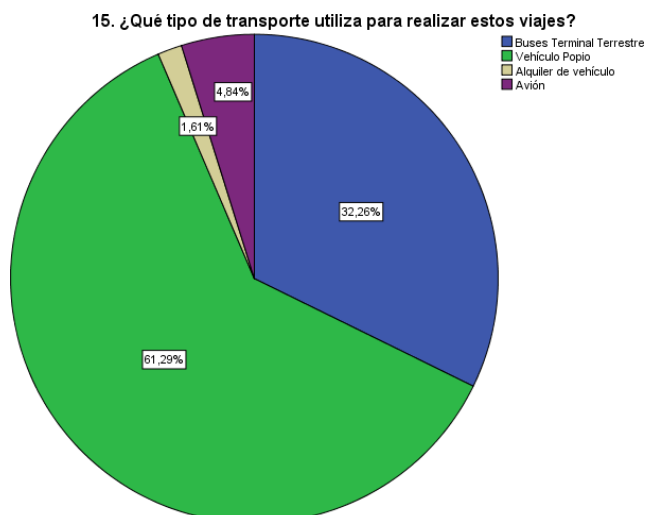
1. ¿Usted viaja en la ruta Cuenca/Guayaquil utilizando el servicio de transporte ejecutivo (busetas)?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	231	78,8	78,8	78,8
No	62	21,2	21,2	100,0
Total	293	100,0	100,0	

Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Ilustración 50 Análisis de Frecuencias sobre el transporte que utiliza



Fuente: IBM SPSS Statistics 24

Elaborado por: Lorena Coronel – Gabriela Urgilés

Del 21,2% de las personas que no viajan utilizando el servicio de transporte ejecutivo (busetas), el 61,29% viajan en Vehículo Propio y el 32,26% en Buses del Terminal Terrestre.

