



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Marketing**

**“Plan de Marketing para la Introducción del Servicio de Tiquetes en Línea para el Servicio  
de Buses Interprovinciales en Cuenca”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en Ingeniera en Marketing

Autora:

María Esther Silva Cárdenas

Directora:

Ing. MBA. María Verónica Rosales Moscoso

Cuenca - Ecuador

2021

## **Dedicatoria**

El presente trabajo le quiero dedicar, en primer lugar, a Dios, ya que Él me da ha dado la fortaleza para culminar esta meta.

A mi pequeña familia, mi esposo, Paul Andrés Valdivieso, y mi hijo, Juan Martín, por su cariño, confianza y, sobre todo, por creer en mí, reafirmando que ellos son mi principal motor para salir adelante.

A mis padres, hermanos y sobrinos por todo su apoyo.

María Esther

## **Agradecimiento**

Quiero agradecerle a Dios por permitirme cumplir esta meta, a mi esposo, Paúl Andrés, y a mi hijo, Juan Martín, por confiar en mí; ellos son mi inspiración para seguir preparándome académicamente.

También, quiero agradecer a mis padres, quienes siempre me han guiado de la mejor manera, y a mis hermanos por todo su apoyo y fortaleza.

Quiero agradecer de manera especial a mi hermano Ismael Bernabé por su apoyo incondicional.

A mi tutora, María Verónica Rosales, quien, desde mi etapa estudiantil, ha sido una excelente guía académica y me ha ayudado a culminar este gran paso.

A todos mis profesores.

María Esther

## Tabla de Contenido

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Tabla de Contenido .....	iv
Índice de Tablas .....	ix
Índice de Figuras .....	xi
Resumen.....	xi
Abstract .....	xiv
Introducción .....	1
Capítulo 1 .....	3
Marco Teórico del Plan de Marketing .....	3
1.1 Definición de Marketing .....	3
1.2 Marketing de Servicios.....	4
1.2.1 Las 8 P del Marketing de Servicios .....	5
1.3 Definición del Plan de Marketing .....	7
1.4 El Proceso de Planeación Estratégica de Marketing .....	8
1.5 Importancia del Plan de Marketing .....	8
1.6 Análisis FODA .....	9
1.7 Análisis PESTEL.....	11
1.8 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	16

1.9 Investigación de Mercados.....	26
1.9.1 El Proceso de Investigación de Mercados .....	27
1.9.2 El Papel de la Investigación de Mercados en la Toma de Decisiones de Marketing ...	31
1.9.3 La Necesidad de Investigar Información.....	32
1.9.4 Interrelación de los Pasos de la Investigación de Información .....	34
1.9.5 El Valor de la Información de Investigación de Mercados .....	35
1.9.6 Marketing de Relaciones y el Proceso de la Investigación de Mercados.....	35
1.10 Comercio Electrónico.....	37
1.10.1 Historia del Comercio Electrónico .....	38
1.10.2 Categorías de Comercio Electrónico .....	39
1.10.3 Ventajas y Desventajas.....	42
1.10.4 Razones Para el Fomento del Comercio Electrónico .....	45
1.10.5 Breve Reseña de Eventos Vinculados a la Creación del Terminal Terrestre de Cuenca .....	46
Capítulo 2.....	50
Análisis del Entorno.....	50
2.1 Análisis PESTEL.....	50
2.1.1 Factores Políticos.....	50
2.1.2 Factores Económicos .....	52
2.1.3 Factores Sociales .....	53

2.1.4 Factores Tecnológicos .....	54
2.1.5 Factores Ecológicos .....	54
2.2 Análisis Porter .....	66
2.2.1 Poder de Negociación de los Clientes .....	66
2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.....	67
2.2.3 Amenazas de Nuevos Productos.....	68
2.2.4 Amenazas de los Productos Sustitutos .....	68
2.2.5 Rivalidad Entre los Competidores Existentes .....	69
2.3 Análisis FODA .....	70
2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	72
2.5 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	74
2.6 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA).....	75
Capítulo 3.....	78
Estudio de Mercado .....	78
3.1 Investigación de Mercados.....	78
3.2. Objetivo de la Investigación.....	79
3.3. Diseño de la Investigación .....	79
3.3.1 Tipo de Investigación .....	80
3.4. Investigación Cualitativa.....	80
3.5 Investigación Cuantitativa.....	93

3.6 Técnica de Muestreo .....	95
3.7 Desarrollo del Cuestionario.....	96
3.8 Análisis de Datos de la Investigación Cuantitativa.....	100
3.9 Informe .....	123
Capítulo 4.....	125
Formulación del Plan de Marketing y Planificación de las Estrategias .....	125
4.1 Formulación del Plan de Marketing .....	125
4.2 Estrategias del Plan de Marketing .....	125
4.3 Mercado Objetivo.....	125
4.4 Diseño del Plan de Marketing .....	126
4.4.1 Producto.....	126
4.4.2 Precio .....	128
4.4.3 Plaza.....	128
4.4.4 Promoción.....	129
4.4.5 Persona.....	131
4.4.6 Procesos .....	131
4.4.7 Presencia Física .....	132
4.4.8 Productividad y Calidad .....	132
4.5 Propuesta de Acción de la Campaña Publicitaria.....	132
4.6 Plan de Acción .....	135

4.6.1 Activaciones .....	135
4.6.2 Contenido Para la Página Web .....	136
4.7 Plan de Medios .....	137
4.8 Métricas .....	141
Conclusión .....	143
Bibliografía .....	144
Anexos .....	151

## Índice de Tablas

Tabla 1	Factores del análisis PESTEL.....	64
Tabla 2	Factores del análisis FODA.....	70
Tabla 3	Matriz EFE.....	72
Tabla 4	Matriz EFI.....	74
Tabla 5	Matriz PEEA.....	75
Tabla 6	Resultado de las entrevistas a profundidad a usuarios del transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Cuenca.....	85
Tabla 7	Resultado de las entrevistas a profundidad a los gerentes de las cooperativas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Cuenca.....	90
Tabla 8	Población de usuarios del Terminal Terrestre de Cuenca.....	94
Tabla 9	Tamaño muestral.....	95
Tabla 10	Número de pasajeros del transporte interprovincial.....	101
Tabla 11	Edad de los usuarios.....	102
Tabla 12	Ocupación de los usuarios.....	103
Tabla 13	Frecuencia de uso del transporte interprovincial de pasajeros.....	104
Tabla 14	Número de usuarios según el motivo de viaje.....	105
Tabla 15	Satisfacción con el servicio de adquisición de tiquetes.....	106
Tabla 16	Acceso de los usuarios a Internet.....	107
Tabla 17	Número de usuarios que realizan compras/ventas por Internet.....	108
Tabla 18	Número de usuarios que consideran segura a una plataforma de compra/venta en línea.....	109
Tabla 19	Número de usuarios que accederían a la plataforma de compra/venta en línea ...	110

Tabla 20	Orden de importancia de factores al adquirir un tickete.....	112
Tabla 21	Disposición del usuario para pagar un valor extra.....	113
Tabla 22	Disposición respecto al valor a pagar .....	114
Tabla 23	Forma de adquirir el tickete.....	115
Tabla 24	Los medios comerciales más utilizados.....	116
Tabla 25	P. 8 realizado.....	117
Tabla 26	P. 9, P. 7, P. 2 realizado .....	118
Tabla 27	P. 7, P. 2, P. 10 realizado .....	119
Tabla 28	P. 7, P. 2, P. 12 realizado .....	120
Tabla 29	P. 14, P. 2, P. 12 realizado .....	122
Tabla 30	Contenido tentativo.....	134
Tabla 31	Alcance de contenido.....	135
Tabla 32	Contenido tentativo digital.....	136
Tabla 33	Plan de medios .....	137

## Índice de Figuras

Figura 1	Generación de valor para el cliente .....	3
Figura 2	Planeación de mercadeo .....	8
Figura 3	Análisis PESTEL.....	11
Figura 4	Las cinco fuerzas de Porter.....	17
Figura 5	Proceso de investigación de mercados .....	27
Figura 6	El papel de la investigación de mercados .....	31
Figura 7	Matriz PEEA.....	76
Figura 8	Nube de palabras de las entrevistas a profundidad a usuarios del transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Cuenca .....	87
Figura 9	Nube de palabras de las entrevistas a profundidad a los gerentes de las cooperativas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Cuenca .....	92
Figura 10	Utilización del servicio de transporte interprovincial de pasajeros .....	100
Figura 11	Edad de los encuestados.....	101
Figura 12	Ocupación de los encuestados .....	102
Figura 13	Frecuencia del uso del transporte interprovincial de pasajeros .....	104
Figura 14	Motivo por el cual viajan los encuestados .....	105
Figura 15	Satisfacción con el servicio de adquisición de tiquetes .....	106
Figura 16	Acceso de los usuarios a Internet.....	107
Figura 17	Actividad de compra/venta de los encuestados por Internet.....	107
Figura 18	Opinión de los usuarios sobre la seguridad al realizar actividades de compra/venta por Internet .....	109

Figura 19	Usuarios que accederían a una plataforma de compra/venta de tiquetes por Internet .....	110
Figura 20	Razones de los usuarios por las cuales no usarían una plataforma de compra/venta por Internet .....	111
Figura 21	Orden de importancia de factores al adquirir un tiquete.....	111
Figura 22	Disposición del usuario para pagar un valor extra.....	113
Figura 23	Valor que los usuarios están dispuestos a pagar .....	114
Figura 24	Forma de adquirir el tiquete .....	114
Figura 25	Medios comerciales para recibir información.....	115
Figura 26	<i>Mock-up</i> de la página web: inicio .....	138
Figura 27	<i>Mock-up</i> de la página web: horarios .....	139
Figura 28	<i>Mock-up</i> de la página web: selección de asientos.....	139
Figura 29	<i>Mock-up</i> de la página web: reserva.....	140

## Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad realizar un plan de marketing que permita posicionar como la principal forma de comercialización a la adquisición de tiquetes en línea para el servicio de transporte interprovincial de pasajeros en el cantón Cuenca.

Se hizo un análisis teórico del plan de marketing, estrategias e investigación de mercados. Además, se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa, posibilitando la obtención de información útil para las estrategias de mercadeo. También nos permitió conocer el segmento y la disposición de los usuarios para utilizar una nueva forma de compra de tiquetes.

Mediante los resultados obtenidos, se estableció un plan de marketing informativo e integral, planteando objetivos, estrategias y tácticas, así como una campaña publicitaria que podrá ser implementada por la empresa desarrolladora de software que se vincule al proyecto o por las compañías de transporte.

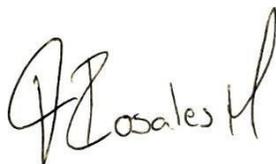
*Palabras claves:* marketing, investigación de mercados, estrategias, posicionamiento, tiquetes, transporte interprovincia



-----  
María Esther Silva Cárdenas 73952

0984442325

maitesilca85@es.uazuay.edu.ec



-----  
Firma del Director del Trabajo

Verónica Rosales Moscoso

### Abstract

The purpose of this work is to carry out a marketing plan that allows the online tickets purchase for the interprovincial passenger transport service in Cuenca canton to be positioned as the main marketing channel. A theoretical analysis of the marketing plan, strategies and market research had been conducted. Additionally, a qualitative and quantitative research was carried out, making it possible to obtain useful information to formulate marketing strategies. It also allowed us to know the market segment and the willingness of users to use a new way of purchasing tickets. Through the results, an informative and comprehensive marketing plan was developed, setting out objectives, strategies and tactics, as well as an advertising campaign that can be implemented by the software development company that is linked to the project or by the transport companies.

*Keywords:* marketing, market research, strategies, positioning, tickets, interprovincial transport.



-----  
María Esther Silva Cárdenas

73952

0984442325

maitesilca85@es.uazuay.edu.ec



-----  
Firma del Director del Trabajo

Verónica Rosales Moscoso



-----  
Translated by:



-----  
Firma Unidad de Idiomas

## **Introducción**

El Terminal Terrestre de Cuenca es la principal estación de autobuses de la ciudad y de la provincia del Azuay. Este lugar también oferta varios servicios y productos a través de sus locales comerciales y un patio de comidas. Este establecimiento tiene una afluencia de miles de personas cada día, lo que abre las puertas al desarrollo de planes de negocios que tengan por objetivo solucionar las deficiencias o suplir las necesidades detectadas. Una de las necesidades es la falta de opciones, eficientes e integrales para que los usuarios del transporte interprovincial de pasajeros puedan adquirir los tiquetes.

Por ello, empresas desarrolladoras de software y las cooperativas de transporte interprovincial, por iniciativa propia, han buscado implementar un sistema que unifique el servicio de comercialización de tiquetes, lo cual no ha sido implementado hasta el de hoy si se toman en cuenta a todas las operadoras que laboran en el Terminal Terrestre. Por tal motivo, en el presente proyecto se desarrollará un plan de marketing direccionado hacia la boletería del Terminal Terrestre para implementar la compra/venta de tiquetes en línea a través de una aplicación digital desarrollada para tal propósito.

Para llevar a cabo este proyecto, se recopilaron y analizaron datos relacionados al servicio de transporte interprovincial de pasajeros en el Terminal Terrestre del cantón Cuenca, al igual que diversos elementos que, al final, demostraron la factibilidad de la implementación de un nuevo e integral sistema de comercialización de tiquetes que agrupe a todas las cooperativas que ofertan el tipo de transporte en cuestión. En este sentido, se analiza la situación del mercado, sus fortalezas, debilidades, amenazas y las oportunidades del proyecto. Así mismo, se proponen estrategias basadas en los resultados de la investigación de mercados, ya que se obtuvo información valiosa

para determinar el éxito del proyecto y la consiguiente mejora de los servicios de transporte público en beneficio de sus usuarios.

## Capítulo 1

### Marco Teórico del Plan de Marketing

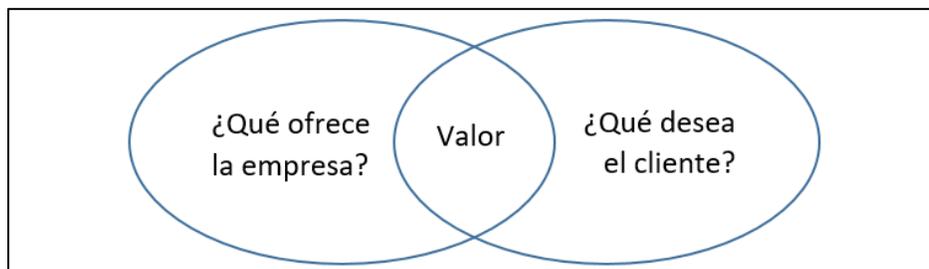
#### 1.1 Definición de Marketing

El marketing [*mercadeo o mercadotecnia*] es considerado por muchas personas como una herramienta de ventas y publicidad, la cual, además, tiene la función de atraer nuevos clientes mediante la creación de valor para ellos según sus necesidades, con el objetivo de establecer una relación sólida entre el proveedor del producto/servicio y el consumidor, para así conservar a los clientes actuales y aumentar consumidores mediante la entrega de un producto/servicio que satisfaga sus necesidades (Kotler y Armstrong, 2008).

A fin de generar valor para el cliente, Viscari Colomer (2011) propone un modelo sencillo de preguntas que deben ser planteadas y cuyas respuestas conducen a dicha generación:

- ¿Cómo queremos que nos perciba el cliente?
- ¿Cómo podemos conocer lo que desea el cliente?
- ¿Cómo materializamos la unión empresa-cliente?
- ¿Qué elementos aportan valor real para el cliente?

**Figura 1** *Generación de valor para el cliente*



*Nota.* Adaptado de “Modelo de Creación de Valor para el Cliente” (p. 3), por A. Eaves, 2008, como se citó en J. Viscarri Colomer, 2011, *XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática – Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*.

Crear valor al cliente es un proceso integral, no solo atrayéndolo y manteniéndolo, sino obteniendo su lealtad. Para crear valor para el cliente, Kotler y Armstrong (2008) presenta un modelo del proceso de marketing, el cual trabaja para entender al consumidor. Este modelo está formado por cinco pasos, con los que se pretende entender las necesidades y deseos de los consumidores a fin de realizar un plan de marketing estratégico para comercializar un servicio:

1. *Entender al mercado, las necesidades y deseos de los clientes*: se refiere a comprender los deseos y las necesidades básicas de los consumidores, así como a entender la oferta y demanda.
2. *Diseñar una estrategia de mercadeo impulsada por el cliente*: se refiere a la selección correcta del nicho de mercado previo a la elección de la estrategia y a la propuesta de valor.
3. *Elaborar un plan y programa de marketing que entregue valor superior*: el pilar de la estrategia es entregar valor al cliente utilizando las diferentes herramientas de la mercadotecnia.
4. *Crear relaciones lucrativas para la empresa y deleite para los clientes*: mediante la implementación del CRM (*customer relationship management*) o administración de las relaciones con los clientes para entregarles valor y satisfacción superiores.
5. *Captar el valor de los clientes para crear utilidades para la empresa y calidad para el cliente*: significa tener clientes satisfechos que se mantienen leales a la marca.

## **1.2 Marketing de Servicios**

Para Lovelock y Wirtz (2009), los mercados de servicios están creciendo mundialmente, en especial en los países en desarrollo. El sector de servicios está influido por las políticas de gobierno, los cambios sociales, las tendencias de negocios, los avances en la tecnología de información y por la globalización. Los mismos autores señalan que los servicios se aplican en

diferentes industrias como producto principal o complemento; también, argumentan que Internet está transfiriendo el poder de los proveedores a los clientes, especialmente en los mercados de consumo. Según los mismos autores, la importancia del marketing de servicios se da al relacionar al cliente con la creación de valor a fin de que los consumidores experimenten el servicio, así como su distribución, ya que lo que conlleva un servicio no puede ser inventado o distribuido por un canal físico.

### **1.2.1 Las 8 P del Marketing de Servicios**

Según Lovelock y Wirtz (2009), para desarrollar las estrategias de servicios se debe empezar analizando las 8 P del marketing de servicios, siendo estos los componentes necesarios para que la estrategia sea factible y permita el ingreso a un mercado competitivo o pionero, creando valor para el cliente:

*Producto:* los productos de servicios representan un bien fundamental, el cual responde a una necesidad primaria del cliente, y representa, además, a un conjunto de elementos que complementan al producto principal, los cuales ayudan al cliente a utilizar dicho producto de manera eficaz, así como a agregar valor a través de mejoras que cumplan con las expectativas y que cubran las necesidades de los clientes.

*Precio:* la fijación de precios, en primera instancia, debe compensar los costos del servicio, así como crear un excedente de ganancia. La mercadología de servicios no solo debe fijar precios que los clientes meta estén dispuestos y puedan pagar, sino también entender y disminuir gastos excesivos en el campo de la distribución.

*Plaza:* elegir logísticamente dónde y cuándo va a estar el producto, así como los canales convenientes para el cliente, ya sean físicos o electrónicos. La distribución depende de la

naturaleza del servicio y la forma en la se pretende comercializarlo. La rapidez y comodidad del lugar y el momento se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio.

*Promoción:* crear un programa de mercadotecnia con tres componentes: (a) proporcionar la información o comunicación efectiva, (b) persuadir a los clientes meta con los méritos de una marca o producto de servicio en particular, y (c) animarlos a actuar en momentos específicos. La promoción se especializa en los medios utilizados para comunicar la disponibilidad u oferta de determinado servicio de manera que estimule su consumo.

*Persona:* muchos de los servicios que se ofrecen en el mercado requieren de la interacción entre el personal de una empresa y los clientes. La interacción forma parte de la calidad del servicio ya que los clientes evalúan la calidad sobre la percepción del servicio. Como estrategia, algunas empresas dedican un esfuerzo importante para la selección, capacitación y motivación de sus colaboradores.

*Procesos:* el diseño e implementación de procesos eficaces marca la diferencia con la competencia, ya que, al interactuar con el cliente, la empresa crea una impresión, la cual, estratégicamente, es el momento de la verdad; esto se da en cada proceso desde la atención telefónica hasta el uso del servicio donde se crea una experiencia positiva o negativa, la misma que influye en el éxito o fracaso del servicio.

*Entorno físico (physical evidence):* hace referencia a los activos fijos tangibles de la empresa, los mismos que favorecen a la calidad del servicio y crean una determinada percepción en el cliente; por lo tanto, cuando un servicio es ofertado, el mismo se convierte en la imagen principal de la compañía. Entonces, las empresas de servicios deben especializarse en los ámbitos que les corresponda a fin de provocar buenas impresiones ante sus clientes.

*Productividad y calidad:* se considera que este es uno de los puntos más importantes ya que se centra en los ingresos y egresos. También, se consideran los factores que la empresa está dispuesta a sacrificar al momento de hacer recortes, los cuales son inconvenientes que se reflejan en la calidad del servicio.

### **1.3 Definición del Plan de Marketing**

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

El autor dice que todo plan de marketing empieza por un análisis de situación que define las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, variables sobre las cuales se definen los objetivos. En ese contexto, quienes empiezan a hacer planeación desde los objetivos han olvidado la primera etapa, que es el análisis previo. También, el mismo autor expresa que, erróneamente, se puede creer que un empresario conoce tanto a su compañía que el análisis de situación lo tiene en la cabeza; sin embargo, el empresario tiene ideas preestablecidas que en ocasiones no son ciertas, por eso se propone una metodología que obligue al estratega a revisar de manera integral y metódica todos y cada uno de los aspectos de la compañía relevantes para el mercadeo.

Para Burk Wood (2004) el plan de marketing se resume en un documento donde los directivos pretenden evidenciar de manera precisa los objetivos planteados con el fin de tener

control de las actividades a desarrollar; además, el plan tiene la intención de identificar y evaluar oportunidades, planteando una estructura que permita su desarrollo. Así, la estructura de Burk Wood se complementa con aquella diseñada por Hoyos Ballesteros.

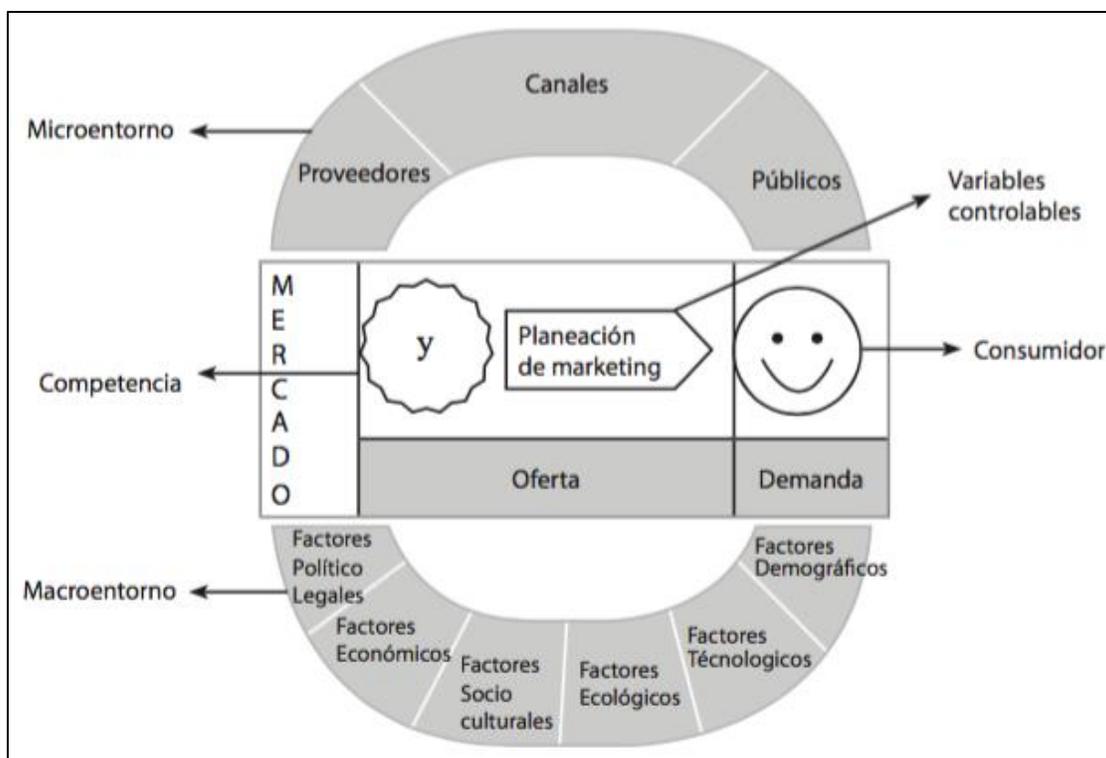
#### **1.4 El Proceso de Planeación Estratégica de Marketing**

La planeación estratégica de marketing inicia con una descripción del plan de marketing, en el cual consta un resumen breve de sus objetivos, situación, estrategias, y presupuesto; segundo, se realiza el análisis de la situación interna y externa mediante un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), PESTEL (político, económico, social, tecnológico y ecológico) y Porter (poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los vendedores, amenaza de nuevos entrantes, y amenaza de productos sustitutivos); tercero, se selecciona el segmento y se busca el mercado objetivo; cuarto, se determinan estrategias de mercadotecnia con las que se pretende crear la relación con el mercado meta; quinto, se delimita el programa de acción para las estrategias de mercadotecnia, sexto, se realiza la ejecución y control del plan (Burk Wood, 2004; Hoyos Ballesteros, 2013).

#### **1.5 Importancia del Plan de Marketing**

Para entender la importancia del plan de marketing es necesario entender que las empresas tienen que atraer, retener y mantener a sus clientes. Consecuentemente, el plan de marketing contribuye a alcanzar los objetivos, determina a dónde quiere llegar, qué se debe decir y lo que se debe hacer; pasa de pensarlo a lograrlo mediante la implementación y control de las estrategias, tomando en cuenta que este es un plan integral entre microentorno, mercado, macroentorno y variables.

**Figura 2**      *Planeación de mercadeo*



*Nota.* Adaptado de “Plan de Marketing, Diseño, Implementación y Control” (p. 38), por R. Hoyos Ballesteros, 2013, Ecoe Ediciones – Universidad Sergio Arboleda.

Cada uno de estos elementos permite que el plan de marketing cumpla sus objetivos de manera estratégica.

## 1.6 Análisis FODA

El análisis FODA recolecta información completa de la situación de la empresa en donde el mercadólogo genera una evaluación global de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A) de la empresa.

- *Fortalezas:* son las capacidades internas, recursos y factores circunstanciales positivos que favorecen ante la competencia y que pueden ayudar a la compañía a atender a sus clientes y alcanzar sus objetivos.
- *Debilidades:* hace referencia a distintos factores como limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir en el desempeño de la empresa.

- *Oportunidades*: son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede explotar, aprovechar y que se pueden convertir en una ventaja competitiva.
- *Amenazas*: son factores externos desfavorables que no se pueden controlar y que pueden producir desafíos en el desempeño.

Las empresas deben analizar sus mercados y su entorno para así encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas externas; se debe estudiar sus fuerzas y debilidades, así como sus acciones de mercadeo actuales y potenciales para determinar cuáles oportunidades se pueden aprovechar mejor. La meta es empatar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas del entorno, de esa forma, eliminando o reduciendo las debilidades y minimizando las amenazas (Kotler y Armstrong, 2008).

También, en el plan de marketing el análisis de situación del mercado se centra en el análisis FODA, el análisis interno y análisis externo. Hoyos Ballesteros (2013) indica que en el análisis interno se deben revisar distintos elementos como ventas, portafolio, el análisis comparativo de los factores de mercadeo, el análisis del producto o línea, el análisis de la cadena de valor, así como el análisis matricial.

Por otra parte, el análisis externo incluye una revisión de la competencia, se revisa también el consumidor (potencial y real), la industria (también conocida como negocio, sector o categoría), el microentorno (canales, proveedores y públicos) y el macroentorno (fuerzas político-legales, fuerzas demográficas, fuerzas socioculturales, fuerzas ecológicas, fuerzas económicas y fuerzas tecnológicas). El análisis externo como ya se dijo, provee un inventario de oportunidades y amenazas, cabe anotar que tanto oportunidades como amenazas son comunes a todos los jugadores de un mercado, es decir, que afectan o favorecen de igual manera a todas las empresas que

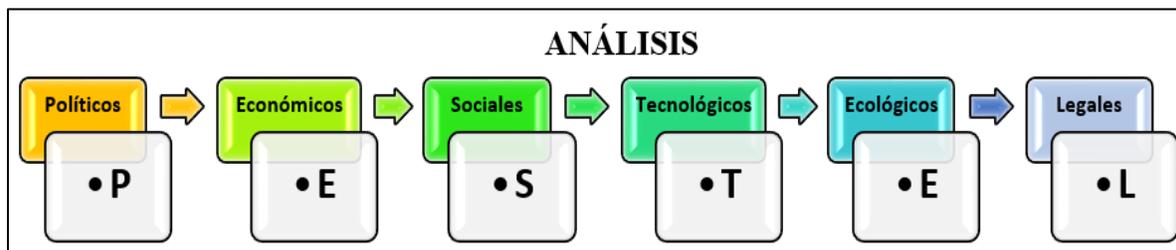
compiten en una industria. En tanto que las fortalezas y debilidades corresponden a cada actor de manera particular dentro de un mercado.

El autor concluye que el análisis interno suministra una relación de las principales debilidades y fortalezas de una empresa en términos de mercadeo, que luego serán adicionadas a las oportunidades y amenazas provenientes del análisis externo para construir la conocida matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (FODA); de esta se escogen los elementos más importantes y se separan en lo que se conoce como factores críticos de éxito, es decir, aquellas variables que por su importancia deben ser consideradas para el plan de marketing.

### 1.7 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que sirve para que las empresas puedan realizar un análisis de su entorno. El nombre es un acrónimo cuya sigla significa *políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales*, siendo los factores a ser analizados. Es una herramienta creada por Liam Fahey y V. K. Narayanan, la cual facilita el entendimiento del contexto en el que las organizaciones van a operar, ayudando a comprender las evoluciones de los mercados en los que se desenvuelve la empresa, así como las dificultades y los retos a los que se puede enfrentar (Pérez-Taberner Polo, 2019).

**Figura 3** Análisis PESTEL



*Nota.* Elaboración propia a partir de “Análisis PESTEL, ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplos” por A. Trenza, 2020, Ana Trenza (<https://anatreza.com/analisis-pestel/#12-para-que-sirve-el-analisis-pestel>).

*Ventajas.* Guevara, Pérez y Quint (2014) indican que esta herramienta tiene algunas ventajas que la convierten en un instrumento que permite obtener una gran cantidad de información que se utiliza como insumo para la construcción e identificación de factores relevantes en el entorno empresarial. A la vez, es un método caracterizado por su flexibilidad, ya que se adapta a todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño y giro de negocio (Pérez-Tabernero Polo, 2019). A continuación, se muestran las ventajas de forma sistemática (Guevara, Pérez y Quint, 2014):

Es una herramienta simple y de fácil uso que, generalmente, utiliza perspectivas básicas que le permiten generar una estructura lógica para entender, mostrar, discutir y tomar decisiones, basándose en un marco en el que se identifican, investigan y analizan factores externos que podrían afectar a una empresa u organización;

Permite obtener una amplia información, la cual ayuda a entender el crecimiento o declive de un mercado o sector y, consecuentemente, la posición potencial y rumbo de un negocio, así como la revisión y adopción de estrategias empresariales;

Ayuda a identificar la realidad política, social (sociocultural), económica, tecnológica, ecológica y legal, cuya influencia puede afectar a los negocios. En consecuencia, permite que los dueños/administradores puedan prever situaciones que afectarían a sus empresas y, además, permite que ellos estén conscientes sobre los cambios que deberán ser implementados para mantenerse a flote o para cerrar operaciones; asimismo, es una herramienta útil para que futuros negocios puedan identificar el entorno y evalúen sus posibilidades de éxito en el mismo (Guevara,

Pérez y Quint, 2014) y así tomar las decisiones más acertadas ya que tendrán información sobre el mercado actual, su evolución, por lo que podrán anticiparse a los cambios y evaluar los riesgos (Pérez-Tabernero Polo, 2019);

Permite contextualizar la problemática de los negocios actuales y, de manera simultánea, vislumbrar las posibles alternativas de nuevos negocios, tratando de cambiar pensamientos que promulgan la copia del negocio del *vecino* solo por el aparente éxito de su negocio, dejando, además, de aplicar la intuición como único método para determinar posibles estrategias de crecimiento (Guevara, Pérez y Quint, 2014). Al final, las empresas adquieren la capacidad de orientarse para posicionarse de forma favorable en el mercado (Pérez-Tabernero Polo, 2019).

Consecuentemente, acorde a Trenza (2020), se describen todos los factores macroambientales involucrados en esta metodología con algunos ejemplos de variables dentro de cada factor que pueden ser tomadas en cuenta para realizar el análisis PESTEL de una empresa o un proyecto. En cuanto a las variables, hay que tomar en cuenta la manera en que afectan a la empresa/proyecto y su actividad(es), las positivas son consideradas como oportunidades, las negativas como amenazas, mientras que a las variables neutras se las puede ignorar:

*Factores políticos.* Están relacionados a la vida política en todos los niveles (local, provincial, regional, nacional e internacional) que pueden afectar a la actividad(es) de la empresa en cualquier momento. En cuanto a sus variables, estas pueden ser:

- cambios de gobiernos (estabilidad o inestabilidad),
- iniciativas gubernamentales a favor de las empresas,
- políticas de subvenciones,
- políticas fiscales,
- cambios en acuerdos internacionales, asociaciones comerciales entre países, etc.

*Factores económicos.* Son las cuestiones económicas actuales o futuras que pueden afectar a la ejecución de la estrategia de la empresa. En cuanto a sus variables, estas pueden ser:

- cambio de ciclos económicos (crisis o bonaza económica);
- política económica del gobierno,
- cambios en las normativas fiscales,
- la inflación,
- la tasa de empleo/desempleo,
- los tipos de interés,
- los tipos de cambio,
- fuentes de financiación, etc.

*Factores sociales* (socioculturales). Son los elementos de la sociedad (cultura, religión, tradiciones, idioma, entre otros) que pueden afectar un determinado proyecto, por lo que es importante prestar atención a las tendencias en la sociedad actual y observar su evolución. En cuanto a sus variables, estas pueden ser:

- edad de la población,
- estructura familiar,
- patrones culturales,
- movimientos geográficos de la población,
- nivel formativo (estudios),
- nivel de ingresos,
- cambios en hábitos de consumo o modas,
- conciencia por la salud, etc.

*Factores tecnológicos.* Es el conjunto de instrumentos, procedimientos, teorías y técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento humano en un sector determinado (Real Academia Española, 2021). Estos elementos son muy importantes debido al desarrollo acelerado de las innovaciones tecnológicas. Trezza (2020) expresa que la tecnología que se está desarrollando hoy va a cambiar el futuro inmediato y las empresas no pueden ser ajenas a aquello. En cuanto a sus variables, la autora indica que estas pueden ser:

- velocidad de las innovaciones,
- inversiones en I+D (investigación y desarrollo),
- coste de acceso a las nuevas tecnologías,
- nuevas/diversas formas de producción,
- nuevas/diversas formas de distribución, etc.

*Factores ecológicos* (ambientales). Son aquellos que están relacionados directa o indirectamente con el medioambiente. A simple vista, tal vez pareciera que estos factores no afectan a todos los sectores empresariales o económicos, pero se debe tomar en cuenta que existen cambios normativos, de conciencia social, de tendencias ecológicas (ecoamigables) que pueden afectar en el mediano plazo a una empresa. En cuanto a sus variables, estas pueden ser:

- cambio climático,
- escasez de materias primas,
- aumento de la contaminación,
- regulaciones de protección medioambiental,
- regulaciones sobre el acceso y consumo de recursos naturales,
- conciencia social y ecológica, etc.

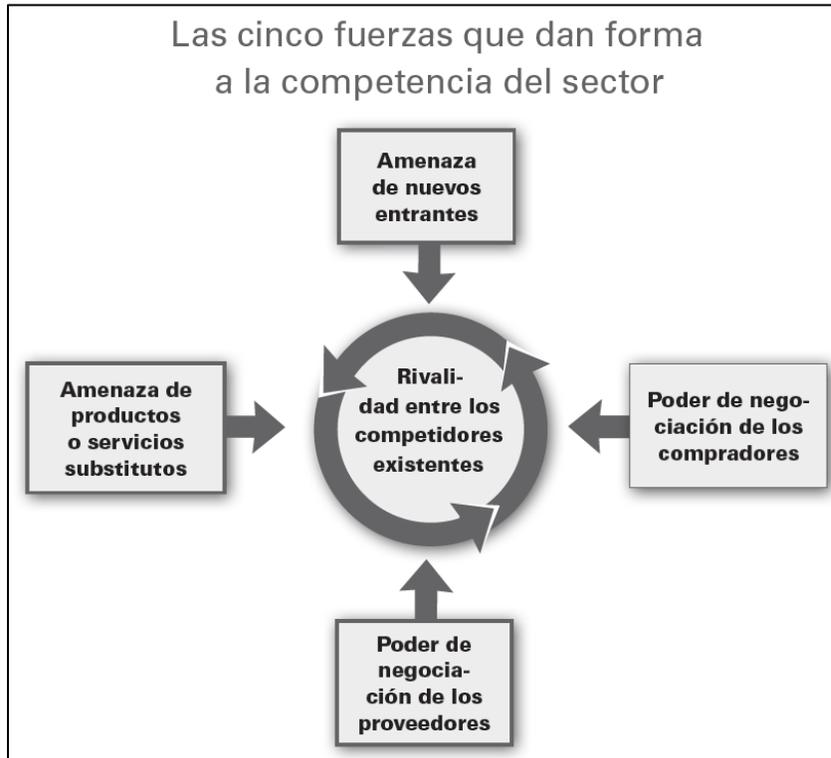
*Factores legales.* Son todos los que están relacionados con la obligación de cumplir las leyes que regulen las actividades de las empresas; dichas leyes pueden ser direccionadas para regular sectores económicos específicos. Es necesario estar al tanto de todas las normativas relacionadas con las actividades de la empresa ya que pueden afectarlas de forma directa o indirecta. En cuanto a sus variables, estas pueden ser:

- leyes sobre empleo (relaciones laborales),
- leyes sobre propiedad intelectual,
- leyes sobre salud y seguridad laboral,
- leyes sobre seguridad social,
- leyes sobre sectores regulados,
- leyes de protección medioambiental,
- leyes de protección del consumidor,
- leyes de protección contra la discriminación,
- leyes antimonopolio,
- leyes para el manejo y acceso a los recursos naturales (fuentes energéticas), etc.

### **1.8 Las Cinco Fuerzas de Porter**

Según Porter (2008), los estrategas de las empresas deben comprender a la competencia para poder enfrentarla. Sin embargo, los ejecutivos de las empresas suelen enfocarse solo en sus competidores directos actuales dentro de su sector, pero la competencia por las utilidades va más allá de los rivales directos y se incluyen a otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. Consecuentemente, las cinco fuerzas generan una rivalidad extendida, la cual define la estructura de un sector y da forma a una interacción competitiva dentro del mismo.

**Figura 4** *Las cinco fuerzas de Porter*



*Nota.* Adaptado de “Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia” (p. 2), por M. E. Porter, 2008, *Harvard Business Review: América Latina*.

Porter también indica que, si las fuerzas son intensas, prácticamente ninguna empresa obtiene retornos atractivos sobre sus inversiones, pero si las fuerzas son benignas, muchas empresas son rentables. La competitividad y la rentabilidad son las que determinan la estructura de un sector y aunque varios factores (condiciones climáticas, ciclos de negocios, etc.) pueden afectar la rentabilidad de un sector en el corto plazo, es la estructura de dicho sector (manifestada en las fuerzas competitivas) la que determina su rentabilidad en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, según Porter, es muy importante que se comprenda la estructura de un sector a fin de lograr un posicionamiento estratégico eficaz.

*Las fuerzas que le dan forma a la competencia.* La configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector. La fuerza o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la

rentabilidad de un sector, transformándose en los elementos más importantes de la elaboración de determinada estrategia. Sin embargo, Porter dice que la fuerza más relevante no siempre es obvia; por lo tanto, se debe abordar el problema del producto sustituto de manera prioritaria. Por otra parte, la estructura de un determinado sector es el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva y su análisis puede ser aplicado fácilmente a fin de entender los desafíos que enfrenta un potencial competidor nuevo (Porter, 2008).

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector se basan en los siguientes elementos del mercado:

- *Competidores directos*: empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- *Clientes*: conjunto de compradores de los bienes y servicios.
- *Proveedores*: empresas que suministran todo lo necesario a los productores del sector para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- *Productos sustitutivos*: pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que ya están en el mercado.
- *Competidores potenciales*: aquellas empresas con capacidad de competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter 1982, como se citó en Baena, Sánchez y Montoya Suárez, 2003).

A continuación, se detallan cada una de las cinco fuerzas según Porter (2008):

#### *Amenaza de nuevos entrantes (competidores potenciales)*

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y su objetivo es la adquisición de participación en el mercado, lo que genera presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. También, los nuevos competidores pueden introducir

capacidades existentes y flujos de caja que remecen a la competencia, sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados. Por lo tanto, la amenaza de nuevos entrantes pone límites a la rentabilidad potencial de un sector.

En ese contexto, cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar su inversión para desalentar a los nuevos competidores. La amenaza de nuevos competidores depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos entrantes pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados no esperan mayores represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Al final, es la amenaza de que entren y no la entrada misma, en caso de que ocurra, lo que mantiene una rentabilidad baja. Entre las barreras de entrada (ventajas a disposición de los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes) existen siete fuentes importantes:

(a) economías de escala por el lado de la oferta. Aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores; (b) beneficios de escala por el lado de la demanda. Aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que usan la misma empresa; (c) costos para los clientes/consumidores por cambiar de proveedor. Cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos ya que, por ejemplo, cambian las especificaciones del producto, deben volver a capacitar a su personal para saber cómo usar un nuevo producto, etc.; (d) requerimientos de capital. La entrada de nuevos rivales en el sector puede ser impedida si entrantes deben invertir grandes sumas de recursos financieros. Se puede requerir capital para las instalaciones fijas, ofrecer crédito

al consumidor, financiar las pérdidas que se generan en un comienzo, etc.; (e) ventajas de los actores/empresas establecidas independientemente de su tamaño. Dichos actores tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales competidores. Estas ventajas se deben a factores como tecnología propietaria, identidades de marcas establecidas, experiencia acumulada, etc.; (f) acceso disímil a los canales de distribución. El nuevo entrante debe asegurar la distribución de su producto o servicio. El nuevo producto debe desplazar a otros, por ejemplo, mediante descuentos, promociones o cualquier otro medio; y (g) políticas restrictivas por parte de los gobiernos. Dichas políticas pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, así como extender (o eliminar) las otras barreras de entrada.

#### *El poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más elevados, restringiendo la calidad o los servicios y/o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Este tipo de proveedores puede extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. Hay que tomar en cuenta que las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para la adquisición de insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:

(a) está más concentrado que el sector al cual le vende. Esta situación está ilustrada en el casi monopolio de la multinacional Microsoft en el campo de los sistemas operativos en conjunto con la fragmentación de los ensambladores de computadores personales; (b) los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para obtener ingresos. Los proveedores que abastecen a muchos sectores no dudarán en extraer el máximo de utilidades de cada uno. No obstante, si un sector específico representa un alto porcentaje del volumen o utilidades de un grupo de proveedores, estos últimos querrán proteger al sector mediante precios razonables; (c) los

participantes del sector deben asumir costos al cambiar de proveedor. Cuando los costos por cambiar de proveedor son altos, a los participantes del sector les cuesta hacer que los proveedores se enfrenten entre sí. No obstante, los proveedores también pueden verse obligados a asumir costos por cambio de proveedores, lo que limita su poder; (d) los proveedores ofrecen productos característicos. Esto se refleja en el caso de las compañías farmacéuticas, las cuales ofrecen medicamentos patentados con beneficios médicos distintivos, por lo que tienen más poder sobre los compradores de medicamentos que las empresas que venden medicamentos genéricos; (e) no existe un sustituto para lo que ofrece el proveedor. Esto se refleja en el caso de los sindicatos de pilotos, los cuales demuestran un amplio poder como proveedores dentro de las líneas aéreas debido a que no existe una buena alternativa a un piloto bien capacitado; y (f) el grupo proveedor puede amenazar con integrarse en el sector de forma más avanzada. Si los participantes del sector generan muchas ganancias en comparación con los proveedores, impulsarán a los proveedores a que se unan al mercado.

#### *El poder de negociación de los compradores*

Los clientes poderosos pueden obtener un mejor valor si obligan a que los precios bajen, si exigen mejor calidad de servicios (lo que incrementa los costos) y si hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación, los cuales cuentan con poder de negociación si:

(a) hay una cantidad reducida de compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño del proveedor. Estos compradores son especialmente poderosos en sectores con altos costos fijos como los equipos de telecomunicaciones, etc.; (b) los productos del sector no se diferencian entre sí o son estandarizados. Si los compradores creen que siempre encontrarán un producto equivalente, harán que los proveedores se enfrenten; (c) los compradores

asumen pocos costos si cambian de proveedor. Lo que provoca que los proveedores traten de mantenerlos como clientes; y (d) los compradores pueden amenazar con integrarse hacia atrás en el sector y elaborar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan utilidades elevadas. Esta situación se refleja en el caso de los productores de cerveza, quienes, desde hace tiempo, han controlado el poder de los fabricantes de envases al amenazarlos con fabricar los materiales de envase por sí mismos.

Por otra parte, un grupo de compradores es sensible al precio si:

(a) el producto que el cliente compra en el sector constituye un segmento sustancial del presupuesto de adquisiciones o de la estructura de costos. En estos casos, hay la posibilidad de que los compradores comparen precios y negocien agresivamente. Cuando el producto vendido por el sector equivale a una fracción reducida de los gastos del comprador o de sus costos, éstos son menos sensibles a los precios en general; (b) los compradores tienen utilidades bajas, no tienen suficiente dinero en efectivo o presionan por reducir los costos de adquisición. En cambio, los consumidores que generan altas utilidades son, por lo general, menos sensibles a los precios (esto es verdad si el producto no representa un porcentaje alto de sus costos); (c) la calidad de los productos o servicios de los compradores tiene poca o nula afectación por parte del producto del sector. Donde la calidad sí se ve muy afectada por éste, los compradores son, por lo general, menos sensibles a los precios (prestan escasa atención al precio); y (d) el servicio o producto del sector tiene un bajo efecto en los otros costos del comprador. En este caso, los compradores prestan mucha atención a los precios.

#### *La amenaza de productos o servicios sustitutos*

Un sustituto cumple una función similar a la del producto de un sector, pero mediante formas distintas; por ejemplo, las videoconferencias son un sustituto de las reuniones presenciales.

En ciertas ocasiones, la amenaza de la sustitución sucede más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Además, los sustitutos siempre están presentes, pero, frecuentemente, son muy diferentes al producto del sector.

Un sustituto es no comprar algo, comprar un producto usado en lugar de uno nuevo, o hacerlo uno mismo. Si existe una amenaza alta de sustitutos, la rentabilidad del sector sufre al colocar un techo a los precios. Si un sector no logra distanciarse de los sustitutos a través de la mercadotecnia o cualquier otro medio, se afectará su rentabilidad y el potencial de crecimiento. La amenaza de un sustituto es alta si:

(a) ofrece una atractiva compensación (*trade-off*) de desempeño y precio respecto del producto del sector. El potencial de utilidades de un sector se mantiene alto cuando el valor relativo de un sustituto es mejor; y (b) el costo para el cliente/comprador si cambia de producto, escogiendo al sustituto, es bajo. En ese contexto, los estrategas deberían prestar atención a los cambios en otros sectores que podrían transformarlos en atractivos sustitutos donde antes no lo eran.

#### *La rivalidad entre los competidores existentes*

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten. La rivalidad es más intensa cuando:

(a) existen varios competidores o tienen un tamaño y potencia similares. En estas situaciones, para los rivales es difícil no robarles negocios a sus pares. Sin una empresa líder, las prácticas deseables para un sector como un todo simplemente no se cumplen; (b) el sector crece

lentamente. Si el crecimiento es lento, se impulsan las luchas por participación de mercado; (c) las barreras de salida son altas. Las barreras de salida son el lado inverso de las barreras de entrada, y surgen debido a elementos tales como activos altamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial. Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado incluso si generan retornos bajos o negativos; (d) los rivales/competidores tienen un alto grado de compromiso con el negocio y su aspiración es llegar a ser líderes, teniendo metas que sobrepasan al desempeño económico, particularmente, en ese sector. Un alto compromiso con un negocio surge por varias razones. Por ejemplo, los competidores en empresas públicas podrían tener metas que incluyen empleo y prestigio. Por otra parte, las unidades de algunas empresas podrían participar en un sector por razones de imagen o para ofrecer una línea completa. A veces, los choques de egos exageran la rivalidad a costa de la rentabilidad; y (e) las compañías no tienen la capacidad suficiente para entender sus señales mutuas de forma efectiva debido a que no hay una relación cercana entre ellas, a perspectivas competitivas diferentes o a metas particulares. La fuerza de la rivalidad refleja no sólo la intensidad de la competencia sino también la base de esta última. Las dimensiones dentro de las cuales la competencia se efectúa, compitiendo en las mismas dimensiones, ejercen una gran influencia en la rentabilidad.

Por otra parte, la rivalidad perjudica la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio debido a que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes. Comúnmente, los recortes en los precios son fáciles de ver y de igualar, creando probabilidades de rondas sucesivas de represalias. También, cuando existe una competencia sostenida de precios, los clientes se acostumbran a prestar menos atención a las prestaciones del producto y la calidad del servicio. Es más factible que se dé una competencia de precios si:

(a) los servicios o productos de los competidores son muy idénticos y hay pocos costos si los compradores cambian de proveedor. Esto alienta a los competidores a recortar los precios a fin de ganar nuevos clientes; (b) los costos fijos son elevados mientras los costos marginales son bajos. Esto presiona fuertemente a los competidores para que recorten los precios por debajo de sus costos promedios, e incluso cerca de sus costos marginales, a fin de robar clientes incrementales mientras aún contribuyen a cubrir los costos fijos. Muchas empresas padecen de este problema como aquellas de envíos/mensajería con redes fijas de rutas que deben recorrer independientemente del volumen; (c) a fin de ser eficaces, la capacidad se debe expandir en grandes cantidades. Cuando hay necesidad por grandes expansiones de capacidad se rompe el equilibrio de oferta y demanda del sector, llevando, a menudo, a largos y recurrentes periodos de exceso de capacidad y recortes de precios; y (d) el producto es perecedero. El que un producto sea perecible provoca la tentación de recortar precios y vender un producto mientras aún tiene valor. Los productos y servicios son más perecibles de lo que habitualmente se cree; por ejemplo, los modelos de computadoras son perecibles porque pronto se tornan obsoletos.

Existen menos probabilidades de que la competencia en dimensiones que no abarcan el precio como en las prestaciones del producto, servicios de apoyo, tiempo de entrega o la imagen de marca afecten la rentabilidad dado que ésta mejora el valor para el cliente y puede aguantar precios más altos. Por otra parte, cuando todos o varios de los competidores se esfuerzan para satisfacer las mismas necesidades o por competir en torno a los mismos atributos, el resultado es una competencia de suma cero. Finalmente, la rivalidad puede ser una suma positiva que puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores/clientes con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones o identidades de marcas.

## 1.9 Investigación de Mercados

*Definición de la investigación de mercados.* La Asociación Estadounidense de Mercadotecnia (2017) define a la investigación de mercados como la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor a través de la información, la cual es utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadeo para generar, perfeccionar y evaluar sus acciones del marketing. Además, la información se usa para monitorear su desempeño y mejorar su comprensión como un proceso de negocios. La investigación de mercados especifica la información necesaria para abordar estos problemas, diseña las técnicas para recopilar información, gestiona e implementa el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

Según Malhotra (2008), “la investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (p. 7). En esta definición se identifican algunos aspectos de interés. La investigación de mercados es sistemática debido a que en todas las etapas del proceso de investigación de mercados es necesario que la planeación sea metódica. Los procedimientos implementados en cada etapa son metodológicamente sólidos, bien documentados y planificados con anticipación. También, se usa el método científico, por lo que se obtienen y analizan datos con el fin de probar ideas o hipótesis previas.

Además, el autor señala que el objetivo de la investigación de mercados es aportar información precisa para que se refleje la situación real; debe ser objetiva y realizarse de forma imparcial. A pesar de que la filosofía del investigador influye en la investigación, esta debe estar libre de sesgos personales o políticos de quien realiza la investigación o de la administración. Si

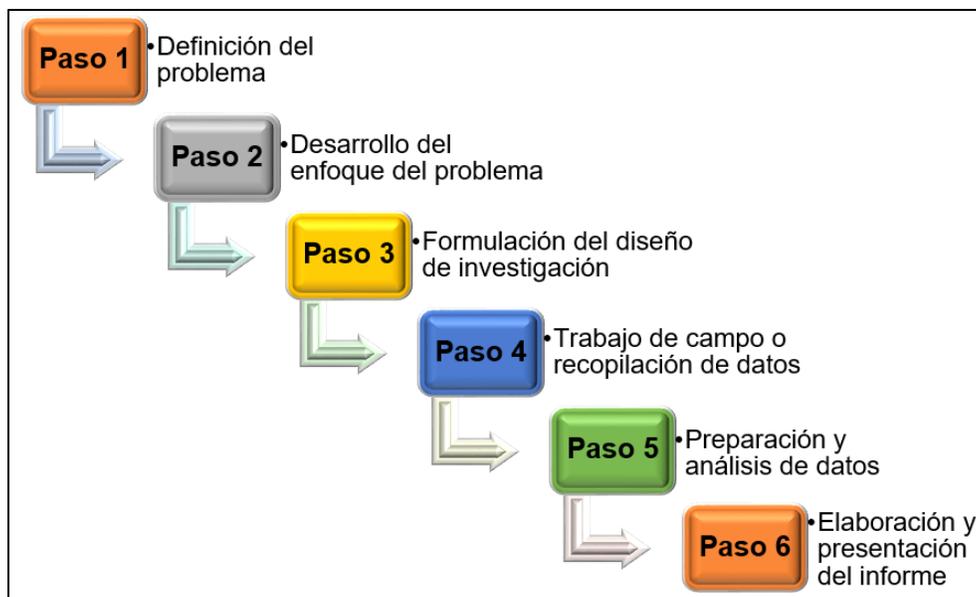
la investigación está motivada por un beneficio personal o político, se infringen los estándares profesionales puesto que existe un sesgo deliberado a fin de obtener hallazgos predeterminados.

En la investigación de mercados la información se recopila, analiza, transmite y se usa en diferentes fases: se realiza la identificación y delimitación del problema u oportunidad de la investigación de mercados. Cada oportunidad de mercadeo representa un problema que debe ser investigado, por lo que hay que determinar la información requerida para investigarlo. Posteriormente, hay que identificar las fuentes de información pertinente y evaluar la utilidad de una serie de técnicas de recopilación de datos, las cuales difieren en su complejidad. Después, los datos se recogen mediante el método más conveniente para ser analizados e interpretados a fin de hacer inferencias. Finalmente, los hallazgos, las implicaciones y las recomendaciones se deben presentar en un formato que permita que la información sirva para tomar decisiones de mercadeo y que tales decisiones se conviertan en acciones.

### **1.9.1 *El Proceso de Investigación de Mercados***

Malhotra (2008) considera que el proceso de investigación de mercados se lo completa en seis pasos.

**Figura 5**      *Proceso de investigación de mercados*



*Nota.* Elaboración propia a partir de “*Investigación de Mercados*” por N. K. Malhotra, 2008, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

1.º. *Definición del problema.* En un proyecto, lo primero que se debe hacer es definir el problema. Se debe considerar el propósito del estudio, los antecedentes pertinentes, la información necesaria y cómo será utilizada para tomar decisiones. Definir el problema requiere entablar conversaciones con quienes toman las decisiones, realizar entrevistas con los entendidos del sector, analizar los datos secundarios y aplicar alguna investigación cualitativa (sesiones de grupo). Después de que el problema esté definido de forma precisa, la investigación puede ser diseñada y conducida de forma adecuada.

2.º. *Desarrollo del enfoque del problema.* Esta etapa incluye la formulación de un marco de referencia teórico y objetivo, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, y que la información requerida sea identificada. Este proceso debe estar basado en conversaciones con los administradores y los expertos del área, análisis de datos secundarios, investigación cualitativa y consideraciones pragmáticas.

3.º. *Formulación del diseño de investigación.* El diseño de investigación se formula mediante un esquema usado para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados. Dicho diseño muestra detalladamente los procedimientos a seguir para obtener la información requerida a fin de diseñar un estudio para probar las hipótesis de interés, determinar las posibles respuestas a las preguntas de investigación y proporcionar la información necesaria para tomar una decisión. También, en el diseño se incluye la realización de investigación exploratoria, la definición precisa de las variables y el diseño de las escalas para medirlas correctamente. Algo muy importante es la forma de obtención de los datos de los participantes; por ejemplo, aplicando una encuesta. Por tal motivo, se debe diseñar un cuestionario y un plan de muestreo para seleccionar a los participantes del estudio. Formalmente, la elaboración de un diseño de investigación tiene ocho pasos:

1. definición de la información necesaria,
2. análisis de datos secundarios,
3. investigación cualitativa,
4. técnicas para la obtención de datos cuantitativos (encuesta, observación y experimentación),
5. procedimientos de medición y de escalamiento,
6. diseño de cuestionarios,
7. proceso de muestreo y tamaño de la muestra,
8. plan para el análisis de datos. (p. 11)

4.º. *Trabajo de campo para recopilación de datos.* Para completar este paso es necesario contar con un grupo de personas que operen en el campo para realizar, por ejemplo, encuestas personales (casa por casa o en centros comerciales), por teléfono (telefónicas o por computadora), por correo (correo postal o encuestas en panel por correo para personas seleccionadas previamente), o

electrónicamente (por correo electrónico u otros medios disponibles en Internet). Es importante conocer que la selección, capacitación, supervisión y evaluación adecuadas del equipo de trabajo reducirá los errores en la recopilación de los datos.

5.º. *Preparación y análisis de datos.* Para preparar los datos, estos deben ser revisados, codificados, transcritos y verificados. Cada cuestionario, o forma de observación, debe ser revisado y, cuando sea necesario, corregido. En este paso también se asignan códigos (números o letras) para representar cada una de las respuestas de cada pregunta del cuestionario. Entonces, los datos de los cuestionarios se transcriben, capturan o almacenan en dispositivos electrónicos (computador). Adicionalmente, los datos se analizan con el propósito de obtener datos relacionados con los componentes del problema de investigación de mercados para proporcionar información al problema de decisión administrativa.

6.º. *Elaboración y presentación del informe.* Los proyectos deben ser documentados en informes que presenten las preguntas de investigación específicas que se hayan identificado. En tales instrumentos se describe el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos que se utilizaron para recopilar y analizar los datos, y se incluyen los resultados principales/primarios [“información específicamente recolectada para un problema u oportunidad de investigación del momento” (Hair, Bush y Ortinau, 2010, p. 35)] y secundarios [“información que ya se había recopilado para otro problema o asunto.” (Hair, Bush y Ortinau, 2010, p. 35)]. En este último paso también se presentan los hallazgos, los cuales deben ser comprensibles a fin de facilitar la toma de decisiones de las instancias pertinentes. Además, se recomienda la realización de una presentación oral para la administración; se pueden usar tablas, figuras y gráficos. Los resultados e informes de la investigación de mercados pueden ser colocados en alguna plataforma de Internet para que los administradores de diferentes partes del mundo accedan a los mismos.

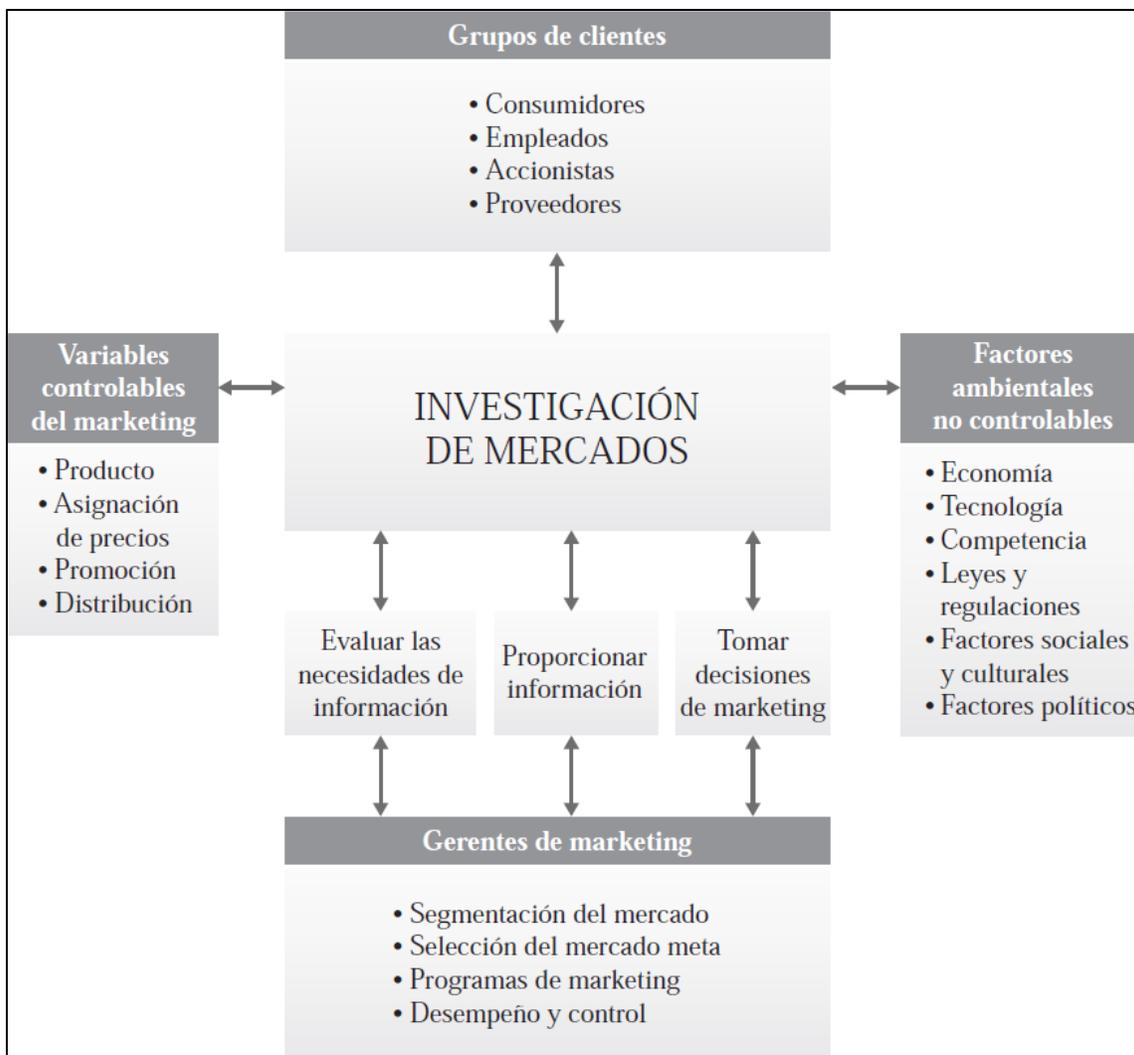
### **1.9.2 *El Papel de la Investigación de Mercados en la Toma de Decisiones de Marketing***

El marketing pone de relieve la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes. A fin de que tales necesidades sean satisfechas, los gerentes de mercadeo necesitan información relevante sobre los clientes, los competidores y otras fuerzas del mercado para determinarlas claramente y así usar estrategias prácticas y programas de mercadeo efectivos.

Desde hace más de una década se han presentado muchos factores que obligan a la obtención de una mayor cantidad de información de buena calidad. Mientras la prosperidad y complejidad de los consumidores se incrementa, los encargados del mercadeo requieren mejor información para dilucidar una manera óptima de responder a los productos y a otras ofertas de mercadeo. Consecuentemente, si la competencia se torna más intensa, los gerentes necesitarán información clara sobre la eficacia de sus herramientas de mercadeo. Asimismo, cuando se dan cambios ambientales de forma más rápida, los gerentes o encargados del mercadeo necesitan acceder a la información oportuna.

El mismo autor también señala que la investigación de mercados tiene la tarea de evaluar las necesidades y requerimientos de información/datos con el fin de que la administración reciba conocimientos actuales, relevantes, exactos, confiables, válidos y prácticos. En este contexto, reconociendo la competitividad en los distintos mercados y los costos que constantemente están creciendo debido a malas decisiones, se requiere que la información provista por la investigación de mercados sea 100 % útil para que la administración tome decisiones acertadas.

**Figura 6**      *El papel de la investigación de mercados*



*Nota.* Adaptado de “*Investigación de Mercados*” (p. 12), por N. K. Malhotra, 2008, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

La figura previa describe el paradigma básico del mercadeo y permite que su naturaleza y el rol de la investigación de mercados sean entendidas de mejor manera.

### **1.9.3 La Necesidad de Investigar Información**

Hair, Bush y Ortinau (2010) expresan que, si bien se suele indicar que lo primero que se debe hacer es definir el problema, determinando la necesidad de dicha investigación, esto significa una gran responsabilidad para alguien que tal vez no está completamente capacitado para entender

el proceso de toma de decisiones. Por eso, es habitual que los administradores e investigadores se preparen para conocer sobre los métodos que les ayuden a identificar los problemas y resolverlos, a brindar respuestas a las cuestiones que se presenten y a reconocer oportunidades de negocios. Asimismo, si bien los ambientes son completamente heterogéneos, los administradores e investigadores deben tratar de compartir información para entenderse mutuamente, pero si eso no ocurre todavía o no se ha consolidado plenamente, el administrador tiene la responsabilidad de reconocer inicialmente los problemas u oportunidades.

Los autores también dicen que los investigadores deberían relacionarse más con los gerentes para incrementar sus conocimientos, los cuales les ayudarán a identificar los problemas y/u oportunidades de negocios. Quienes toman las decisiones inician el proceso de la investigación debido a que saben y entienden cuándo se requiere información adicional para elaborar un buen plan de acción. En ese punto, el investigador es requerido por su ayuda y consejo. Al inicio del proceso, quienes toman las decisiones suelen requerir de ayuda para delimitar el problema, recopilar, analizar e interpretar la información. Sin embargo, es importante saber cuándo sería aconsejable comenzar alguna investigación. Consecuentemente, debido a que los administradores son los que cargan con la responsabilidad de identificar un problema u oportunidad, ellos deben cuestionarse si tienen las herramientas para resolver el problema en base a la experiencia o buen juicio, y si la respuesta no es positiva, se podrían iniciar el proceso de investigación.

En este contexto, para saber si es necesario iniciar un proceso de investigación de información hay que comprender que la investigación de mercados no presta mucha atención a los datos primarios cuando se trata de solucionar problemas administrativos. Ahora es más común que se preste mayor atención a la investigación secundaria y a alguna base de datos en el proceso de toma de decisiones. En los últimos años, los datos secundarios, en lugar de datos primarios, han

sido utilizados cada vez más en la búsqueda de soluciones para los problemas de los mercados; esto se debe al cambio en el estilo de investigación en los mismos mercados, lo que a su vez se debe a los adelantos tecnológicos vinculados a Internet, a sistemas de comunicación de alta velocidad y a sistemas rápidos diseñados para recolectar y recuperar datos secundarios y primarios.

Finalmente, se pueden presentar cuatro contextos en los que no sería recomendable realizar una investigación de mercados: (a) cuando ya hay información secundaria suficiente, (b) cuando el tiempo es limitado, (c) cuando los recursos son escasos y (d) cuando la investigación generaría costos elevados. No obstante, si el administrador dispone de lo siguiente: conocimiento preciso sobre la información disponible, personal, tiempo y recursos materiales y económicos para llevar a cabo y completar todos los procesos del proyecto de investigación, así como el conocimiento respecto al equilibrio entre los gastos que se generarán y los beneficios de la información que se obtendrá para ser procesada, la investigación podría ser ejecutada. Pero hay que tomar en cuenta que los avances tecnológicos modifican muchos factores que dificultan la toma de decisiones; Por ejemplo, la realización de una entrevista podría requerir menos costos y tiempo si se usan tecnologías más recientes, lo que también haría que los datos secundarios se incrementen.

#### ***1.9.4 Interrelación de los Pasos de la Investigación de Información***

Varios investigadores siguen los pasos de la investigación de mercados en el orden previamente establecido, pero otros investigadores se saltan algunos de ellos. El número de pasos y su orden de ejecución en el proceso dependerá del tipo de problema y su complejidad, del nivel de urgencia para resolverlo, de los costos de otros métodos y del tipo de información requerida; por ejemplo, en la investigación se pueden obtener datos secundarios (o estudios de investigación multiuso) que descartarían la necesidad de obtener datos primarios. Sin embargo, al final, hay que considerar que, si no se sigue la secuencia de la investigación, se corre el riesgo de desperdiciar

tiempo, energía y dinero para obtener resultados con información incompleta, incorrecta o tendenciosa.

### ***1.9.5 El Valor de la Información de Investigación de Mercados***

Para Hair, Bush y Ortinau (2010), la investigación de mercados debe estar bien organizada para que se puedan encontrar soluciones para problemas de negocios y para que las nuevas tendencias sean claras. Cuando se establece un sistema de investigación lógico fundamentado en aportaciones de los clientes/consumidores cuyo análisis puede ser consultado y aprovechado, empresas de todo tamaño pueden tomar decisiones rentables y confiables a través de la identificación de oportunidades de productos o por el diseño de nuevas formas de comunicación con los clientes.

Estos autores también indican que una empresa/proyecto de negocios debe aprovechar la información de investigación de mercados a fin de identificar mejoras de productos, idear o pensar sobre estrategias para realizar promociones y establecer métodos innovadores para recolectar información que permita entender de mejor manera a los clientes, estableciendo y administrando las relaciones con los consumidores de los productos o servicios de la empresa. En este sentido, la investigación de mercados comprende un proceso sistemático donde las tareas requieren diseñar métodos para la recopilación de información, administrar los pasos para recolectar la información, analizar, interpretar y comunicar los resultados para tomar decisiones sólidas.

### ***1.9.6 Marketing de Relaciones y el Proceso de la Investigación de Mercados***

Hair, Bush y Ortinau (2010) también explican que la principal razón del marketing es que las empresas planifiquen y ejecuten actividades para fijar precios, promocionar y distribuir servicios y productos que generen intercambios que coadyuven al cumplimiento de sus expectativas y las de sus clientes. El gerente de mercadotecnia es el responsable de generar tal

intercambio mediante la entrega de servicios y bienes oportunos a las personas correctas, en los lugares y momentos adecuados, con los precios o costos justos y con el uso combinado de técnicas de promoción atinadas. El gerente de mercadotecnia debe tomar decisiones y conjugarlas con acciones mercadológicas que le permitan cumplir con sus objetivos; sin embargo, la incertidumbre va a estar presente en todos los procesos que se lleven a cabo debido a la imprevisibilidad de los competidores y consumidores. A fin de reducir esa incertidumbre, el gerente de mercadotecnia debe poseer información fehaciente y sustancial, la cual es generada a través de la investigación de mercados.

Hoy en día, según los mismos autores, las empresas que han logrado éxito en el mercado han implementado una estrategia de negocios denominada *marketing o mercadotecnia de relaciones*, la cual consiste en el establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes a quienes se les ofrece valor real por el precio. Entonces, las empresas generan ganancias por las compras continuas, el incremento de sus ventas, más amplia participación de mercado y por las utilidades. En ese contexto, según Hair, Bush y Ortinau (2010), para que un programa de mercadeo de relaciones sea exitoso, se debe conocer ampliamente el mercado, aplicar programas de capacitación bien diseñados, y empoderar a sus empleados para que tomen ciertas decisiones y mejoren su trabajo en equipo:

*Conocimiento del mercado.* Si una empresa quiere tener relaciones buenas y duraderas con sus clientes, debe tener información relevante sobre ellos y entender sus necesidades y deseos a fin de satisfacerlos. La adquisición de dicha información es responsabilidad de quienes están a cargo de la investigación de mercados en la empresa.

*Programas de capacitación efectivos.* Si una empresa quiere tener excelentes relaciones con sus clientes, debe capacitar a sus empleados permanentemente ya que ellos, según la opinión

de muchos clientes, representan a la compañía. Consecuentemente, es muy recomendable que todos los empleados estén capacitados en el ámbito de la mercadotecnia.

*Empoderamiento de los empleados y trabajo en equipo.* Empresas exitosas impulsan a sus empleados para que tomen la iniciativa y resuelvan los problemas de sus clientes. La solución en el acto de cualquier dificultad o problema se denomina empoderamiento o *facultamiento*. Actualmente, las empresas priorizan la formación de equipos multifuncionales de empleados que tienen la tarea de idear y aplicar soluciones de forma activa en favor de los compradores. El empoderamiento se conjuga con el trabajo de equipo que busca el cumplimiento de las metas de la empresa y la satisfacción de sus clientes.

### **1.10 Comercio Electrónico**

*Definición.* El comercio electrónico (*e-commerce*) “es una manera de comprar y vender productos o servicios a través de redes informáticas y de Internet, principalmente, gracias a la masificación del uso de Internet” (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021, párr. 3).

Diariamente, se realizan miles de transacciones mediante el uso del gran potencial que Internet ofrece; así, se estimulan las innovaciones en el mercadeo en dicha red, el procesamiento de transacciones en línea, la creación de sistemas automatizados para recolectar datos, la gestión de cadenas de suministros y el mejoramiento de los sistemas de administración del inventario. El comercio electrónico representa una gran oportunidad para desarrollar negocios a través de la web; en este sentido, esta forma de comercio ha tenido un crecimiento muy importante en todo el mundo, generando ganancias millonarias (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021).

### **1.10.1 Historia del Comercio Electrónico**

Oropeza (2018) dice que el comercio electrónico apareció en los Estados Unidos de América (EE. UU.) desde los años setenta y ha evolucionado vertiginosamente hasta el día de hoy. Su principal característica es la utilización de la tecnología relacionada al desarrollo de los dispositivos y aplicaciones digitales, lo que ha impulsado la evolución y mejora incesante del sistema comercial electrónico. Tomando en cuenta la relación entre el comercio electrónico y las tecnologías de información y comunicación (TIC), se registran algunos períodos históricos a través de los cuales se han desarrollado las transacciones comerciales electrónicas. El período más reciente comenzó hace 30 años, con un mayor impacto al inicio del nuevo milenio, cuando el comercio electrónico ganó terreno y se incrementó su utilización por parte de muchos agentes comerciales. El comercio electrónico, tomando datos generados en EE. UU., ha evolucionado en cinco etapas (Bach, 2012, como se citó en Oropeza, 2018):

1.<sup>a</sup>. *La pre-web* (1987-1992): SWREG creó la primera cuenta mercantil electrónica que permitió a los desarrolladores vender su software en línea. ePages fue fundada el mismo año. En 1990, se patentó Asymmetric Digital Subscriber Line (ADSL), tecnología que posibilitaba a las personas el acceso a Internet de banda ancha, permitiendo una experiencia de navegación mucho más rápida. El mismo año, una de cada 2000 personas en el mundo utilizaba Internet. En 1991, Tim Berners-Lee programó el primer sitio web del mundo. En esta etapa, el costo para acceder a Internet era de seis a 48 dólares por hora.

2.<sup>a</sup>. *El lanzamiento de la Web* (1992-1997): surgió el primer navegador web comercial (Mosaic) que luego, en 1994, se convirtió en Netscape. En 1995, surgieron eBay y Amazon. El mismo año, Pierre Omidyar subastó el primer producto en eBay y Microsoft sacó al mercado la primera versión de su sistema operativo Microsoft Windows 95.

3.<sup>a</sup>. *La era puntocom* (1997-2002): En 1997, Dell registró ventas en línea que superaron el millón de dólares. En 1999, DSL y Wi-Fi lograron avances tecnológicos importantes. En 2002, uno de cada dos usuarios de Internet había comprado al menos un artículo en línea. Al final de esta etapa, Internet ya tenía 500 millones de usuarios.

4.<sup>a</sup>. *El nacimiento de Google* (2002-2007): surgió Google, producto de un proyecto lanzado por Larry Page y Sergej Brin en 1995. En 2002, el 50 % de los usuarios de Internet compraron algún producto en línea. El mismo año, eBay adquirió PayPal. En 2004, se lanzó Facebook. En 2006, Internet ya tenía 1 billón de usuarios. En esta etapa, el marketing en línea se convirtió en la fuerza impulsora del comercio electrónico.

5.<sup>a</sup>. *El regreso de Apple* (2007-2012): En esta etapa, productos de la marca Apple (iTunes, iPhone e iPad) revolucionan los mercados. En 2007, Apple sacó al mercado iPhone. En 2008, Google lanzó Android (aplicación para teléfonos inteligentes). En 2011, ocho de cada diez personas tenían teléfonos celulares, y dos de cada diez teléfonos eran inteligentes.

### **1.10.2 Categorías de Comercio Electrónico**

Oropeza (2018) indica que el empleo masivo y generalizado de las TIC ha dado lugar a una gran cantidad de interacciones entre los usuarios de dichas tecnologías en la política y acciones gubernamentales, en las relaciones sociales y el ámbito comercial. Se identifican cuatro formas de intercambio comercial electrónico según los agentes económicos intervinientes: (a) el comercio electrónico de consumidor a empresas (C2B) (*consumer to business*), (b) el comercio electrónico de empresas a consumidor (B2C) (*business to consumer*), (c) el comercio electrónico de consumidor a consumidor (C2C) (*consumer to consumer*), y (d) el comercio electrónico de empresa a empresa (B2B) (*business to business*). No obstante, la autora expresa que, por el volumen de ganancias y transacciones, destacan dos tipos de comercio electrónico: B2C y B2B.

*Comercio electrónico B2C.* Esta categoría se fundamenta en los intercambios comerciales entre las empresas y los consumidores. Así, mediante una tienda electrónica, los vendedores ofrecen sus servicios o productos a los clientes potenciales, convirtiéndose en una de las formas más frecuentes de intercambios comerciales en Internet. En este contexto, existen ciertos aspectos que una empresa debe tomar en cuenta para desarrollar competitividad en el ciberespacio: catálogo de productos/servicios, carrito de compra, proceso de registro, proceso de venta, motor interno de búsqueda, motor de recomendaciones, certificado de seguridad, gestión de existencias, integración de sistemas y métodos de gestión. Asimismo, los aspectos legales y económicos vinculados a este tipo de transacciones (contratos, la entrega del producto, forma de pago, entre otros) tienen mucha relevancia para el crecimiento constante del comercio electrónico.

*Comercio electrónico B2B.* Esta categoría se forma por las transacciones comercio-digitales de negocio a negocio (Oropeza, 2018). De acuerdo a Milliou y Pechlivanos (2007), se refiere a cualquier transacción comercial que se produce entre dos entidades comerciales separadas que se lleva a cabo a través de mercados electrónicos basados en Internet. Los mercados electrónicos de esta categoría, generalmente, no solo facilitan la realización de transacciones B2B, puesto que también cubren áreas adicionales de interacción de los proveedores con los compradores, como en el caso de un producto común o el diseño de componentes. Al hacerlo, se modifica la forma en la que se llevan a cabo las transacciones entre proveedores y compradores, y benefician a las empresas participantes al reducir los costos de transacción y al mejorar la gestión de sus cadenas de suministro. Por tanto, según Oropeza (2018), esta categoría de comercio electrónico únicamente involucra la transacción de negociación entre dos organizaciones comerciales sin incluirse todos los procesos que una empresa lleva a cabo desde el inicio de sus operaciones hasta la obtención de las utilidades, la meta final.

En el mismo contexto, Oropeza (2018) resalta a dos tipos de comercio electrónico:

*Comercio electrónico social.* Se origina en el amplio uso de las redes sociales, como Facebook o Instagram, alrededor del mundo, lo que ha permitido el surgimiento de una nueva forma de realizar actividades comerciales. Jain (2014) define a este tipo de comercio como un subconjunto del comercio electrónico en el que se aprovecha la disponibilidad de las redes sociales, las plataformas y medios digitales que coadyuvan a la interacción social, y las aportaciones o participación de los usuarios para asistir en la compra y venta de servicios y productos en línea.

Oropeza (2018) también expone que el comercio electrónico se beneficia en gran medida por el comercio social, debido a que este último se enfoca en la interacción del consumidor y crea un sistema de comunicación más personalizado. Así, para que el comercio social funcione, se debe dar la fusión del uso de las redes sociales y los métodos de compra por Internet. Esa fusión se establece en la confianza y el convencimiento por parte de los posibles compradores de un servicio o producto que es publicitado, compartido o publicado en una determinada red social y los comentarios, reacciones positivas y las veces que es compartido por los usuarios.

*Comercio móvil.* El comercio móvil (*m-commerce*), como una forma de comercio electrónico realizado a través de redes móviles o inalámbricas (Mylonopoulos y Doukidis, 2003; Ngai y Gunasekaran, 2007, como se citó Kourouthanassis y Giaglis, 2012), es posiblemente muy diferente respecto a su antecesor más tradicional, basado en computadores de escritorio. Dado que los servicios de comercio móvil son accesibles en movimiento a través de dispositivos (teléfonos inteligentes, tabletas, etc.) con modalidades de presentación, procesamiento e interacción fundamentalmente diferentes en comparación con un computador de escritorio, dichos servicios permiten ofrecer un conjunto completamente nuevo de capacidades de servicio sin precedentes,

incluyendo el reconocimiento de la ubicación, percepción del entorno y tecnología de inserción (Kourouthanassis y Giaglis, 2012).

Según Oropeza (2018), a lo largo de los últimos años, el acceso a redes de telefonía celular se ha incrementado de manera tal que su cobertura ha llegado, prácticamente, a casi todos los rincones habitados del planeta, incrementando el número de consumidores del comercio electrónico ya que es más fácil usar un dispositivo electrónico relativamente pequeño (teléfono) que un computador personal; por este motivo, las organizaciones empresariales a nivel mundial tienen un gran interés en esta plataforma tecnológica en el contexto del comercio electrónico. Como consecuencia, el comercio móvil también ha tenido un crecimiento considerable.

### **1.10.3 Ventajas y Desventajas**

Según la Universidad Americana de Europa (2021), si bien el comercio electrónico tiene aspectos muy positivos tanto para las empresas como para sus clientes, también se presentan ciertas desventajas frente al comercio tradicional. Por esta razón, cada empresa u organización empresarial debe realizar un análisis de mercado con el objetivo de conocer todos los factores que intervienen en sus decisiones, actividades y metas.

#### *Ventajas*

*Negocio abierto 24/7 los 365 días del año.* Su gran ventaja es su disponibilidad en cualquier momento del día. Los consumidores pueden adquirir los servicios o productos en cualquier horario. Muchas personas que tienen dificultades para comprar de manera presencial por cualquier motivo o porque simplemente no desean hacerlo, no tienen la obligación de modificar sus actividades solo por adquirir algo que lo pueden hacer a través de Internet en cualquier momento y día.

*Accesibilidad desde cualquier lugar.* El único requerimiento es tener acceso a una red segura de Internet que permita completar cualquier transacción electrónica. Consecuentemente, el

proceso de una compra se torna más rápido y fácil ya que una persona puede completar el proceso de adquisición desde cualquier lugar mediante el uso de un dispositivo electrónico (teléfono inteligente). Además, si una empresa tiene su sede en un país específico, eso no le impide para que venda sus productos a personas de todo el mundo. El comercio electrónico permite la compra y venta globalizada sin restricciones geográficas.

*Ahorro de gastos para las empresas.* Cuando una empresa tiene una tienda digital o en línea, puede ahorrar algunos costos de inversión; por ejemplo, disminuye costos relacionados a suministros de oficina o la compra o alquiler de un local físico. Sin embargo, tener una tienda en línea tampoco es gratis puesto que se requiere los servicios de profesionales cualificados para que diseñen y mantengan el sitio web. Al mismo tiempo, una o varias personas deben hacerse cargo de la atención al cliente y de receptar y despachar los pedidos; sin olvidar la aplicación de estrategias de marketing. Este punto puede considerarse como una ventaja y un perjuicio del comercio electrónico ya que una persona puede ahorrar costes que son imprescindibles cuando hay que mantener una tienda física, pero, al mismo tiempo, debe invertir en otros rubros para que la tienda logre darse a conocer ante los posibles consumidores.

*Recolección de datos.* Tener información relevante sobre los clientes es muy importante a fin de satisfacer sus gustos y necesidades. En ese sentido, la recolección de datos es más fácil si usan herramientas digitales a través de Internet frente a métodos vinculados al comercio tradicional. Los clientes/consumidores siempre proporcionan algún tipo de información en cualquiera de sus actividades cuando usan Internet. Si una empresa tiene los conocimientos y las herramientas adecuadas, podrá gestionar tal información y obtendrá datos valiosos que le ayuden a mejorar su servicio y a personalizar sus estrategias de mercadeo.

*Captación de clientes.* En el caso de las tiendas físicas, se requiere que los clientes lleguen a las mismas, se sientan atraídos por algún motivo particular e ingresen. Sin embargo, si los clientes desvían sus rutas, la posibilidad de que se enteren sobre la existencia de un negocio o de un local físico se reduciría al máximo. En cambio, en el comercio electrónico, si se implementa una estrategia de marketing eficaz y se invierte en publicidad, una empresa o vendedor puede captar la atención de los clientes sin ser invasivo. En este caso, las redes sociales, por ejemplo, se pueden utilizar para generar interés en los usuarios respecto a lo que la empresa les ofrece. También, mediante los medios y canales digitales, es más fácil ofrecer y proporcionar información sobre los productos, así como de otros contenidos que tengan un valor añadido. Todo lo expuesto puede hacer que la atracción de los consumidores hacia una determinada empresa mejore.

#### *Desventajas*

*Fallos en el sitio web.* Cuando la conexión a Internet tiene problemas, la página web de la empresa puede caerse o colapsar. Por tal motivo, si la tienda digital de la empresa se inactiva constantemente debido a los fallos de conexión, daría la impresión de que la empresa no está trabajando y los clientes no podrán acceder.

*Seguridad en la forma de pago.* Las empresas que poseen tiendas digitales deben implementar sistemas más seguros que garanticen la opción de realizar pagos con tarjetas de crédito/débito o cualquier otro método. Mucha gente todavía desconfía cuando se les solicita que proporcionen ciertos datos confidenciales (bancarios, del seguro social, etc.) en la Web.

*Proceso de envío.* En este punto encontramos dos desventajas: (a) el tiempo de espera desde que el cliente paga por un producto hasta que dicho producto llega a sus manos depende de algunos factores. Se puede dar el caso de que algunos clientes se impacienten y luego desistan de comprar ya que los tiempos de espera no se ajustan a lo que demandan o necesitan. Afortunadamente, este

problema ha ido disminuyendo poco a poco gracias a que la mayoría de empresas han implementado procesos logísticos optimizados; y (b) el coste del envío(s). Puede ocurrir que la compra de un servicio o producto genere un sobrecoste por el transporte del mismo. Las empresas no deben esconder este dato y revelarlo solo al final del proceso porque los clientes pueden decepcionarse y abandonar la compra sin finalizar la transacción.

*Mercado más competitivo.* Existen muy pocas barreras de acceso al mercado del comercio electrónico, lo que ocasiona que haya varias y, a veces, miles de tiendas con rasgos o características similares a las de nuestra empresa. Consecuentemente, si el objetivo es triunfar como empresa, es fundamental la búsqueda de un nicho de mercado y distinguirse del resto de los competidores.

El cliente no puede probar/sentir el producto antes de comprarlo. Es muy común encontrar reseñas en casi todas las páginas web que comercializan servicios o productos. Sin embargo, los clientes deben asumir pequeños riesgos al comprar un producto sin haberlo probado. No obstante, este problema ha quedado poco a poco en el olvido debido a que casi todas las empresas han implementado políticas de devolución para que los clientes puedan devolver sin mayores dificultades o trámites engorrosos los productos que no han cumplido sus expectativas o tenían defectos de fábrica.

#### **1.10.4 Razones Para el Fomento del Comercio Electrónico**

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información de Ecuador (2021), destaca que la expansión de este tipo de comercio, a través del uso de las TIC, posibilita una mayor interacción entre empresas y clientes, dinamizando y diversificando la economía. Esto es posible porque el fomento del comercio electrónico favorece al cambio de la matriz productiva, permitiendo el uso, desarrollo y la creación de nuevas plataformas de venta para empresas de todo tamaño, pero especialmente para pequeñas y medianas empresas con el objetivo de que

comercialicen sus productos en el país y en el exterior. Además, Oropeza (2018) expresa que el comercio electrónico está en boga y los indicadores demuestran que, en los años venideros, seguirá siendo una tendencia en alza. Sin embargo, la misma autora recomienda que, antes de emprender, primero se deberían conocer los pros y los contras de este tipo de comercio. De este modo, las empresas, por medio de sus directivos y representantes, pueden actuar consecuentemente para diseñar estrategias de negocio que solucionen o limiten los inconvenientes y potencien los puntos fuertes.

#### ***1.10.5 Breve Reseña de Eventos Vinculados a la Creación del Terminal Terrestre de Cuenca***

El Terminal Terrestre de Cuenca empezó a operar a finales de la década de los setenta (Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca [EMOV-EP], 2014a); sin embargo, antes de que entre en funcionamiento se produjeron algunos eventos que le abrieron camino a la estación de buses más importante del Austro del país.

En el año 1912, se trajo, por parte del empresario cuencano Federico Eulogio Malo Andrade, el primer auto a la ciudad de Cuenca desde París, Francia, lo que marcó un hito y generó grandes repercusiones en la vida y desarrollo de la ciudad (Revista Avance, 2012). Posteriormente, en el año 1929 se creó el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOP) en la presidencia de Isidro Ramón Ayora Cueva (1929 - 1931), acción que fue respaldada por la Asamblea Nacional de esa época. Este Ministerio tenía a su cargo, entre varias funciones, el estudio, construcción, explotación, conservación y financiamiento de las obras estatales (caminos y ferrocarriles). Además, debía vigilar las obras de los municipios del país, incentivar el desarrollo del comercio en todos sus ámbitos. Actualmente, se lo denomina Ministerio de Transporte y Obras Públicas (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2012).

En el año 1970, se instaló en Ecuador la primera ensambladora de autos del país, Aymesa (Automóviles y Máquinas del Ecuador S.A.). En 1973, esta empresa se incorporó al proyecto BTV (Basic Transport Vehicle) a través del cual lanzó al mercado al primer auto de fabricación local llamado Andino, lo cual hizo que Ecuador entrara en la lista de los pocos países de la región que ha producido sus propios autos. En el año 1975, Aymesa produjo la unidad número 1.000 (Academic, 2000; LinkedIn, s. f.). Según Yunez López (2018), estos hechos dieron inicio a una nueva era en el sector del transporte terrestre en el país; con cada avance, un número creciente de personas necesitaron movilizarse desde y hacia distintas partes del país por distintos motivos, visitar familiares o amigos, hacer turismo, realizar negocios, estudiar, entre otras razones.

Consecuentemente, de manera paulatina, se fueron estableciendo o construyendo las primeras estaciones de buses intercantonales e interprovinciales para el transporte de pasajeros, pero también para el envío y recepción de encomiendas. Las primeras ciudades que crearon terminales terrestres fueron Quito y Cuenca (Yunez López, 2018). En ese contexto, desde mediados del siglo XX, Cuenca entró en una etapa de cambios importantes en áreas como el comercio, transporte, entre otras. Debido al interés en la construcción de vías para facilitar la comunicación, se propició la adquisición de unidades de transporte para distintos fines y se hizo notable la necesidad de disponer de un terminal terrestre para la ciudad (Novillo Verdugo, 2010).

Entonces, el Terminal Terrestre de Cuenca fue construido en la alcaldía de Nicanor Alejandro Serrano Aguilar (1970 - 1977) (Portal Diverso, 2019) y empezó a servir a la ciudad en el año 1977. Esta estación de autobuses fue ubicada a las afueras de la ciudad, en el sector noroeste (avenida España, sector aeropuerto Mariscal Lamar), aunque en la actualidad, debido al crecimiento de Cuenca, se encuentra en su interior, rodeada por casas y comercios (Yunez López,

2018). Poco a poco, su funcionamiento se extendió a las 24 horas del día, todos los días del año (Ordóñez Valarezo y Paucar, 2020).

Posteriormente, otros eventos tuvieron lugar dentro del proceso de regulación y mejoramiento de los servicios que brinda el Terminal Terrestre de Cuenca. En 1997, el Consejo Cantonal de la ciudad constituyó la Empresa Pública Municipal de Servicio de las Terminales Terrestres de la ciudad de Cuenca (EMTET). A la postre, en el año 2010, se creó la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca (EMOV-EP), que reemplazó a la EMTET, (Contraloría General de Estado, 2016) dando inicio a un sistema de movilidad integral en el que se han involucrado a las diversas modalidades de transporte terrestre en el área urbana y rural de la urbe. Esta entidad pública está a cargo de la administración del Terminal Terrestre de Cuenca y busca “ser un referente nacional e internacional en movilidad sostenible y cultura vial ciudadana, con talento humano competente, apoyados en la innovación y tecnología, con enfoque social, ambiental y sostenibilidad organizacional” (EMOV-EP, 2020, párr. 6).

En el año 2013, del Terminal Terrestre de Cuenca ingresaban y salían 15,000 usuarios al día, con un flujo mensual de 450,000 usuarios tanto nacionales como extranjeros. A la vez, se despachaban alrededor de 640 frecuencias diarias con destinos en otros cantones y provincias (EMOV-EP, 2014b), registrándose un mayor número de usuarios y frecuencias en temporada de vacaciones y feriados (Yunez López, 2018). Antes de la pandemia provocada por el coronavirus SARS-CoV-2, los fines de semana se movilizaban 25,000 usuarios mientras que en feriados importantes eran hasta 38,000 personas diarias. Además, en el terminal operan 54 empresas de transporte interprovincial e intercantonal; sin embargo, sus actividades se vieron afectadas desde marzo de 2020 por la declaración de la emergencia sanitaria, ya que se suspendieron sus servicios (Castillo, 2020; EMOV-EP, 2020).

Finalmente, es importante señalar que actualmente, año 2021, el Terminal Terrestre de Cuenca tiene definidas algunas funciones: prestar los servicios propios de una terminal terrestre de pasajeros en condiciones de equidad, oportunidad, calidad y seguridad; permitir el arribo y salida de vehículos con pasajeros de las cooperativas u operadoras de transporte que cuenten con los permisos correspondientes, en las rutas (intra- e interprovinciales, e internacionales) y frecuencias autorizadas para transportar pasajeros; regular el cobro de tasas y tarifas de uso determinadas legalmente; entre otras obligaciones (EMOV-EP, 2014a). Además, este lugar no es solo una estación de buses sino también un centro comercial donde sus usuarios pueden adquirir diferentes productos y servicios, incluyendo una amplia variedad de alimentos en su patio de comidas (EMOV-EP, 2021; Castillo, 2020).

## Capítulo 2

### Análisis del Entorno

#### 2.1 Análisis PESTEL

Esta herramienta le ha servido al presente proyecto para analizar el entorno cuencano y ecuatoriano marcado por factores de variada índole relacionados a la política y estabilidad democrática, economía, situaciones/realidades socioculturales, desarrollo tecnológico, políticas medioambientales y acciones ecoamigables, y a normas jurídicas que han facilitado el entendimiento del contexto en el que se va a desarrollar el proyecto, a fin de comprender los factores que influyen, positiva o negativamente, en la evolución del mercado vinculado al transporte, identificado las dificultades y los retos a los que el proyecto se puede enfrentar.

##### 2.1.1 Factores Políticos

El proyecto para implementar la adquisición de tiquetes [*boletos* o *pasajes*] está relacionado a factores de la vida política en el ámbito local, provincial, regional y nacional, los que pueden afectar a la actividad de la empresa o proyecto en el futuro:

En el contexto actual, desde las autoridades políticas y sanitarias, se han tomado medidas restrictivas debido a la pandemia provocada por el coronavirus SARS-CoV-2, el virus que da origen a la enfermedad covid-19. En Ecuador, el COE nacional y los COE cantonales, desde el inicio de la pandemia han restringido, en diversos períodos, algunos derechos y libertades de los ciudadanos y residentes en el país tras imponer ciertas medidas como un confinamiento total (Agence France-Presse, 2021).

Estas medidas han afectado a la movilidad de los ecuatorianos y, consecuentemente, al uso normal de los medios de transporte público en todas sus ramas. Hace unos meses, según la resolución del Comité de Operaciones de Emergencia Nacional (COE Nacional) del 21 de abril de

2021, se decretó un nuevo estado de excepción, pero solo en 16 provincias, entre las que se contaba a la provincia del Azuay. Además, se decretó el toque de queda mientras duró dicho estado de excepción. Para la circulación vehicular fuera del horario del toque de queda, se dispuso que el aforo del transporte intra- e interprovincial quede al 75 % de ocupación y se redujeron sus frecuencias al 50 %. Se permitió la circulación fuera del horario del toque de queda hasta llegar a su destino a los vehículos con rutas que tenían viajes nocturnos de más de seis horas solo si partían de los terminales terrestres antes del toque de queda, incluido el Terminal Terrestre de Cuenca (Comité de Operaciones de Emergencia Nacional, 2021).

Adicionalmente, se produjeron situaciones que, en caso de tomarse nuevas acciones para prevenir contagios, también podrían extenderse y afectar a las operaciones normales del Terminal Terrestre de Cuenca; por ejemplo, luego de la imposición de otro estado de excepción solo para la ciudad de Guayaquil y para la provincia de El Oro desde julio hasta agosto de 2021, se permitió que circulen buses interprovinciales desde y hacia El Oro únicamente con personas vacunadas contra la covid-19. En ese contexto, representantes de la fundación Terminal Terrestre de Guayaquil indicaron que seguían suspendidas las frecuencias de cinco cooperativas que operan desde esa ciudad hacia dicha provincia (El Universo, 2021).

Por otra parte, la estabilidad o inestabilidad del gobierno nacional puede ocasionar el cambio brusco a un nuevo gobierno, cuyas decisiones pueden influir en el servicio de transporte. Por ejemplo, dependiendo de sus políticas fiscales y visión económica, un nuevo gobierno podría buscar la imposición de algún tipo de contribución o impuesto.

Ecuador retornó a la democracia en 1979; sin embargo, luego de cuatro décadas, el balance es desfavorable en el sistema político y democrático, puesto que ha existido una inestabilidad constante producto de la incapacidad de consolidar un Estado en donde el respeto a la ley no

dependa de los intereses de quien ostente el poder en un determinado momento. En ese contexto, ha existido falta de independencia de las funciones del Estado y descomposición del sistema de partidos en medio de la vigencia de tres constituciones (1979, 1998 y 2008).

Además, en contextos de movilización y protesta social, se produjeron tres golpes de Estado que terminaron anticipadamente las presidencias de Abdalá Jaime Bucaram Ortiz (1997), Jorge Jamil Mahuad Witt (2000) y Lucio Edwin Gutiérrez Borbúa (2005) con el aval del Congreso Nacional y el tutelaje de las Fuerzas Armadas. El saldo ha sido la fragilidad de las instituciones combinada con una crisis económica, impunidad y altos niveles de corrupción (Ulloa, 2019).

Sin embargo, a pesar de la profunda crisis sanitaria debido a la pandemia, la crisis económica (desempleo y pobreza) y la de gobernanza (el presidente Lenín Boltaire Moreno Garcés llegó a tener menos del 10% de credibilidad), y la falta de políticas claras para el país (Reyes, 2021, como se citó en Zibell, 2021), desde la presidencia de Rafael Vicente Correa Delgado, él y su sucesor lograron terminar sus respectivos períodos presidenciales (Zibell, 2021).

Por otra parte, los gobiernos nacional y local pueden aplicar políticas de subvenciones o incentivos para las empresas de innovación tecnológica o de transporte, promoviendo la inversión en el ámbito del transporte público y el mejoramiento del servicio. Además, la firma de tratados o acuerdos de libre comercio se basan en decisiones políticas. Tratados bien negociados podrían beneficiar a quienes quieran o necesiten adquirir, por ejemplo, equipos informáticos relacionados al servicio de transporte.

### **2.1.2 Factores Económicos**

También, las cuestiones económicas actuales o futuras pueden afectar a la ejecución del plan para implementar la estrategia o estrategias de la empresa:

Los cambios de ciclos económicos, las crisis o bonanzas económicas, influyen en la variabilidad del producto interno bruto (PIB) en el ámbito del transporte y en la economía en general. Además, la inflación también es un factor que influye en la implementación del proyecto/negocio debido al aumento o reducción de costos. Asimismo, otro factor influyente puede ser el alza de los precios de los combustibles, debido a la eliminación del subsidio aplicado a dichos productos y la consecuente liberación de los precios. Otro factor importante es la tasa de empleo formal o informal y la tasa de desempleo, pues mientras menos personas estén activas laboralmente, habrá menos usuarios del transporte público interprovincial.

### **2.1.3 Factores Sociales**

Algunos elementos en el ámbito social y cultural también tienen relevancia en la implementación del proyecto. Las tendencias en la sociedad actual y la evolución de las mismas influyen en la aplicación de un sistema que aprovecha o modifica los hábitos de la población:

Los cambios de patrones culturales y de hábitos de consumo en la población respecto al uso de herramientas tecnológicas a fin de suplir necesidades cotidianas o de llevar a cabo actividades específicas son un factor a tomar en cuenta. Igualmente, la confianza o falta de la misma en el uso de las herramientas tecnológicas y respecto al uso de la información financiera de los usuarios influye sobremanera en el éxito o fracaso de las plataformas digitales en un país donde el comercio electrónico no está totalmente extendido. En el mismo contexto, se debe mencionar al acceso de la población a formas de pago distintas del efectivo y la frecuencia de uso de tales formas de pago. De la misma manera, cabe mencionar que la edad de la población es un factor influyente en el uso de las aplicaciones digitales debido a la facilidad o dificultad para acceder a las mismas. Finalmente, los movimientos geográficos temporales y permanentes de la población también son un factor a tomar en cuenta ya que se presentan varias circunstancias dependiendo del contexto;

por ejemplo, hay personas que se movilizan entre provincias por distintos motivos y muchas veces usan el transporte público.

#### **2.1.4 Factores Tecnológicos**

La tecnología juega un rol primordial en la implementación de la comercialización de tiquetes en línea. Específicamente, la tecnología relacionada a los dispositivos electrónicos y al desarrollo y acceso a los servicios y plataformas digitales condicionan el éxito y alcance de la venta de tiquetes en línea.

En ese contexto, hay que tomar en cuenta el nivel de acceso al servicio de internet y al uso de la tecnología relacionada a los dispositivos electrónicos (teléfono inteligente y/o computador), sin ignorar que, efectivamente, existen barreras para el acceso a la tecnología. También hay que tener el grado de acceso a la tecnología brindada por instituciones públicas y la posibilidad de conexión a través del uso de redes públicas para realizar actividades cotidianas, lo cual es más común en algunos cantones del Ecuador que en otros. Asimismo, debemos analizar la facilidad de acceso a plataformas digitales específicas para la compra de productos y servicios en línea. En Ecuador, según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información de Ecuador (2021), más del 50 % de la población se ha involucrado o ha sido parte del comercio electrónico. La velocidad con que las innovaciones tecnológicas son lanzadas al mercado puede influir en el costo y el acceso a las mismas. Mediante las inversiones en investigación y desarrollo, los productos y servicios pueden mejorar su eficiencia y reducir sus costos tanto en producción como en la venta al consumidor final.

#### **2.1.5 Factores Ecológicos**

A lo largo de los últimos años se ha desarrollado conciencia medioambiental en todos los ámbitos del quehacer humano. Existen normas legales que buscan el control y la regulación de

ciertas actividades a fin evitar el deterioro del medioambiente, así como políticas gubernamentales y acciones empresariales e individuales que promueven prácticas ecoamigables en empresas de todo tamaño, incluyendo a las empresas de transporte interprovincial de pasajeros y las que desarrollan software.

En ese sentido, en Ecuador no existen normas legales de protección al medio ambiente que regulen explícitamente la emisión de gases. Sin embargo, sí se han aprobado algunas normas legales que regulan el aumento de la contaminación y que propenden a su disminución al igual que al control del cambio climático provocado por la emisión de gases debido al uso de fuentes de energía no renovables (fósiles). Finalmente, las regulaciones existentes, las políticas vigentes y las acciones efectivas para crear conciencia social y ecológica son de suma importancia para que nuestro entorno no sea afectado de manera irreversible; por tal razón, el proyecto también depende de las medidas que se tomen para proteger al medio ambiente.

#### ***2.1.6 Factores Legales***

Además de las normas legales en materia de protección al medio ambiente, se deben tomar en cuenta las normas jurídicas que regulan las actividades de las empresas relacionadas al servicio de transporte en Ecuador. Es importante y hasta obligatorio estar al tanto de tales normativas:

En Ecuador sí existen normas legales que regulan el comercio electrónico y ninguna de esas normas o disposiciones legales prohíben la implementación de sistemas de comercialización de tiquetes en línea. Es posible que esa particularidad signifique la falta de regulación sobre el tema. Por otra parte, se deben tomar en cuenta a las normas legales que protegen al consumidor y regulan las acciones disponibles para la protección de sus derechos. Adicionalmente, debemos mencionar la importancia de las normas legales que regulan y protegen la propiedad intelectual, las cuales también existen en Ecuador y están en vigencia.

Existen normas legales que se aplican en el ámbito del transporte interprovincial de pasajeros y a las actividades de las empresas que tienen las respectivas autorizaciones para laborar en los terminales terrestres de Ecuador. Si bien estas normas pueden ser modificadas o derogadas, las autoridades e instituciones públicas correspondientes deben velar por su cumplimiento. Por lo tanto, es importante tomar en cuenta lo previsto en dichas normas mientras se mantengan en vigencia, especialmente de parte de las compañías de transporte interprovincial, ya que el continuo funcionamiento del sistema de venta/compra de comercialización de tiquetes en línea a cargo de la empresa proveedora de software está condicionado al correcto funcionamiento del servicio de transporte de pasajeros por medio de todos sus autobuses:

*Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*

Art. 1. La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

Art. 9. Circulación por vías: los peatones, biciusuarios, pasajeros, conductores, automotores y vehículos de tracción humana, animal o mecánica podrán circular en las vías públicas del país, sujetándose a las disposiciones de esta Ley, su reglamento, resoluciones y regulaciones técnicas vigentes. (2008, Artículos 1, 9)

Capítulo II, de los servicios conexos de transporte terrestre:

Art. 61. Las terminales terrestres, puertos secos y estaciones de transferencia, se consideran servicios conexos de transporte terrestre, buscando centralizar en un solo lugar el embarque

y desembarque de pasajeros y carga, en condiciones de seguridad. El funcionamiento y operación de los mismos, sean estos de propiedad de organismos o entidades públicas, gobiernos seccionales o de particulares, están sometidos a las disposiciones de esta Ley y sus reglamentos.

Todos los vehículos de transporte público de pasajeros, que cuenten con el respectivo título habilitante otorgado por la Comisión Nacional o Comisiones Provinciales, deberán ingresar a los terminales terrestres de las respectivas ciudades, para tomar o dejar pasajeros.

Art. 62. La Comisión Nacional establecerá las normas generales de funcionamiento, operación y control de aquellas instalaciones, las que serán de uso obligatorio por parte de las empresas operadoras de los servicios de transporte habilitadas.

En las ciudades donde no existan terminales terrestres, los municipios en coordinación con las respectivas Comisiones Provinciales, determinarán un lugar adecuado dentro de los centros urbanos para que los usuarios puedan subir o bajar de los vehículos de transporte público inter[-] e intraprovincial de pasajeros. (2008, Artículos 61, 62)

Título III, de los ámbitos del transporte:

Art. 65. Ámbitos de operación del servicio de transporte público. El servicio de transporte público comprende los siguientes ámbitos de operación: intracantonal, interprovincial, intraprovincial e internacional.

Art. 68. Servicio de transporte público interprovincial. El servicio de transporte público interprovincial es aquel que opera bajo cualquier tipo, dentro de los límites del territorio nacional. La celebración de los contratos de operación será atribución de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad

Vial, de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su Reglamento. (2008, Artículos 65, 68)

*Reglamento a Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial*

Título preliminar:

Art. 1. El presente Reglamento establece las normas de aplicación a las que están sujetos los conductores, peatones, pasajeros y operadoras de transporte, así como las regulaciones para los automotores y vehículos de tracción humana, animal y mecánica que circulen, transiten o utilicen las carreteras y vías públicas o aquellas privadas abiertas al tránsito y transporte terrestre en el país. (2012, Artículo 1)

Libro I, de la organización del sector, título I, de los organismos del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, capítulo I, de la Agencia Nacional de Tránsito [ANT], sección I, del directorio de la Agencia Nacional de Tránsito:

Art. 9. Además de las atribuciones previstas en el artículo 20 de la Ley Orgánica de Transporte, [le] corresponde[n] al Directorio las siguientes:

1. Aprobar el Plan Estratégico de la Agencia Nacional de Tránsito y evaluar su ejecución;
3. Establecer las normas y dictar los instructivos que regirán la homologación de los medios y sistemas de transporte terrestre;
4. Expedir los Reglamentos en los que consten las especificaciones de seguridad, técnicas y operacionales de los servicios de transporte terrestre, sus tipos, y de los vehículos con los que se prestan los servicios de transporte, y en general, todas las especificaciones técnicas y operativas necesarias para la aplicación de la Ley y este Reglamento;
6. Regular el uso de las rutas y frecuencias en la operación del servicio de transporte terrestre público de pasajeros en el ámbito de su competencia;

7. Aprobar el otorgamiento de títulos habilitantes en el ámbito de su competencia para su posterior suscripción por el Director Ejecutivo;

Art. 10. Las características técnicas, operacionales y de seguridad, tanto de los vehículos como del servicio de transporte terrestre en cada uno de los tipos de transporte deberán guardar conformidad con las normas INEN [Servicio Ecuatoriano de Normalización] y los Reglamentos que para el efecto expida la Agencia Nacional de Tránsito, los mismos que serán de aplicación nacional. (2012, Artículos 9, 10)

Sección IV, del director ejecutivo de la ANT:

Art. 16. Además de las competencias atribuidas en el artículo 29 de la Ley Orgánica de Transporte, compete al Director Ejecutivo de la Agencia Nacional de Tránsito las siguientes:

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa, técnica, financiera y operativa de la Agencia Nacional de Tránsito, de conformidad con la Ley, este Reglamento y demás normas aplicables;
2. Liderar el proceso de planeamiento estratégico y someter el Plan Estratégico de la Agencia Nacional de Tránsito para la aprobación del Directorio de la Agencia Nacional de Tránsito;
3. Elaborar, para aprobación del Directorio, el Plan Nacional de Rutas y Frecuencias para el servicio de transporte terrestre público de pasajeros;
4. Emitir los reglamentos que establezcan los parámetros técnicos para el manejo y la información que deba constar en los siguientes registros, que serán administrados por la Agencia Nacional de Tránsito: Registro Nacional de Títulos Habilitantes, Registro Nacional de Conductores, Registro Nacional de Licencias de Conducir y Permisos

Provisionales y de Aprendizaje, Registro Nacional de Vehículos, y Registro Nacional de Estadísticas de Accidentes y de Seguros. Las Unidades Administrativas le proporcionarán la información que, por sí mismos y por los GAD [gobiernos autónomos descentralizados], posean.

7. Preparar las propuestas de ajuste de las tarifas del servicio de transporte terrestre que le corresponda en el ámbito de sus competencias, en sus distintas modalidades, y someterlas a consideración del Directorio para su aprobación;

8. Preparar los estándares y proyectos de normativa necesaria para asegurar el adecuado funcionamiento del tránsito, en el ámbito de sus competencias, y de las distintas modalidades de servicio de transporte terrestre;

13. Las demás previstas en la Ley, en el presente Reglamento y en las demás regulaciones pertinentes. (2012, Artículo 16)

Libro II, del transporte terrestre automotor, título I, de las condiciones de transporte terrestre, capítulo I, de la atención preferente a pasajeros:

Art. 46. Tendrán derecho a las tarifas preferenciales:

1. Las personas con discapacidad que cuenten con el carné o registro del Consejo Nacional de Discapacidades, según el artículo 20 de la Ley sobre Discapacidades, pagarán una tarifa preferencial del 50 % en el transporte terrestre, y el servicio prestado será en las mismas condiciones que los demás pasajeros que pagan tarifa completa.

2. Los estudiantes de los niveles básicos y bachillerato, que acrediten su condición mediante presentación del carné estudiantil otorgado por el Ministerio de Educación, pagarán una tarifa preferencial del 50 % bajo las siguientes condiciones:

a) Que el servicio lo utilicen durante el periodo o duración del año escolar.

b) Que lo utilicen de lunes a viernes.

c) Los días sábados, por situaciones especiales como desfiles cívicos, participaciones comunitarias, eventos académicos, culturales y deportivos estudiantiles, pagarán una tarifa preferencial del 50 % en el transporte terrestre.

3. Las niñas, niños y adolescentes, pagarán una tarifa del 50 %. Los niños, niñas y adolescentes hasta los 16 años de edad no estarán en la obligación de presentar ningún documento que acredite su edad. Los adolescentes estudiantes desde los 16 años de edad en adelante accederán a la tarifa preferencial mediante la presentación de su cédula de identidad.

4. Las personas mayores de 65 años, que acrediten su condición mediante la presentación de la cédula de ciudadanía o documento que lo habilite como tal, pagarán una tarifa preferencial del 50 % en todo el transporte terrestre.

En todos los casos, el servicio prestado será en las mismas condiciones que los demás pasajeros que pagan tarifa completa. (2012, Artículo 46)

Título II, del servicio de transporte terrestre, capítulo II, clases del transporte terrestre:

Art. 55. El servicio de transporte terrestre comercial consiste en trasladar a terceras personas y/o bienes, de un lugar a otro, dentro del ámbito señalado en este Reglamento. La prestación de este servicio estará a cargo de las compañías o cooperativas legalmente constituidas y habilitadas para este fin. Esta clase de servicio será autorizado a través de permisos de operación.

En las normas INEN y aquellas que expida la Agencia Nacional de Tránsito respecto del servicio de carácter comercial, se contemplarán, entre otros aspectos de prevención y seguridad, el color, de ser el caso diferenciado y unificado según el tipo, la

obligatoriedad de contar con señales visuales adecuadas tales como distintivos, el número de placa en el techo del vehículo, accesos y espacios adecuados y el cumplimiento de normas de seguridad apropiadas respecto de los pasajeros. (2012, Artículo 55)

#### Capítulo III, servicios conexos:

Art. 59. El funcionamiento y operación de los terminales terrestres, puertos secos y estaciones de transferencia de los mismos, sean estos de propiedad de organismos o entidades públicas, los GAD, compañías de economía mixta o de particulares, se regularán por las normas que, para el efecto, expida la Agencia Nacional de Tránsito o los GAD, dentro del ámbito de su competencia, conforme lo establece la Ley. (2012, Artículo 59)

#### Capítulo V, de los tipos de transporte, sección I, de los tipos de transporte público de pasajeros:

Art. 61. El servicio de transporte terrestre público de pasajeros, puede ser de los siguientes tipos:

1. Transporte colectivo. Destinado al traslado colectivo de personas, que pueden tener estructura exclusiva o no y puedan operar sujetos a itinerario, horario, niveles de servicio y política tarifaria.
2. Transporte masivo. Destinado al traslado masivo de personas sobre infraestructuras exclusivas a nivel, elevada o subterránea, creada específica y únicamente para el servicio; que operen sujetos a itinerario, horario, niveles de servicio y política tarifaria.

El transporte público de pasajeros, en todos sus ámbitos, se hará en rutas definidas por un origen, un destino y puntos intermedios, resultantes de un análisis técnico y un proyecto sustentado, sujetos a una tarifa fijada. (2012, Artículo 61)

#### Capítulo VI, de los vehículos permitidos según la clase y ámbito del transporte terrestre:

Art. 63. Los servicios de transporte terrestre de acuerdo a su clase, tipo y ámbito podrán prestarse en los siguientes vehículos, cuyas características se establecerán en la reglamentación y normas INEN vigentes:

1. Transporte terrestre público:

1.1. Transporte intracantonal:

a) Transporte colectivo: buses y minibuses. Los mismos que pueden ser convencionales, de entrada baja o piso bajo.

b) Transporte masivo: tranvías, monorriel, metros, trolebuses, buses articulados y buses biarticulados.

1.2. Transporte intraprovincial: buses y minibuses y buses tipo costa.

1.3. Transporte intrarregional e interprovincial: buses y minibuses y buses tipo costa.

1.4. Transporte internacional y fronterizo: buses. (2012, Artículo 63)

*Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca (EMOV-EP)*

Título I, denominación, objeto, domicilio y fines:

“Art. 3. Las atribuciones de la EMOV-EP son, entre otras, las siguientes:

h) Organizar, administrar y regular las terminales terrestres y los servicios que sean afines o complementarios con las actividades de los mismos” (2010, Artículo 3).

Las normas jurídicas y los artículos citados son solo una muestra de la forma en que está regulado el transporte interprovincial de pasajeros en Ecuador, ya que son parte de una amplia red de normas articuladas entre sí que determinan las obligaciones y derechos de los transportistas del ramo y de los usuarios, así como las funciones u obligaciones de las instituciones públicas

correspondientes. En este sentido, la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) tiene, entre otras funciones, el papel de regular el tránsito y el transporte terrestre a nivel nacional, incluyendo la regulación de las tarifas oficiales que las operadoras de transporte interprovincial pueden cobrar por concepto de venta de tiquetes. Por otra parte, la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca (EMOV-EP) es la encargada, entre otras competencias, de controlar el tránsito y transporte público urbano e interparroquial en el cantón Cuenca; además, de acuerdo a la ordenanza correspondiente, tiene el rol de administrar toda la infraestructura del Terminal Terrestre de la ciudad y velar para que su funcionamiento sea óptimo.

**Tabla 1** Factores del análisis PESTEL

<b>Factores políticos</b>	<b>Factores económicos</b>
Medidas restrictivas en el contexto de la pandemia provocada por el coronavirus SARS-CoV-2. A	Inflación que influye en la implementación del proyecto o negocio. A
Estabilidad o inestabilidad del gobierno nacional, ya que sus políticas pueden influir en el servicio de transporte. A	Alza de los precios de los combustibles debido a la eliminación de subsidios. A
Tratados o acuerdos de libre comercio que beneficien a quienes adquieran equipos informáticos relacionados al servicio de transporte. O	Cambios de ciclos económicos. Las crisis o bonanzas económicas influyen en la variabilidad del PIB en el ámbito del transporte. A
Políticas de subvenciones o incentivos de parte del Estado para las empresas de transporte a fin de mejorar el servicio. O	Tasa de desempleo. Mientras menos personas estén activas laboralmente, hay menos usuarios del transporte. A
<b>Factores sociales</b>	<b>Factores tecnológicos</b>
Cambios de hábitos de consumo en la población respecto al uso de herramientas tecnológicas para suplir O	Acceso a Internet y al uso de la tecnología relacionada a los dispositivos electrónicos. Existencia A

necesidades cotidianas o realizar actividades específicas.		de barreras para el acceso a la tecnología.	
Confianza o desconfianza en el empleo de las herramientas tecnológicas y respecto al uso de la información financiera de los usuarios.	O	Acceso a la tecnología brindada por instituciones públicas y la posibilidad de conexión a Internet a través del uso de redes públicas.	O
Acceso de la población a formas de pago distintas del efectivo y su frecuencia de uso.	O	Inversiones en investigación y desarrollo. Los productos y servicios pueden mejorar su eficiencia y reducir costos de producción y el precio al público (PVP).	O
Edad de la población, lo cual puede influir en la facilidad o dificultad para acceder a las aplicaciones digitales.	O	Velocidad para lanzar innovaciones tecnológicas al mercado ya que puede influir en el costo y el acceso a las mismas.	A
Movimientos geográficos temporales y permanentes de la población.	A	Acceso a plataformas digitales para la compra de productos y servicios en línea.	O
<b>Factores ecológicos</b>		<b>Factores legales</b>	
Normas legales de protección al medio ambiente para regular la emisión de gases.	O	Normas legales que regulan el comercio electrónico.	A
Normas legales que regulan el aumento de la contaminación y que propenden a su disminución.	O	Normas que regulen o prohíban explícitamente la implementación de sistemas de comercialización de tickets en línea. Falta de regulación sobre el tema.	A
Cambio climático provocado por la emisión de gases y el uso de fuentes de energía no renovables.	O	Normas legales que protegen al consumidor.	O

Regulaciones, políticas y acciones para crear conciencia social y ecológica. O	Normas legales que regulan y protegen la propiedad intelectual. O
	Normas legales que se aplican en el ámbito del transporte interprovincial. O

*Nota.* Se identifican las oportunidades con la letra *O* y las amenazas con la letra *A*. Elaboración propia a partir de “Análisis PESTEL, ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplos” por A. Trenza, 2020, Ana Trenza (<https://anatreza.com/analisis-pestel/#12-para-que-sirve-el-analisis-pestel>).

Todos los factores deben ser tomados en cuenta debido a que están relacionados, no se pueden considerar de forma completamente independiente, y, según su complejidad, pueden influir negativa o positivamente en el proyecto o negocio.

## 2.2 Análisis Porter

Las cinco fuerzas de Porter permitirán analizar la industria del sector digital, así como los recursos y la posible rentabilidad. Estas fuerzas conducirán a desarrollar estrategias que permitan ser competitivos. Específicamente, el mercado digital, debido a diferentes factores (pandemia, desarrollo tecnológico, cambios de hábitos de las personas en general, etc.) ha crecido de manera exponencial dando cabida al crecimiento de la competencia, aumento de la variabilidad de los precios, cambios de estilos de vida y de costumbres, entre otros.

### 2.2.1 Poder de Negociación de los Clientes

En el presente proyecto, se identifica a dos tipos de clientes, los socios de las cooperativas de transporte interprovincial y los usuarios del servicio que dichas cooperativas ofrecen. Los propietarios de las empresas de transporte son clientes ya que, mediante la firma de un convenio entre la empresa proveedora del software y los equipos informáticos con los dirigentes del

transporte interprovincial de pasajeros, van a facilitar la implementación del sistema de comercialización de tiquetes en línea y a beneficiarse del mismo.

Si bien la industria del desarrollo de software ha tenido un crecimiento notable en los últimos años, de la misma manera, también ha crecido la competencia entre empresas que ofrecen sus servicios para la implementación de sistemas de distinta índole. Consecuentemente, los transportistas y usuarios de autobuses interprovinciales tienen la posibilidad de buscar otras opciones, y debido a esto, el nivel de negociación de los consumidores es alto. Por lo tanto, el objetivo primordial como empresa desarrolladora de software es comercializar un servicio de alta calidad y que tenga el costo justo. En ese contexto, otro de los objetivos de la empresa es negociar con las cooperativas de transporte de mayor influencia en el mercado para posicionarse como proveedora de software en el ámbito en mención, pero los usuarios podrán tener la comodidad de comprar su tiquete para viajar en cualquier cooperativa según su destino y motivo de viaje. Entonces, es importante tomar en cuenta que los usuarios buscan facilidades de compra, información actualizada y de fácil acceso sobre horarios, precios de pasajes en las diferentes empresas, entre otros factores.

### ***2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores***

En la actualidad, en el ámbito del transporte interprovincial de pasajeros en Ecuador, no existe registro de que alguna de las empresas proveedoras de ese servicio haya implementado un sistema integral, eficiente, práctico y funcional para vender tiquetes en línea. Si bien existen empresas especialistas en software que están desarrollando la aplicación para vender/comprar tiquetes en línea, no ha sido implementado ningún sistema que abarque a todas las cooperativas que operan en el Terminal Terrestre de Cuenca. Según los dirigentes de las cooperativas, ellos han sido entrevistados en varias oportunidades y han recibido diferentes propuestas, pero no les han

ofrecido una solución completamente factible e integral de parte de una empresa que disponga de un servicio sistémico, desde la implementación y mantenimiento hasta la actualización constante del servicio. En consecuencia, el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que necesitan cumplir con varios requerimientos para brindar un servicio de calidad en la venta/compra de tiquetes; consecuentemente, deben contar con varios departamentos como el de sistemas, diseño, mercadeo, entre otros, que le permitan garantizar la calidad de los procesos acorde a la magnitud del proyecto.

### ***2.2.3 Amenazas de Nuevos Productos***

Un sistema de comercialización de tiquetes en línea integral no ha sido implementado en la ciudad de Cuenca, pero el mercado digital está en constante crecimiento, por lo que existe la oportunidad para que varios emprendedores (*startups*) o empresas con varios años de experiencia en el desarrollo de software puedan ingresar en este mercado; sin embargo, a pesar de los años de funcionamiento del Terminal Terrestre de Cuenca (desde 1977), eso no ha ocurrido hasta el día de hoy. Es por eso que, a través de un plan integral, este proyecto pretende implementar un modelo de negocio atractivo que no generará costos para las cooperativas de transporte y, únicamente, un valor adicional muy módico para los usuarios del servicio, permitiendo que el poder de negociación de la empresa proveedora del software sea alto ya que se adapta a los requerimientos de las diferentes operadoras de transporte.

### ***2.2.4 Amenazas de los Productos Sustitutos***

El sistema tradicional de venta de tiquetes por ventanilla es el principal sustituto del servicio a implementar. Cabe mencionar que, por el hecho de ser un servicio trascendental, el poder de negociación puede ser medio, ya que se pretende diversificar la comercialización de los tiquetes mas no eliminar los otros servicios. Actualmente, no todas las cooperativas de transporte tienen

sus oficinas dentro del Terminal Terrestre de Cuenca; algunas operadoras tienen sus oficinas fuera de las instalaciones de dicho terminal (Rutas Orenses, Flota Imbabura, Turismo Oriental, entre otras). Por otra parte, solo en pocas cooperativas, los usuarios también pueden adquirir sus tiquetes mediante reserva telefónica y el pago se realiza con una transferencia bancaria.

Por tal motivo, en el presente proyecto, para combatir estas amenazas, se debe trabajar en un conjunto de estrategias tales como:

- precios competitivos,
- estrategias de comunicación,
- estrategias de posicionamiento,
- estrategias de percepción.

### ***2.2.5 Rivalidad Entre los Competidores Existentes***

En la actualidad, ninguna cooperativa de transporte que preste sus servicios en la provincia del Azuay o en la ciudad de Cuenca ha implementado algún sistema para comercializar tiquetes en línea. Este punto se refiere a la rivalidad que puede surgir entre empresas que ofrecen un mismo servicio y en el caso de las cooperativas de transporte en mención no hay excepción. Las cooperativas de transporte compiten entre sí para atraer a la mayor cantidad de pasajeros, incluso, existen algunas alianzas entre distintas cooperativas que han unificado sus recursos (unidades de transporte, personal y capacidad de logística) a fin de mejorar sus servicios y competir con otras cooperativas. Sin embargo, a pesar de las diferencias entre las empresas de transporte, este proyecto busca implementar un sistema unificado al que sus socios accedan libremente. Entonces, se pretende atacar las debilidades mediante la provisión de un servicio de calidad, promoviendo la utilización de la aplicación digital y la socialización de sus beneficios para todas las partes involucradas (usuarios, transportistas, agencias de control/administradores y empresa proveedora

del software) tales como un itinerario constantemente actualizado, un registro de número de viajes y de número de pasajeros por turnos, posicionamiento de marcas, entre otros.

Por otra parte, se podría mencionar que en algunas provincias del Ecuador se ha implementado el uso de plataformas digitales para comercializar los tiquetes en línea, estando en vigencia, por ejemplo, el servicio que ofrece *Multipasajes* en la provincia del Pichincha; sin embargo, el servicio mencionado tiene deficiencias según comentarios de los usuarios (colapso de página web, dificultades para realizar los pagos, falta de información integral sobre el servicio de transporte, entre otros).

### 2.3 Análisis FODA

El análisis FODA permitirá realizar un análisis de factores tanto internos como externos del estado del mercado para conocer las fortalezas y oportunidades, al igual que las amenazas y debilidades que pueden presentarse en el proyecto.

**Tabla 2** Factores del análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Terminal Terrestre de Cuenca es el principal punto de transporte terrestre en la provincia del Azuay,</li> <li>• Las cooperativas de transporte mantienen gran afluencia de usuarios,</li> <li>• Comprar los tiquetes de manera ágil y rápida,</li> <li>• Presentar un proyecto de venta de tiquetes unificado e integral,</li> <li>• Precio competitivo,</li> <li>• Atributos del producto,</li> <li>• Modelo de negocio innovador,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de comercio electrónico,</li> <li>• Crecimiento de la demanda del mercado digital,</li> <li>• Posibilidad de convenios/alianzas estratégicas con las cooperativas de transporte y entre ellas,</li> <li>• Expansión de ventas en el mercado.</li> <li>• Mejoramiento del servicio.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de control que promueven la automatización de este servicio,</li> <li>• Seguridad en el manejo de la información.</li> <li>• Calidad del servicio,</li> <li>• Ser pioneros en la implementación de tecnología.</li> </ul>	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de infraestructura,</li> <li>• Lentitud en los procesos de negociación,</li> <li>• Apoyo financiero reducido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza en las plataformas digitales,</li> <li>• Temor de la gente a la era digital,</li> <li>• Expansión de aplicaciones digitales similares desde otras provincias,</li> <li>• Desconfianza al comprar en línea,</li> <li>• Mercado desconocido para los cuencanos y azuayos,</li> <li>• Falta de culturización digital.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia (2021).

Para concluir, el desarrollo del análisis FODA tomó en cuenta factores que rodean a los clientes, competidores, proveedores, infraestructura, distribución (logística de la implementación), seguridad, tecnología, servicios complementarios, entre otros. Cada elemento ayudará a elaborar y aplicar estrategias que potencien las fortalezas, dentro de las cuales se encuentra el respaldo de las autoridades correspondientes y de los transportistas que operan en el Terminal Terrestre de Cuenca con el objetivo de implementar una aplicación digital para la venta/compra de tiquetes en línea.

Otra de las fortalezas es la oportunidad de negocio mediante el desarrollo de un proyecto unificado e integral que además cuente con un precio competitivo. Por ende, debemos trabajar para

mejorar las debilidades registradas en el análisis, y para ello se necesita el compromiso de las autoridades del Terminal Terrestre, quienes administran su infraestructura y planifican mejorarla, y quienes, además, tienen el poder de negociación con las operadoras de transporte.

Por otra parte, para aprovechar las oportunidades del proyecto, debemos utilizar los beneficios que brinda el comercio electrónico, sacar provecho del crecimiento de la demanda del mercado digital, el cual se ha incrementado por causa de la emergencia sanitaria. Finalmente, tenemos que superar las amenazas a través del diseño de estrategias de mercadeo que se presentan en este proyecto.

#### **2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

El análisis de esta matriz nos permite conocer, entre las oportunidades y amenazas, cuál de estos factores tiene mayor relevancia. Se seleccionaron cinco variables de cada factor presentes en el análisis FODA y para la ponderación se estableció un valor según la importancia de cada variable.

**Tabla 3**      *Matriz EFE*

Oportunidades	Ponderación	Evaluación	Valor
Implementación de comercio electrónico	13 %	3	0.4
Crecimiento de la demanda del mercado digital	15 %	4	0.6
Posibilidad de convenios/alianzas estratégicas con las cooperativas de transporte y entre ellas	10 %	4	0.4
Mejoramiento del servicio	13 %	3	0.4
Expansión de las ventas en el mercado	7 %	3	0.2
<b>Total de Oportunidades</b>			<b>2</b>
Amenazas			
Desconfianza en las plataformas digitales	10 %	3	0.3
Temor de la gente hacia la era digital	10 %	2	0.2
Creación, aplicación y/o expansión de aplicaciones digitales similares en otras provincias	5 %	2	0.1
Desconfianza para comprar en línea	7 %	3	0.2
Falta de culturización digital	10 %	2	0.2
<b>Total de Fortalezas</b>			<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>100 %</b>		<b>3</b>

*Nota.* Elaboración propia (2021).

La variable con mayor porcentaje es el *crecimiento de la demanda del mercado digital*; por esta razón, es importante aprovechar esta oportunidad a fin de lograr un posicionamiento en el mercado ya que, si la población digital sigue creciendo, habrá mayor número de clientes potenciales.

Si bien existe la oportunidad de *expandir el mercado y mejorar las ventas*, esta variable se complementa con las variables más importantes (las que tienen mayor porcentaje).

En el análisis de la matriz de evaluación de factores externos se obtuvo un total de tres, superando el valor de 2.5, lo que indica que este proyecto logrará aprovechar las oportunidades; además, ser pioneros en la implementación permitirá responder de manera rápida ante el mercado. Es por ello que se deben aplicar estrategias que permitan disminuir las amenazas debido a que se obtuvo un valor de uno; es decir, un 50 % menos que las oportunidades.

## 2.5 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

El análisis de los factores internos se determinó de acuerdo con las fortalezas y debilidades del proyecto presentados en el análisis FODA.

**Tabla 4** *Matriz EFI*

<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Valor</b>
Presentar un proyecto de venta de tiquetes unificado e integral	17 %	3	0.5
Precio competitivo	15 %	4	0.6
Atributos del producto	10 %	4	0.4
Modelo de negocio innovador	13 %	3	0.4
Agencias de control que promueven la automatización de este servicio	5 %	4	0.2
<b>Total de Fortalezas</b>			<b>2.1</b>
<b>Debilidades</b>			
Falta de infraestructura	5 %	2	0.1
Lentitud en los procesos de negociación	15 %	2	0.3
Apoyo financiero reducido	15 %	1	0.15
Poca interacción con los usuarios	5 %	2	0.1
<b>Total de Debilidades</b>			<b>0.65</b>
<b>Total</b>	<b>100 %</b>		<b>2.75</b>

*Nota.* Elaboración propia (2021).

Mediante el análisis de esta matriz, podemos obtener un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la empresa. Cada ponderación se determinó de acuerdo con su importancia, lo que nos permite conocer que tan fuertes son las fortalezas sobre las debilidades.

Con un 17 %, el factor *presentar un proyecto de venta de tiquetes unificado e integral* es muy importante debido a que es la principal cualidad que los usuarios buscan en la aplicación (unificado e integral).

Tener un *precio competitivo* es el segundo factor más importante ya que, según el mercado al cual se van a dirigir las fuerzas de marketing, es uno de los principales factores que debe tomar en cuenta la plataforma puesto que representa el costo adicional a la tarifa oficial del pasaje.

La principal debilidad, con un 15 %, es la *lentitud en los procesos de negociación*. A este factor se le puso el valor más alto ya que las negociaciones que las cooperativas realizan con las empresas de software han iniciado hace varios años, pero no se ha podido concretar algún acuerdo para la implementación integral del servicio.

Con la matriz EFI, se puede observar que el total de las fortalezas es 2.1 y que el total de las debilidades es 0.65, lo que nos permite concluir que las fortalezas del proyecto son superiores a las debilidades, indicando que el proyecto es fuerte; sin embargo, a pesar de que las fortalezas superan a las debilidades, las empresas involucradas deben trabajar para encontrar estrategias que combatan a las debilidades.

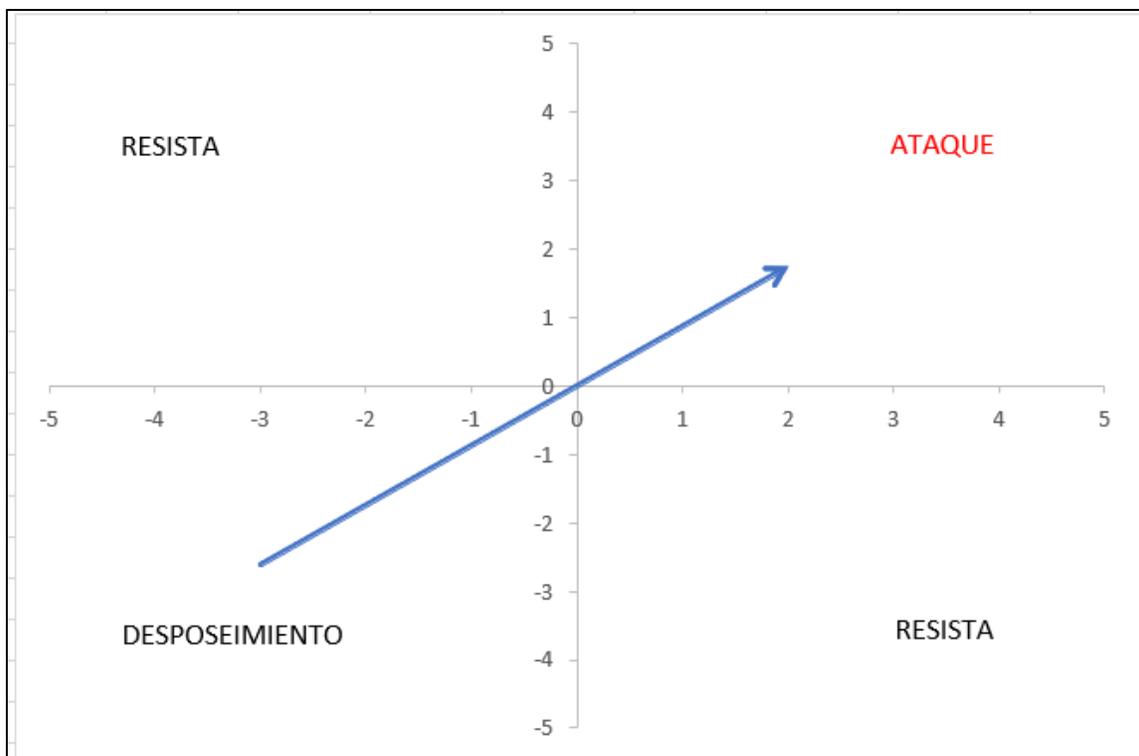
## **2.6 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)**

**Tabla 5**      *Matriz PEEA*

<b>Posición Estratégica Interna</b>		<b>Posición Estratégica Externa</b>	
Fortaleza financiera		Estabilidad ambiental	
Desarrollo del producto	6	Penetración en el mercado	-1
Capital de trabajo	6	Cambios tecnológicos	-3
Ventas	4	Estabilidad política	-5
Liquidación	3		
<b>Promedio</b>	<b>4.75</b>	<b>Promedio</b>	<b>-3</b>
<b>Diferencia</b>		<b>1.75</b>	
Ventaja competitiva		Fuerza de la industria	
Marca	-5	Proveedores	4
Diseño	-4	Clientes	6
Precio	-1	Competidores	2
Calidad	-2	Acceso a las nuevas tecnologías	5
Servicio	-1	Oportunidad de crecimiento	6
<b>Promedio</b>	<b>-2.6</b>	<b>Promedio</b>	<b>4.6</b>
<b>Diferencia</b>		<b>2</b>	

*Nota.* Elaboración propia (2021).

**Figura 7** Matriz PEEA



*Nota.* Elaboración propia (2021).

Cuando el vector se encuentra en el cuadrante de ataque de la matriz, significa que está en una excelente posición para utilizar las fortalezas internas con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por lo tanto, una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte el proyecto.

## Capítulo 3

### Estudio de Mercado

#### 3.1 Investigación de Mercados

##### *Problemática*

El Terminal Terrestre de Cuenca es la principal estación de autobuses por donde ingresan y parten los usuarios de rutas intercantonales, regionales, nacionales e internacionales, se convierte así en el principal punto de ingreso a la ciudad; en este lugar operan 54 empresas de transporte inter- e intraprovincial y 1080 autobuses que se movilizan a nivel nacional. (EMOV-EP, 2020). Diariamente, debido a la importancia del Terminal Terrestre de Cuenca en el sistema nacional de transporte, una gran cantidad de personas usan sus instalaciones. En el año 2019, se registraron, aproximadamente, 12,000 usuarios al día (EMOV-EP, 2019) y antes de la pandemia provocada por el coronavirus SARS-CoV-2 (covid-19), los fines de semana se movilizaban, aproximadamente, 25,000 usuarios mientras que en feriados importantes el número se elevaba hasta, aproximadamente, 38,000 personas diarias (Castillo, 2020). Esto evidencia que muchos usuarios acuden a dicho terminal, lo cual provoca, en ciertas ocasiones, aglomeraciones al momento de adquirir pasajes para las distintas rutas y direcciones a las cuales se puede acceder a través de sus servicios. Si bien, esta afluencia de viajeros no ha colapsado ni el sistema de comercialización de boletos ni la capacidad de las unidades de transporte, sí se han generado molestias o incomodidades al momento de adquirir los tiquetes (Castillo, 2017).

Estas situaciones requieren de una administración eficiente y de un sistema moderno e integral para que los usuarios puedan adquirir los tiquetes con mayor facilidad, rapidez y seguridad. Además, en la provincia de Azuay, y más específicamente en la ciudad de Cuenca, el sistema de comercialización de tiquetes funciona, casi en totalidad, dentro de las instalaciones de

su terminal terrestre; es por esta razón que se deben proporcionar más opciones a los usuarios al momento de adquirir tiquetes, evitando aglomeraciones innecesarias y pérdida de tiempo.

### **3.2. Objetivo de la Investigación**

#### *Objetivo General*

Conocer la realidad de los consumidores y de las cooperativas de transporte interprovincial en la ciudad de Cuenca para implementar un servicio de venta/compra de tiquetes en línea.

#### *Objetivos Específicos*

- Determinar las variables para el desarrollo del plan de marketing,
- Conocer y establecer el perfil de los usuarios del servicio de transporte interprovincial en la ciudad de Cuenca.
- Determinar preferencias y cualidades de los usuarios del transporte interprovincial en la ciudad.
- Conocer las necesidades e intereses de los propietarios de las cooperativas de transporte interprovincial de pasajeros.

### **3.3. Diseño de la Investigación**

El propósito de la presente investigación es conocer e interpretar datos referentes al potencial del mercado objeto de estudio mediante la recolección de información directamente de los usuarios. También, se busca influenciar a los usuarios para que hagan uso de un nuevo sistema de comercialización de tiquetes en el servicio de buses interprovinciales para el transporte de pasajeros. De la misma forma, se busca identificar conceptos relacionados con la implementación del sistema antes mencionado, desarrollando una investigación exploratoria.

Además, se analizará el comportamiento de los usuarios del Terminal Terrestre de Cuenca, sus razones para utilizar el servicio de buses interprovinciales, con qué frecuencia usan el servicio,

a qué grupo de la sociedad pertenecen, qué factores intervienen en su decisión al momento de la compra de los tiquetes y qué esperan de dicho servicio a fin de obtener diferentes variables que permitan determinar de mejor manera los resultados descriptivos de la investigación.

Adicionalmente, se evaluarán las razones por las que los usuarios utilizan el servicio de transporte interprovincial en la ciudad de Cuenca, al igual que los parámetros que se toman en cuenta y que se interrelacionan al momento de tomar las decisiones de compra, realizando una investigación correlacional.

### **3.3.1 Tipo de Investigación**

La investigación va a tener un enfoque cuantitativo y cualitativo, es decir, un enfoque mixto. La investigación cualitativa busca conocer cuál es el estado actual del mercado y las expectativas respecto a un nuevo sistema de emisión de boletos; por lo tanto, se aplicarán entrevistas semiestructuradas a los usuarios de dicho servicio, así como a los dirigentes de las compañías de transporte y a un miembro del personal administrativo del Terminal Terrestre de Cuenca. Por otra parte, la investigación cuantitativa determinará los factores que posibiliten que los usuarios del sistema de transporte interprovincial se conviertan en clientes de un nuevo método de adquisición de tiquetes; para tal efecto, se implementarán encuestas estructuradas, las mismas que tendrán un análisis estadístico, diseño de muestreo y datos demográficos, con la finalidad de estructurar las estrategias de implementación y, por consiguiente, cumplir con los objetivos de la investigación.

### **3.4. Investigación Cualitativa**

#### *Metodología*

La investigación se desarrolló mediante un estudio de carácter cualitativo exploratorio mediante entrevistas semiestructuradas en base a una conversación y a una guía de preguntas.

Las entrevistas se realizaron de manera individual a usuarios catalogados como *frecuentes* según su uso del transporte interprovincial. Así mismo, se utilizaron técnicas por observación al consumidor, lo que permitió realizar entrevistas honestas y valiosas, para así llevar a cabo la recolección de información útil para la investigación.

Numero de entrevistados: ocho personas, usuarios del transporte interprovincial.

Las entrevistas a gerentes de las cooperativas de transporte se desarrollaron mediante citas preestablecidas, las mismas que tuvieron una duración de entre 10 y 15 minutos, las cuales se originaron mediante una conversación formal.

Numero de entrevistados: tres gerentes de cooperativas de transporte interprovincial de pasajeros.

#### *Guía de las entrevistas a profundidad para cada grupo*

Las entrevistas a profundidad se realizaron mediante una guía de preguntas entabladas a diferentes usuarios, gerentes y un dirigente del transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Cuenca.

#### *Preguntas para los usuarios:*

1. ¿Con qué frecuencia viaja?
2. ¿Cómo adquiere su tiquete?
3. ¿Ha considerado otros métodos de adquisición de su tiquete?
4. ¿Qué dificultades a tenido al adquirir su tiquete?
5. ¿Cuál es el motivo por el que viaja?
6. ¿En qué horario generalmente viaja?
7. ¿Cuál es su opinión sobre la implementación de un sistema de adquisición de tiquetes en línea?

8. ¿Estaría dispuesto a pagar un valor extra por adquirir su tiquete en línea?

*Perfil de los usuarios entrevistados*

Los entrevistados serán usuarios del transporte interprovincial, personas que viajan frecuentemente y hacen uso de las instalaciones del Terminal Terrestre de Cuenca.

- Entrevista a Gabriel Oviedo

Edad: 31

Profesión: ingeniero electrónico

Ocupación: supervisor

Tiempo de la entrevista: 5 minutos

Modalidad: entrevista presencial

- Entrevista a Esteban Chérrez

Edad: 33

Profesión: técnico

Ocupación: técnico de maquinaria industrial

Tiempo de la entrevista: 5 minutos

Modalidad: entrevista presencial

- Entrevista a Vanessa Puente

Edad: 28

Ocupación: estudiante

Tiempo de la entrevista: 3 minutos

Modalidad: entrevista presencial

- Entrevista a Cristian Antonio Benalcázar Parapi

Edad: 21

Ocupación: estudiante

Tiempo de la entrevista: 3 minutos

Modalidad: entrevista presencial

➤ Entrevista a Steven Cruz

Edad: 20

Ocupación: agricultor

Tiempo de la entrevista: 3 minutos

Modalidad: entrevista presencial

➤ Entrevista a Dayra Calle

Edad: 19

Ocupación: estudiante

Tiempo de la entrevista: 3 minutos

Modalidad: entrevista presencial

➤ Entrevista a Damián Carpio

Edad: 30

Profesión: ingeniero en producción

Ocupación: vendedor en Grupo Ortiz

Tiempo de la entrevista: 5 minutos

Modalidad: entrevista presencial

➤ Entrevista a Carlos Peláez

Edad: 72

Ocupación: agricultor

Tiempo de la entrevista: 5 minutos

Modalidad: entrevista presencial

**Tabla 6**

*Resultado de las entrevistas a profundidad a usuarios del transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Cuenca*

<b>Integrantes</b>	<b>¿Con qué frecuencia viaja?</b>	<b>¿Cómo adquiere su ticket?</b>	<b>¿Ha considerado otros métodos de adquisición de tickets?</b>	<b>¿Qué dificultades ha tenido al adquirir su ticket?</b>	<b>¿Cuál es el motivo por el que viaja?</b>	<b>¿En qué horario generalmente viaja?</b>	<b>¿Cuál es su opinión sobre la adquisición de tickets en línea?</b>	<b>¿Estaría dispuesto a pagar un valor extra por adquirir su ticket en línea?</b>
<b>Gabriel Oviedo</b> - 31 años - Ingeniero electrónico	Por lo general, tres veces al mes.	Ventanilla	Comprar en línea	Pérdida de tiempo al no saber que ya se había agotado los tickets para ciertos horarios y filas largas.	Trabajo	Según la agenda laboral	Podría ahorrar tiempo e invertir en cosas más productivas.	Si el valor es razonable, sí.
<b>Esteban Chérrez</b> - 33 años - Técnico	1 vez a la semana	Ventanilla	Comprar en línea	Ninguno	Trabajo	Depende del lugar de destino	El servicio mejoraría mucho.	Sí
<b>Vanessa Puente</b> - 28 años - Estudiante	1 vez al mes	Ventanilla	Comprar en línea y transferencia	Ninguno	Familia	De preferencia, en la noche	Habría mayor facilidad al adquirir el ticket.	No
<b>Cristian Benalcázar</b> - 21 años - Estudiante	1 vez al mes	Ventanilla	Comprar en línea	Pérdida de tiempo	Estudios	Depende de las horas de viaje	Evitaría hacer fila y a las aglomeraciones.	No
<b>Steven Cruz</b> - 20 años - Agricultor	1 vez al mes	Ventanilla	Comprar en línea	Pérdida de tiempo al hacer doble viaje.	Trabajo	En la noche	Ayudaría a que se ahorre tiempo y dinero.	Sí
<b>Dayra Calle</b> - 19 años - Estudiante	1 vez al mes	Ventanilla	Comprar en línea	La atención al cliente es mala.	Familia	En la noche	Me evitaría que haga doble viaje.	Si es menos de 50 centavos, sí.
<b>Damián Carpio</b> - 28 años - Ingeniero en producción	Una vez cada 15 días	Ventanilla	Pago en línea	Fila larga al momento de comprar y desconocimiento del lugar preciso en donde adquirir el boleto.	Familia y trabajo	De preferencia, en la mañana	Sería muy bueno poder comprar en línea como es el caso de las entradas en los cines, en donde uno puede elegir los asientos.	No pagaría más por comprar en línea.
<b>Carlos Peñáz</b> - 72 años - Agricultor	Cada 15 días	Ventanilla	Comprar en línea	No encontrar un ticket para viajar enseguida y tener que volver al terminal solo para comprarlo.	Trabajo y visita médica	De preferencia, en la mañana	Es una buena opción.	No

*Nota. Elaboración propia (2021).*

### *Informe*

- *Entrevistados:* personas que hacen uso del transporte interprovincial de pasajeros en el Terminal Terrestre de Cuenca
- *Número de entrevistados:* ocho

Los entrevistados, según la modalidad en la que viajan, se les puede denominar como *frecuentes* ya que el rango en el cual viajan está entre una vez a la semana, una vez cada 15 días o una vez al mes. Así mismo, indican que para la adquisición del boleto o ticket se tienen que acercarse a una ventanilla, lo que consume su tiempo y dinero; por estas razones, les gustaría que estén disponibles otras formas seguras para adquirir los tickets y todos los entrevistados coinciden que debería ser mediante una aplicación digital (*app*). También agregaron que, actualmente, deben adquirir los tickets con anticipación, lo que les obliga a ir al Terminal Terrestre más de una vez, primero para comprar el ticket y luego para viajar a su destino. En ocasiones, al acercarse a las ventanillas, no encuentran los tickets para viajar en los horarios que pueden hacerlo, ya que cada uno realiza diferentes actividades particulares, lo que les obliga a recorrer las instalaciones del terminal hasta encontrar algún pasaje disponible en otras cooperativas, teniendo que ir, incluso, más de dos veces al terminal.

Los entrevistados viajan por cuatro motivos principales: trabajo, familia, estudios y razones médicas. Además, comentaron que no tienen un horario fijo para realizar los viajes ya que depende del motivo o situación específica por la que tengan que viajar, así como el destino. Asimismo, depende de ciertas preferencias al momento de viajar; por ejemplo, algunos escogen hacerlo en el día y otros en la tarde o noche. En cuanto a la adquisición de tickets, al comentar sobre la implementación de tickets en línea, expresaron comentarios favorables ya que les gustaría ahorrar tiempo, que exista rapidez al momento de comprar los boletos, posibilidad de ahorro de dinero,

entre otros, mediante un método que no les obligue a acercarse al terminal de manera innecesaria, pues solo llegarían al mismo para emprender su viaje. También, dieron sugerencias, por ejemplo, respecto al interfaz de la aplicación digital, al tipo de información que debería estar disponible, entre otras.

Respecto a la posibilidad de que cancelen un valor adicional para poder adquirir los tiquetes en línea, las opiniones están divididas debido a que algunos usuarios consideran que la empresa de transporte debe asumir cualquier costo adicional, pero otros sí estarían dispuestos a asumir algún monto extra. En este sentido, se debe tomar en cuenta que, tras la implementación del sistema, su uso no puede ser obligatorio, aunque se espera que se incremente la afluencia de usuarios del transporte interprovincial. Asimismo, podemos mencionar que el otro 50 % sí estaría dispuesto a cancelar un valor extra, aclarando que tal valor no supere el monto que ellos gastarían en caso de ir a comprar el pasaje directamente en una ventanilla.

**Figura 8** *Nube de palabras de las entrevistas a profundidad a usuarios del transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Cuenca*



*Perfil de los gerentes de las cooperativas*

- Entrevista: Sr. Carlos Méndez

Profesión: Transportista

Ocupación: Gerente de la Cooperativa de Transporte Imbabura

Fecha y tiempo de la entrevista: 2 de diciembre 2020; 10 minutos

Modalidad: entrevista presencial

- Entrevista: Sr. Wilson Cantos

Profesión: Transportista

Ocupación: Gerente de la Cooperativa de Transporte Oriental

Fecha y tiempo de la entrevista: 8 de diciembre de 2020; 10 minutos

Modalidad: entrevista presencial

- Entrevista: Sr. José Abril

Profesión: Transportista

Ocupación: Presidente de la Cooperativa de Transporte Ejecutivo San Luis

Fecha y tiempo de la entrevista: 8 de diciembre de 2020; 15 minutos

Modalidad: entrevista presencial

**Tabla 7**

*Resultado de las entrevistas a profundidad a los gerentes de las cooperativas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Cuenca*

Entrevistados	¿Cuántos años de experiencia tiene en el transporte interprovincial?	¿Cómo manejan el control de venta de tickets de su cooperativa?	¿El sistema de ventas de tickets ha registro algún inconveniente para los clientes?	¿Implementaría el servicio de adquisición de tickets en línea en su cooperativa?	¿Con que intención van a implementar este servicio?	¿Considera que el sistema de adquisición de tickets en línea incrementaría la afluencia de pasajeros?	¿Este sistema lo van a implementar de manera estandarizada?	Al implementar este servicio, ¿se incrementaría el valor del pasaje?	¿Cuál considera usted que debe ser el siguiente paso para que los usuarios utilicen el servicio en línea?
<b>Entrevista Sr. Carlos Méndez</b> <b>Profesión:</b> Transportista <b>Ocupación:</b> Gerente de la Cooperativa de Transporte Imbabura	6 años	Se vende en línea mediante la página web oficial y a través de la ventanilla, lo cual se registra en un sistema de facturación.	En la ventanilla, no. En línea, la gente no está culturizada y acceden pocas personas.	Se implementó en la página web oficial de la cooperativa de transporte.	Para innovar y porque es un beneficio común para la cooperativa de transporte y usuarios.	Sí, ya que muchas personas lo han solicitado.	No, de manera independiente.	Sí, tiene el recargo de un dólar para el usuario.	Se necesita promover mediante publicidad pagada.
<b>Entrevista Sr. Wilson Cantos</b> <b>Profesión:</b> Transportista <b>Ocupación:</b> Gerente de la Cooperativa de Transporte Oriental	40 años	El usuario se acerca directamente a las ventanillas del Terminal Terrestre de Cuenca.	No, ninguno.	Se están receptando ofertas de empresas especializadas.	Para que los usuarios, desde la comodidad de sus hogares, accedan a información sobre disponibilidad de boletos, frecuencias diarias, rutas, etc., sin necesidad de acercarse al Terminal Terrestre.	Sí, ya que se pretende mejorar el servicio.	En conjunto con otras cooperativas de transporte, mediante un contrato de alianza.	Sí, pero todavía no se ha establecido algún valor para el incremento; además, dicho valor será entregado a la empresa proveedora del software.	Hay que informar a los usuarios.
<b>Entrevista Sr. José Abril</b> <b>Profesión:</b> Transportista <b>Ocupación:</b> Presidente de la Cooperativa de Transporte Ejecutivo San Luis	10 años	Mediante un sistema de facturación al comprar en la ventanilla.	No	Sí. Incluso, la implementación está siendo concretada con una empresa.	Porque la EMOV-EP lo ha sugerido, en busca de la reactivación económica y para brindar mayor seguridad al usuario.	Sí, ya que se estamos mejorando el servicio y algunos clientes lo han sugerido.	En unión con algunas cooperativas de transporte.	El usuario que use la aplicación digital deberá cancelar 25 centavos, los cuales serán entregados a la empresa proveedora del software.	Debemos informar a los usuarios sobre este servicio.

*Informe*

- *Entrevistados:* gerentes y presidente de diferentes cooperativas de transporte interprovincial de pasajeros.
- *Número de entrevistados:* tres

Las entrevistas se realizaron a diferentes dirigentes de empresas de transporte y ellos expresaron su interés para implementar otra forma de comercialización de tiquetes con el objetivo de que los usuarios puedan adquirir sus pasajes de manera más rápida y eficiente. Si bien los mencionados dirigentes tienen varios años de experiencia en el mercado, ellos no han sentido la necesidad de implementar nuevos sistemas para vender los boletos a sus clientes. Actualmente, existen diferentes factores que han mostrado la necesidad de cambiar la forma tradicional en la que se han vendido los tiquetes desde que el Terminal Terrestre entró en funcionamiento. Por ejemplo, la pandemia provocada por el coronavirus SARS-CoV2 (covid-19) ha ocasionado que las personas deban seguir ciertos lineamientos de bioseguridad, evitando aglomeraciones en todos los lugares; sin embargo, se siguen formando tumultos debido a las pocas empresas y frecuencias que actualmente prestan sus servicios, al aforo reducido y a las limitaciones de horarios y personal. También, la competencia generada por las operadoras de transporte que utilizan busetas para transportar pasajeros de toda índole a diversas partes del país, las cuales operan de manera irregular desde sus propios estacionamientos y cuentan con varios clientes que usan sus servicios en distintos horarios, todos los días del año. Adicionalmente, se han presentado algunas dificultades para adquirir tiquetes de forma tradicional, tales como aglomeraciones causadas en los días de mayor afluencia de pasajeros (feriados); sin embargo, estos inconvenientes no se han presentado de forma constante.

Por otra parte, los usuarios sí han solicitado a las cooperativas de transporte que implementen una nueva y segura forma que les permita adquirir los boletos para viajar en los horarios y a los destinos disponibles, pero desde la comodidad y seguridad de sus hogares, lugares de trabajo, etc. En ese sentido, según el dirigente de la Cooperativa de Transporte Imbabura Sr. Carlos Méndez, en la actualidad, su empresa cuenta con el servicio en línea con un valor adicional de un dólar (USD) al costo regular del pasaje. El Sr. Méndez alega que ese valor es mucho menor a los costos generados a los pasajeros cuando ellos se acercan a comprar sus pasajes en ventanilla. Cabe mencionar que la gente, en general, desconoce de la prestación de este servicio puesto que en las entrevistas mencionaron que no existe ninguna empresa que comercie los tiquetes a través de la Web. Mientras tanto, dirigentes de otras cooperativas alegan que sus representantes están en conversaciones con algunas empresas desarrolladoras de software para la venta de los tiquetes en línea; asimismo, dijeron que, en caso de concretar la implementación del sistema de comercialización mencionado, el mismo no sería integral ya que no todas las cooperativas de transporte formarían parte del mismo; incluso, en la actualidad, algunas cooperativas ya han formado alianzas dentro de sus planes para vender sus tiquetes a través de una aplicación digital. Cabe mencionar que, además de los requerimientos de parte de los usuarios para que se diversifique la forma de vender los tiquetes, las mismas empresas se han visto en la necesidad de innovar y mejorar su servicio.

Para finalizar, el Sr. José Abril, presidente de la Cooperativa de Transporte San Luis, mencionó que la EMOV-EP está diseñando un plan de reactivación turística y por esa razón les está solicitando a las cooperativas que implementen la comercialización de tiquetes en línea.

**Figura 9** *Nube de palabras de las entrevistas a profundidad a los gerentes de las cooperativas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Cuenca*



*Nota.* Elaboración propia (2021).

### 3.5 Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa permitirá cuantificar los datos e información recolectada a lo largo de la investigación sobre el uso del transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Cuenca. Cuanto más precisa sea la información de nuestro segmento de mercado, mejor será la precisión para deducir las estrategias de marketing. Según Malhotra (2008), para el desarrollo exitoso de la encuesta piloto se deben realizar de 15 a 30 encuestas para así poder identificar problemas (incongruencia en las respuestas, etc.).

*Tamaño de la población.* Debido al enfoque de la investigación, se determinó como al mercado meta a los usuarios del transporte terrestre interprovincial en la ciudad de Cuenca. Según información otorgada por la EMOV-EP, actual administradora del Terminal Terrestre de la ciudad, esta entidad pública cuenta con una base de datos de las personas que ingresan a los autobuses por el sistema de torniquetes, el cual tiene un valor de 10 centavos (USD) por persona, siendo este

valor el que permite cuantificar el número de usuarios. El monto total recaudado en el año 2019 fue de \$4,950,775.00 (EMOV-EP, 2020).

**Tabla 8** *Población de usuarios del Terminal Terrestre de Cuenca*

<b>Ingresos por servicios del Terminal de Transporte</b>		
<b>Mes / año</b>	<b>Dólares / mes</b>	<b>Personas / mes</b>
<b>Ene. 2019</b>	\$40,032.50	400,325
<b>Feb. 2019</b>	\$37,151.50	371,515
<b>Mar. 2019</b>	\$44,634.50	446,345
<b>Abr. 2019</b>	\$41,624.20	416,242
<b>May. 2019</b>	\$43,127.90	431,279
<b>Jun. 2019</b>	\$39,843.70	398,437
<b>Jul. 2019</b>	\$42,881.80	428,818
<b>Ago. 2019</b>	\$46,963.10	469,631
<b>Sep. 2019</b>	\$43,525.40	435,254
<b>Oct. 2019</b>	\$28,736.60	287,366
<b>Nov. 2019</b>	\$42,902.50	429,025
<b>Dic. 2019</b>	\$43,653.80	436,538
<b>Total</b>	\$43,127.90	<b>4,950,775</b>

*Nota.* Elaboración propia (2021).

*Tamaño de la muestra*

Mediante un diseño de muestreo (fórmula 1), podremos establecer el número de encuestas que serán aplicadas.

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

**Tabla 9** *Tamaño muestral*

<b>Tamaño muestral</b>	
N	= 4,950,775
Z	= 1.96
P	= 0.05
p	= 0.5
q	= 0.5
n	= <b>384</b>

*Nota.* Elaboración propia (2021).

### 3.6 Técnica de Muestreo

Se tomará una muestra mediante la técnica de muestreo por conveniencia, la cual consiste en una técnica no probabilística donde se busca obtener una muestra de elementos convenientes. Dicha muestra será representativa dentro de la población de usuarios del sistema de comercialización de tiquetes a fin de generar resultados que coadyuven a la consecución de nuestros objetivos; es por ello que se realizaron las encuestas en el Terminal Terrestre de Cuenca, ya que en ese lugar transitan los usuarios frecuentes del servicio.

#### *Metodología*

Población objetivo:

- Personas que transitan y hacen uso del transporte interprovincial en el Terminal Terrestre de Cuenca.

Cobertura:

- Ciudad de Cuenca, casco urbano
- Punto de la ciudad: Terminal Terrestre de la ciudad de Cuenca

Periodicidad:

- Se realizó la encuesta en un período de 3 semanas; en diferentes horarios, dependiendo de la disponibilidad de tiempo; las encuestas se realizaron de manera personal.

### 3.7 Desarrollo del Cuestionario

Para el desarrollo del cuestionario se utilizó información relevante de las entrevistas tanto a usuarios como a dirigentes de las diferentes cooperativas, basados en los objetivos de la investigación, se abarcó diferentes temas. Asimismo, para formular la encuesta se utilizaron preguntas filtro, escala de Likert y preguntas dicotómicas. El cuestionario cuenta con 15 preguntas en total.

*Prueba piloto.* Se desarrollaron dos pruebas piloto con un total de 15 personas encuestadas en cada prueba con el objetivo de identificar errores, falencias y concordancia en el transcurso del desarrollo de la encuesta, la misma que ha permitido corregir y encontrar la encuesta definitiva.

*Cuestionario final.* Saludos cordiales. Soy una estudiante de la Escuela de Marketing de la Universidad del Azuay. Estoy realizando mi trabajo de titulación, motivo por el cual pido su colaboración contestando la presente encuesta. El objetivo de la misma es recolectar información para ser empleada en una investigación académica. Sus respuestas son totalmente anónimas.

1. ¿Utiliza el servicio de transporte interprovincial en la ciudad de Cuenca?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Finaliza la encuesta

2. Edad

15 - 20	
21 - 30	
31 - 40	
41 - 50	
51 - 60	
De 60 en adelante	

### 3. Ocupación

Estudiante	
Empleado sector público	
Empleado sector privado	
Independiente	
Ama de casa	
Otros	

### 4. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de transporte interprovincial?

	1 vez	2 veces	3 veces	4 veces	5 veces
Diariamente					
Semanalmente					
Quincenalmente					
Mensualmente					
Semestralmente					
Anualmente					

5. ¿Cuál es el motivo por el que viaja?

Salud	
Trabajo	
Familia	
Turismo	
Estudios	

6. ¿Se siente satisfecho con el servicio de adquisición de boletos que ofrecen las diferentes cooperativas de transporte interprovincial?

Muy satisfecho	
Satisfecho	
Insatisfecho	

7. ¿Usted tiene acceso a Internet?

Sí	
No	

Continúe con la pregunta 12

8. ¿Ha realizado actividades de compra-venta en Internet?

Sí	
No	

9. ¿Considera seguro realizar actividades de compra-venta en Internet?

Sí	
No	

10. ¿Accediera a una plataforma que le permita comprar el boleto en línea?

Sí	
No	

Continúe con la pregunta 12

11. Ordene la siguiente pregunta según el orden de importancia en la adquisición del boleto cuando uno es menos importante y seis muy importante.

	1	2	3	4	5	6
Conocer el itinerario de las cooperativas						
Escoger asiento						
Ahorrar tiempo						
Evitar aglomeraciones						
Conocer si existe disponibilidad de pasajes						
Obtener información unificada de diferentes cooperativas						

12. ¿Está dispuesto a pagar un valor extra por adquirir el boleto en línea?

Sí	
No	

Continúe con la pregunta 14

13. ¿Qué valor está dispuesto a pagar?

0 a 0.25 centavos	
0.26 a 0.50 centavos	

0.51 a 0.75 centavos	
0.76 a 1.00 centavos	

14. ¿Cómo adquiere su boleto?

Ventanilla	
En línea (Online)	
Transferencia	

15. ¿Por cuál medio le gustaría recibir mayor información?

Redes sociales	
Radio	
Volantes	
Correo electrónico	
WhatsApp	

### 3.8 Análisis de Datos de la Investigación Cuantitativa

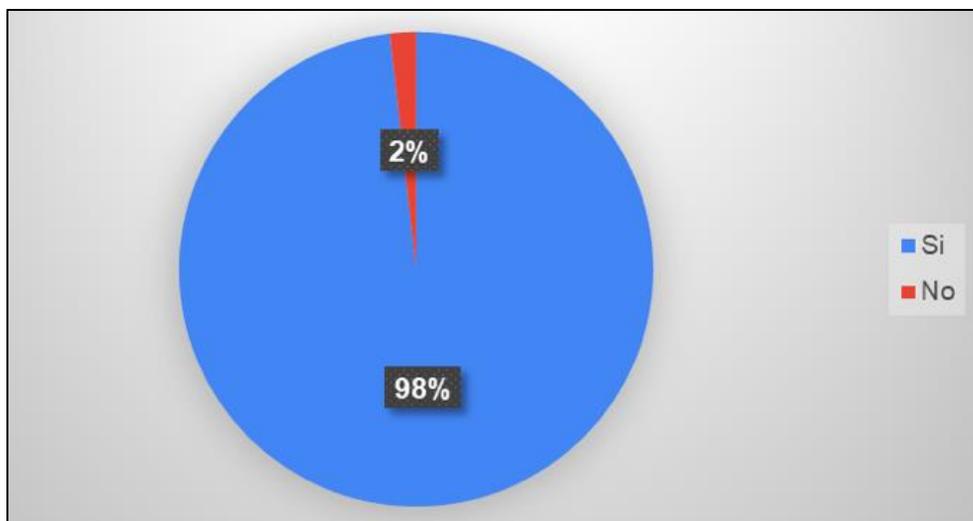
Se realizaron 394 encuestas. Cada encuesta está elaborada con preguntas filtro, preguntas estructuradas, datos demográficos y preguntas de interés para la investigación. Con toda la información recaudada se presenta un análisis de los resultados; también, se presenta un análisis mediante el cruce de variables, este cruce de variables ayudará para la formulación de estrategias.

La tabulación se realizó mediante el uso de Google Forms y Excel. A continuación, se presenta el análisis de cada pregunta del formulario:

#### *Pregunta filtro*

*P. 1. ¿Utiliza el servicio de bus interprovincial en la ciudad de Cuenca?*

**Figura 10** *Utilización del servicio de transporte interprovincial de pasajeros*



*Nota.* Elaboración propia (2021).

**Tabla 10** *Número de pasajeros del transporte interprovincial*

Sí	No
387	7

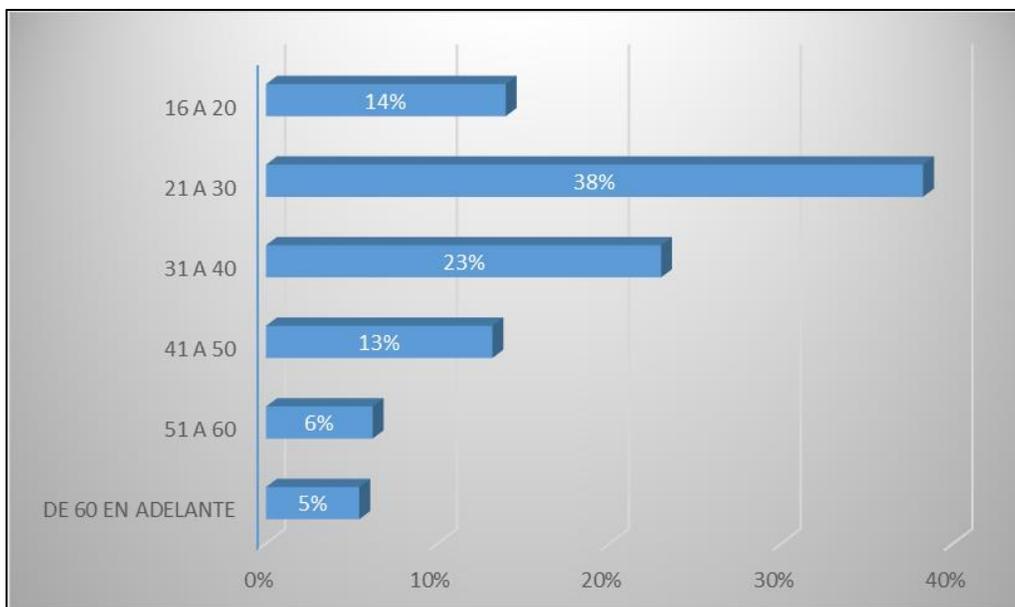
*Nota.* Elaboración propia (2021).

Se realizó esta pregunta filtro ya que el Terminal Terrestre de la ciudad de Cuenca no es de uso exclusivo para los autobuses de rutas interprovinciales y de los demás tipos de rutas; también, dispone de locales comerciales y un patio de comida. De las 394 encuestas, 387 son encuestas efectivas, es decir, el 98 % de los encuestados ingresan por el uso exclusivo del transporte interprovincial o cantonal.

#### *Datos demográficos*

##### *P. 2. Edad*

**Figura 11** *Edad de los encuestados*



Nota. Elaboración propia (2021).

**Tabla 11** Edad de los usuarios

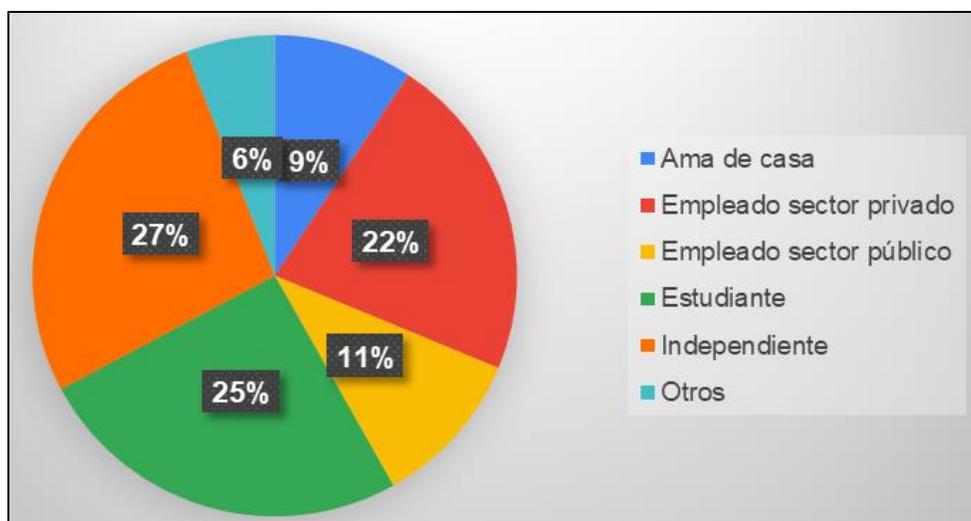
16 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	De 60 en adelante
54	148	89	51	24	21

Nota. Elaboración propia (2021).

El rango de edad con mayor frecuencia de uso del tipo de transporte en cuestión, entre los encuestados, está entre los 21 a 30 años, seguido del rango de 31 a 40 mientras que el tercer rango de 16 a 20 años. Conocer cuál es el rango de edad de los usuarios que usan con mayor frecuencia el transporte interprovincial, ayudará a dirigir los esfuerzos de mercadeo de acuerdo con el segmento.

*P. 3. Ocupación*

**Figura 12** Ocupación de los encuestados



*Nota.* Elaboración propia (2021).

**Tabla 12** *Ocupación de los usuarios*

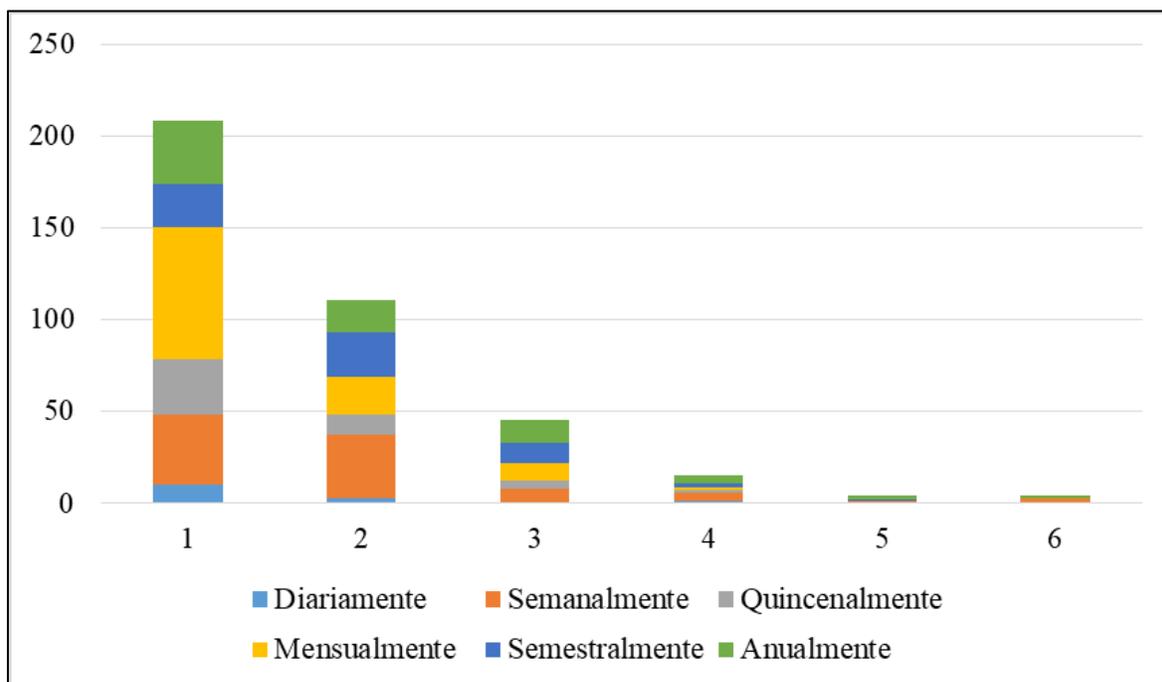
Ama de casa	Empleado sector privado	Empleado sector público	Estudiante	Independiente	Otros
36	85	41	98	104	23

*Nota.* Elaboración propia (2021).

En cuanto a la ocupación de los encuestados, las personas que trabajan de manera independiente en diferentes actividades son las que viajan con mayor frecuencia con un 27 %, seguidas por estudiantes con un 25 % y, no muy lejos, están los empleados del sector privado con un 22 %. Conocer cuál es el sector que abarca el mercado permite perfilar al cliente. Adicionalmente, al momento de realizar la encuesta se recolectó información importante que indica que los estudiantes no están viajando debido a la cancelación de las clases presenciales en todos los planteles educativos y en los distintos niveles de educación.

#### *Preguntas estructuradas*

*P. 4. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de bus interprovincial?*

**Figura 13** Frecuencia del uso del transporte interprovincial de pasajeros

Nota. Elaboración propia (2021).

**Tabla 13** Frecuencia de uso del transporte interprovincial de pasajeros

	1	2	3	4	5	6	Frecuencia	Porcentaje
<b>Diariamente</b>	10	3	0	1	0	0	14	3.6 %
<b>Semanalmente</b>	38	34	8	5	1	3	89	23.0 %
<b>Quincenalmente</b>	30	11	4	1	0	0	46	11.9 %
<b>Mensualmente</b>	72	21	10	2	0	0	105	27.1 %
<b>Semestralmente</b>	24	24	11	2	1	0	62	16.0 %
<b>Anualmente</b>	34	18	12	4	2	1	71	18.3 %

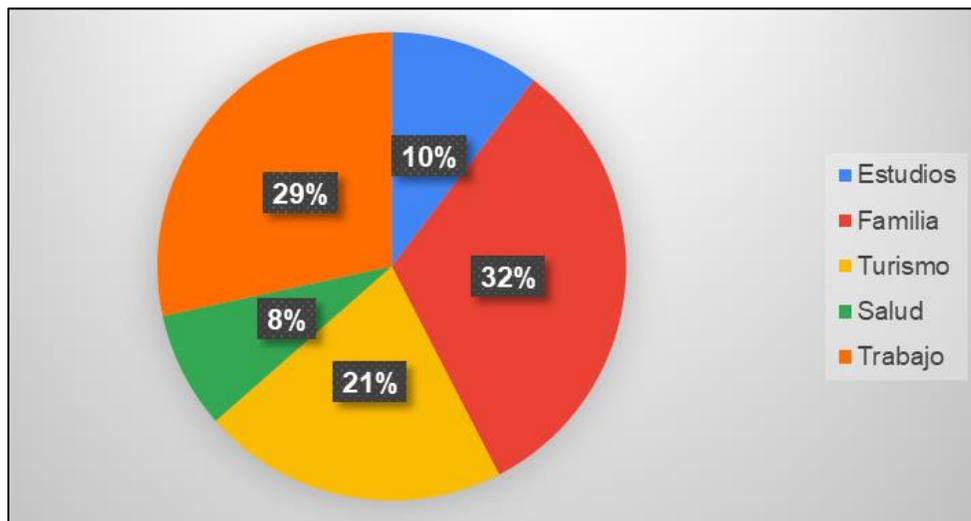
Nota. Elaboración propia (2021).

Si bien el interés es conocer el lapso y la frecuencia de viajes de los usuarios, el siguiente cuadro muestra que la gente viaja por lo menos una vez al mes por diferentes motivos, cuyo porcentaje representa el 27 %. Asimismo, muchos usuarios viajan por trabajo una vez a la semana,

lo que representa el 23 %, es decir, la gente utiliza el transporte no solo para viajes de turismo sino también por razones de estudio y trabajo.

*P. 5. ¿Cuál es el motivo por el cual viaja?*

**Figura 14** Motivo por el cual viajan los encuestados



*Nota.* Elaboración propia (2021).

**Tabla 14** Número de usuarios según el motivo de viaje

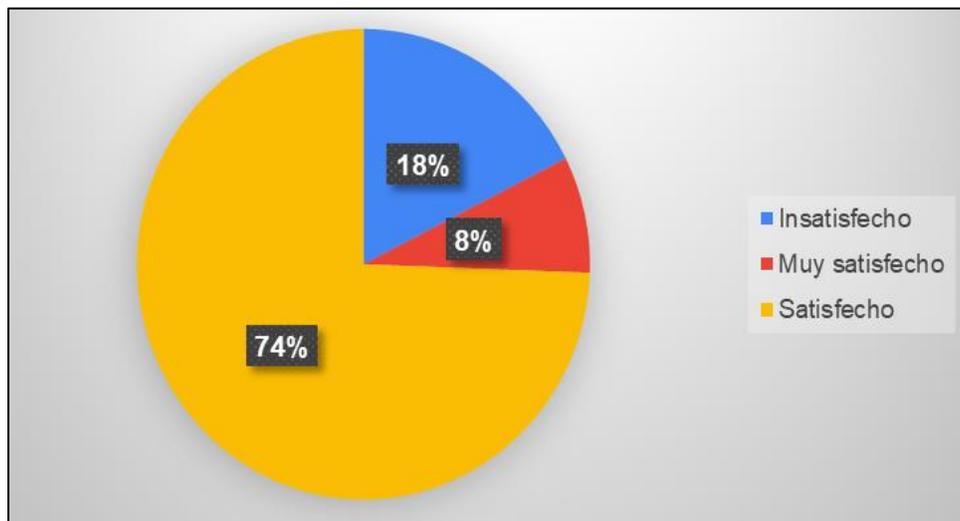
Estudios	Familia	Turismo	Salud	Trabajo
54	167	110	42	148

*Nota.* Elaboración propia (2021).

Si bien en una de las preguntas anteriores se destaca que, según la profesión, los estudiantes y trabajadores independientes son los que hacen un mayor uso del transporte interprovincial; sin embargo, el mayor porcentaje de personas que se movilizan lo hacen por motivos de familia, trabajo y turismo. Gracias a esta información se tendrá una mejor perspectiva a la hora de la comercialización, ya que la mayoría de las personas viajan, por un lado, por razones de ocio y, por otro lado, por razones ineludibles como dirigirse al trabajo o para visitar a familiares.

P. 6. ¿Se siente satisfecho con el servicio de adquisición de boletos que ofrecen las diferentes cooperativas?

**Figura 15** Satisfacción con el servicio de adquisición de tiquetes



*Nota.* Elaboración propia (2021).

**Tabla 15** Satisfacción con el servicio de adquisición de tiquetes

Insatisfecho	Muy satisfecho	Satisfecho
68	31	288

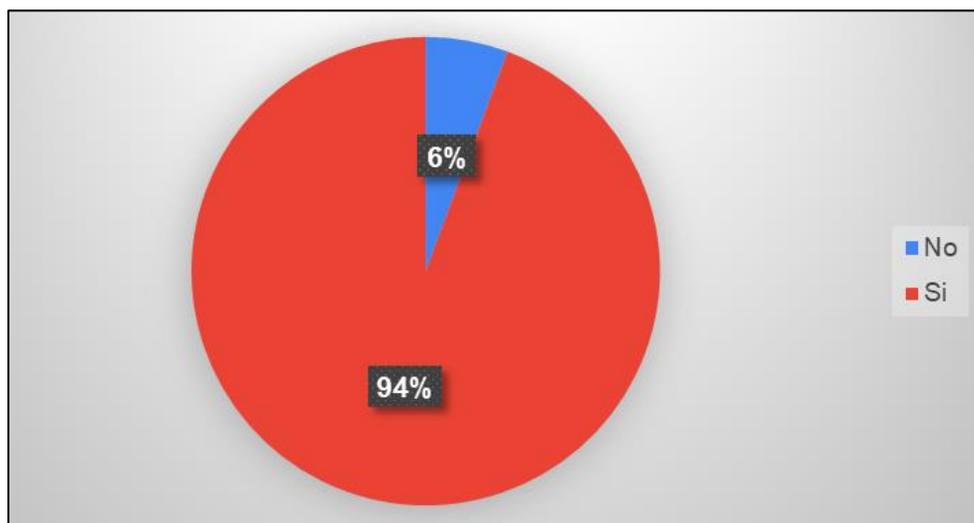
*Nota.* Elaboración propia (2021).

La satisfacción de las personas a la hora de adquirir tiquetes es claramente positiva, tan solo un 18 % de las personas se encuentran insatisfechas con el servicio, las cuales comentaron que no están conformes con el servicio por diferentes razones: la atención que reciben al acercarse a las cooperativas de transporte, la falta de otras opciones de pago, el alza de precios, no poder comprar pasajes para viajar en el día y hora requeridos debido a que, en ocasiones, los tiquetes se agotan, lo que les obliga a esperar en las instalaciones del terminal o regresar a ventanilla para adquirir el tiquete. Esto se suma a la falta de información sobre la disponibilidad de asientos y

frecuencias diarias. Cabe recalcar que el 74 % de usuarios están abiertos a la posibilidad de adquirir los boletos por medio de una plataforma digital.

*P. 7. ¿Tienen acceso a Internet?*

**Figura 16** Acceso de los usuarios a Internet



*Nota.* Elaboración propia (2021).

**Tabla 16** Acceso de los usuarios a Internet

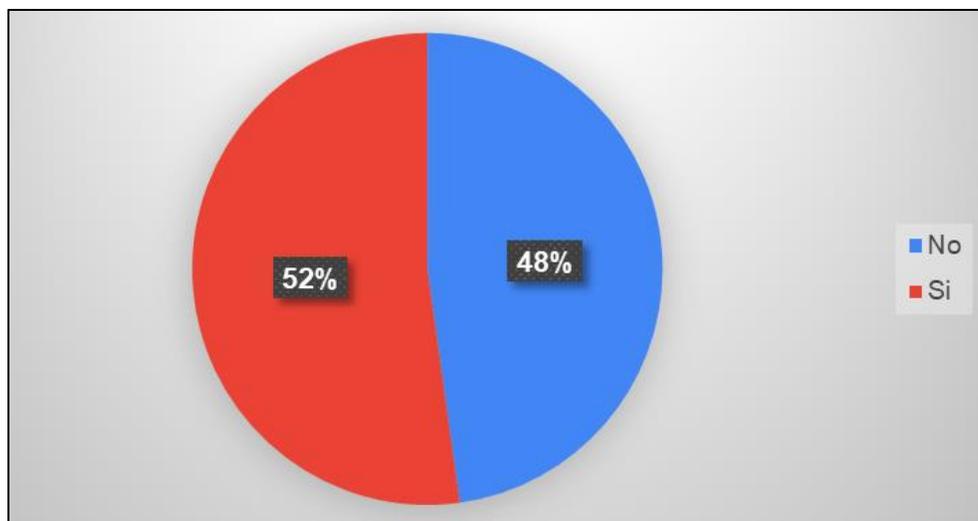
No	Sí
22	365

*Nota.* Elaboración propia (2021).

No es un problema relevante el acceso a Internet, ya que más del 93 % de la población encuestada sí tiene acceso a dicha red a través de medios públicos o privados. También, los usuarios (*target*) comentaron que cuentan con teléfonos inteligentes y acceso a computadora, lo que se considera un factor favorable al momento de implementar el servicio.

*P. 8. ¿Ha realizado actividades de compra-venta en Internet?*

**Figura 17** Actividad de compra/venta de los encuestados por Internet



*Nota.* Elaboración propia (2021).

**Tabla 17** *Número de usuarios que realizan compras/ventas por Internet*

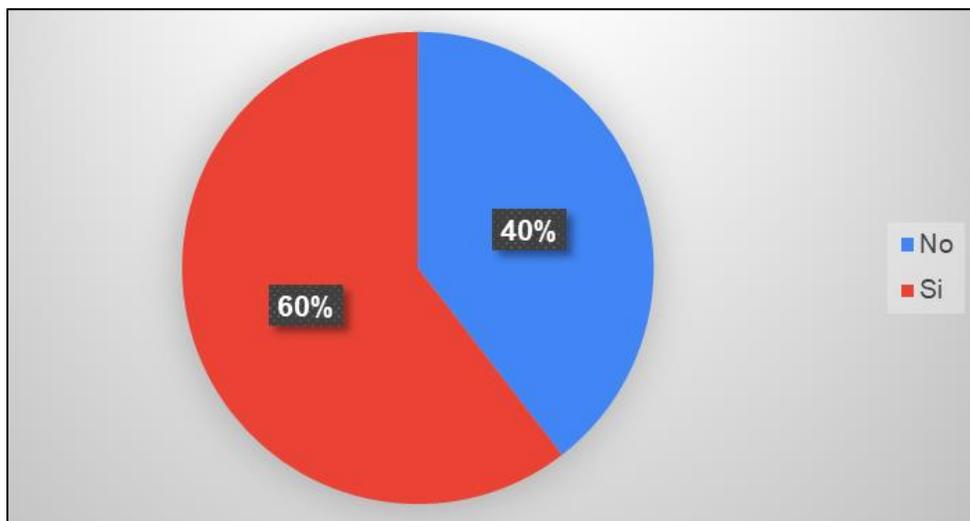
No	Sí
175	190

*Nota.* Elaboración propia (2021).

Los usuarios que han comprado en línea sobrepasan en número a quienes no lo han hecho todavía; sin embargo, la diferencia no es muy grande. Esto demuestra que todavía existen personas que necesitan un motivo para poder o querer comprar en línea. Este proyecto persigue la creación de esa necesidad en los usuarios del Terminal Terrestre. Por otra parte, al haber un número importante de personas que no han comprado o vendido algo por la Web, muchas no lo han hecho debido al desconocimiento respecto al uso de plataformas o aplicaciones digitales, lo que podría dificultar la comercialización del servicio de venta de tiquetes en línea. Por otra parte, el hecho de que las personas no hayan realizado este tipo de transacciones, no significa que estén cerrados al uso de las plataformas a través de Internet; es más, muchos de ellos expresaron que, en caso de implementarse, sí utilizarían este tipo de servicio.

*P. 9. ¿Considera seguro realizar actividades de compra-venta en Internet?*

**Figura 18** *Opinión de los usuarios sobre la seguridad al realizar actividades de compra/venta por Internet*



*Nota.* Elaboración propia (2021).

**Tabla 18** *Número de usuarios que consideran segura a una plataforma de compra/venta en línea*

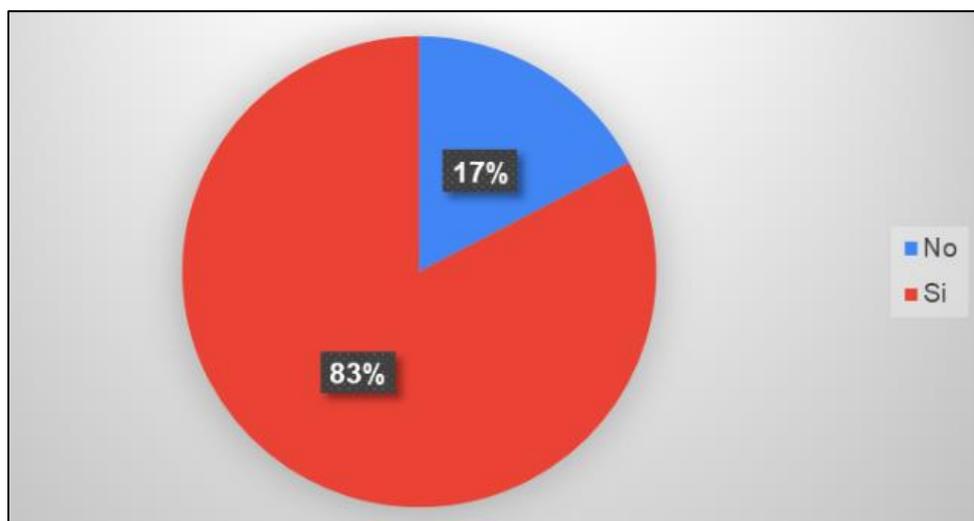
No	Sí
142	223

*Nota.* Elaboración propia (2021).

Como se puede constatar, existe un alto porcentaje de la población que considera insegura realizar compras en línea. Como se observará posteriormente, en las tablas cruzadas, esta inseguridad se debe en gran parte al desconocimiento de este tipo de transacciones, ya que dentro del 60 % están las personas que han tenido una mala experiencia al comprar en línea. Algunos usuarios expresaron que han tenido malas experiencias al utilizar Marketplace de Facebook, pero todavía no habían usado ninguna plataforma p aplicación digital.

*P. 10. ¿Accediera a una plataforma que le permita comprar el boleto en línea?*

**Figura 19** *Usuarios que accederían a una plataforma de compra/venta de tiquetes por Internet*



*Nota.* Elaboración propia (2021).

**Tabla 19** *Número de usuarios que accederían a la plataforma de compra/venta en línea*

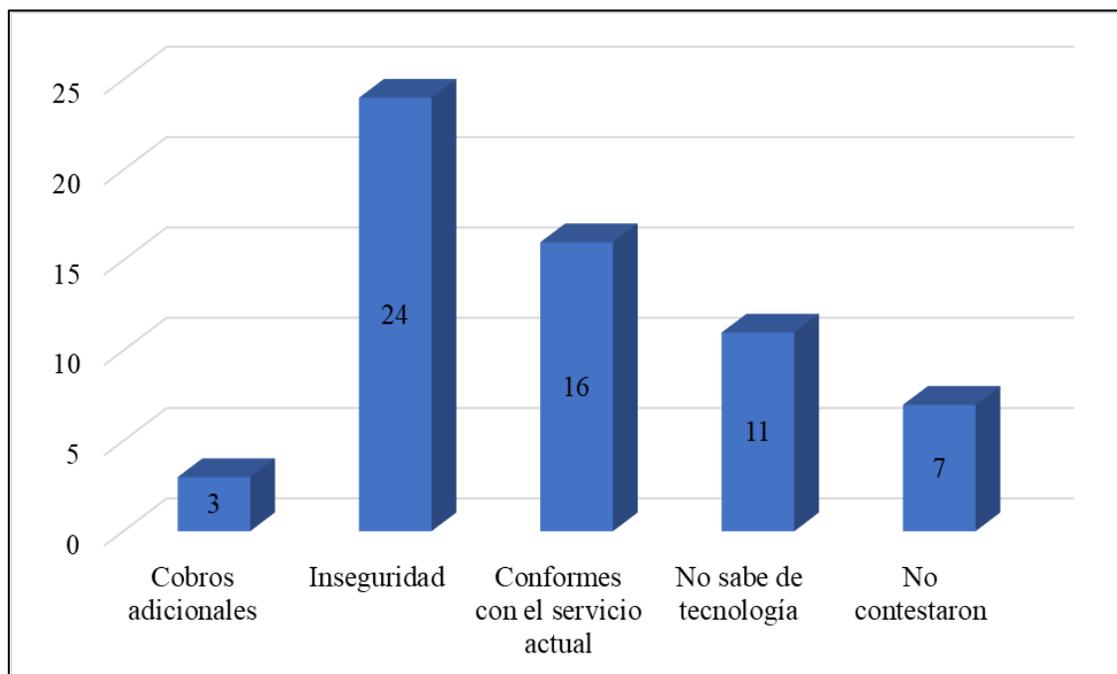
No	Sí
61	304

*Nota.* Elaboración propia (2021).

A pesar de que existe desconocimiento e inseguridad respecto a las compras/ventas en línea, podemos observar que un 78 % de la población sí estaría dispuesta a utilizar una plataforma digital para adquirir el boleto en línea. Esta información es importante porque da pautas para identificar las áreas donde se requiere mayor atención a fin de poder generar la percepción de seguridad que necesita el cliente para realizar sus compras en línea. El objetivo es que un mayor número de personas accedan al servicio que este proyecto busca implementar. Adicionalmente, en el contexto actual de emergencia sanitaria a causa de la pandemia, el servicio de comercialización digital de tiquetes ayudará a evitar el desplazamiento de las personas para comprar los boletos y que formen aglomeraciones innecesarias.

Según los resultados de las entrevistas, el 15 % de los usuarios que no accederían a la plataforma comentaron que el factor más importante para no hacerlo es la inseguridad.

**Figura 20** *Razones de los usuarios por las cuales no usarían una plataforma de compra/venta por Internet*

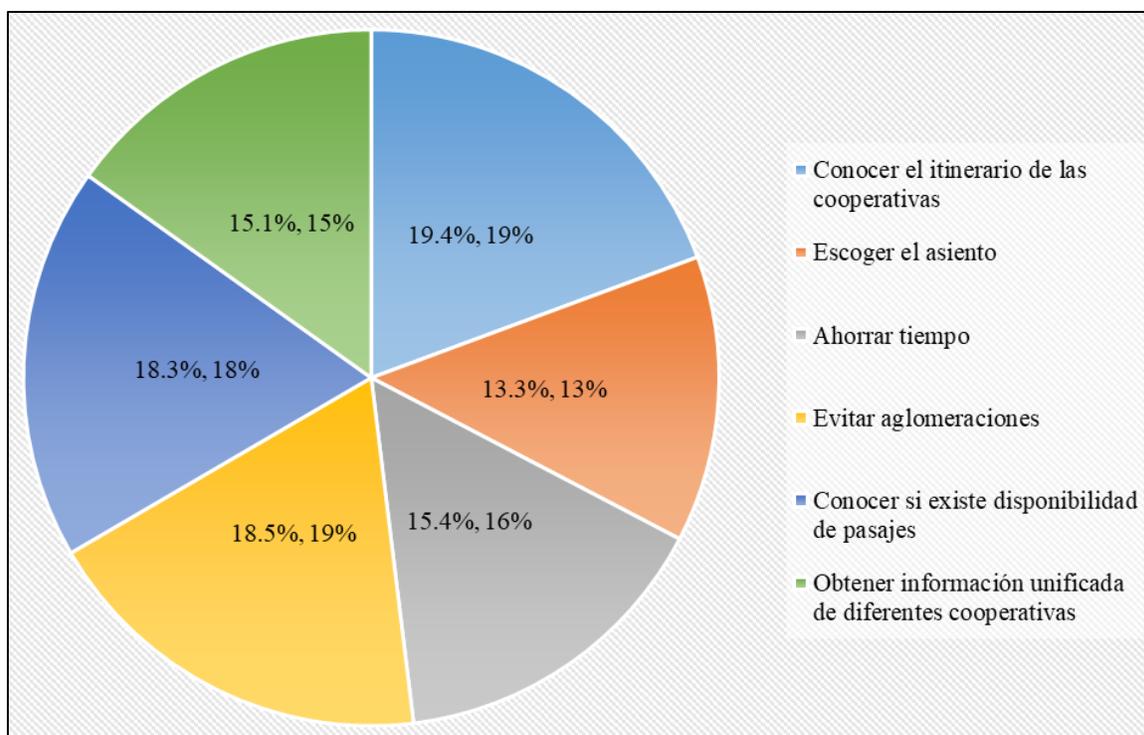


*Nota.* Elaboración propia (2021).

*P. 11. Ordene la siguiente pregunta según el orden de importancia en la adquisición del boleto*

Cuando uno es menos importante y seis muy importante.

**Figura 21** *Orden de importancia de factores al adquirir un tiquete*



Nota. Elaboración propia (2021).

**Tabla 20** Orden de importancia de factores al adquirir un tiquete

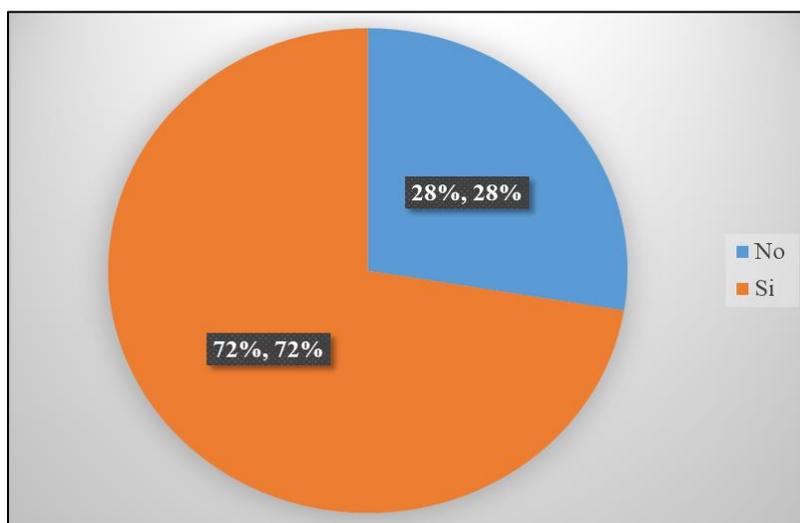
	1	2	3	4	5	6	Frecuencia	Porcentaje
Conocer el itinerario de las cooperativas	22	42	40	54	82	64	1236	19.4 %
Escoger el asiento	10	48	52	42	33	27	849	13.3 %
Ahorrar tiempo	61	58	55	51	37	42	983	15.4 %
Evitar aglomeraciones	28	39	57	60	53	67	1184	18.5 %
Conocer si existe disponibilidad de pasajes	29	42	49	61	76	47	1166	18.3 %
Obtener información unificada de diferentes cooperativas	62	75	51	36	23	57	966	15.1 %

Nota. Elaboración propia (2021).

Al momento de adquirir sus tiquetes, los usuarios del transporte interprovincial de pasajeros consideran que es más importante conocer el itinerario de las operadoras (19.4 %) y que el segundo factor más importante es recibir información sobre la disponibilidad de pasajes (8.3 %). Cabe recalcar, que cada uno de estos factores pueden ser útiles en el diseño de la aplicación digital.

*P. 12. ¿Está dispuesto a pagar un valor extra por adquirir el boleto en línea?*

**Figura 22** Disposición del usuario para pagar un valor extra



*Nota.* Elaboración propia (2021).

**Tabla 21** Disposición del usuario para pagar un valor extra

No	Sí
84	220

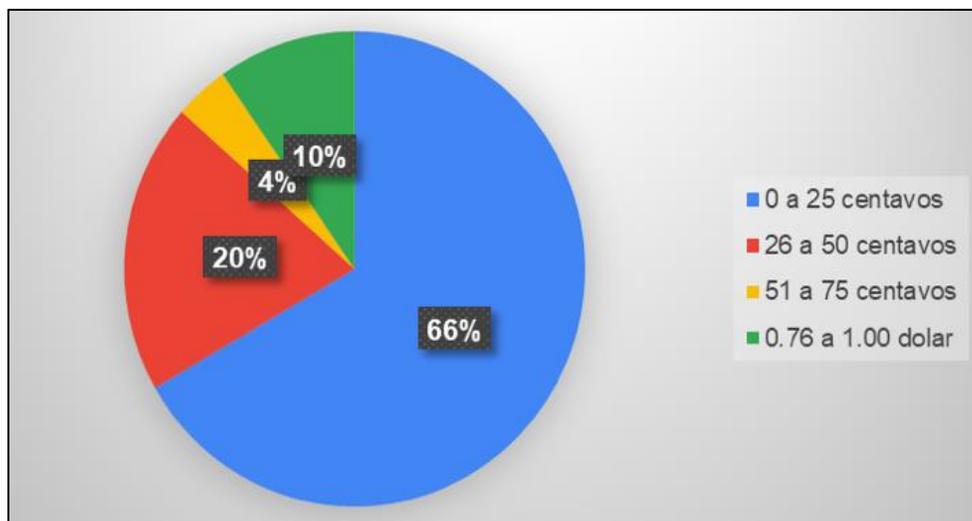
*Nota.* Elaboración propia (2021).

Existe un gran porcentaje de personas que, además de estar dispuestas a acceder a una plataforma para adquirir sus boletos en línea, estarían dispuestos a pagar un valor adicional por dicho servicio.

El 28 % de los usuarios que no estarían dispuestos a pagar un valor extra por adquirir su ticket en línea, indicaron que las mismas cooperativas deben cubrir cualquier valor, pues consideran que el valor del pasaje ya es lo suficiente alto como para pagar un valor adicional.

*P. 13. ¿Qué valor está dispuesto a pagar?*

**Figura 23** Valor que los usuarios están dispuestos a pagar



*Nota.* Elaboración propia (2021).

**Tabla 22** Disposición respecto al valor a pagar

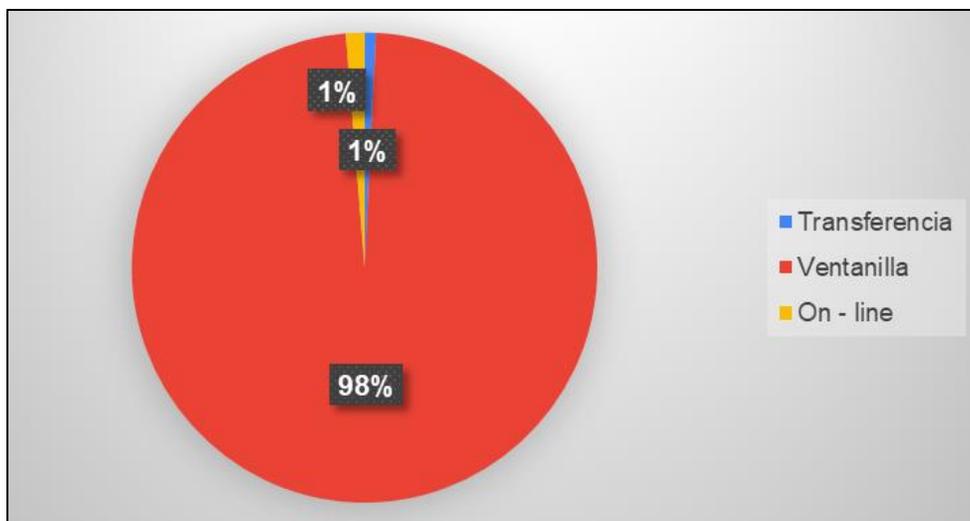
0 a 25 centavos	26 a 50 centavos	51 a 75 centavos	0.76 a 1.00 dólar
147	43	9	21

*Nota.* Elaboración propia (2021).

De las personas que sí estuviesen dispuestas a pagar un valor adicional por el servicio de la plataforma para adquirir el boleto en línea, un 67 % estarían dispuestos a pagar entre 0 a 25 centavos (USD), es decir, el valor más bajo.

*P. 14. ¿Cómo adquiere su boleto?*

**Figura 24** Forma de adquirir el ticket



*Nota.* Elaboración propia (2021).

**Tabla 23** *Forma de adquirir el tiquete*

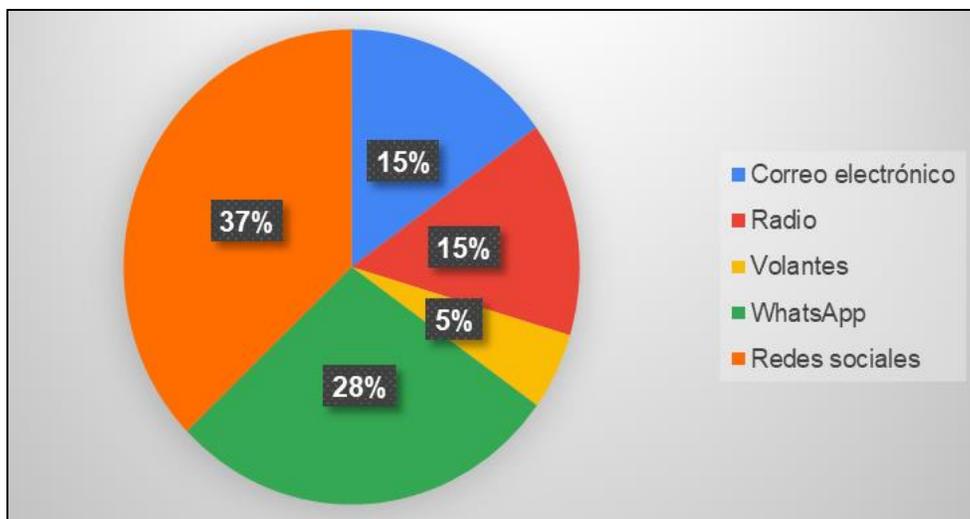
Transferecia	Ventanilla	En línea ( <i>on-line</i> )
3	379	5

*Nota.* Elaboración propia (2021).

Más del 98 % de las personas encuestadas, actualmente, adquieren sus boletos de forma personal en ventanilla, ya que, hasta el día de hoy, es el único medio donde se puede adquirir un boleto de manera segura y confiable según los comentarios de los encuestados.

*P. 15. ¿Por qué medio le gustaría recibir mayor información?*

**Figura 25** *Medios comerciales para recibir información*



*Nota.* Elaboración propia (2021).

**Tabla 24** *Los medios comerciales más utilizados*

Correo electrónico	Radio	Volantes	WhatsApp	Redes sociales
78	78	28	146	277

*Nota.* Elaboración propia (2021).

Se observa que las personas prefieren recibir información del servicio a través de las redes sociales como Facebook e Instagram. Por otra parte, WhatsApp es considerado el principal medio para recibir información publicitaria. Según los resultados de la encuesta, los usuarios están abiertos a formar parte de la tendencia actual generada por los medios digitales. Adicionalmente, se pudo observar que una gran parte de los usuarios se encontraban usando sus teléfonos inteligentes en la parte del Terminal Terrestre que proporciona señal gratuita de Internet.

#### *Tablas cruzadas*

Se realizó el cruce de variables mediante tablas dinámicas; cada tabla ayudará a conocer de mejor manera los resultados.

*P. 8. ¿Ha realizado actividades de compra/venta por Internet?*

**Tabla 25** P. 8 realizado

		8. ¿Ha realizado actividades de compra/venta por Internet?			
		Edad	No	Si	Total
<b>P. 7. ¿Tienen acceso a Internet?</b>	<b>16 a 20</b>		<b>8.75 %</b>	<b>5.31 %</b>	<b>14.06 %</b>
		No	0.00 %	0.27 %	0.27 %
		Sí	8.75 %	5.04 %	13.79 %
	<b>21 a 30</b>		<b>13.79 %</b>	<b>23.61 %</b>	<b>37.40 %</b>
		No	0.27 %	0.80 %	1.07 %
		Sí	13.53 %	22.81 %	36.34 %
	<b>31 a 40</b>		<b>9.81 %</b>	<b>14.85 %</b>	<b>24.67 %</b>
		No	0.27 %	0.27 %	0.54 %
		Sí	9.55 %	14.59 %	24.14 %
	<b>41 a 50</b>		<b>7.43 %</b>	<b>5.57 %</b>	<b>13.00 %</b>
		No	0.00 %	0.00 %	0.00 %
		Sí	7.43 %	5.57 %	13.00 %
	<b>51 a 60</b>		<b>3.98 %</b>	<b>1.33 %</b>	<b>5.30 %</b>
		No	0.53 %	0.00 %	0.53 %
		Sí	3.45 %	1.33 %	4.77 %
	<b>De 60 en adelante</b>		<b>5.31 %</b>	<b>0.27 %</b>	<b>5.57 %</b>
		No	1.33 %	0.00 %	1.33 %
		Sí	3.98 %	0.27 %	4.24 %
<b>Total</b>			<b>49.07 %</b>	<b>50.93 %</b>	<b>100.00 %</b>

*Nota.* Elaboración propia (2021).

Dentro del rango de edad de 21 a 40 años, nuestro mercado objetivo, los usuarios sí han realizado transacciones en línea. Esto se vincula con el hecho de que, según los resultados, quienes están en este rango de edad son los que tienen un mayor acceso a Internet. Contrariamente, se puede observar que existe un bajo porcentaje de personas (16 a 20 años) que no han realizado una compra en línea y una de las razones para esto es la falta de acceso a Internet.

P. 9. ¿Considera que es seguro realizar actividades de compra/venta por Internet?

**Tabla 26** P. 9, P. 7, P. 2 realizado

9. ¿Considera que es seguro realizar actividades de compra/venta por Internet?				
	Edad	No	Sí	Total
<b>P. 7. ¿Tienen acceso a Internet?</b>	<b>16 a 20</b>	<b>6.08 %</b>	<b>7.94 %</b>	<b>14.02 %</b>
	No	0.26 %	0.00 %	0.26 %
	Sí	5.82 %	7.94 %	13.76 %
	<b>21 a 30</b>	<b>14.02 %</b>	<b>24.07 %</b>	<b>38.10 %</b>
	No	0.79 %	0.26 %	1.05 %
	Sí	13.23 %	23.81 %	37.04 %
	<b>31 a 40</b>	<b>9.26 %</b>	<b>15.08 %</b>	<b>24.34 %</b>
	No	0.26 %	0.26 %	0.53 %
	Sí	8.99 %	14.81 %	23.81 %
	<b>41 a 50</b>	<b>4.76 %</b>	<b>7.94 %</b>	<b>12.70 %</b>
	No	0.00 %	0.00 %	0.00 %
	Sí	4.76 %	7.94 %	12.70 %
	<b>51 a 60</b>	<b>2.91 %</b>	<b>2.12 %</b>	<b>5.03 %</b>
	No	0.00 %	0.26 %	0.26 %
	Sí	2.91 %	1.85 %	4.76 %
	<b>De 60 en adelante</b>	<b>3.44 %</b>	<b>2.12 %</b>	<b>5.56 %</b>
	No	1.06 %	0.26 %	1.32 %
	Sí	2.38 %	1.85 %	4.23 %
<b>Total</b>	<b>40.48 %</b>	<b>59.52 %</b>	<b>100.00 %</b>	

*Nota.* Elaboración propia (2021).

En esta tabla se observa que la población que más desconfianza e inseguridad tiene respecto a las compras en línea es la población de 50 años en adelante. En cambio, en el rango de 21 a 40 años, existe mayor confianza para comprar/vender por Internet. Esta información es importante,

pues al conocer al grupo de personas que sienten desconfianza o inseguridad y sus razones, se pueden desarrollar estrategias de marketing para que ningún sea desatendido. Sin embargo, los usuarios del rango de edad de entre 21 a 40 años siguen estando en los resultados de interés.

10. ¿Accedería usted a una plataforma que le permita comprar un boleto en línea?

**Tabla 27** P. 7, P. 2, P. 10 realizado

10. ¿Accedería usted a una plataforma que le permita comprar un boleto en línea?				
	Edad	No	Sí	Total
P. 7. ¿Tienen acceso a Internet?	<b>16 a 20</b>	<b>6.08 %</b>	<b>7.94 %</b>	<b>14.02 %</b>
	No	0.26 %	0.00 %	0.26 %
	Sí	5.82 %	7.94 %	13.76 %
	<b>21 a 30</b>	<b>14.02 %</b>	<b>24.07 %</b>	<b>38.10 %</b>
	No	0.79 %	0.26 %	1.06 %
	Sí	13.23 %	23.81 %	37.04 %
	<b>31 a 40</b>	<b>9.26 %</b>	<b>15.08 %</b>	<b>24.34 %</b>
	No	0.26 %	0.26 %	0.53 %
	Sí	8.99 %	14.81 %	23.81 %
	<b>41 a 50</b>	<b>4.76 %</b>	<b>7.94 %</b>	<b>12.70 %</b>
	No	0.00 %	0.00 %	0.00 %
	Sí	4.76 %	7.94 %	12.70 %
	<b>51 a 60</b>	<b>2.91 %</b>	<b>2.12 %</b>	<b>5.03 %</b>
	No	0.00 %	0.26 %	0.26 %
	Sí	2.91 %	1.85 %	4.76 %
	<b>De 60 en adelante</b>	<b>3.44 %</b>	<b>2.12 %</b>	<b>5.56 %</b>
	No	1.06 %	0.26 %	1.32 %
	Sí	2.38 %	1.85 %	4.23 %
	<b>Total</b>	<b>40.48 %</b>	<b>59.52 %</b>	<b>100.00 %</b>

Nota. Elaboración propia (2021).

Se observa que los usuarios de entre 21 a 50 años representan más del 80 % de la población que sí accedería a una plataforma para comprar los boletos en línea, ya que consideran que este tipo de transacciones son necesarias. Al contrario, quienes pasan de los 51 años de edad, una población más adulta, forman parte del porcentaje que, por variados motivos, no accederían a una plataforma digital para comprar/vender tiquetes. Además, se puede observar que la población joven tiene algunas dudas respecto al uso y seguridad de la plataforma, pero sí están dispuestos a usarla.

*12. ¿Qué valor extra está dispuesto a pagar para adquirir el boleto en línea?*

**Tabla 28**     *P. 7, P. 2, P. 12 realizado*

	Edad	0 a 25	26 a 50	51 a 75	0.76 a	Total
		centavos	centavos	centavos	1.00 dólar	
P. 7. ¿Tienen acceso a Internet?	<b>16 a 20</b>	<b>7.02 %</b>	<b>2.89 %</b>	<b>0.00 %</b>	<b>0.83 %</b>	<b>10.74 %</b>
	No	0.41 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0.41 %
	Sí	6.61 %	2.89 %	0.00 %	0.83 %	10.33 %
	<b>21 a 30</b>	<b>28.93 %</b>	<b>6.61 %</b>	<b>1.24 %</b>	<b>3.72 %</b>	<b>40.50 %</b>
	No	1.24 %	0.41 %	0.00 %	0.00 %	1.65 %
	Sí	27.69 %	6.20 %	1.24 %	3.72 %	38.84 %
	<b>31 a 40</b>	<b>17.77 %</b>	<b>5.79 %</b>	<b>1.65 %</b>	<b>2.89 %</b>	<b>28.10 %</b>
	No	0.82 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0.82 %
	Sí	16.94 %	5.79 %	1.65 %	2.89 %	27.27 %
	<b>41 a 50</b>	<b>7.02 %</b>	<b>3.31 %</b>	<b>0.00 %</b>	<b>1.24 %</b>	<b>11.57 %</b>
	No	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
	Sí	7.02 %	3.31 %	0.00 %	1.24 %	11.57 %
	<b>51 a 60</b>	<b>2.07 %</b>	<b>0.83 %</b>	<b>0.83 %</b>	<b>0.41 %</b>	<b>4.13 %</b>
	No	0.00 %	0.00 %	0.41 %	0.00 %	0.41 %
	Sí	2.07 %	0.83 %	0.41 %	0.41 %	3.72 %
	<b>De 60 en adelante</b>	<b>3.72 %</b>	<b>0.41 %</b>	<b>0.00 %</b>	<b>0.41 %</b>	<b>4.55 %</b>
	No	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
	Sí	3.72 %	0.41 %	0.00 %	0.41 %	4.55 %
	<b>Total</b>	<b>66.94 %</b>	<b>19.83 %</b>	<b>3.72 %</b>	<b>9.50 %</b>	<b>100.00 %</b>

*Nota.* Elaboración propia (2021).

Con los datos proporcionados en esta tabla, podemos conocer de una forma más adecuada al cliente; es decir, se observa que en general los usuarios estarían dispuestos a pagar un valor extra por adquirir los boletos en línea. En todos los rangos se da la coincidencia de que la mayoría de usuarios estarían dispuestos a pagar un valor extra siempre y cuando dicho valor sea igual o menor a 25 centavos (USD). Cabe mencionar que el valor que los clientes están dispuestos a pagar, lo harían solo si les brindan un servicio de calidad.

## 14. P. ¿Cómo adquiere su boleto?

**Tabla 29** P. 14, P. 2, P. 12 realizado

P. 12. ¿Está dispuesto a pagar un valor extra por adquirir el boleto en línea?				
	Edad	No	Sí	Total
P. 14. ¿Cómo adquiere su boleto?	<b>16 a 20</b>	<b>6.62 %</b>	<b>6.62 %</b>	<b>13.25 %</b>
	Ventanilla	6.62 %	6.31 %	12.93 %
	Transferencia	0.00 %	0.32 %	0.32 %
	<b>21 a 30</b>	<b>8.83 %</b>	<b>30.60 %</b>	<b>39.43 %</b>
	Transferencia	0.32 %	0.63 %	0.95 %
	Ventanilla	8.20 %	29.97 %	38.17 %
	<b>31 a 40</b>	<b>6.94 %</b>	<b>18.93 %</b>	<b>25.87 %</b>
	En línea (online)	0.00 %	0.64 %	0.64 %
	Ventanilla	6.94 %	17.67 %	24.61 %
	Transferencia	0.00 %	0.63 %	0.63 %
	<b>41 a 50</b>	<b>4.73 %</b>	<b>7.57 %</b>	<b>12.30 %</b>
	Ventanilla	4.42 %	7.57 %	11.99 %
	En línea (online)	0.32 %	0.00 %	0.32 %
	<b>51 a 60</b>	<b>1.26 %</b>	<b>3.15 %</b>	<b>4.42 %</b>
	En línea (online)	0.32 %	0.00 %	0.32 %
	Ventanilla	0.95 %	3.15 %	4.11 %
	<b>De 60 en adelante</b>	<b>1.26 %</b>	<b>3.47 %</b>	<b>4.73 %</b>
	Ventanilla	1.26 %	3.47 %	4.73 %
	<b>Total</b>	<b>29.65 %</b>	<b>70.35 %</b>	<b>100.00 %</b>

*Nota.* Elaboración propia (2021).

Al 29.65 % de las personas no les gustaría pagar un valor extra por comprar su boleto en línea mientras que el 70.35 % sí está dispuesto a cancelar un valor adicional. Además, se observa que la población joven tiene ciertas dudas, pues el mismo porcentaje de personas que si adquiriría

su boleto en línea pagando un valor extra se asemeja al porcentaje de personas que no lo harían, en cuyo grupo está el rango de 16 a 20 años.

### **3.9 Informe**

Con 387 encuestas efectivas de usuarios del transporte interprovincial de pasajeros en el cantón Cuenca, el rango de edad que más utiliza este tipo de servicio de transporte es el de entre 21 a 40 años, los cuales, en su mayoría, son estudiantes y trabajadores independientes. Cabe mencionar que las encuestas fueron realizadas en el contexto de una pandemia, por lo que las autoridades correspondientes impusieron varias restricciones de ciertos servicios (públicos y privados) y actividades particulares, especialmente, dictaminaron limitaciones para movilizarse.

En cuanto a la frecuencia de uso del transporte en cuestión, las personas utilizan este medio de transporte público más de dos veces al mes. Además, indicaron que el motivo por el cual viajan con mayor frecuencia es por trabajo, familia y estudios.

Mediante análisis, se determinó como segmento o mercado meta a los usuarios que están dentro del rango de edad de entre 21 a 40 años, quienes viajar al menos 2 veces por mes por razones laborales y familiares. Esta información será utilizada para implementar estrategias de acuerdo con el segmento.

También, en la investigación se pudo evidenciar que más del 80 % de la población accedería a la plataforma para adquirir su tiquete. A pesar de que casi el 50 % de los usuarios no ha realizado transacciones de compra/venta en plataformas o aplicaciones digitales (apps), se crearán estrategias direccionadas a ese mercado para que las personas usen la plataforma.

Por otra parte, al analizar las razones por las cuales el 17 % del mercado no accedería a la plataforma, encontramos que el principal motivo sería que no quieren pagar ningún valor extra.

Por lo tanto, esta información es útil, ya que permitirá elaborar estrategias a fin de que estos usuarios se conviertan en parte de nuestro mercado meta.

Es importante mencionar que los usuarios, al ser categorizados como frecuentes, buscan que la plataforma mantenga información útil respecto al itinerario de los buses en las diferentes cooperativas, sobre la disponibilidad de pasajes y asientos, al igual que información sobre los destinos. También, consideran que la implementación de este servicio les ahorraría tiempo y se evitarían aglomeraciones debido a que cada usuario podrá adquirir su pasaje desde sus dispositivos móviles y desde la comodidad de sus hogares, lugares de trabajo, etc.

Finalmente, esta investigación ayudó a entender que la población busca más que un servicio tradicional y que en la actualidad los medios digitales son los más utilizados, información que será utilizada para la busca de estrategias efectivas para la comercialización del servicio de tiquetes.

## Capítulo 4

### Formulación del Plan de Marketing y Planificación de las Estrategias

#### 4.1 Formulación del Plan de Marketing

En este capítulo se desarrollará la propuesta del presente Plan de Marketing, en el cual se implementarán estrategias acordes a los resultados de la investigación. El plan contiene estrategias, objetivos y tácticas. El mercado objetivo será la base para el desarrollo de las fuerzas de marketing, estrategias de posicionamiento y alianzas estratégicas. Además, se desarrollará la matriz de marketing de servicios y, finalmente, se presentará una propuesta de campaña publicitaria y diferentes métricas.

#### 4.2 Estrategias del Plan de Marketing

Las estrategias deben estar correctamente direccionadas al consumidor, ya que, según los resultados de las encuestas, la mayoría de usuarios de autobuses interprovinciales para el transporte de pasajeros están dispuestos a utilizar una aplicación para comprar los tiquetes en línea, pero, al mismo tiempo, no tienen la confianza de que la aplicación sea segura. Por tal motivo, las estrategias comunicarán los beneficios y características técnicas y de seguridad que ofrece este servicio. Además, se tomará en cuenta las condiciones actuales del mercado, que ha sido afectado por la emergencia sanitaria (pandemia).

#### 4.3 Mercado Objetivo

El mercado objetivo, de acuerdo a los resultados de la investigación, está en un rango de edad de 21 a 40 años, el mismo que está conformado por estudiantes, trabajadores independientes y empleados privados.

- Edad: 21 – 40 años
- Ocupación: Estudiante, trabajador independiente, empleado privado

- Unidad geográfica: Ciudad de Cuenca
- Cultura: Nacional

#### **4.4 Diseño del Plan de Marketing**

La implementación del plan de marketing se desarrollará a partir de la matriz de comercialización de servicios que está conformada por sus ocho P. La matriz busca incentivar a los usuarios para que usen una aplicación digital que se convierta en la primera opción al momento de adquirir un tiquete; sin embargo, no se busca reemplazar por completo a la opción de comprar en ventanilla. A continuación, se detallará cada una de las estrategias:

##### **4.4.1 *Producto***

En la actualidad, existen empresas destinadas al desarrollo de software, las cuales buscan la implementación de una plataforma de compra/venta de tiquetes. En base a la información obtenida en las encuestas, los usuarios están buscando un servicio de calidad que les permita comprar su tiquete sin la necesidad de recurrir a ventanilla. La aplicación tiene como objetivo presentar información unificada del itinerario, disponibilidad de asientos, etc.

*Objetivo.* Motivar a los usuarios al uso de una plataforma o aplicación digital.

*Estrategia.* Si bien existen diferentes empresas que están trabajando en un software para comercializar tiquetes en línea, se busca ofrecer una aplicación que cuente con todas las garantías de seguridad, funcionamiento, beneficios, tecnología, servicios, valor agregado y precio justo que le permitan competir a la empresa proveedora de software con los otros proveedores, obteniendo una mejor posición en el mercado.

*Táctica.* Según los resultados de la investigación, más del 80 % de los encuestados utilizarían la aplicación digital. Por eso, se informará, más que las características, sobre los beneficios del servicio. La táctica consiste en comunicar correctamente.

*Calidad.* La aplicación digital que se vaya a promocionar debe contar con las certificaciones de seguridad de transaccionalidad, así como la certificación ISO de programación. Estos puntos le darán prestigio y posicionamiento a la plataforma, la cual busca cubrir gran parte del mercado.

*Funcionalidad.* Los beneficios que conlleva la aplicación serán: ahorrar tiempo, evitar aglomeraciones, brindar comodidad y rapidez. Además, mediante la creación de la página web, se proporcionará información unificada del itinerario de las diferentes cooperativas, ya que la búsqueda de esa información es uno de los motivos por el cual los usuarios realizan más de una visita al terminal terrestre. Así mismo, debido a la pandemia, se lanzará una campaña de reactivación económica ya que la pandemia ha afectado a todo el sector comercial.

*Tecnología.* Si bien el medio digital está tomando fuerza, es cuestión del mercado o la industria ir a la par con la tecnología e innovación. En la actualidad, las cooperativas no cuentan con este servicio; por tal motivo, se pretende trabajar en conjunto con las áreas de marketing, desarrollo y diseño. Por otra parte, a través del comercio electrónico se facilita la adquisición del servicio de tiquetes y permite la implementación de otras funciones de gran utilidad para el desarrollo del proyecto.

*Valor agregado.* En la investigación realizada, se dio a conocer que existen alianzas en diferentes cooperativas para la implementación del servicio, es por ello que la intención es adaptarse a las necesidades del usuario. Estos son algunas de las opciones para dar valor agregado a la empresa:

*Capacitación.* Se realizará capacitación al personal de las cooperativas de transporte. Así, cuando los usuarios necesiten adquirir un tiquete, lo podrán hacer mediante la aplicación.

*Mejorar la tecnología.* Mediante el uso de la aplicación, se está diversificando el servicio a los usuarios. Por ese motivo, se mantendrá un control en cuanto a la logística desde la implementación al uso, ya que esto también afecta a diferentes factores de consumo como la culturización.

#### **4.4.2 Precio**

Según la investigación, los usuarios son susceptibles al alza de precios. Más del 50 % de los usuarios que utilizarían la plataforma están dispuestos a pagar un valor extra; por eso, se pretende establecer el mejor precio del mercado. La percepción del costo adicional cambia al momento que el cliente esté satisfecho, quien considera que es un servicio que le beneficiará. Además, sabe que su utilización no es obligatoria.

*Objetivo.* Concientizar a los usuarios que, por un valor extra y accesible, se mejorará el servicio de adquisición de tiquetes.

*Estrategia.* Existen diferentes empresas e intereses al momento de fijar el precio, es por ello que se respetará el rango de precios que la gente está dispuesta a pagar. Para ello se realizará campañas de *engagement*.

*Táctica.* La implementación del sistema despertará una nueva culturización al momento de adquirir un tiquete. Si bien ya existe un mercado, se concientizará, mediante la campaña de medios, que el valor que se cancelaría no afecta a su economía. Cabe mencionar que, respecto al nicho del mercado, en este proyecto son los estudiantes y trabajadores independientes, pero también existen mercados sin cubrir como los empleados públicos y privados.

#### **4.4.3 Plaza**

El Terminal Terrestre de Cuenca es el principal lugar de salida y llegada de autobuses que forma parte del sistema de transporte interprovincial del país. Dentro del terminal están ubicadas

más del 70 % de las cooperativas de transporte interprovincial que operan en la ciudad. Es por eso que se pretende implementar el proyecto en esa localidad. Como emblema de la reactivación económica los usuarios tendrán un servicio adecuado en el momento preciso y en condiciones apropiadas.

*Objetivo.* Poner a disposición el servicio de tiquetes en línea para los usuarios del transporte interprovincial.

*Estrategia.* Implementar puntos de ayuda, capacitación, almacenamiento de información y selección de la distribución.

*Táctica.* Eliminación de intermediarios: con esto se pretende eliminar transacciones inadecuadas.

*Diversificación:* la compra en línea es una opción adicional, mas no un remplazo de la adquisición de tiquetes tradicional (ventanilla).

Proveer un servicio competitivo al mínimo coste.

#### **4.4.4 Promoción**

Lograr la aceptación, satisfacción y recomendación implica mantener una comunicación constante con los usuarios. Adicionalmente, entregar un servicio de calidad desde el primer día de uso de la aplicación digital debe garantizar una buena experiencia. Para influir en los usuarios se deben implementar las estrategias de promoción de acuerdo a la naturaleza del servicio que se va a ofertar. Por eso, se van a aplicar estrategias de marketing directo para comunicar de manera correcta el servicio. De acuerdo con los resultados de la investigación los usuarios prefieren recibir información mediante medios digitales, información que ayudará a direccionar las estrategias.

*Objetivo.* Incentivar el uso de la aplicación para la adquisición de los tiquetes en línea, así como cambiar el hábito tradicional de compra.

*Estrategia.* Implementación de fuerza de ventas

*Táctica*

- Como fuerza de ventas se contará con personal de alto rendimiento, colaboradores y proactivos ya que serán los encargados de capacitar y ayudar a los usuarios mediante un proceso previamente establecido.
- Creación del manual de procedimiento para el proceso de capacitación.

*Estrategia.* Publicidad y promoción mediante el uso de publicidad ATL y BTL.

*Táctica*

ATL

- Como medio masivo se van a incluir volantes (*flyers*), con el objetivo de informar a los usuarios sobre la implementación, buscando que sea un diseño llamativo, informativo y claro.
- *Desarrollo* de las estrategias de comunicación en medios como radio y prensa. Si bien es costoso, estas estrategias permitirán llegar al público en el corto y mediano plazo.

BTL

- Publicidad en vallas digitales: en la actualidad, en la ciudad de Cuenca, existen pantallas de publicidad que se encuentran en puntos estratégicos y dispersos la misma que nos permitirá llegar de manera mas efectiva a los usuarios.
- Activaciones.
- Anuncios en línea en las plataformas digitales como Google Ads, *email* marketing, así como la implementación de la página web.
- En cada publicación se estableció que la parte creativa tiene como objetivo informar y motivar, mediante colores sobrios, letra clara e imágenes.

TTL. De acuerdo con la investigación, a los usuarios les interesa recibir mayor información por estos medios: Facebook, Instagram y YouTube; esta información permitirá realizar una campaña publicitaria donde se buscará informar y promocionar este nuevo servicio.

#### **4.4.5 Persona**

Al ser un servicio nuevo que se desea implementar, se pretenden integrar diferentes áreas tales como el departamento de marketing, empresa de desarrollo y ventas cooperativas. El personal que oferta un servicio es de suma importancia en las organizaciones ya que los clientes acceden al servicio en base a las actitudes y comportamiento del personal.

*Objetivo.* Crear un plan integral con las diferentes áreas involucradas.

*Estrategia.* Capacitación constante del personal involucrado.

*Táctica.* Si bien el personal de las distintas áreas tiene que estar capacitado; también, debe inspirar confianza. Se debe manejar el slogan corporativo con su respectiva indumentaria, como vestimenta, tecnología y papelería.

#### **4.4.6 Procesos**

Manejar los procesos de manera efectiva desde el lanzamiento al uso de la aplicación digital conlleva al correcto proceso de posicionar de manera rápida y a largo plazo el servicio.

*Objetivo.* Lograr procesos adecuados mediante la comunicación y orientación al cliente.

*Estrategia.* Plantear tiempos y actividades que permitan establecer objetivos.

*Táctica.* Se presentarán diferentes tablas de contenido para las plataformas digitales y un cronograma de medios. Tanto en el lanzamiento de la aplicación como de la página web, se presentarán calendarios de publicaciones y cronogramas de actividades.

#### **4.4.7 Presencia Física**

Si bien la evidencia física ayuda a ambientar el entorno provocando que los usuarios perciban más que solo un servicio, de acuerdo con los resultados de la investigación, los usuarios que están dispuestos a comprar el tiquete en línea tienen la confianza de que el proyecto sería respaldado por la administración del Terminal Terrestre.

*Objetivo.* Construir oportunidades para que los usuarios perciban tangibilidad en el servicio.

*Estrategia.* Si bien la evidencia física es limitada, con la implementación se busca aliarse con las cooperativas con mayor posicionamiento.

*Táctica.* Instalación de un *roll up*, creación de un vídeo informativo, el mismo que será exhibido en las pantallas instaladas en las salas de espera de las cooperativas.

Se entrega un tiquete que se pueda imprimir para dar al usuario la percepción de que el servicio se convirtió en algo tangible.

#### **4.4.8 Productividad y Calidad**

Ofrecer un producto de calidad se refleja en la productividad que el servicio otorgue a la empresa, esto se va a reflejar en el número de transacciones que se realicen durante el uso de la aplicación o página web.

### **4.5 Propuesta de Acción de la Campaña Publicitaria**

*Objetivo.* La campaña publicitaria tiene como objetivo informar e impulsar el uso de una aplicación que le permitirá comprar en línea.

*Segmento.* El público objetivo al cual se direccionará la campaña está en el rango de edad 21 a 40 años, usuarios que hacen uso de medios digitales (ocupación: estudiantes o empleado privado).

*Duración.* Se estableció que la campaña tendrá una duración de 6 meses, ya que, debido a la emergencia sanitaria, se está aplicando otra campaña de reactivación económica en las diferentes áreas comerciales del país. El transporte es una de las actividades primordiales de dicha activación.

*Estrategia creativa en medios digitales*

*Objetivo.* Posicionar en las redes sociales como Facebook e Instagram mediante la creación de contenido.

*Facebook e Instagram.* Tanto Facebook como Instagram son las redes sociales con mayor interacción. También, cabe mencionar que la investigación dio como resultado que los usuarios prefieren recibir más información por estos medios.

Estas plataformas manejan herramientas especializadas para realizar las campañas. En el caso de Facebook Ads, da la opción de realizar las campañas pagadas que permiten establecer segmentos demográficos, geográficos, hábitos, gustos y radio/distancia.

*Táctica.* Para cada una de las estrategias se utilizarán diferentes medios como:

*Volantes (flyers):* se utilizarán colores acordes a las cooperativas aliadas con la intención de darle un significado a cada una de las artes.

*Vídeo:* se realizará un vídeo promocional para el lanzamiento de la aplicación digital (App) y otros vídeos que informarán de los pasos para acceder a la plataforma.

El segundo vídeo será promocional y promocionará el proyecto durante los 6 meses. Este vídeo estará impregnado en imágenes y contendrá el eslogan, objetivo, visión y misión del proyecto.

Por otra parte, actualmente, *WhatsApp* está conectada a otras plataformas como Facebook e Instagram, por lo que será configurado para que los usuarios o posibles usuarios interactúen directamente por este medio con un representante(s) del proyecto.

Se realiza el contenido tentativo para tres etapas, inicial, media y final de la campaña. Cabe mencionar que las activaciones se realizarán durante el período de campaña de 6 meses. Tanto la tabla de contenido como el calendario de publicaciones se actualizarán cada semana de acuerdo con la interacción del mercado, es por ello que se plantea el tema de la actividad cada fin de mes.

**Tabla 30** *Contenido tentativo*

<b>Tipo de contenido</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ubicación del contenido</b>	<b>Restringido o abierto</b>	<b>Acción</b>
Flyer digital	Despertar interés en los usuarios	Facebook, Instagram	Abierto	El flyer digital se utilizará para despertar interés en los usuarios.
Sección de preguntas	Promover la interacción	Facebook, Instagram	Abierto	Mediante historias y publicaciones en el muro.
Publicación de guías de uso de la aplicación	Informar	Facebook, Instagram	Abierto	Realizar, paso a paso, publicaciones sobre la forma de ingresar a la aplicación.
Vídeos	Informar	Facebook, Instagram	Abierto	Vídeo con contenido promocional del lanzamiento.
Tutoriales	Informar	Facebook, Instagram	Abierto	Tutoriales informativos sobre la forma correcta de usar la aplicación.
Presentación del proyecto	Informar	Facebook, Instagram	Abierto	Trasmisión en vivo del lanzamiento.
Promocionar la página web de las cooperativas de transporte	Mayor interacción	Facebook, Instagram	Abierto	Hacer uso de las páginas de las cooperativas de transporte para lograr un mayor alcance.

Nota. Elaboración propia (2021).

**Tabla 31** Alcance de contenido

Rendimiento			
Visualizaciones de página	Descargas	Cantidad de comentarios	Veces compartidas

Nota. Elaboración propia (2021).

## 4.6 Plan de Acción

### 4.6.1 Activaciones

- Se realizarán recorridos en puntos estratégicos de la ciudad y también en los puntos afiliados como las oficinas de las cooperativas de transporte, con el objetivo de interactuar directamente con el usuario.
- Puntos estratégicos. Se instalarán estands publicitarios (*stands*) en los cuales se entregarán volantes y se informará de manera directa sobre el servicio.
- Se colocarán lonas publicitarias en los exteriores de las oficinas de las cooperativas de transporte que estén fuera del Terminal Terrestre.
- Se arrendarán vallas digitales ubicadas tanto en el centro de la ciudad de Cuenca como en las afueras de la misma.
- Se manejaría *street marketing* con lonas publicitarias y mediante la entrega de volantes en los lugares más transitados de la ciudad.
- Se realizará publicidad en vehículos (taxis) en los cuales se alquilarán sus espacios traseros (asientos), que tienen su estación en el Terminal Terrestre de Cuenca.
- Se implementará publicidad lateral (para que tenga mayor visibilidad) en autobuses que circulen por la ciudad.

#### 4.6.2 Contenido Para la Página Web

Se propone la creación de la página web, la misma que permitirá conocer de manera más profunda el proyecto, ya que el contenido de esta es mantener informados a los usuarios sobre el uso de la aplicación, así como detallar de manera más extensa los servicios adicionales que ofrece el transporte interprovincial de pasajeros. Es importante mencionar que, según los resultados de la investigación, los usuarios desean información unificada sobre el itinerario de las cooperativas de transporte, entre otros datos. Diseño de la página web:

- Colores: usar colores tenues que representen a cada cooperativa de transporte.
- Contenido: al ingresar a la página web, los usuarios deben visualizar primero a las empresas afiliadas.
- Viñetas: información del proyecto, empresas afiliadas, información de los itinerarios, escoger asiento, comercio electrónico.
- Seguridad: Certificado SSL.

**Tabla 32**      *Contenido tentativo digital*

Próximos Pasos			
Acción			
Promoción del lanzamiento	Contenido de persuasión	Lanzamiento de la pág. web	Direccionar a usuarios a la página web
Reproducción de vídeos	Creación de promociones	Contenido de información	Gestionar eventos
Publicaciones en las redes sociales			

*Nota.* Elaboración propia (2021).

## 4.7 Plan de Medios

*Objetivo.* Masificar la publicidad a través de los medios de comunicación.

*Medios.* Se manejará una comunicación informativa y persuasiva:

- Informativa: se dará a conocer todo lo que implica el servicio, cómo usarlo, seguridad y certificaciones.
- Persuasiva: convertir los atributos en beneficios.

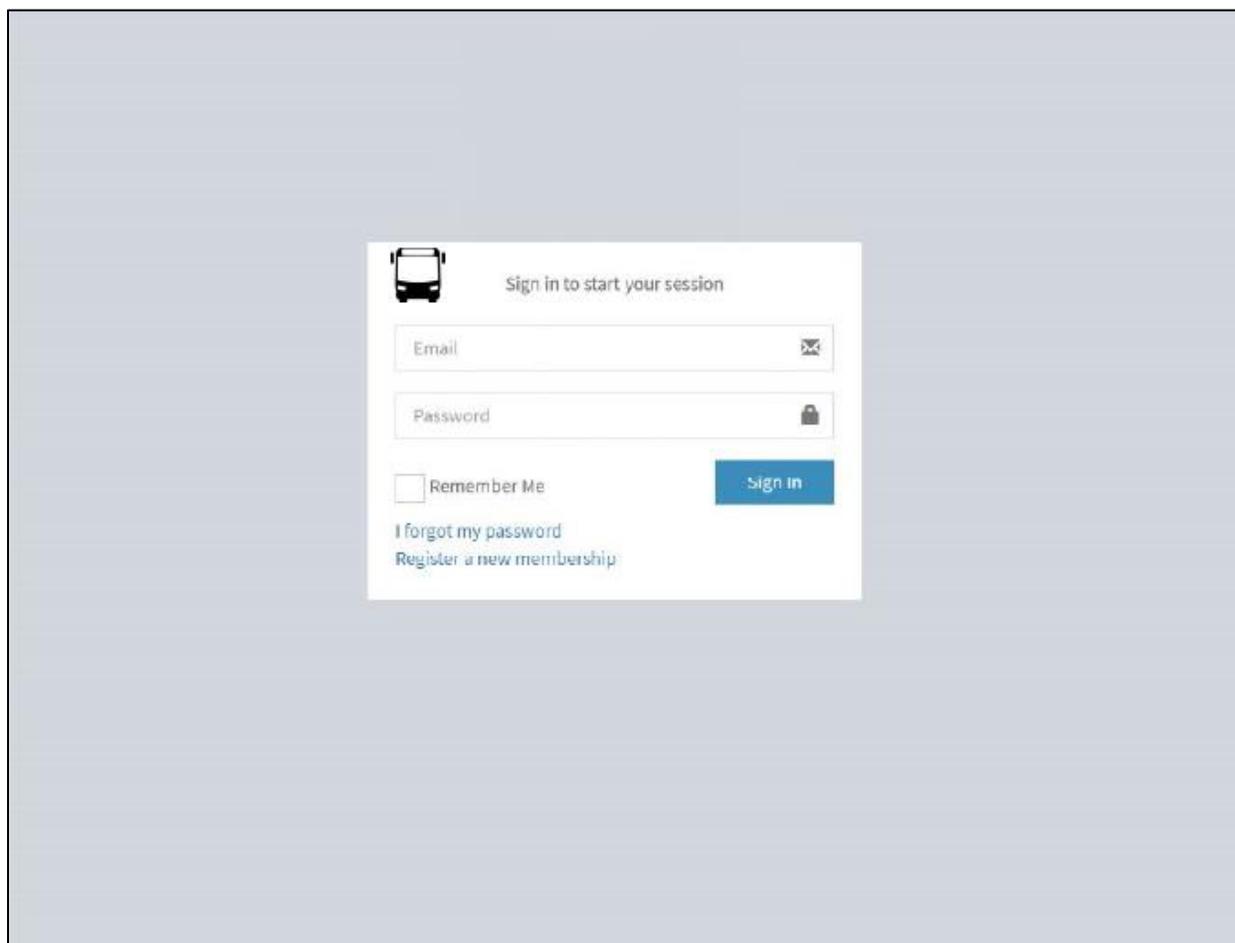
**Tabla 33** *Plan de medios*

Plan de medios				
Medios		Tiempos		Contenido
Medios principales	Redes sociales	Facebook Ads	Campaña pagada por día	Promocionar mediante artes con contenido informativo
		Instagram	Publicaciones diarias	Imágenes de la aplicación digital
		Google Ads	Publicidad pagada por día	
	Correo electrónico	Outlook Gmail	Numero de correos por día	Correos informativos
	Mensajería instantánea	WhatsApp	Mensajes instantáneos frecuentes fijados por metas diarias	
Medios secundarios	Pantallas digitales Vallas publicitarias	Pantallas Paneles	Duración de la publicación durante la campaña	Diseño: menos de seis palabras, no debe distraer, pero si notarse y cautivar.

Medios auxiliares	Radio	Súper 9.49	Entrevistas	Entrevistas en los espacios de información
		Tomebamba FM 102.1	Entrevistas	
		Suprema estación 9.61	Spots publicitarios por 30 segundos	Mención de los beneficios
	Radio Mega 103.3	Spots publicitarios por 30 segundos		
	Televisión	Telerama	Entrevistas	Entrevista en espacio de variedades
		Unsión TV	Entrevistas	

*Nota.* Elaboración propia (2021).

**Figura 26** *Mock-up de la página web: inicio*



Nota. Elaboración propia (2021).

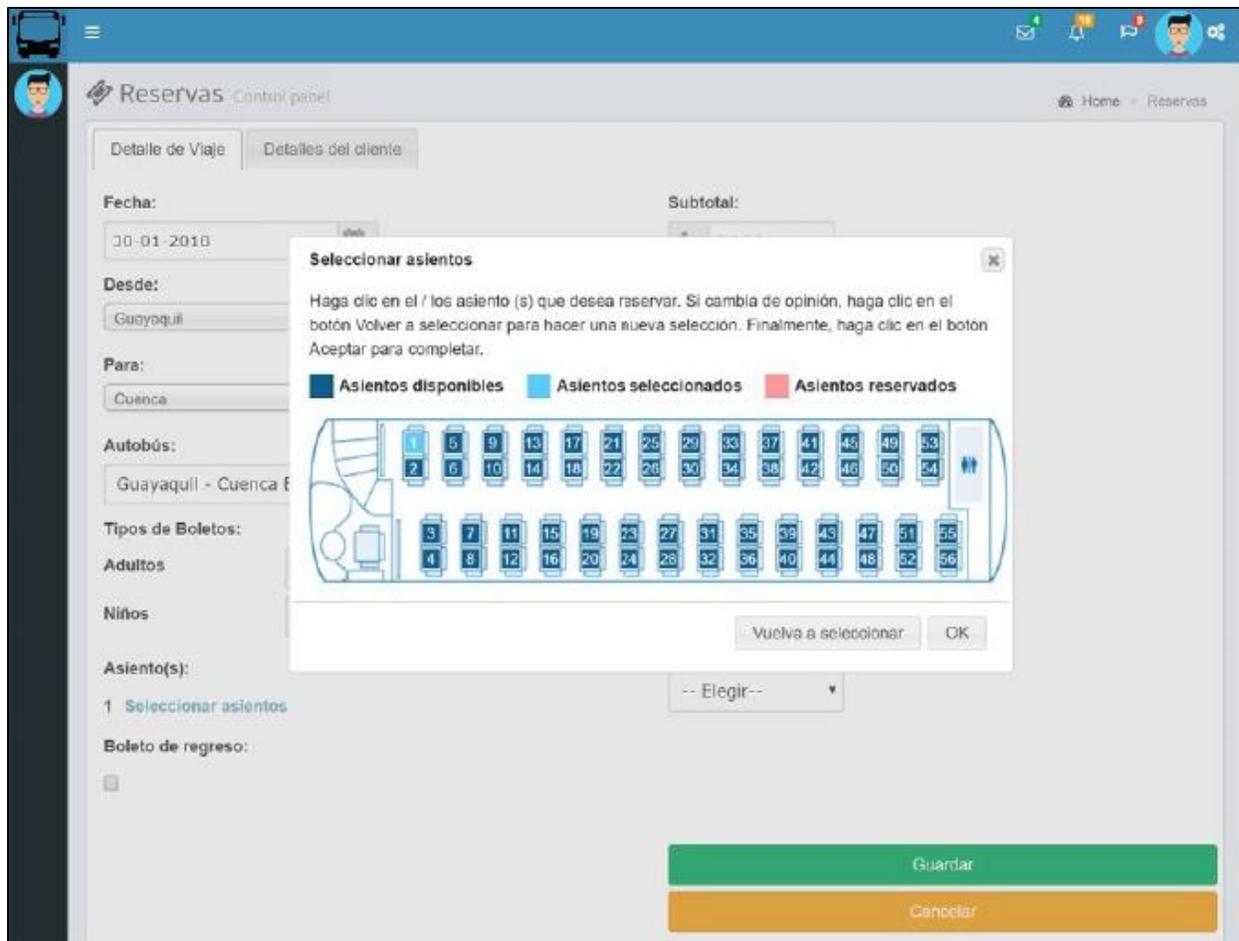
**Figura 27** Mock-up de la página web: horarios

The mock-up shows a web interface for setting bus schedules. The header is blue with a bus icon and user profile icons. The main content area is titled 'Fijar horario' and includes a control panel with tabs for 'Horario diario' and 'Horario de ruta'. Below this, there are filters for 'Autobuses en: Hoy' and '30-01-2018', a 'Filtrar por ruta' dropdown, and an 'Imprimir horario' button. A table displays bus routes with columns for 'Autobús', 'Salida', 'Llegada', 'FT Boletos', and 'Boletos totales'. Each row includes a 'Nueva Reserva' button.

Autobús	Salida	Llegada	FT Boletos	Boletos totales	
Cuenca - Guayaquil	5:00 AM	9:00 AM	0	0	Nueva Reserva
Cuenca - Quito	6:00 AM	2:00 PM	0	0	Nueva Reserva
Cuenca - Quito	7:00 AM	3:00 PM	0	0	Nueva Reserva
Cuenca - Guayaquil EX	3:00 PM	8:00 PM	0	0	Nueva Reserva
Guayaquil - Cuenca EX	4:00 PM	8:00 PM	0	0	Nueva Reserva

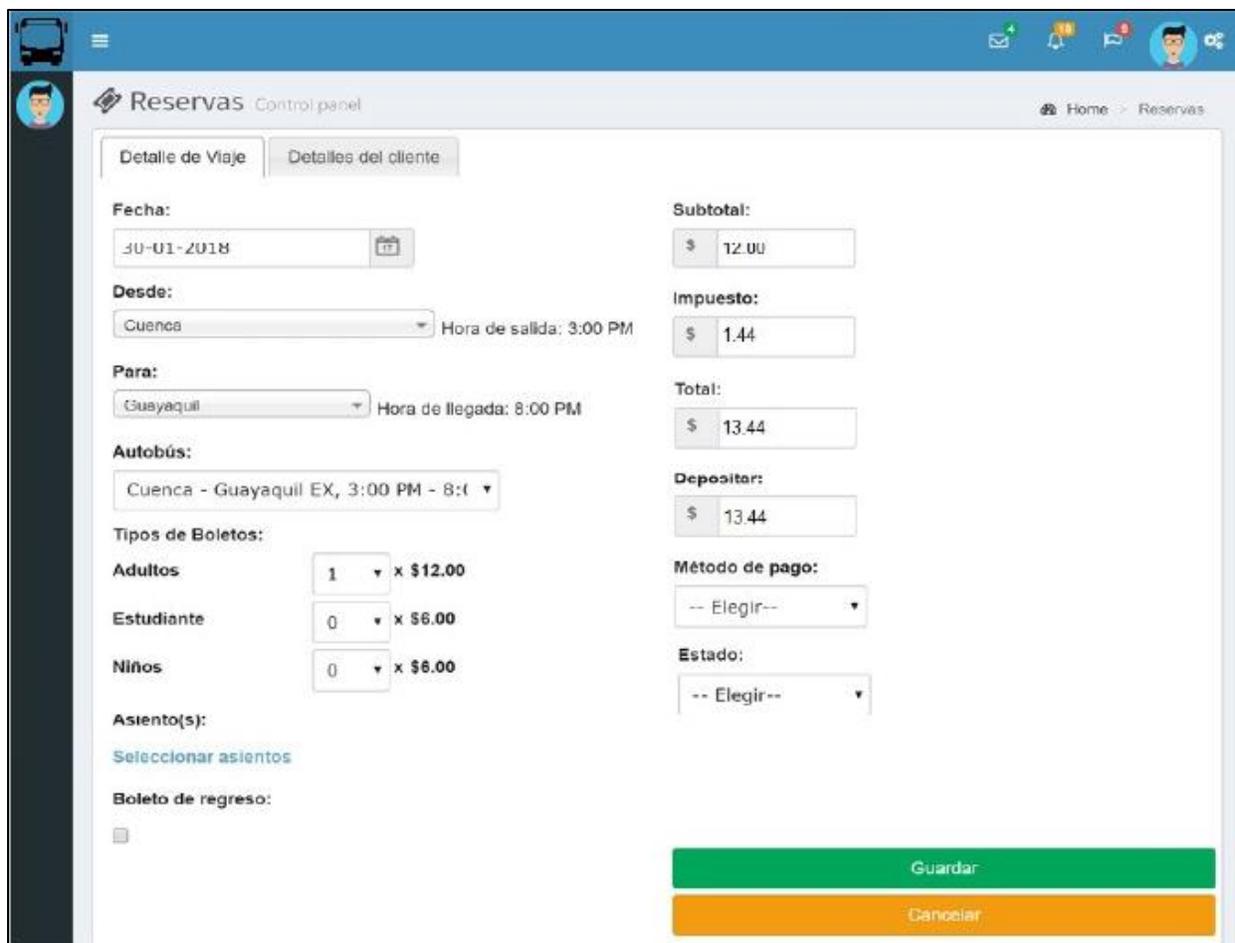
Nota. Elaboración propia (2021).

**Figura 28** Mock-up de la página web: selección de asientos



*Nota.* Elaboración propia (2021).

**Figura 29** *Mock-up de la página web: reserva*



Reservas Control panel

Detalle de Viaje | Detalles del cliente

Fecha: 30-01-2018

Desde: Cuenca Hora de salida: 3:00 PM

Para: Guayaquil Hora de llegada: 8:00 PM

Autobús: Cuenca - Guayaquil EX, 3:00 PM - 8:00 PM

Tipos de Boletos:

Adultos	1	x \$12.00
Estudiante	0	x \$6.00
Niños	0	x \$6.00

Asiento(s): [Seleccionar asientos](#)

Boleto de regreso:

Subtotal: \$ 12.00

Impuesto: \$ 1.44

Total: \$ 13.44

Depositar: \$ 13.44

Método de pago: -- Elegir--

Estado: -- Elegir--

[Guardar](#)

[Cancelar](#)

*Nota.* Elaboración propia (2021).

## 4.8 Métricas

Si bien existen métricas que permiten evaluar la inversión que recibe el departamento de marketing, también, cabe mencionar, que en la actualidad las plataformas digitales nos permiten conocer el alcance, interacción de las publicaciones e inversión frente al alcance.

Las métricas de marketing nos permitirán conocer el estado actual en que se encuentran los programas o campañas, es por ello que las métricas se utilizarán para conocer el retorno de la inversión y los beneficios obtenidos.

### *Métricas de rentabilidad*

$$\text{ROI} = \text{beneficio} / \text{inversión}$$

Por cada dólar invertido para el departamento de marketing, cuál es la utilidad que está recuperando, es decir, el beneficio obtenido por la empresa.

*Eficiencia en el área de marketing*

Eficiencia de MKT = gastos previstos / gastos reales del área de marketing

Permitirá conocer si se está cumpliendo con lo presupuestado, ya que si se detecta a tiempo que se están gastando los recursos más de lo que se debía, se puede corregir a tiempo.

*Eficacia en el área de marketing*

Eficacia del marketing = beneficio previsto / beneficio real

Se tomará en cuenta el grado de eficiencia en la administración de los recursos, ya que afectará directamente con los beneficios que se plantearon.

*Métrica de cumplimiento*

Las métricas de cumplimiento están ligadas directamente al plan de acción de las estrategias planteadas, las mismas que se medirán en forma conjunta o individualmente.

*Retorno de la inversión [ROI]*

ROI = beneficio del programa / inversión realizada en el programa

*Eficacia de los programas*

Eficacia de los programas = beneficio previsto a causa del programa / beneficio real debido al programa

*Eficiencia de MKT [marketing]*

Eficiencia de MKT = gastos previstos del programa / gastos reales del programa

Permitirá conocer si se está cumpliendo con lo presupuestado para cada programa.

## Conclusión

Realizar un plan de marketing comprende un proceso que no se limita únicamente a establecer estrategias. Para el presente trabajo de investigación, fue de gran importancia realizar el análisis del entorno del mercado así como desarrollar una investigación cualitativa y cuantitativa de mercados, cuyos resultados demuestran que la gran mayoría de usuarios de las cooperativas de transporte interprovincial de pasajeros en la ciudad de Cuenca tienen interés en utilizar un servicio diferente para adquirir sus tiquetes ya que, en ocasiones, se les dificulta usar el medio tradicional y que al implementar un servicio de compra en línea, más que una comodidad sería cubrir una necesidad.

Debido a que en los años 2020-2021 se presentó una pandemia la gente por fuerza mayor utilizó diferentes medios tecnológicos, culturizándose con la tecnología, si bien la implementación de tiquetes se ha prolongado notoriamente la EMOV-EP ha tomado un papel importante ya que como administración desean avanzar e innovar para dar un mejor servicio a los usuarios.

Si bien los usuarios están dispuestos a pagar un valor extra, también indican que las cooperativas deben cubrir el valor adicional, siendo esto una opinión dividida y a considerar ya que es el mercado objetivo.

Es por ello que para cada estrategia se planteó un objetivo y táctica, ya que con las estrategias plantadas se pretende llegar a los diferentes sectores.

## Bibliografía

- American Marketing Association. (28 de mayo de 2021). What is Marketing? — The Definition of Marketing. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Analuisa Iza, E. H. (2018). Implementación del sistema de gestión de encomiendas y ventas de pasajes en línea para la cooperativa de transporte de pasajeros en buses "Macas Ltda." usando el framework Javaservertaces. Trabajo de titulación: Proyecto técnico para optar al grado académico de ingeniero en sistemas informáticos, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Informática y Electrónica - Escuela de Ingeniería en Sistemas, Riobamba.
- Automóviles de Ecuador. (2021). Los Diccionarios y las Enciclopedias sobre el Académico. <https://es-academic.com/dic.nsf/eswiki/125030>
- Bach, H. (2012). Infographic: How Technology boosted eCommerce» ePages-Blog (USA) | ePages: Our shop software for your success in e-commerce. Epages.com. <https://blog.epages.com/us/2012/10/05/infographic-ecommerce/>
- Castillo, L. (25 de agosto de 2020). Los 145 dueños de negocios del Terminal Terrestre de Cuenca son exonerados del arriendo para reactivar su economía. El Comercio. <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/duenos-negocios-terminal-terrestre-ecuador.html>
- Cedamano García, M. Y., & Cedamano García, J. L. (2010). Análisis, diseño y desarrollo del sistema para el control de rutas, encomiendas, reservación y venta de tickets para la cooperativa de transportes "Pullman Carchi". Trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniero de sistemas e informática, Escuela Politécnica del Ejército, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Sangolquí.

Chrysovalantou Milliou and Lambros Pechlivanos. (noviembre de 2007). Choosing Between Different Forms of B2B Electronic Marketplaces.

<file:///C:/Users/Ismael%20Silva/Downloads/SSRN-id1267320.pdf>

El Comercio (2017). La terminal terrestre de Cuenca registra gran movimiento de pasajeros hacia El Oro por elecciones.

El Telégrafo. (18 de agosto de 2019). La inestabilidad política ha sido constante en 40 años de democracia. El Telégrafo. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/3/inestabilidad-politica-democracia-ecuador>

Empresa Pública de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca. (2014). Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca, Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca. Plan Operativo Anual 2014.

<https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/2014%20k.%29%20Planes%20y%20Programas.pdf>

Empresa Pública de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca. (13 de febrero de 2015).

Terminal Terrestre de Cuenca obtiene certificado de habilitación técnica.

<https://www.emov.gob.ec/terminal-terrestre-de-cuenca-obtiene-certificado-de-habilitacion-tecnica/>

Empresa Pública de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca. (16 de abril de 2019). EMOV.

Recuperado el 08 de junio de 2020, de Entrega de nuevas boleterías en la Terminal

Terrestre: <https://www.emov.gob.ec/nuevas-boleterias-en-la-terminal-terrestre/>

Empresa Pública de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca. (9 de abril de 2020). La

EMOV cumple 10 años de vida institucional. <https://www.emov.gob.ec/la-emov-cumple-10-anos-de-vida-institucional/>

EMOV EP. (10 de julio de 2020). Terminal Terrestre de Cuenca lista para fase operativa.

<https://www.emov.gob.ec/terminal-terrestre-de-cuenca-lista-para-fase-operativa/>

Empresa Pública de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca. (9 de marzo de 2021). La

Terminal Terrestre de Cuenca genera seguridad y confianza a sus usuarios.

<https://www.emov.gob.ec/la-terminal-terrestre-de-cuenca-genera-seguridad-y-confianza-a-sus-usuarios/>

Fajardo, L. (agosto de 2016). Contraloría General del Estado.

<http://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=45421&tipo=inf>

Fajardo Maldonado, V. F., & Mañay Astudillo, R. E. (2017). Análisis y desarrollo de una

aplicación web de gestión y venta de pasajes electrónicos para empresas de transporte

interprovincial. Proyecto de grado, Universidad Estatal de Milagro, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Milagro.

France 24. (Abril de 2021). Ecuador evalúa toques de queda para contener repunte de

coronavirus. France 24; France 24. [https://www.france24.com/es/minuto-a-](https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20210401-ecuador-eval%C3%BAa-toques-de-queda-para-contener-repunte-de-coronavirus)

[minuto/20210401-ecuador-eval%C3%BAa-toques-de-queda-para-contener-repunte-de-coronavirus](https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20210401-ecuador-eval%C3%BAa-toques-de-queda-para-contener-repunte-de-coronavirus)

González, J. (29 de julio de 2021). Tras renovación de estado de excepción, se autoriza

circulación de transporte interprovincial desde El Oro solo para completamente vacunados.

Eluniverso.com; El Universo. [https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/tras-](https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/tras-renovacion-de-estado-de-excepcion-se-autoriza-circulacion-de-transporte-interprovincial-desde-el-oro-solo-para-completamente-vacunados-nota/)

[renovacion-de-estado-de-excepcion-se-autoriza-circulacion-de-transporte-interprovincial-desde-el-oro-solo-para-completamente-vacunados-nota/](https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/tras-renovacion-de-estado-de-excepcion-se-autoriza-circulacion-de-transporte-interprovincial-desde-el-oro-solo-para-completamente-vacunados-nota/)

González, M. (2007). Los medios de transporte en la ciudad: un análisis comparativo. Análisis

comparativo, Ecologistas en Acción, Madrid.

- Guaña-Moya, E. J., Quinatoa-Arequipa, E., & Pérez-Fabara, M. (2017). Tendencias del uso de las tecnologías y conducta del consumidor tecnológico. *Ciencias Holguín*, 23 (2), 1-17.
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de mercados: En un ambiente de información digital* (4 ed.). (J. Mares Chacón, M. T. Zapata Terrazas, Edits., E. Palos Báez, & J. F. Dávila Martínez, Trads.) Mexico, D.F., México, México: Mc Graw Hill - Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de marketing: Diseño, implementación y control* (1 ed.). Ecoe Ediciones.
- Institute for Transport Studies, University of Natural Resources and Applied Life Sciences (BOKU) - Viena. (2010). *Sistemas innovadores de billeteaje para el transporte público*. Unión Europea, CIVITAS Secretariat - The Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe (REC), Austria.
- Jain, V. (2014). *The Impact of Social Commerce on Consumer Behaviour: With Special Reference to F-Commerce*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2403898>
- Kourouthanassis, P. E., y Giaglis, G. (julio de 2012). *Introduction to the Special Issue Mobile Commerce: The Past, Present, and Future of Mobile Commerce Research*. Research Gate; Taylor & Francis (Routledge).  
[https://www.researchgate.net/publication/262346446\\_Introduction\\_to\\_the\\_Special\\_Issue\\_Mobile\\_Commerce\\_The\\_Past\\_Present\\_and\\_Future\\_of\\_Mobile\\_Commerce\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/262346446_Introduction_to_the_Special_Issue_Mobile_Commerce_The_Past_Present_and_Future_of_Mobile_Commerce_Research)
- Kotler, P., Keller, y Lane, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14 ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed., M. A. Mues Zepeda, & M. Martinez Gay, Trads.) Naucalpan de Juárez, México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia (6 ed.). (L. Pineda Ayala, Trad.) México: Pearson Educación.
- Machado Basantes, E. R. (2018). Guía metodológica para el desarrollo del plan de marketing en los negocios. MQR.
- Melgarejo Graciano, M. E. (2017). Implementación de un software integrado de tecnología web y móvil para la mejora proceso de venta de pasajes en una empresa de transportes. Tesis de posgrado, Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Postgrado, Lima.
- Merizalde Espinoza, A. G. (2012). Diseño de un modelo de negocio para la comercialización de tickets de transporte interprovincial por medio de internet. Tesis previa a la obtención del título de ingeniería en marketing, Universidad Tecnológica Equinoccial, Facultad de Ciencias Económicas y Negocios - Escuela de Marketing, Quito.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2019). Comercio electrónico, una oportunidad para el desarrollo de negocios a través de la web. Telecomunicaciones.gob.ec. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/comercio-electronico-una-oportunidad-para-el-desarrollo-de-negocios-a-traves-de-la-web/>
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2012). Plan estratégico. <https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/PLAN ESTRATEGICO.pdf>
- Monteiro, T. A., Giuliani, A. C., Cavazos-Arroyo, J., y Kassouf Pizzinatto, N. (2015). Mezcla del marketing verde: Una perspectiva teórica. Cuadernos del Cimbage (17), 103-126.
- Novillo. (2010). Universidad de Cuenca. Estudio histórico y cultural de cuenca en el siglo XX (1920- 1980) a partir de la producción literaria de G. H. Mata. <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1937/1/thg391.pdf>

- Ordoñez, E., y Paucar, E. (2020). Estudio de factibilidad para el diseño de una aplicación destinada a la reserva y venta de pasajes para el Terminal Terrestre de Cuenca. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Parmerlee, D. (1999). Las herramientas de marketing de la American Marketing Association: preparación del plan de marketing. Barcelona, Cataluña, España: Ediciones Granica S.A.
- Pérez, G. (2002). Sistema de cobro electrónico de pasajes en el transporte público. Organización de las Naciones Unidas - CEPAL - ECLAC, División de Recursos Naturales e Infraestructura - Unidad de Transporte, Santiago de Chile.
- Portal Diverso. (8 de agosto de 2019). Despidieron con honores a ex vicepresidente Alejandro Serrano Aguilar. <https://portaldiverso.com/despidieron-con-honores-a-ex-vicepresidente-alejandro-serrano-aguilar/>
- Presidencia de la República de Ecuador. (2012). Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial de Ecuador.
- Revista Avance. (2012). Revistavance.com. <https://www.revistavance.com/ano-2012.html#julio/9/%20Hace%20100%20a%C3%B1os%20rod%C3%B3el%20primer%20carro%20en%20Cuenca>
- Romero Yanchapaxi, F. E. (2010). El transporte terrestre de pasajeros en Ecuador y Quito: Perspectiva histórica y situación actual. Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, Departamento de Análisis de la Información Estadística. Quito: Talleres Gráficos del INEC.
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L., y Wisenblit, J. (2010). Comportamiento del consumidor (10 ed.). (G. Domínguez Chávez, F. Hernández Carrasco, Edits., y V. d. Alba Ramírez, Trad.) Naucalpan de Juárez, México, México: Pearson Educación de México S.A. de S.V.

Trenza, A. (10 de diciembre de 2020). Análisis PESTEL - Ana Trenza. Ana Trenza.

<https://anatreza.com/analisis-pestel/#12-para-que-sirve-el-analisis-pestel>

Universidad Americana de Europa (18 de marzo de 2021). Ventajas y desventajas del e-

commerce. Universidad Americana de Europa. [https://unade.edu.mx/ventajas-y-](https://unade.edu.mx/ventajas-y-desventajas-del-ecommerce/)

[desventajas-del-ecommerce/](https://unade.edu.mx/ventajas-y-desventajas-del-ecommerce/)

Universidad Autónoma de México. (2018). La competencia económica en el comercio

electrónico y su protección en el sistema jurídico mexicano.

[https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/4667-la-competencia-economica-en-el-](https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/4667-la-competencia-economica-en-el-comercio-electronico-y-su-proteccion-en-el-sistema-juridico-mexicano)

[comercio-electronico-y-su-proteccion-en-el-sistema-juridico-mexicano](https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/4667-la-competencia-economica-en-el-comercio-electronico-y-su-proteccion-en-el-sistema-juridico-mexicano)

Yunez, Y. (2018). Análisis del servicio al cliente de la Terminal Terrestre de la Ciudad de

Cuenca como parte del desarrollo turístico 2017. Cuenca: Universidad de Cuenca.

## **Anexos**

### **Anexo A**

Entrevista al asistente técnico de control, encargado de la coordinación del Terminal Terrestre de Cuenca

#### **Perfil del entrevistado**

*Entrevistado:* Ing. Juan Carlos Tenorio Delgado, asistente técnico de control, encargado de la coordinación del Terminal Terrestre de la ciudad de Cuenca (2021).

*¿Cuál es la función de la EMOV-EP en el Terminal Terrestre?*

“La EMOV-EP administra las frecuencias y las rutas por donde, por contrato de operaciones, las unidades intra- e interprovinciales dan el servicio de transporte a diferentes partes del país. También controla, de manera integral, que las unidades se encuentren habilitadas mediante la aprobación de ítems de control, como tipo de licencia, matrícula, revisión técnica vehicular y permiso de operaciones”.

*¿Quién regula el precio de pasajes bajo su administración?*

“La EMOV-EP está regida ante la Agencia Nacional de Tránsito; ellos, a través de sus resoluciones, generan los costos, cobros bases y techo para las diferentes recaudaciones de las empresas de transporte”.

*¿Hasta qué punto interviene la EMOV-EP en la administración de las operadoras?*

“Cabe mencionar que la comercialización de boletos es autónoma e independiente de cada operadora. La EMOV-EP no interviene en la venta de boletos; más bien, lo que se ha generado es una exigencia de que todo boleto vendido pase por un control interno ya que se contabilizan los pasajeros que ingresan y salen de cada unidad, así como los boletos vendidos en las ventanillas”.

*Como administración, ¿cuál es el interés para que se sistematice el servicio?*

“Para la administración del Terminal, la implementación del servicio de tiquetes en línea, además de innovar, tendrá otros beneficios como ayudar al tema estadístico, ya que esta generaría información importante de los usuarios como: el destino más vendido, cuántos boletos se venden, segmento, logística, frecuencia y provisión. Además, ayudaría a evitar controles manuales, pero no se intervendría en la operación”.

*¿Cuál es su opinión sobre la implementación de los tiquetes en línea?*

“Los usuarios buscan mayor comodidad en todos los sentidos, y con más razón con la creciente competencia no legalizada. La implementación de tiquetes en línea da una mayor facilidad a los usuarios para adquirirlos, permitirá entregar información útil e integral y reactivar la economía. Es un conjunto de factores en los que, como administración, estamos comprometidos, presentado una estación limpia, segura, cómoda y con servicios adicionales para la comodidad del usuario, ya que el servicio va de la mano con la tecnología”.

## Anexo B

Número de encuestas respondidas a través de Google Forms: 394

20/9/21 23:54

ENCUESTAS

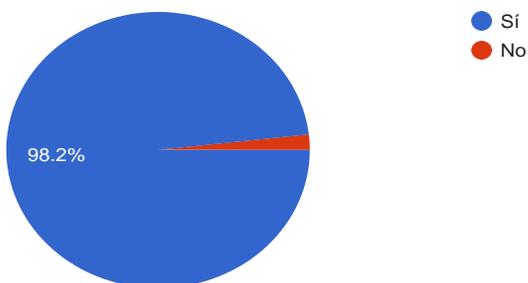
394 respuestas

[Publicar análisis](#)

1. ¿Utiliza el servicio de transporte interprovincial en la ciudad de Cuenca?

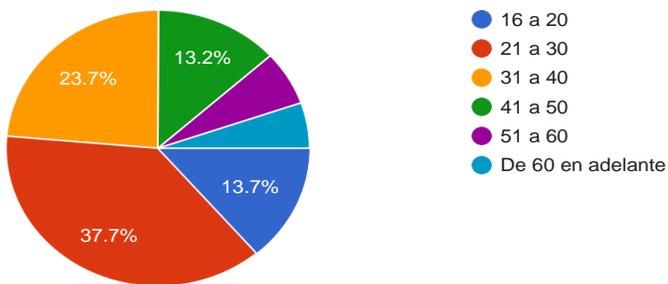


389 respuestas



2. Edad

393 respuestas



## Anexo C

### Encuesta aplicada a través de Google Forms

20/9/21 23:53

Información

## Información

Saludos cordiales. Soy una estudiante de la Escuela de Marketing de la Universidad del Azuay. Estoy realizando mi trabajo de titulación, motivo por el cual pido su colaboración contestando la presente encuesta. El objetivo de la misma es recolectar información para ser empleada en una investigación académica. Sus respuestas son totalmente anónimas.

---

### \*Obligatorio

1. 1. ¿Utiliza el servicio de transporte interprovincial en la ciudad de Cuenca?

Si su respuesta es NO, la encuesta se termina.

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

2. 2. Edad

*Marca solo un óvalo.*

- 16 a 20  
 21 a 30  
 31 a 40  
 41 a 50  
 51 a 60  
 De 60 en adelante

## 3. 3. Ocupación

*Marca solo un óvalo.*

- Estudiante
- Empleado sector público
- Empleado sector privado
- Independiente
- Ama de casa
- Otros

## 4. 4. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de transporte interprovincial?

Señale solo una opción

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1 vez	2 veces	3 veces	4 veces	5 veces	6 veces
Diariamente	<input type="radio"/>					
Semanalmente	<input type="radio"/>					
Quincenalmente	<input type="radio"/>					
Mensualmente	<input type="radio"/>					
Semestralmente	<input type="radio"/>					
Anualmente	<input type="radio"/>					

## 5. 5. ¿Cuál es el motivo por el cual viaja?

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Salud
- Trabajo
- Familia
- Turismo
- Estudios

20/9/21 23:53

Información

6. 6. ¿Se siente satisfecho con el servicio de adquisición de boletos que ofrecen las diferentes cooperativas de transporte interprovincial?

*Marca solo un óvalo.*

- Muy satisfecho  
 Satisfecho  
 Insatisfecho

7. 7. ¿Usted tiene acceso a internet?

Si su respuesta es NO, continuar con la pregunta 16.

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

8. 8. ¿Ha realizado actividades de compra/venta por internet?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

9. 9. ¿Considera que es seguro realizar actividades de compra/venta por internet?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

20/9/21 23:53

Información

10. 10. ¿Accedería usted a una plataforma que le permita comprar un boleto en línea?  
Si su respuesta es Sí, continuar con la pregunta 12.

Marca solo un óvalo.

Sí

No

11. 11. ¿Por qué no accedería a una plataforma que le permita comprar un boleto en línea?

---

12. 12. Ordene las siguientes opciones según su importancia en la adquisición de un boleto: \*

Cuando 1 es menos importante y 6 es muy importante

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6
Conocer el itinerario de las cooperativas	<input type="radio"/>					
Escoger el asiento	<input type="radio"/>					
Ahorrar tiempo	<input type="radio"/>					
Evitar aglomeraciones	<input type="radio"/>					
Conocer si existe disponibilidad de pasajes	<input type="radio"/>					
Obtener información unificada de diferentes cooperativas	<input type="radio"/>					

20/9/21 23:53

Información

13. 13. ¿Está dispuesto a pagar un valor extra por adquirir el boleto en línea?  
Si su respuesta es Sí, continuar con la pregunta 15.

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

14. 14. ¿Por qué no está dispuesto a pagar un valor extra para adquirir el boleto en línea?  
Continuar con la pregunta 16.
- 

15. 15. ¿Qué valor extra está dispuesto a pagar para adquirir el boleto en línea?

*Marca solo un óvalo.*

- 0 a 25 centavos  
 26 a 50 centavos  
 51 a 75 centavos  
 0.76 a 1.00 dolar

16. 16. ¿Cómo adquiere su boleto?

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Ventanilla  
 En línea (online)  
 Transferencia

20/9/21 23:53

Información

17. ¿Por qué medio le gustaría recibir información adicional sobre la adquisición de boletos en línea para usar el servicio de transporte interprovincial?

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Redes sociales
- Radio
- Volantes
- WhatsApp
- Correo electrónico

---

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios