

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

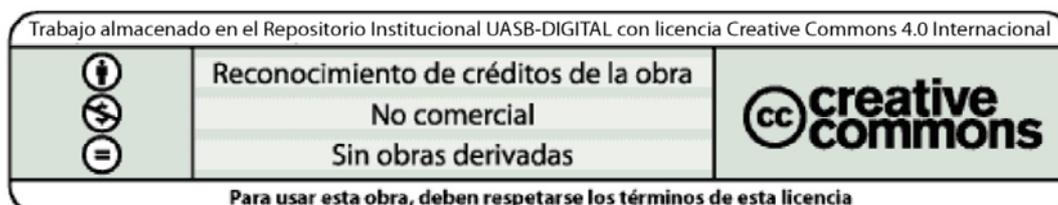
Maestría en Administración de Empresas

**Análisis de estrategias de diferenciación en el transporte
interprovincial de pasajeros en Ambato**

Víctor Hugo Santamaría Tacoamán

Tutor: Ramiro García Calderón

Quito, 2018



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Víctor Hugo Santamaría Tacoamán, autor de la monografía intitulada “Análisis de estrategias de diferenciación en el transporte interprovincial de pasajeros en Ambato”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha

Firma:

Víctor Hugo Santamaría Tacoamán

Resumen

Los costos de operación en el transporte de pasajeros se incrementan anualmente mientras que los ingresos para los transportistas en el servicio público de pasajeros tienen una restricción por la fijación de las tarifas de pasajes de la Agencia Nacional de Tránsito. Esta situación pone de manifiesto una realidad que los transportistas deben abordar bajo una administración económica y de estrategia comercial para atraer clientes y sostenerse en la renovación y mejoramiento que requiere la ciudadanía.

La herramienta de Cadena de Valor de los Servicios de Gustavo Alonso utilizada en este trabajo permite entender las organizaciones según los eslabones que componen la propuesta de valor de los servicios. Esta herramienta propone la evaluación de los eslabones como fuente de conocimiento y ajustes para una propuesta de valor superior. El resultado final con esta herramienta busca evidenciar las variables que agregan valor al usuario en el transporte interprovincial.

Este trabajo de investigación se realizó en el Terminal Terrestre de Pasajeros de Ambato. En esta ciudad, los usuarios consideran a la seguridad y el tiempo de viaje como los factores más importantes en el momento de evaluar la satisfacción en el servicio recibido. Las operadoras de transporte por su parte, han incorporado beneficios para una mayor satisfacción, sin embargo, estos beneficios no son conocidos ni atienden los aspectos más valorados por los usuarios. Esto hace que las mejoras no generen una preferencia por alguna de las operadoras. Por otra parte, las mejoras implementadas por las organizaciones son fácilmente copiadas por otras diluyendo así la posibilidad de realizar un posicionamiento superior. El usuario por lo tanto no atribuye un valor superior en el servicio recibido a ninguna de las operadoras.

Finalmente, se realiza la propuesta de estrategias de diferenciación aplicables para la Cooperativa S.A.N.T.A. y Cooperativa Ambato. En la propuesta se prioriza la satisfacción de dos de las principales variables de satisfacción del usuario de transporte interprovincial como son la seguridad y el tiempo de viaje. Ambas propuestas utilizan la tecnología como herramienta de ejecución en búsqueda de atracción y fidelización de usuarios.

Dedicatoria

Majito, tú inspiras y me motivas a ser un mejor ser humano, esposo y padre día a día. Te dedico a ti este nuevo logro que alcanzo en mi vida profesional reconociendo tu comprensión en espera del tiempo libre para compartir con tigo y nuestros seres queridos. Eres la adrenalina que mueve mi existencia.

Hago una dedicatoria también a mis padres que en todo momento de mi vida me han apoyado para alcanzar resultados superiores aunque esto haya implicado reducir el tiempo que compartimos en familia.

A mis amigos de clase Karlita, José y May que hicieron de esta experiencia académica una oportunidad para conocer a grandes personas y que las largas horas de trabajo resulten en agradables momentos llenos de buenas experiencias.

Agradecimientos

Mi agradecimiento a todas las personas y organizaciones que me permitieron aprender durante el desarrollo de este trabajo.

A Ramiro García, por la apertura, consejos y conocimiento brindado para guiarme en el desarrollo de este trabajo.

A Alex Rosales, Administrador del Terminal Terrestre de Ambato por la información, disponibilidad y autorizaciones para realizar la investigación.

A Galo Toro, Gerente de Cooperativa S.A.N.T.A. por la información y apoyo para conocer de esta organización.

A Marco Hidalgo y Danilo Mayorga, directivos de la Cooperativa Ambato por la información y apoyo para aprender del trabajo de esta organización.

Al personal de las Cooperativas S.A.N.T.A., Ambato y Terminal Terrestre Ambato que me facilitaron el desarrollo de este trabajo investigativo.

Tabla de contenido

Introducción.....	10
1. Descripción del problema	10
2. Objetivo general	12
2.1. Objetivos específicos	12
3. Hipótesis.....	12
Capítulo uno: Marco teórico	13
1. Marco referencial	13
1.1. Regulación del sector transportista	13
1.1.1. Ministerio de Transporte	13
1.1.2. Agencia Nacional de Tránsito.....	13
1.1.3. Comisión de Tránsito del Ecuador	14
1.1.4. Ley de Tránsito	14
1.1.5. Contrato de operación	15
1.1.6. Permiso de operación	15
1.1.7. Habilitación vehicular	15
1.1.8. Títulos habilitantes	15
1.1.9. Niveles de servicio	15
1.1.10. Tipos de transporte terrestre interprovincial comercial	16
1.1.11. Operadora de Transporte Terrestre	16
1.1.12. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	17
2. Estrategia empresarial	18
2.1. Liderazgo en costos.....	18
2.2. Diferenciación	19
2.2.1. Criterios de diferenciación	20
2.3. Segmentación	21
3. Los servicios.....	21
3.1. Concepto de servicio	22
3.2. Características de los servicios.....	22
4. Cadena de valor.....	23
4.1. Actividades primarias.....	25

4.2.	Actividades de apoyo	25
5.	Cadena de Valor de los Servicios.....	26
5.1.	Eslabones primarios	26
5.2.	Eslabones de apoyo	28
Capítulo dos:	Definición del sector	30
1.	Sector del transporte.....	30
2.	Estructura del sector – Transporte terrestre	30
3.	Transporte público de pasajeros en bus	30
4.	Transporte interprovincial.....	31
4.1.	Transporte interprovincial – Ambato.....	33
5.	Representatividad de las cooperativas seleccionadas	35
6.	Cooperativa S.A.N.T.A.	36
6.1.	Historia.....	36
6.2.	Misión	37
6.3.	Visión	37
6.4.	Rutas de cobertura.....	37
6.5.	Socios	38
6.6.	Estructura administrativa	39
7.	Cooperativa Ambato	40
7.1.	Historia.....	40
7.2.	Misión	41
7.3.	Visión	41
7.4.	Rutas de cobertura.....	41
7.5.	Socios	42
7.6.	Estructura administrativa	43
Capítulo tres:	Desarrollo de la información.....	44
1.	Proceso de investigación	44
1.1.	Metodología de la investigación	44
1.2.	Objetivos del estudio de campo	44
2.	Diseño de la investigación de mercado	45
2.1.	Método	45
2.2.	Alcance.....	45

2.3.	Fuente de datos.....	45
2.4.	Marco muestral.....	45
2.5.	Tamaño la muestra	46
2.6.	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	46
2.7.	Análisis de resultados.....	48
3.	Resultados de la Investigación	48
3.1.	Marketing y ventas	49
3.2.	Personal de contacto.....	50
3.3.	Soporte físico y habilidades	52
3.4.	Prestación de servicio.....	53
3.5.	Clientes.....	62
3.6.	Otros clientes.....	64
3.7.	Dirección general y de recursos humanos.....	66
3.8.	Organización interna y tecnología	67
3.9.	Infraestructura y ambiente.....	67
3.10.	Abastecimiento.....	68
3.11.	Margen	68
3.12.	Cadena de valor – Cooperativa Ambato	71
3.13.	Cadena de valor – Cooperativa S.A.N.T.A.....	72
4.	Propuesta en la oferta de valor del servicio de transporte.....	73
4.1.	Cooperativa Ambato	73
4.1.1.	Dirección general y de recursos humanos.....	74
4.1.2.	Organización interna y tecnología	74
4.1.3.	Marketing y ventas	75
4.1.4.	Personal de contacto.....	75
4.1.5.	Recursos y resultados esperados	76
4.2.	Cooperativa S.A.N.T.A.	77
4.2.1.	Dirección general y de recursos humanos.....	79
4.2.2.	Organización interna y tecnología	79
4.2.3.	Marketing y ventas	79
4.2.4.	Personal de contacto.....	80
4.2.5.	Prestación	80

4.2.6. Recursos y resultados esperados	80
Capítulo cuatro: Conclusiones y recomendaciones	82
1. Conclusiones	82
2.Recomendaciones.....	83
Referencias.....	84
Anexos	87
Anexo 1: Encuestas de estudio cuantitativo.....	87
Anexo 2: Clasificación operadoras T.T.A. por número de frecuencias	89
Anexo 3: Listado nacional de oficinas Coop. S.A.N.T.A.	90
Anexo 4. Listado nacional de oficinas Coop. Ambato.....	91
Anexo 5. Características de los servicios e implicaciones en la atención al cliente ..	92

Introducción

En el servicio de transporte masivo de pasajeros en Ecuador en el transcurso del tiempo se ha demostrado que mientras exista un servicio más rápido y cómodo, este tendrá la posibilidad de ser exitoso (García de Véliz y Villavicencio 1993, 10). Esta situación se ratifica conforme lo determinado en estudios más recientes de Sánchez-Flores y Romero-Torres (2010) y en la investigación de Gutiérrez (2013) quienes consideran estos factores como clave para la evaluación del servicio de transporte e incorporan nuevos factores que complementan lo señalado por García de Véliz y Villavicencio.

La competencia entre operadoras con el paso de tiempo ha generado que estas se vean en la necesidad de realizar altas inversiones para el mejoramiento de la flota vehicular, así como también han añadido beneficios en búsqueda de una preferencia mediante la satisfacción del cliente.

Por otra parte, las operadoras del servicio de transporte público de pasajeros en la modalidad interprovincial trabajan con ingresos relacionados con tarifas fijas de pasajes. Estas tarifas son determinadas por la Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador (A.N.T). El transportista por su parte administra los ingresos para su sustento pero también para el sostenimiento, renovación y mejoramiento del servicio de transporte.

1. Descripción del problema

El transporte masivo de pasajeros por vía terrestre enfrenta dificultades de sostenimiento económico. El sostenimiento de los costos de los insumos es el reto para este sector. Según la Federación Nacional de Cooperativas de Transporte de Pasajeros del Ecuador (FENACOTIP) los costos de los insumos siguen subiendo y las tarifas para los pasajes no suben (El Productor 2014). Esta situación complica la situación económica de los transportistas para sostener las inversiones, renovación y funcionamiento de las unidades de transporte.

El incremento de ingresos para el sector del transporte interprovincial de pasajeros por vía de incremento de precios es limitado ya que estos son de carácter fijo y cualquier incremento debe ser autorizado por la Agencia Nacional de Tránsito.

En la situación actual, el servicio de transporte masivo de pasajeros (interprovincial) podría llegar a niveles económicamente difíciles de sostener. Esto provocaría presión generalizada por un incremento en las tarifas de transporte y que el dinamismo de este sector, la renovación y mejoras en la calidad del servicio se estanquen.

Esta propuesta de investigación busca identificar las estrategias que aplican dos de las cooperativas de mayor impacto en el servicio de transporte interprovincial de pasajeros que operan desde la ciudad de Ambato para proporcionar herramientas que enfoquen sus esfuerzos para generar mayor valor hacia el usuario. Las cooperativas en estudio son: Servicio Automotorizado Nacional de Transporte Ambateños (S.A.N.T.A.) y Cooperativa de transporte de pasajeros Ambato. Para el análisis se utilizará como herramienta la Cadena de Valor propuesta por Gustavo Alonso propuesta en su trabajo “Reinterpretando la Cadena de Valor”.

La presente investigación servirá como una fuente de información descriptiva para los miembros y dirigentes de las organizaciones relacionadas con el transporte terrestre interprovincial de pasajeros. En primer lugar, se podrá utilizar como herramienta metodológica para el entendimiento del entorno en el que se desarrollan estas organizaciones. En segundo lugar, es una referencia para la evaluación del desempeño en este sector. Finalmente, la información obtenida en esta investigación servirá como documento de análisis para que las instituciones que forman parte de la investigación puedan mejorar sus estrategias de atención al usuario.

En esta investigación se busca responder al cuestionamiento de ¿Cuáles son las estrategias de diferenciación que se aplican en el transporte masivo de pasajeros en Ambato?

Se plantean las siguientes preguntas que soportan a la pregunta principal de la investigación: ¿Qué propuestas de valor tienen las organizaciones de transporte masivo de pasajeros?, ¿Cuáles son las prácticas diferenciadoras del servicio en las organizaciones de este gremio?, ¿Cómo están estructuradas estas organizaciones?, ¿Qué regulaciones deben cumplir?

2. Objetivo general

Describir las estrategias de diferenciación que aplican las cooperativas de transporte masivo de pasajeros en Ambato en el ámbito del servicio interprovincial.

2.1. Objetivos específicos

- Describir la cadena de valor de las organizaciones de transporte masivo en estudio.
- Describir las prácticas de diferenciación de las organizaciones en estudio.
- Describir las estructuras de organización en las instituciones de transporte de pasajeros.
- Comparar las estrategias de atención al cliente entre las organizaciones.
- Realizar propuesta de diferenciación para las organizaciones en estudio.

3. Hipótesis

La presente investigación no presenta una hipótesis ya que es de tipo descriptiva en la cual no se pronostica un hecho o dato. Con esta investigación se pretende conocer las principales características y el funcionamiento en torno al servicio al cliente en el transporte interprovincial masivo de pasajeros en la ciudad de Ambato.

Capítulo uno

Marco teórico

1. Marco referencial

1.1. Regulación del sector transportista

El presente estudio toma en consideración que la gestión que realizan las organizaciones del transporte terrestre masivo de pasajeros está regulada por el Ministerio de Transporte y la Agencia Nacional de Tránsito como instituciones gestoras de las políticas y controles en torno al ámbito de la operación del sector transportista.

1.1.1. Ministerio de Transporte

Es la entidad rectora del Sistema Nacional del Transporte Multimodal. Sus funciones están relacionadas con formular, implementar y evaluar políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos que garanticen una red de transporte seguro y competitivo, minimizando el impacto ambiental y contribuyendo al desarrollo social y económico del país. Sus entidades adscritas en el ámbito de transporte terrestre son la Agencia Nacional de Tránsito y la Comisión de Tránsito del Ecuador (Ministerio de Transporte y Obras Públicas s.f.).

1.1.2. Agencia Nacional de Tránsito

La Agencia Nacional de Tránsito (A.N.T.) de acuerdo a lo que se indica en su página electrónica tiene como misión el planificar, regular y controlar la gestión del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el territorio nacional, a fin de garantizar la libre y segura movilidad terrestre, prestando servicios de calidad que satisfagan la demanda ciudadana; coadyuvando a la preservación del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del país, en el ámbito de su competencia (Agencia Nacional de Tránsito s.f.).

El objetivo de esta institución es el de contribuir al desarrollo nacional, a través de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial,

mediante la formulación y aplicación de leyes, normas, políticas, planes, programas y proyectos que garanticen la satisfacción de los usuarios (Agencia Nacional de Tránsito s.f.).

1.1.3. Comisión de Tránsito del Ecuador

Esta institución tiene como misión la de dirigir y controlar la actividad operativa de los servicios de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, en la red vial estatal y sus troncales nacionales y demás circunscripciones territoriales que le fueren delegadas por los Gobiernos Autónomos Descentralizados (G.A.D.), con sujeción a las regulaciones emanadas por la A.N.T., la investigación de accidentes de tránsito y la formación del Cuerpo de Vigilantes y de Agentes Civiles de Tránsito (Comisión de Tránsito del Ecuador s.f.).

1.1.4. Ley de Tránsito

En materia de tránsito, la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (L.O.T.T.T.S.V.) indica entre sus objetivos: buscar la organización, planificación, y regulación de la movilidad peatonal, circulación, seguridad vial, uso de los vehículos y la conducción de semovientes. La prevención, reducción sistemática y sostenida de los accidentes de tránsito y sus consecuencias, mortalidad y morbilidad; así como aumentar los niveles de percepción del riesgo en los conductores y usuarios viales. El establecimiento de programas de capacitación y difusión para conductores, peatones, pasajeros y autoridades, en materia de seguridad vial, para la creación de una cultura y conciencia vial responsable y solidaria. La formación de conductores; entre otros (Asamblea Constituyente del Ecuador 2008, 28).

1.1.5. Contrato de operación

Título habilitante mediante el cual el Estado concede a una persona jurídica, que cumpla con los requisitos legales, la facultad de establecer la prestación de los servicios de transporte público de personas (Agencia Nacional de Tránsito 2012b, 4).

1.1.6. Permiso de operación

Título habilitante mediante el cual el Estado concede a una persona jurídica y/o natural, que cumple con los requisitos legales, la prestación de los servicios de transporte terrestre comercial de personas y/o bienes (Agencia Nacional de Tránsito 2012b, 4).

1.1.7. Habilitación vehicular

Procedimiento mediante el cual la autoridad competente verifica que el vehículo ofertado por el transportista cumple con las características técnicas vehiculares y administrativas que correspondan, así como con los requerimientos de antigüedad, titularidad, póliza de seguro y revisión técnica, lo cual se acredita normalmente a través del respectivo título habilitante (Agencia Nacional de Tránsito 2012b, 4).

1.1.8. Títulos habilitantes

Instrumento legal mediante el cual la Agencia Nacional de Tránsito, las Unidades Administrativas, o los G.A.D., en el ámbito de sus competencias, autorizan la prestación de servicios de transporte terrestre público, comercial, por cuenta propia y renta de vehículos, de personas o bienes, según el ámbito de servicio de transporte que corresponda, en el área asignada (Agencia Nacional de Tránsito 2012b, 4).

1.1.9. Niveles de servicio

De acuerdo con lo señalado en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial (L.O.T.T.T.S.V.), el servicio de transporte público corresponde los

ámbitos de operación intracantonal, interprovincial, intraregional e internacional (Asamblea Constituyente del Ecuador 2008, 20-21). En esta ley se explica cada una de estas categorías así:

- Servicio de transporte público intracantonal.- es aquel que opera dentro de los límites cantonales.
- Servicio de transporte público intraprovincial.- es aquel que opera dentro de los límites provinciales.
- Servicio de transporte intrarregional.- es aquel que opera dentro de los límites regionales.
- Servicio de transporte público interprovincial.- es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites del territorio nacional.
- Servicio de transporte público internacional.- es aquel que opera, bajo cualquier modalidad, fuera de los límites del país, teniendo como origen el territorio nacional y como destino un país extranjero o viceversa.

1.1.10. Tipos de transporte terrestre interprovincial comercial

El servicio de transporte interprovincial comercial puede ser de turismo, carga pesada, pasajeros (Agencia Nacional de Tránsito 2012a, 19).

- Turismo.- vehículos todo terreno livianos, furgonetas, mini buses y buses.
- Carga pesada.- vehículos de carga con peso bruto vehicular superior a 3.5 toneladas, y unidades de carga.
- Pasajeros.- buses.

1.1.11. Operadora de Transporte Terrestre

Una operadora de transporte terrestre constituye toda persona jurídica, sea cooperativa o compañía, que habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos en la L.O.T.T.S.V., su reglamento y demás normativas aplicables, haya obtenido legalmente

el título habilitante para prestar el servicio de transporte terrestre en cualquiera de sus clases y tipos (Asamblea Constituyente del Ecuador 2008, 23).

1.1.12. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

De acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2014b, 6), las organizaciones de transporte con carácter cooperativista se rigen a los lineamientos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (S.E.P.S.). La S.E.P.S. es una entidad técnica de supervisión y control, que busca el desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento de las organizaciones del sector económico popular y solidario y el bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria s.f.).

El segmento de economía popular y solidaria corresponde a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, la autogestión, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, distribución equitativa y solidaria de excedentes, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación del capital (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2014b).

De acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, las cooperativas de servicio de transporte representan el 53% del total del sector cooperativo en Ecuador. Estas organizaciones dado su carácter cooperativista se componen por socios quienes son al mismo tiempo propietarios del vehículo y no ceden los derechos de propiedad a la cooperativa para su administración. En tanto que la administración de la cooperativa se limita a la gestión de gastos administrativos para la formalización del servicio. Los ingresos provenientes del cobro de pasajes, costos de mantenimiento del vehículo, son responsabilidad individual de cada propietario (socio) el cual maneja por propia cuenta su contabilidad personal, tributación y la situación contractual con el personal que opera el vehículo (2014a, 7-9).

2. Estrategia empresarial

Según Porter (2015, 29-39), la estrategia básica para un rendimiento superior radica en contar con una ventaja competitiva sostenible. El planteamiento de Porter consiste en evaluar la forma en que una organización puede mantener una ventaja competitiva en la industria, es decir, cómo se puede crear las estrategias que generen valor para sus clientes a un costo que genere valor para la organización.

En la propuesta de Porter, se determinan tres estrategias genéricas para alcanzar una ventaja competitiva: liderazgo en costos (costos bajos), diferenciación y segmentación (enfoque). La estrategia que una organización decida utilizar tiene que ser sostenible en el tiempo y requiere de una manera especial para alcanzar la ventaja competitiva.

2.1. Liderazgo en costos

Consiste en que la organización propone convertirse en el fabricante con costos bajos de su industria. Las fuentes de esta ventaja son la economía de escalas, aprendizaje y transferencia, patrón de utilización de la capacidad, nexos, interrelaciones, integración, oportunidad, políticas discrecionales independientes de otros factores, ubicación y factores institucionales. Una empresa que logra el liderazgo en costos, genera beneficios superiores con precios equivalentes o más bajos que los de los competidores siempre que logre el control de los precios en valores promedio al de la industria o cercanos de él. La empresa líder en costos debe ofertar productos (bienes / servicios) iguales o similares frente a la competencia para ser un participante destacado (Porter 2004, 40, 98-113).

La manera en la que se realizan las actividades en la organización junto con sus economías, son determinantes para que una organización tenga costos altos o bajos respecto de sus competidores. La ventaja competitiva que se pudiera encontrar es claramente visible cuando se compara con las actividades de valor de los competidores (Porter 2015, 67-68).

2.2. Diferenciación

Esta estrategia se fundamenta en distinguirse en el sector industrial en el que se participa. La diferenciación debe ser direccionada a satisfacer los aspectos altamente apreciados por los compradores. Consiste en seleccionar uno o más atributos considerados importantes para los clientes y definir los mecanismos con los que va a atender esas necesidades. La adopción de la diferenciación busca obtener beneficios a través de conseguir que los clientes estén dispuestos a pagar un precio más alto (Porter 2004, 42, 152-159).

En la investigación que Dickson y Ginter (1987, 2-10), se plantea la estrategia de diferenciación de productos como la alteración de las percepciones de los consumidores para alcanzar el estado de diferenciación de producto. Esta diferenciación de producto se da cuando la oferta de un producto es percibida por el consumidor como diferente de la de sus competidores en las características físicas o no físicas (incluyendo el precio). Además, indican que la mayoría de los consumidores basan sus decisiones en sus percepciones de la realidad. Estas percepciones son el resultado de un amplio conjunto de estímulos recibidos por el consumidor y que es ahí donde la estrategia pasa a tomar parte para la consecución de dicha posición de diferenciación. Algunos de estos estímulos son usados por los administradores de marketing como por ejemplo mediante la publicidad, empaque, esfuerzos de la fuerza de ventas, experiencia de uso de producto y similares.

Trout, Rivkin y Peralva en su obra “Diferenciarse o morir” plantean la estrategia de diferenciación algo similar a lo que indica Porter. Estos autores consideran que la diferenciación se fundamenta en el valor que proporciona un producto o un servicio y en el hecho de ocupar un lugar en la vida del consumidor. Además, se complementa al considerar no solamente en que el cliente conozca de su existencia sino que además la diferenciación le haga su preferido en la mente del cliente. En la medida en que la propuesta de valor tiene un significado en la vida del cliente, se determina su diferenciación (Trout, Rivkin y Peralva 2009, 105-116).

De acuerdo a Neumeier, la gran cantidad de ofertas, marcas e información confunden y complican la toma de decisiones de las personas. La estrategia de diferenciación no puede estar sustentada solamente en un factor, atributo o propuesta diferenciadora. Una propuesta de valor diferenciada debe tener cuatro componentes:

encontrar una necesidad con un espacio vacío con potencial a lo cual se llama foco, se debe juntar con el factor diferenciador, el soporte de una tendencia y apoyado con comunicaciones atractivas. Esa es la verdadera diferenciación (Neumeier 2011, 33-45).

Como se indica en “The long and short of quality ladders” de Amit Khandelwal, las economías avanzadas como la de Estados Unidos pierden empleo y producción en aquellas industrias donde los productos son relativamente homogéneos, es decir, donde la diferenciación se ha estancado. Mientras que son capaces de retener e incluso ampliar el empleo y la producción en las industrias donde el espacio para la diferenciación es amplio (en Fundación BBVA 2013, 12).

2.2.1. Criterios de diferenciación

La diferenciación tiene su origen en la cadena de valor ya que prácticamente cualquier actividad constituye una fuente potencial de distinción. Los factores para la diferenciación pueden provenir de las decisiones de política empresarial, los nexos, oportunidad, localización, interrelaciones, aprendizaje y transferencia, integración, escala, factores institucionales de la organización. La diferenciación tiene un costo adicional que debe ser compensado con un precio que supere el costo de la diferenciación (Porter 2004, 42, 152-159).

Porter (2015, 173-177) clasifica a las estrategias de diferenciación (que generan valor al cliente) bajo dos criterios, los criterios de uso y los criterios basados en las señales.

Los criterios de uso son los que provienen de la forma en que el proveedor influye en el valor real del cliente, reduciendo el costo o mejorando su rendimiento como por ejemplo la calidad y características del producto, tiempo de entrega y apoyo a la ingeniería de aplicaciones. Estos criterios se orientan más al producto del proveedor, a la logística de salida y a las actividades de mantenimiento.

Los criterios basados en las señales se originan de los indicadores de valor o de los medios con que el cliente califica el valor real del proveedor. Puede incluir factores como publicidad, reputación o imagen, peso o aspecto del producto, etiquetas, atractivo de las instalaciones, tiempo y reputación en la industria, participación en el mercado, lista de clientes, base instalada, identidad de la compañía matriz (tamaño, estabilidad

financiera), visibilidad ante los altos directivos de la empresa-cliente, precio (cuando connota calidad). Estos criterios son medidas de cómo el cliente percibe la existencia del valor. Estos criterios frecuentemente provienen de las actividades de marketing.

Existen cuatro pasos hacia la diferenciación: el primer paso es tener sentido en el contexto en el que se desarrollará el negocio, encontrar la idea diferenciadora, construir las credenciales que sustenten la idea y comunicar la diferencia. Se puede diferenciar por: ser el primero, apropiarse de un atributo, ser el líder, por tradición, ser un especialista, la preferencia diferencia, la forma como se hace un producto, ser el único, poniéndose de moda y se puede también diferenciar por precio, aunque es peligroso (Trout, Rivkin y Peralva 2009, 95-101).

2.3. Segmentación

La segmentación se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo (enfoque) dentro de un sector industrial. Se selecciona un segmento o grupo de segmentos y se adapta la estrategia para atenderlos excluyendo a los segmentos restantes. Al realizar esta elección se busca conseguir una ventaja competitiva en este segmento aunque no esté en capacidad de tener la ventaja competitiva para más segmentos de mercado. La segmentación tiene dos clasificaciones, la segmentación basada en los costos y la segmentación basada en la diferenciación. Esta estrategia tiene implícita la suposición de que los clientes no están bien atendidos por los competidores ya que ellos tienen además otros clientes (Porter 2004, 43).

3. Los servicios

El desarrollo de las actividades de transporte de pasajeros está en el ámbito de la oferta de servicios. Por lo tanto, es relevante para el desarrollo de esta investigación entender qué es un servicio y sus características.

3.1. Concepto de servicio

“Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables”. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas, sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados (Lovelock y Wirtz 2009, 15).

3.2. Características de los servicios

Las prácticas y conceptos que se manejan en la industria de bienes no se pueden aplicar de forma directa en las organizaciones de servicios debido a que estas últimas presentan circunstancias características que requieren de un análisis específico a la hora de plantear la propuesta de valor. A continuación, se revisan las particularidades que los servicios presentan de acuerdo con lo indicado por Lovelock y Wirtz (2009, 16-21).

- **Inseparabilidad / traspaso de propiedad.**- debido a que los servicios implican acciones o desempeños, son efímeros y perecederos por lo que generalmente no puede registrarse un inventario después de su producción. Existen excepciones como las actividades de servicio que pueden asentarse de forma electrónica o impresa para su uso o venta posterior.
- **Predomina la intangibilidad.**- los procesos, las transacciones en internet, la pericia, actitudes del personal conforman la mayor parte del valor de los servicios. Estos servicios no se pueden probar, oler o tocar y probablemente tampoco se los pueda ver ni escuchar. Sin embargo, no se puede pasar por alto que muchos servicios a pesar de su intangibilidad incluyen elementos físicos como lo son las camas de los hoteles, el interior de las salas de cine, tarjetas bancarias o chequeras.
- **Dificultad de visualización y comprensión de servicios.**- en muchos casos para los clientes es difícil visualizar la experiencia antes de la compra y por lo tanto no pueden entender lo que recibirán. Esto provoca un grado de riesgo e incertidumbre especialmente para los clientes primerizos.

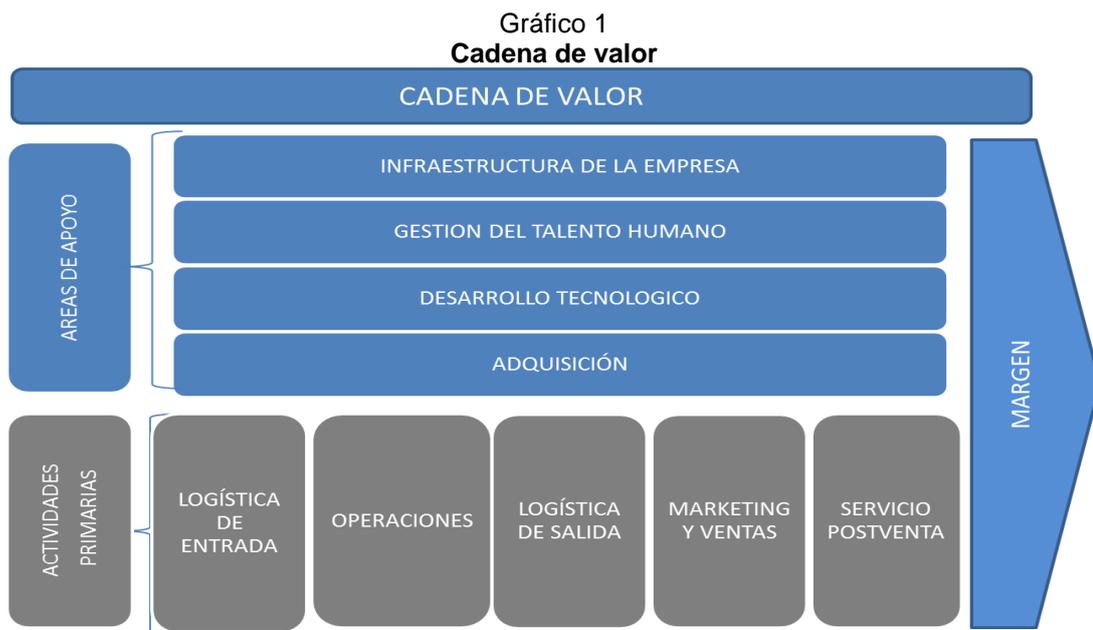
- **Cliente es coproductor.**- algunos servicios se caracterizan por tener una participación activa del cliente para la coproducción del producto como en los salones de belleza, hoteles, restaurantes de comida rápida y bibliotecas e incluso en ocasiones haciendo parte del trabajo como en el caso del retiro de dinero de un cajero automático, el uso de pantallas para verificar el vuelo en un aeropuerto o la reservación de asientos para ir al cine.
- **Personas parte del servicio.**- cuando se comparte con otros clientes dentro de la instalación del servicio, ellos también pueden afectar su satisfacción positiva o negativamente. El mal comportamiento de los clientes constituye un problema de marketing por lo que además de manejar a sus propios empleados de forma adecuada, también deben manejar y moldear el comportamiento de los clientes.
- **Variabilidad.**- el desempeño de un servicio usualmente varía de un empleado a otro, en un mismo empleado atendiendo a diferentes clientes, incluso de una hora del día a otra. La actitud, la velocidad y la calidad pueden variar ampliamente.
- **Importancia del factor tiempo.**- debido a que muchos servicios se realizan cuando el cliente está físicamente presente, los clientes son preocupados por el tiempo y tienen prisa. De esta preocupación por el uso del tiempo existen clientes dispuestos a pagar un valor adicional para ahorrar tiempo.
- **Distribución por canales no físicos.**- algunos negocios de servicios utilizan canales electrónicos para entregar todos o por lo menos algunos de sus elementos de servicio, muchos servicios de información pueden ser entregados casi de manera instantánea en cualquier lugar del mundo en el que exista acceso a Internet. Los bancos ofrecen el uso de una red de cajeros automáticos, la realización de negocios por teléfono o las transacciones bancarias por internet.

4. Cadena de valor

De acuerdo a Porter (2015, 66), valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, es decir que es el resultado del precio de venta multiplicada por las unidades vendidas. La cadena de valor es una manera para analizar el valor que está generando la actividad empresarial. El análisis se realiza mediante la división de las actividades que se realizan en la empresa y el

entendimiento de la relación que hay entre ellas. Se analiza cada una de las actividades en búsqueda de las que generan valor para crear ventaja sobre los competidores.

La cadena de valor es una herramienta que facilita el entendimiento y análisis estratégico para definir la ventaja de una empresa. El uso de esta herramienta implica la desagregación ordenada de las tareas y actividades empresariales. Con este planteamiento estratégico se realiza un análisis sistematizado de los procesos internos de la organización (IE Business School 1999, 1).



Fuente: Porter 2015, 75

Elaboración propia

La cadena de valor propuesta por Porter (2015, 75) organiza las actividades de la organización de modo que se permita evaluar el valor que genera cada una así como el valor que generan a través de las relaciones que se crean entre sus actividades. La cadena de valor consta de actividades relacionadas con la creación del valor y las clasifica en tres elementos fundamentales:

- Actividades primarias
- Actividades de apoyo
- Margen

4.1. Actividades primarias

Son las actividades relacionadas con la creación del producto, venta, transferencia al cliente así como del servicio posterior a la venta.

- **Logística de entrada.-** corresponde a la recepción, almacenamiento y distribución de materias primas, materiales e insumos como manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de transportes y devoluciones a los proveedores.
- **Operaciones.-** son las actividades de transformación de materias primas, materiales e insumos en el producto terminado como el tratamiento, empaçado, ensamblaje, mantenimiento de equipos, pruebas, controles de calidad y de otras operaciones en la planta.
- **Logística de salida.-** son las obtenciones, almacenamiento y distribución del producto entre los clientes. Implica actividades como el almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de transporte y de repartición, procesamiento de pedidos y programación.
- **Marketing y ventas.-** actividades relacionadas con generar el impulso para que el cliente compre el producto. Se refiere a actividades de publicidad, promoción, fuerza de venta, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.
- **Servicios postventa.-** son actividades con las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajustes al producto.

4.2. Actividades de apoyo

Se refiere a las actividades que apoyan a las actividades primarias y viceversa, estas se clasifican en cuatro y son: adquisiciones (compras de materias primas), desarrollo tecnológico, recursos humanos y la infraestructura de la empresa.

- **Infraestructura de la empresa.-** se relaciona con la administración general planificación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos

gubernamentales o con administraciones públicas y administración de la calidad. Da soporte a toda la cadena y no las actividades individuales.

- **Administración de recursos humanos.**- relacionada con actividades de reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones.
- **Desarrollo tecnológico.**- diseño de componentes, características, estudios de campo, ingeniería de procesos y selección de tecnología. No está limitada solamente a las áreas de Ingeniería ni de Desarrollo pues el desarrollo tecnológico puede darse en muchas partes de la organización.
- **Adquisición (Compras).**- considera la especificación de nuevos proveedores, adquisición de materiales, insumos, activos de capital, y supervisión permanente del cumplimiento de los proveedores.
- **Margen.**- es la diferencia entre el beneficio y el costo total en el desarrollo de las actividades de la empresa.

5. Cadena de Valor de los Servicios

Complementario a lo planteado por Porter en cuanto a la cadena de valor, Gustavo Alonso replantea esta herramienta administrativa para enfocarla hacia el sector de los servicios, para esto, en primer lugar se revisan las particularidades que tienen los negocios que giran en torno a este mercado (Alonso 2008, 89).

La propuesta de cadena de valor para el análisis de los negocios de servicios de Gustavo Alonso clasifica las actividades primarias y secundarias como eslabones primarios y secundarios y al mismo tiempo redefine sus componentes. También se incluye una nueva clasificación relacionada con la posibilidad de control en sus componentes (Alonso 2008, 89-95). A continuación, se revisa el detalle de los componentes de la cadena de valor de los servicios que este autor propone.

5.1. Eslabones primarios

Los eslabones primarios son los que mayor cambio plantean para abordar el análisis de los servicios, en estos, en primer lugar se los clasifica como eslabones

primarios controlables y los no controlables. Ambas clasificaciones están presentes en la prestación del servicio.

- **Marketing y ventas.**- se mantiene el foco en las tareas de impulso, publicidad, fuerza de ventas, promoción, desarrollo de propuestas comerciales pero ahora se plantea como el punto de origen a la prestación de servicio. Esta modificación parte del entendimiento que los servicios no se pueden almacenar por lo que la prestación del servicio se inicia cuando el cliente ha contratado.
- **Personal de contacto.**- la percepción de la calidad del servicio brindado está estrechamente relacionado con el personal que los atiende en los servicios en los que hay interacción cliente – personal. El personal de contacto entrega una parte del servicio y en muchos casos es el generador directo de la percepción que el mercado obtiene acerca de la oferta de la empresa.
- **Soporte físico y habilidades.**- soporte físico son todos los elementos que en mayor o menor medida forman parte del servicio brindado. Adicional al soporte físico, se plantea la consideración de las habilidades, competencias e idoneidades que logra el equipo de trabajo para brindar el servicio. Estos elementos también influyen en la percepción de la calidad del servicio. Por ejemplo, en una agencia de renta de carro, la asistencia vial, seguro de accidentes, chips de peajes incluidos, localizador satelital (GPS).
- **Prestación.**- entiéndase por prestación bajo el mismo concepto del servicio, a la solución que ofrece. Este elemento analiza la capacidad de ofrecer un servicio diferenciado, superior, de mayor valor. Esto dependerá principalmente de disponer siempre del concepto que mejor responda a las necesidades del mercado meta.
- **Clientes.**- Los clientes y otros clientes son elementos no controlables. Cada nuevo cliente puede contribuir o no para la prestación del servicio afectando o favoreciendo de esta manera a la calidad del servicio entregado.

El lograr que los clientes cuenten con un servicio acorde a sus necesidades a pesar de la diversidad para atender las necesidades individuales de los clientes es un reto. El planteamiento ante este reto es mediante la vinculación de las variables de los eslabones. Esto favorece un contexto lo suficientemente invariable, pero flexible, a la

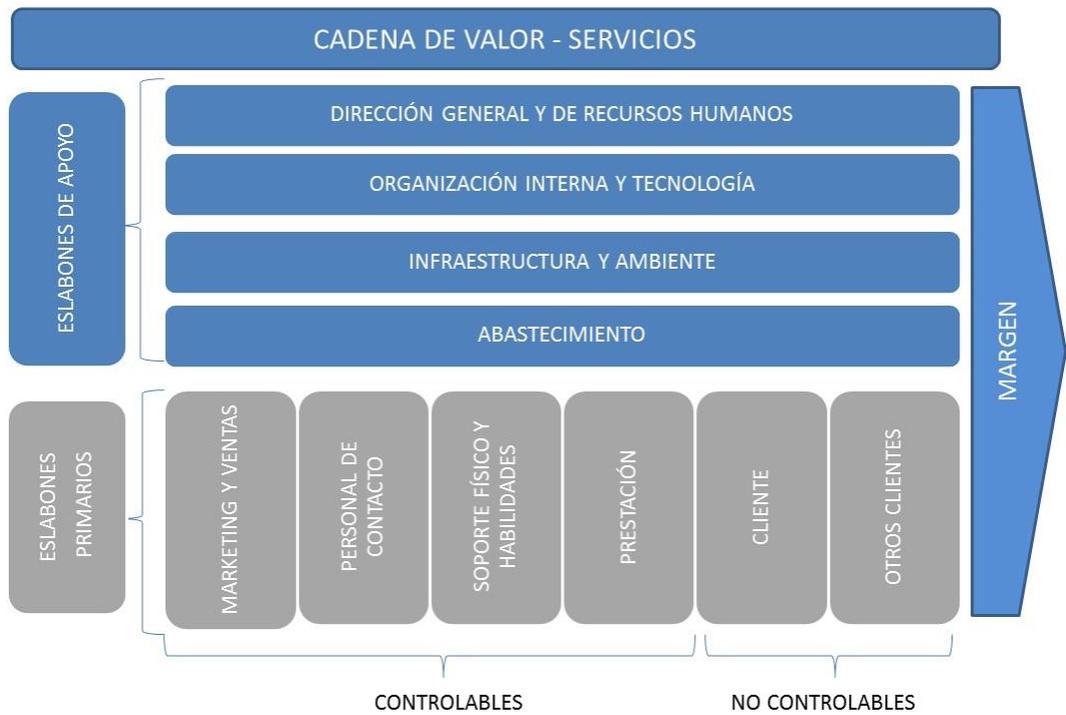
vez que permite disminuir los posibles desvíos (requerimientos particulares) que puedan afectar la calidad del servicio.

- **Otros clientes.**- adicional a la complejidad detallada anteriormente con los clientes, se debe tener en cuenta el análisis de los modelos de servicios en los que los varios clientes pueden confluir al mismo tiempo en un mismo lugar. Esto se genera por ejemplo en el caso de una sala de espera, el hall de un hotel o el mostrador de un restaurante de comida rápida. Entonces, se plantea al análisis de los elementos dispuestos para que esta convivencia se realice de la mejor manera. Es entonces que se crea la necesidad de analizar también la segmentación de los clientes que cumplan perfiles lo más homogéneos posibles.

5.2. Eslabones de apoyo

Los eslabones de apoyo en el replanteamiento de Alonso para la Cadena de Valor de Servicios presentan modificaciones mínimas comparando con la propuesta de Porter. El cambio más importante en este grupo de eslabones es la inclusión del “Ambiente” en el componente de “Infraestructura y Ambiente” en el cual el servicio debe velar por el establecimiento de las mejores condiciones posibles para el desarrollo de la prestación del servicio.

Gráfico 2
Cadena de valor de los servicios



Fuente: Alonso 2008, 89
 Elaboración propia

La cadena de valor que se construye en este trabajo parte del entendimiento de las variables clave de satisfacción para el usuario. Para la construcción de la propuesta de valor se utiliza la propuesta de Gustavo Alonso (Cadena de Valor de los Servicios) puesto que su estructura se adapta con el sector de servicios sobre la cual las organizaciones del transporte en estudio se desempeñan.

Posteriormente se detallan las estrategias de diferenciación de cada cooperativa y finalmente se plantean las propuestas de diferenciación que pueden aplicar las cooperativas sujeto de este estudio.

Capítulo dos

Definición del sector

1. Sector del transporte

El transporte es un sector estratégico ya que tiene relación directa con el desarrollo de las actividades productivas de la población. Uno de los ejemplos más claros en Ecuador es la conexión de la región Sierra y Costa mediante el ferrocarril que permitió un mayor flujo comercial y de la población para el acceso a nuevos productos y tecnologías.

El desarrollo económico permite a las personas una mayor capacidad de adquisición e intercambio de bienes, la posibilidad de transportarse ellas mismas o sus productos hacia distintos lugares, facilitar el traslado hacia lugares de trabajo o residencias que no se podrían alcanzar sin contar con el transporte. El transporte en Ecuador se desarrolla por medios aéreo, terrestre, marítimo y fluvial.

En Ecuador, el transporte es el séptimo sector en importancia en la generación de riqueza para el país. En el año 2016 este sector contribuyó con el 6,8% del PIB, generó más de 4.700 millones de dólares (Banco Central del Ecuador 2017).

2. Estructura del sector – Transporte terrestre

El transporte terrestre se divide según la clase en vehículos para transporte de carga y transporte de pasajeros. Este último se subdivide a su vez en automóviles, buses, colectivos, jeeps, furgonetas para pasajeros, motocicletas y ferrocarriles. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador s.f.). El desarrollo del presente estudio se realiza en cooperativas de transporte público de pasajeros en buses.

3. Transporte público de pasajeros en bus

Para el año 2017, en Ecuador existían 949 organizaciones dedicadas al transporte de pasajeros en buses, de las cuales 585 se encuentran en la clasificación de Cooperativas de Transporte (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2017) y 364 como

Compañías de Transporte (Superintendencia de compañías, valores y seguros - Ecuador 2012).

La distribución de la presencia de cooperativas en el sector del transporte público de pasajeros es mayor que el de las compañías de transporte en la mayor parte del territorio nacional. El 93% de las instituciones dedicadas al transporte terrestre de pasajeros en buses se encuentran en la región costa y sierra.

Tabla 1
Transporte terrestre de pasajeros en bus – por región

Tipo de Institución	Costa	Sierra	Oriente	Galápagos	Total
Compañías	93	236	31	4	364
Cooperativas	277	274	27	1	579

Fuente: S.E.P.S. (2017), Superintendencia de Compañías (2017)

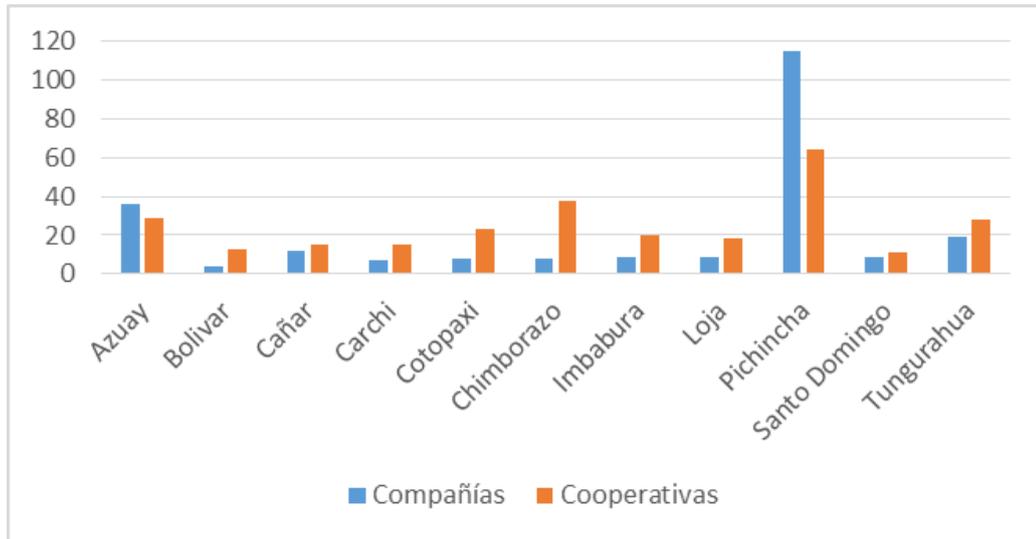
Elaboración propia

4. Transporte interprovincial

El transporte público interprovincial de pasajeros cuenta con un parque automotor de 5934 Unidades de Transporte; distribuidas en 22 de las 24 provincias del Ecuador, ya que en las provincias de Galápagos, y Orellana; no se registra ninguna Cooperativa o Compañía de Transporte interprovincial registrada oficialmente (Collaguazo Suquillo y Santamaría Vilatuña 2014).

En la región sierra, existe una alta concentración de instituciones relacionadas al sector de transporte de pasajeros en bus. Las provincias con mayor número de instituciones dedicadas a este sector de la economía son en las provincias de Pichincha (35,1%), Azuay (12,7%) y Tungurahua (9,2%).

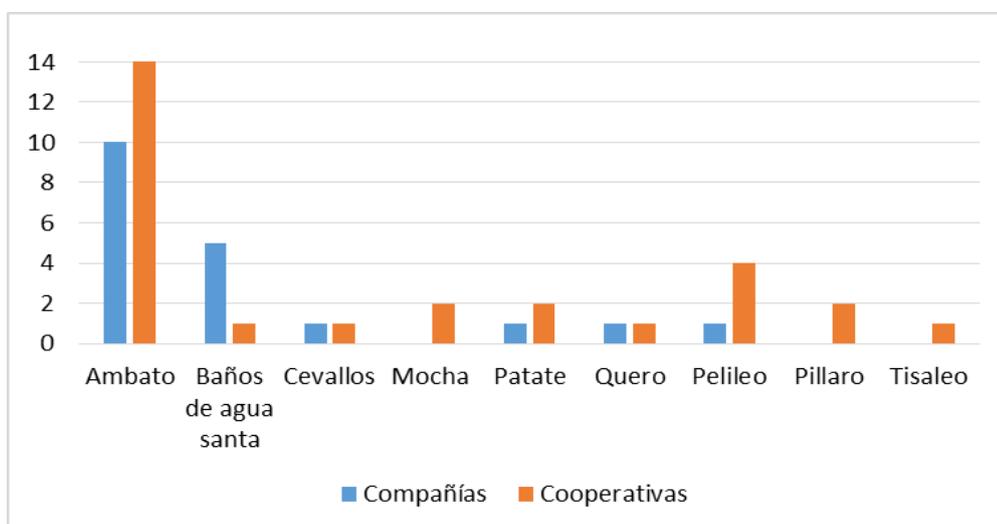
Gráfico 3
Transporte terrestre de pasajeros en bus por provincia – región sierra



Fuente: S.E.P.S. (2017), Superintendencia de Compañías (2017)
 Elaboración propia

Tungurahua, por su ubicación geográfica representa un punto importante en el intercambio económico y comercial de la zona centro del país. En esta provincia alrededor del 51% de las instituciones del transporte en buses tienen como sede el cantón Ambato (capital de Tungurahua).

Gráfico 4
Transporte terrestre de pasajeros en bus por cantón de Tungurahua

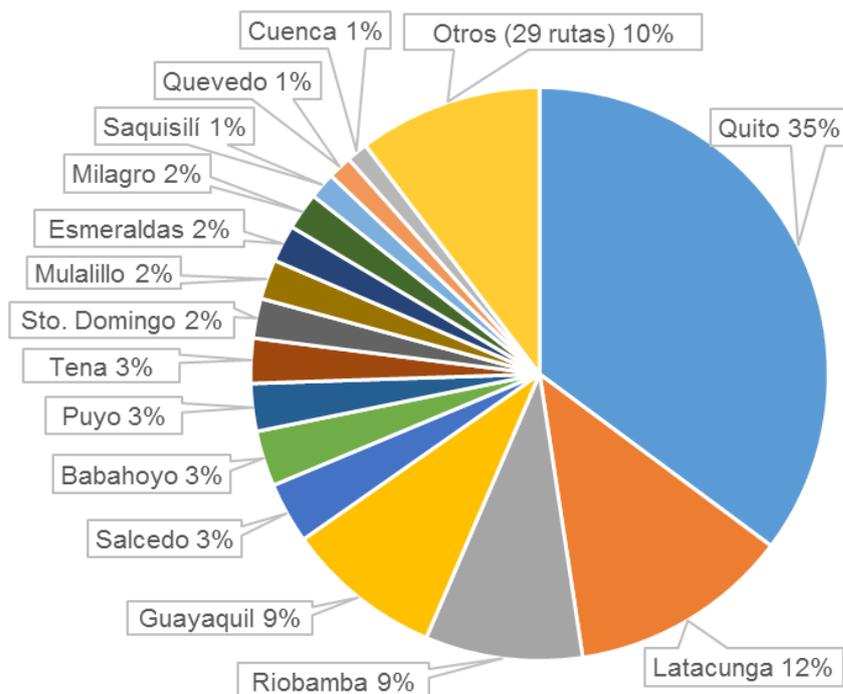


Fuente: S.E.P.S. (2017), Superintendencia de Compañías (2017)
 Elaboración propia

4.1. Transporte interprovincial – Ambato

En el Terminal Terrestre Ambato (T.T.A.) se despachan 670 frecuencias operadas por 44 operadoras. En el año 2015 ingresaron a los andenes de este terminal 3.221.448 pasajeros. De estas frecuencias, los principales destinos son Quito, Latacunga, Riobamba, Guayaquil y Salcedo. Juntos estos destinos concentran aproximadamente el 69% de las frecuencias.

Gráfico 5
Distribución destino de frecuencias Terminal Terrestre Ambato

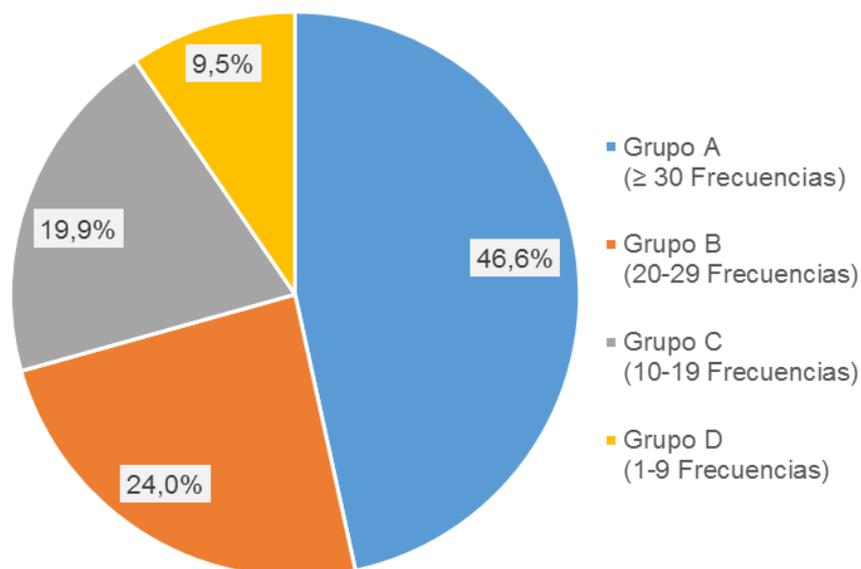


Fuente: T.T.A.
Elaboración propia

Para el proceso de análisis de esta investigación, se ha clasificado a las operadoras del T.T.A. en cuatro grupos de acuerdo a la participación de frecuencias con las que cada una trabaja. En el grupo A se encuentran las 8 operadoras con mayor número de frecuencias, estas operan el 46,6% del total de frecuencias. En el grupo B se encuentran 7 operadoras las cuales trabajan el 24,0% de las frecuencias. En el grupo C se encuentran 10 organizaciones que operan el 19,9% de las frecuencias. Finalmente, el grupo D está conformado por 19 organizaciones (43% de las operadoras del T.T.A.). Estas últimas,

cuentan con el número más bajo de frecuencias por organización y en su conjunto trabajan con el 9,5% del total de frecuencias del T.T.A.

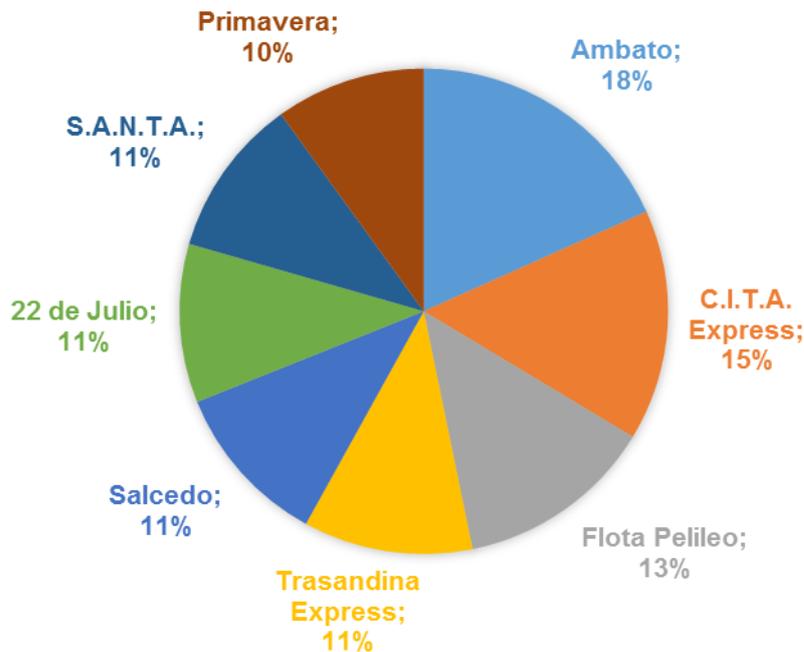
Gráfico 6
Participación por grupo de trabajo en T.T.A. según participación de frecuencias



Fuente: T.T.A.
Elaboración propia

Partiendo de la clasificación de los cuatro grupos detallados anteriormente, se evidencia una alta participación del Grupo A en el servicio de transporte que se brinda desde el T.T.A. Su participación implica una sostenibilidad comercial desde el punto de vista competitivo claramente establecido (2X contra el siguiente grupo). Se seleccionan entonces a dos de las organizaciones del Grupo “A” para profundizar en este estudio: Cooperativa de transportes S.A.N.T.A. y Cooperativa de transporte Ambato.

Gráfico 7
Distribución de participación de frecuencias T.T.A. – Grupo A



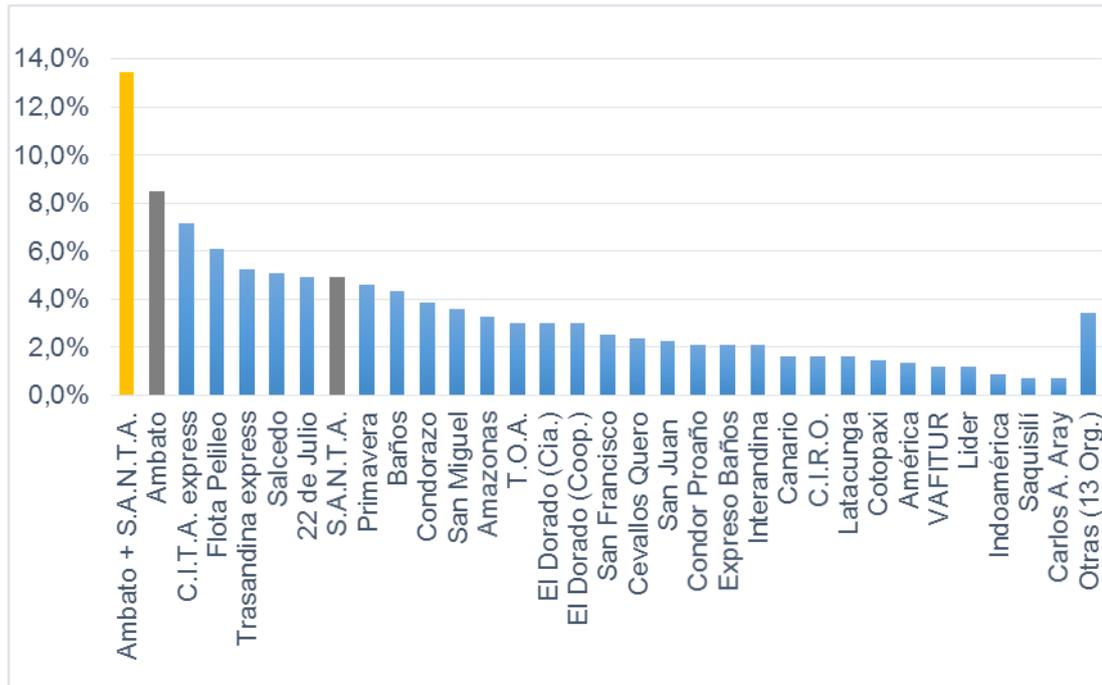
Fuente: T.T.A
Elaboración propia

5. Representatividad de las cooperativas seleccionadas

El criterio para la selección de las cooperativas descritas anteriormente se fundamenta en la representatividad que estas tienen en cuanto al número de frecuencias, atención a los principales destinos y cobertura nacional.

En conjunto las dos cooperativas en estudio representan el 13,4% del total de frecuencias con las que trabaja el T.T.A. y además tienen participación principal en varias de las frecuencias en las que operan. Cooperativa Ambato es la operadora con mayor número de frecuencias de trabajo con destino Quito (15%) y abarca el 8,5% del total de frecuencias del T.T.A. Por su parte, Cooperativa S.A.N.T.A. cuenta con el 75% de las frecuencias hacia Cuenca y el 67% de las frecuencias hacia Huaquillas. En total cooperativa S.A.N.T.A. abarca el 4,9% de todas las frecuencias del T.T.A. y cuenta con cobertura de servicio en gran parte del territorio nacional desde el T.T.A.

Gráfico 8
Participación de frecuencias por operadora en Terminal Terrestre Ambato



Fuente: T.T.A.
Elaboración propia

6. Cooperativa S.A.N.T.A.

6.1. Historia

La cooperativa Servicio Automotorizado Nacional de Transportes Ambateños (S.A.N.T.A.) inicia el 21 de junio de 1945, constituyéndose en la primera institución de transporte interprovincial de pasajeros en el centro del país.

Creada por un grupo de transportistas visionarios, con la idea de que mediante el transporte se podía integrar al Ecuador. Comenzaron a unir las provincias de la sierra y de la costa ecuatoriana. Así empezaron recorriendo caminos de segundo y tercer orden. En la década de los años 60 y 70, comienza a cubrir rutas desde Ambato hacia las provincias del Guayas, Esmeraldas, Manabí, Guayaquil, El Oro, Loja, Bolívar, Azuay y sus puntos intermedios. Brindando un servicio de transporte eficiente y eficaz. (Diario La Hora 2012).

En la actualidad, cooperativa S.A.N.T.A. cuenta con un parque automotor de 64 modernas unidades y personal capacitado.

6.2. Misión

Ser un medio para el desarrollo y reactivación económica del país, ofreciendo un servicio eficiente en el transporte público de pasajeros, de guías de correo y carga a fin de satisfacer las necesidades de los clientes, las expectativas de los directivos y empleados de la institución; y, de esta manera asegurar el bienestar y satisfacer las necesidades de los socios de la cooperativa de transportes S.A.N.T.A.

6.3. Visión

Constituirse como una de las cooperativas de transporte líder e innovadora que ofrezca un servicio de transporte público, que satisfaga por su seguridad, responsabilidad y cumplimiento, apoyando e impulsando el desarrollo de la provincia y del país.

6.4. Rutas de cobertura

- Azogues
- Cariamanga
- Cuenca
- Guayaquil
- Huaquillas
- Latacunga
- La Troncal
- Loja
- Machala
- Quito
- Riobamba
- Santa Rosa

Gráfico 9
Bus Cooperativa S.A.N.T.A.



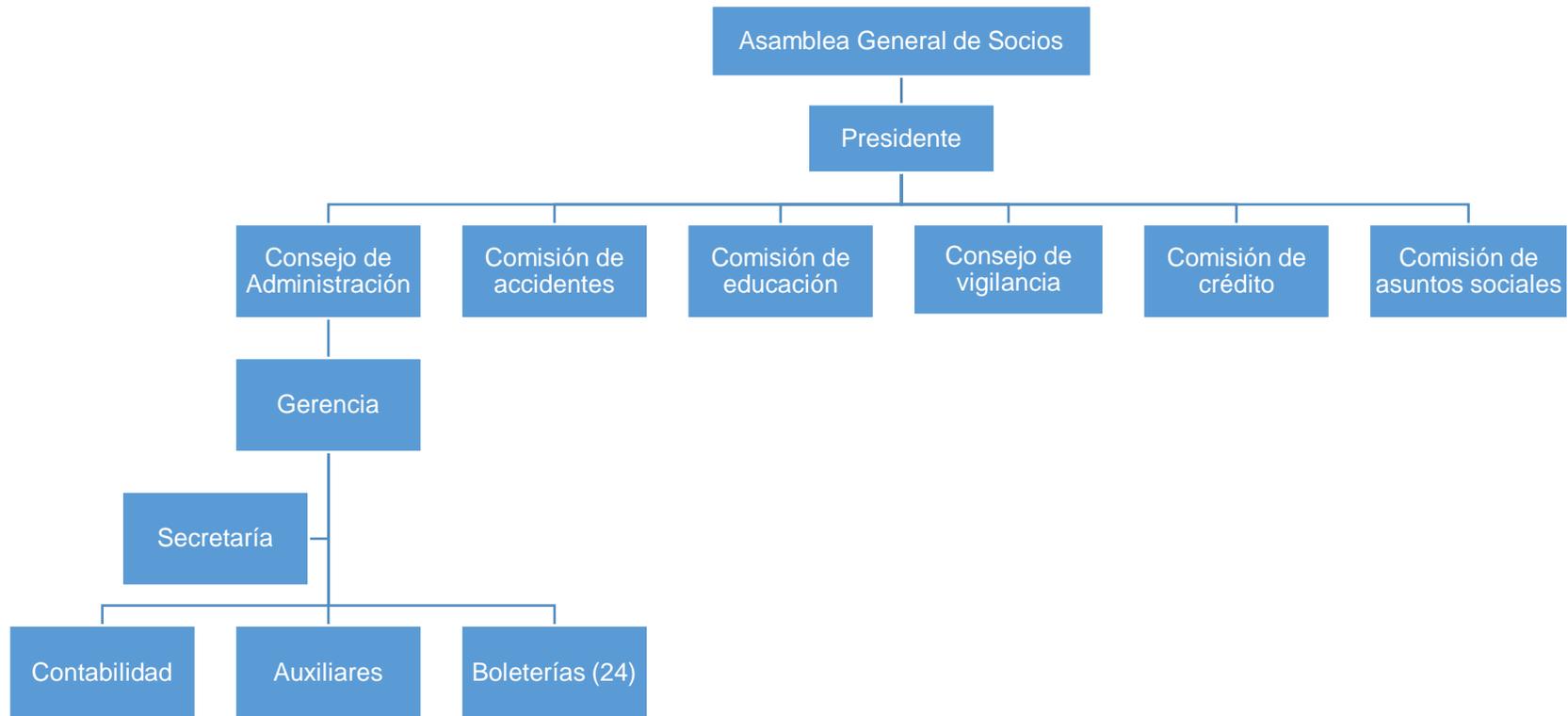
Fuente y elaboración propia

Frecuencias operadas desde el T.T.A.: Quito (41%), Guayaquil (25%), Cuenca (19%), Huaquillas (6%), Machala (6%), Loja (3%).

6.5. Socios

Actualmente la cooperativa cuenta con 64 socios y 64 unidades (buses) para el desarrollo de sus actividades.

6.6. Estructura administrativa



Fuente: Cooperativa S.A.N.T.A.

Elaboración propia

7. Cooperativa Ambato

7.1. Historia

El 20 de octubre de 1950, un grupo de 17 visionarios creó la Cooperativa de Transportes Ambato. El nombre de esta organización es en honor a la cabecera cantonal de la provincia de origen y se creó con el fin de prestar el servicio público de movilización de pasajeros ante el acelerado crecimiento de la población y la necesidad del transporte, trabajar por el bienestar de los asociados y sus familias.

La primera oficina de esta cooperativa fue en Ambato y estuvo ubicada cerca del Parque 12 de Noviembre. En septiembre de 1976, se inauguró la sede en la avenida Cevallos, entre Filomentor Cuesta y Unidad Nacional donde sigue funcionando en la actualidad.

La cooperativa está conformada por 31 socios, cuenta con un complejo deportivo en el barrio La Esperanza, parroquia Izamba en Ambato y cuenta también con oficinas en las diferentes ciudades en las que presta su servicio. El servicio se centra en el transporte interprovincial de pasajeros, envío de encomiendas y dinero.

Gráfico 10
Bus Cooperativa Ambato



Fuente y elaboración propia

7.2. Misión

La Cooperativa de Transportes Ambato tiene como misión la presentación de servicios de transporte terrestre de pasajeros en la modalidad interprovincial y servicio de encomiendas de forma segura, responsable y confiable lo que garantiza el servicio.

7.3. Visión

Ser una de las cooperativas líderes a nivel nacional ofertando los mejores servicios en el transporte de pasajeros mediante la actualización de los buses y capacitación permanente a todo el personal en sus diferentes áreas y ser reconocidos por los valores empresariales.

7.4. Rutas de cobertura

- Sto. Domingo
- Pilaló
- Quevedo
- de los Tsáchilas
- Latacunga
- Puyo

Frecuencias operadas desde el T.T.A.: Quito (61%), Santo Domingo (23%), Quevedo (16%).

Cooperativa Ambato cuenta rutas de viaje de distancia corta y media las cuales tienen un tiempo de duración de 2 a 4.5 horas. Cuenta con el 90% de la oferta de frecuencias hacia Santo Domingo y compite con Coop. C.I.T.A. En la ruta hacia Quevedo es la única con esta ruta de transporte desde el T.T.A.

La principal ruta de atención de Cooperativa Ambato desde el T.T.A. es la ruta Ambato-Quito (60% de las frecuencias de esta cooperativa corresponden a esta ruta). Esta ruta además es la de mayor número de frecuencias que parten desde el T.T.A. (236) y es atendida por 23 cooperativas y compañías.

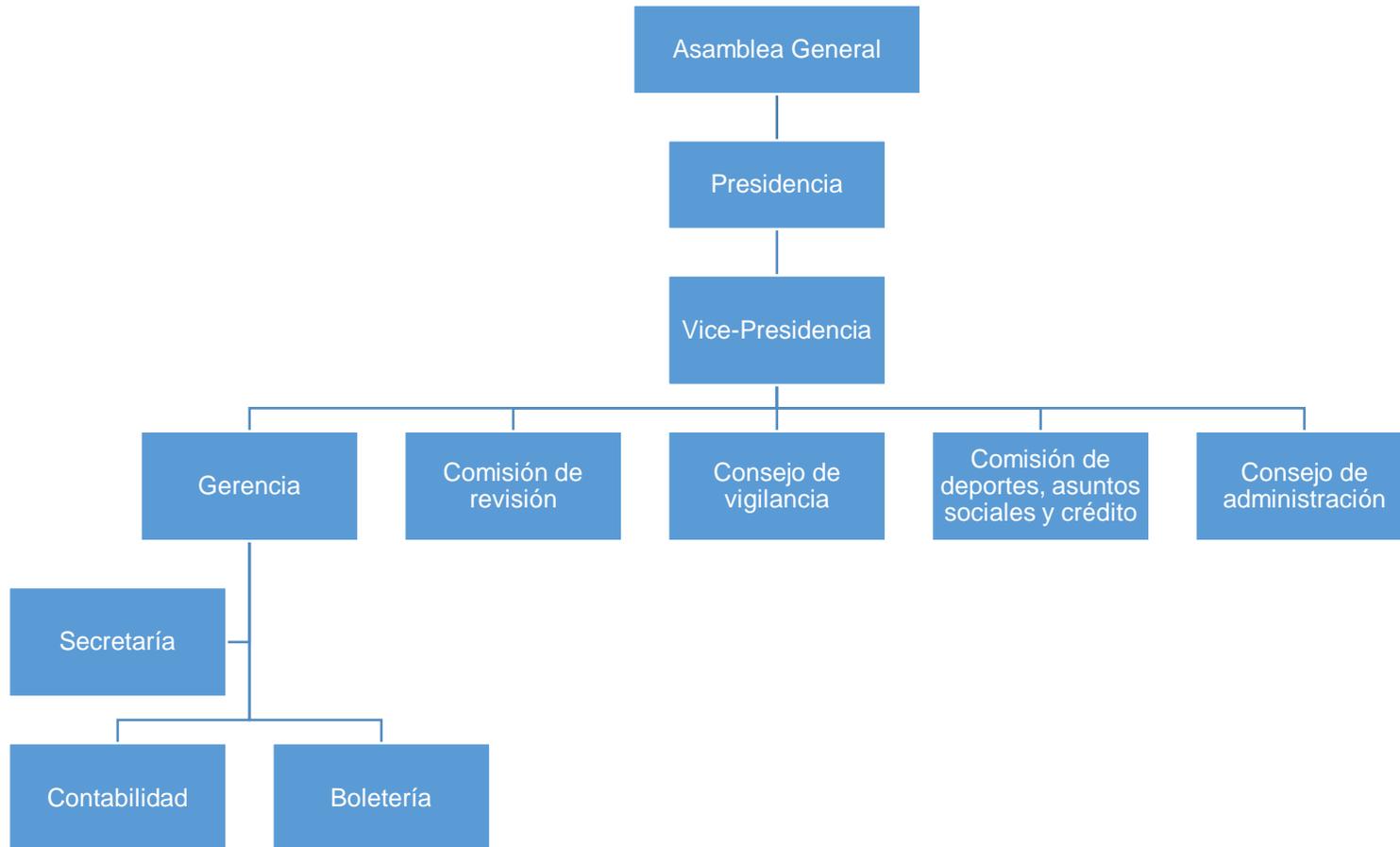
Cooperativa Ambato es la principal operadora por número de frecuencias en la ruta Ambato-Quito y atiende aproximadamente 15% del total de frecuencias que parten del T.T.A. hacia Quito. Esta es una ruta relativamente corta (dos horas) y se caracteriza por una oferta que involucra corto tiempo de espera previo al abordaje (cinco minutos en

horas pico). Dadas estas características, se observó que el usuario no tiene una preferencia específica a la hora de tomar el bus en esta ruta y prioriza el tiempo sobre las características de servicio que ofertan las diferentes operadoras. Así, entonces el usuario toma el primer bus disponible para salir en el andén correspondiente a esta ruta.

7.5. Socios

La cooperativa está confirmada por 31 socios y 31 unidades (buses) que continúan con el firme propósito inicial de brindar el servicio de transporte.

7.6. Estructura administrativa



Fuente: Cooperativa de Transporte Ambato

Elaboración propia

Capítulo tres

Desarrollo de la información

1. Proceso de investigación

1.1. Metodología de la investigación

El desarrollo de la investigación se realizó en dos etapas. La primera etapa es de investigación cualitativa para determinar variables clave de desempeño y entendimiento del funcionamiento de las organizaciones en estudio. En la segunda etapa se desarrolla la evaluación cuantitativa de las variables clave.

La investigación cualitativa se trabajó con entrevistas exploratorias a usuarios de transporte interprovincial y a los dirigentes de las Cooperativas “S.A.N.T.A. y Ambato”. También se obtuvo información por observación en el T.T.A. y oficinas externas en la ciudad de Ambato de las cooperativas parte de la investigación.

Para la investigación cuantitativa se realizaron encuestas direccionadas a determinar la importancia de las variables encontradas en la fase cualitativa y la percepción del servicio que tienen los usuarios de las cooperativas en estudio.

Las fuentes secundarias para esta investigación son las bases de datos del Terminal Terrestre de Ambato e información de las organizaciones parte del estudio.

Para la presentación de resultados, de cada uno de los eslabones de la cadena de valor, se realiza una comparación entre las dos cooperativas y se complementan los resultados con los resultados de la percepción del valor que genera el servicio recibido por el usuario.

1.2. Objetivos del estudio de campo

- Entender las variables más importantes para la satisfacción y decisión de la compra del boleto del pasajero de transporte interprovincial.
- Determinar el nivel de diferenciación percibido por el usuario entre las diferentes organizaciones de transporte del T.T.A.
- Evaluar la percepción de valor que tienen Cooperativa S.A.N.T.A., Cooperativa Ambato y el general del resto de organizaciones para el usuario.

2. Diseño de la investigación de mercado

2.1. Método

Se aplicó el uso de entrevistas a usuarios para obtener las variables claves en la percepción de valor y se validó su coherencia con los resultados de estudios similares de otros autores. Posteriormente, sobre las variables clave, se realizó la investigación de la importancia de atributos, percepción de diferenciación y percepción de valor con la que cuentan las cooperativas involucradas en este estudio.

Para la evaluación de los diez eslabones que componen la cadena de valor de los servicios se desarrollaron recorridos de observación en las oficinas de ambas cooperativas en el T.T.A. así como en sus oficinas externas en la ciudad de Ambato.

2.2. Alcance

La investigación se realizó en la Cooperativa de Transporte Ambato y Cooperativa de Transporte S.A.N.T.A. en su operación de transporte de pasajeros en el Terminal Terrestre de Ambato. Ambas cooperativas cuentan con alta participación en las frecuencias principales de este terminal de transporte.

2.3. Fuente de datos

La fuente de datos son los usuarios de las Cooperativas de Transporte Ambato y Cooperativa de Transportes S.A.N.T.A. que se encuentran en el T.T.A. Para el levantamiento de datos, se realizaron encuestas a pasajeros dentro del T.T.A. en los días sábado, domingo, lunes y martes en el mes de Julio del año 2017.

2.4. Marco muestral

La investigación se desarrolló aplicada a usuarios del Terminal Terrestre Ambato que han viajado en unidades de las Cooperativas Ambato y/o Cooperativa S.A.N.T.A.

2.5. Tamaño la muestra

El estudio de investigación se soporta en los resultados de las encuestas realizadas a 271 usuarios del transporte de pasajeros del Terminal Terrestre Ambato. Este tamaño de muestra corresponde a la muestra representativa para aproximadamente 300.000 pasajeros que se transportan mensualmente desde el T.T.A.

Tabla 2
Diseño de tamaño de muestra

Población	300.033
Error	5%
Nivel de confianza	90%
Distribución de respuestas	50%
Tamaño de muestra*	271

*Cálculo realizado mediante calculadora web "Netquest".

Elaboración propia

2.6. Variables de investigación

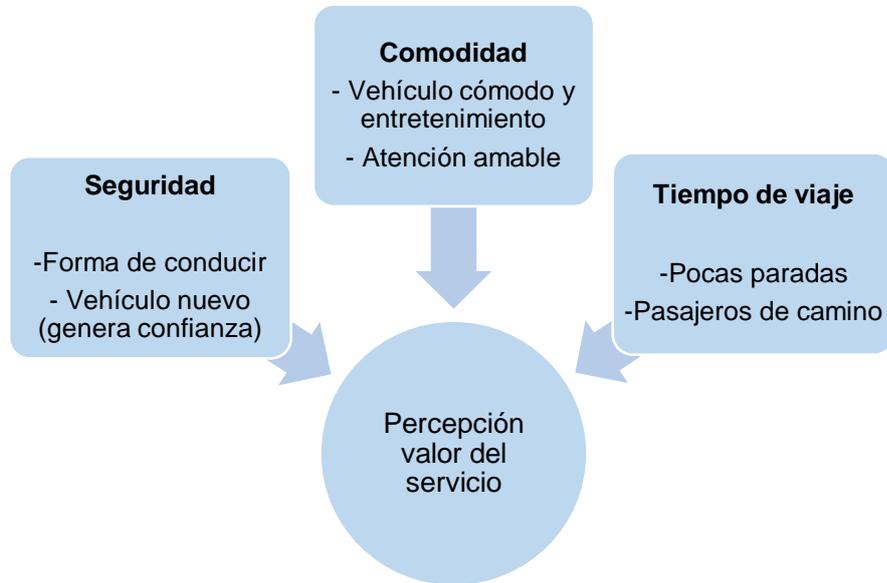
Para la determinación de variables clave de satisfacción para el usuario de transporte se realizaron entrevistas al azar a 20 personas en el T.T.A. A quienes se preguntó "Qué le gusta de las unidades de bus y del servicio general de las organizaciones de transporte en las que viaja habitualmente". De estas respuestas se extrajeron las variables generales comunes en la percepción de valor para el usuario. Se obtuvieron las siguientes variables generales: tiempo de movilización, seguridad y comodidad.

Para la evaluación de importancia cuantitativa de estas variables, se las subdividió con atributos complementarios obteniéndose la siguiente lista de variables específicas:

- Tiempo de movilización
 - Pocas paradas (oficinas)
 - Sin demoras por paradas de pasajeros de camino
- Seguridad
 - Vehículo nuevo que da confianza
 - Forma de conducir segura, permite descansar
- Comodidad

- Condiciones del vehículo que brindan comodidad y entretenimiento
- Atención amable (del conductor, ayudante y/o azafata)

Gráfico 11
VARIABLES RELEVANTES EN LA PERCEPCIÓN DEL VALOR DEL TRANSPORTE INTERPROVINCIAL



Fuente: Entrevistas usuarios T.T.A.
 Elaboración propia

Estas variables seleccionadas tienen concordancia con lo determinado por Sánchez-Flores y Romero-Torres (2010) quienes determinan al estado físico de los autobuses, la forma de manejo del conductor, la tarifa (costo del viaje), el tiempo que está dentro del autobús (tiempo de viaje) y el trato al usuario como los factores clave de calidad en el servicio de transporte público de pasajeros en la ciudad de Toluca-México. También se encuentran relacionadas con el criterio de calificación de criterios de calidad para el transporte de la norma europea citado por Gutiérrez (2013) como se puede comparar en la siguiente tabla.

Tabla 3

Indicadores de calidad en el servicio de transporte de pasajeros

Sánchez- Flores y Romero-Torres, 2010	Gutiérrez, 2013	Resultado entrevistas
Estado físico del autobús	Confort al interior del bus	Comodidad ³
Forma de manejo del conductor	---	Forma de conducir (comodidad y seguridad)
La tarifa (costo del viaje)	---	---
Tiempo de viaje	Tiempo de viaje ¹	Tiempo de viaje
Trato al usuario	Atención al cliente	Comodidad (atención amable)
---	Seguridad	Seguridad
---	Impacto ambiental	---
---	Información	---
---	Accesibilidad ²	---
---	Disponibilidad (cobertura)	---

¹Planificación y ejecución.

²Acceso al sistema de transporte y conexión con otros modos de transporte.

³viaje tranquilo, en vehículo nuevo en buen estado y con entretenimiento.

Fuente: Sánchez-Flores y Romero-Torres, 2010. Gutiérrez, 2013, resultados de entrevistas a usuarios.

Elaboración propia

2.7. Análisis de resultados

Se realiza la tabulación por respuestas a cada una de las preguntas para obtener datos estadísticos porcentuales respecto a las variables clave en la percepción del valor que genera el servicio de las cooperativas involucradas en esta investigación.

Las características evaluadas por observación se muestran comparadas entre las organizaciones parte del estudio.

3. Resultados de la Investigación

Una vez determinadas las variables a investigar, se realizó el proceso de investigación mediante la aplicación de entrevistas presidente, gerente y dos socios de las Cooperativas de Transporte S.A.N.T.A. y Ambato y la aplicación de encuestas a 271

pasajeros en el T.T.A. Como resultado del proceso de investigación, se desarrolla a continuación la presentación de resultados de acuerdo a la estructura de Cadena de Valor del Servicio de Cooperativa S.A.N.T.A. y Cooperativa Ambato.

3.1. Marketing y ventas

Ninguna de las dos organizaciones realiza planes anuales de mercadeo o ventas. Ambas cooperativas realizan comunicaciones puntuales en los periódicos en las localidades cuando se abren nuevas rutas de servicio. Se evidencia además que ambas organizaciones realizan publicaciones anuales en prensa para comunicar su aniversario con una breve reseña histórica de la organización y su misión.

Tabla 4
Comparativo marketing y ventas

Plan de comunicación / ventas	Coop. Ambato	Coop. S.A.N.T.A
Publicidad	Si	Si
Promociones	No	No
Alianzas / Públicos	Si*	No
Página de internet	No	No**
Facebook	Si	No

*Campaña Ambato tierrita linda / **En construcción

Fuente: Coop. S.A.N.T.A.; Coop. Ambato

Elaboración propia

Cooperativa Ambato el año 2015 obtuvo publicidad en periódicos locales al incluir el sello de calidad turística “Ambato... tierrita linda” en la pintura de sus buses mediante coordinación con la municipalidad para promocionar el turismo y compromiso con la ciudad. Actualmente se encuentra comunicando por Facebook la oferta de servicio con internet inalámbrico en todas sus unidades.

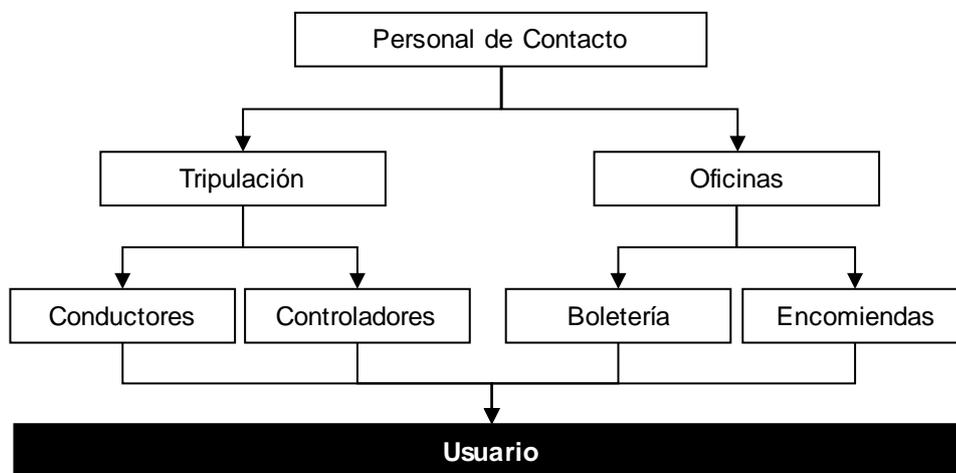
Cooperativa S.A.N.T.A. en el año 2016 realizó publicidad en los periódicos de las principales ciudades en las que atienden sus rutas de trabajo comunicando la inclusión del nuevo servicio de “Transporte Especial” con buses de carrocería importada y mayor comodidad y servicio con azafata.

De acuerdo a lo indicado por las gerencias de ambas cooperativas, la fuente principal de marketing son los clientes ya que son ellos los que evalúan y recomiendan el uso de sus servicios de transporte.

3.2. Personal de contacto

El personal de contacto directo en la prestación de servicio de transporte de pasajeros se clasifica en dos grupos: un grupo conformado por la tripulación (conductores y controladores) y el grupo del personal de oficinas (personal de boletería y encomiendas).

Gráfico 12
Personal de contacto



Elaboración propia

Ambas organizaciones capacitan anualmente al personal que está en contacto directo con los clientes y a los socios de las instituciones en temas relacionados a la atención al cliente y/o motivación en la eficiencia del trabajo. Adicionalmente, todos los conductores por requisito legal y de la organización tienen que contar con la acreditación legal para realizar esta actividad (licencia tipo D).

Tabla 5
Formación del personal de contacto

Personal de contacto	Coop. Ambato	Coop. S.A.N.T.A
Capacitación servicio al cliente	Si	Si
Conductores calificados (licencia para conducir buses)	Si	Si
Evaluación y retroalimentación formal	No	No

Fuente: Coop. S.A.N.T.A.; Coop. Ambato

Elaboración propia

La responsabilidad de la gestión del talento humano de la tripulación recae específicamente en los socios (propietarios) de cada bus. Los dirigentes tienen un rol complementario enfocado en el control de cumplimiento de obligaciones legal en la formación requerida para el personal de cada organización. Para el personal administrativo y de oficinas la responsabilidad de dirección recae sobre el gerente de cada cooperativa y se realizan anualmente capacitaciones de actualización según requerimientos del giro de la actividad.

Ninguna de las dos instituciones cuenta al momento con un método de evaluación formal del desempeño del personal de contacto directo, sino que este se realiza por los propietarios de cada unidad de bus. El contacto para atención de reclamos es el gerente de cada institución con quien se comunican los usuarios y pasajeros para realizar sus reclamos. Ninguna de las dos gerencias cuenta con estadísticas de las quejas, sin embargo, indican que la mayor parte de reclamos corresponde a novedades en la entrega de encomiendas o contratiempos de camino.

Para entender el nivel de educación tanto del personal como de los miembros de cada cooperativa se realizó un comparativo del nivel de educación en la estructura organizativa de cada organización. En esta evaluación, se encontró que casi la totalidad (97 – 98%) de la tripulación tiene un nivel de educación básica o de bachillerato en ambas instituciones.

Una diferencia importante encontrada se da en el nivel de educación de los socios de Coop. S.A.N.T.A. la cual cuenta con 43% de socios con un nivel de educación superior mientras que Coop. Ambato cuenta con 14% de sus socios en esta categoría.

Tabla 6
Nivel de educación del personal y socios de las cooperativas

Nivel de educación	Coop. Ambato			Coop. S.A.N.T.A		
	Tripulación	Oficinas	Socios	Tripulación	Oficinas	Socios
Básica	42%	0%	23%	54%	4%	23%
Bachillerato	56%	85%	63%	43%	85%	34%
Superior	2%	15%	14%	3%	11%	43%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Coop. S.A.N.T.A.; Coop. Ambato

Elaboración propia

En cuanto al nivel de educación del personal de contacto con el usuario no se encontró ninguna diferencia relevante entre las cooperativas para el objetivo de esta investigación.

3.3. Soporte físico y habilidades

En complemento con el servicio de transporte de pasajeros, ambas organizaciones cuentan con elementos como entrega de guías y boletería electrónica para organizar la asignación de asientos disponibles por bus y el control de rutas de encomiendas. El servicio en ambas organizaciones incluye seguro para encomiendas y pasajeros.

Tabla 7
Soporte físico y habilidades

Característica	Coop. Ambato	Coop. S.A.N.T.A	Otras Coop.
Software especializado de boletería y guías	Si	Si	Si
Guía de encomienda y boletos	Si	Si	Si
Identificación equipaje por pasajero (sticker)	Si	Si	Si
Uniformes a tripulación y empleados (anual)	Si	Si	Algunas
Uniformes para oficinistas	Si	Si	Algunas
Servicio de guías a domicilio	No	No	No
Oferta de refrigerio a bordo (Serv. especial)	N/A	Si	N/A
Entretenimiento a bordo estandarizado	No*	No*	No*
Seguro para guías	Si	Si	Si
Seguro para pasajeros	Si	Si	Si
Seguro para terceros	Si	Si	Si

*Se aplica lo que indica la ley solamente: no violencia ni mensajes denigrantes. La definición de la programación la define cada tripulación.

Fuente: Coop. S.A.N.T.A.; Coop. Ambato. / Elaboración propia

No se encuentra una diferencia específica en cuanto al soporte físico y habilidades desarrolladas entre las dos cooperativas en investigación. Su oferta es similar en este eslabón.

3.4. Prestación de servicio

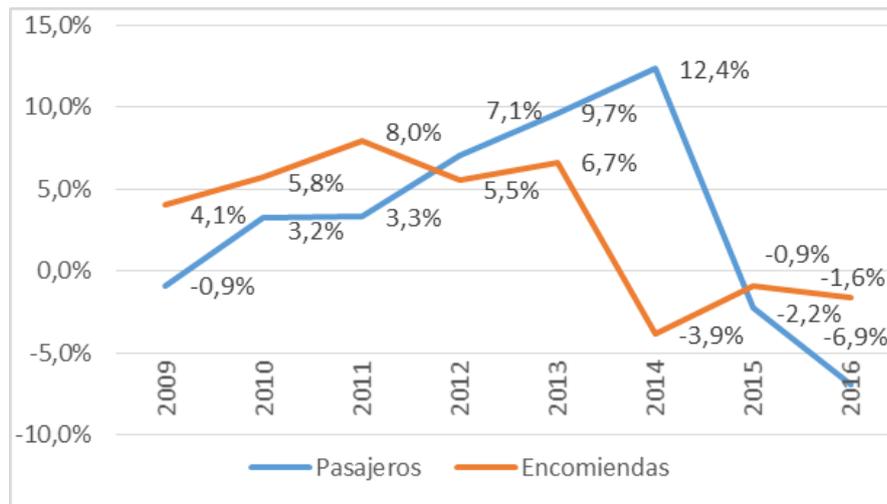
El servicio de transporte interprovincial de pasajeros obligatoriamente para todas las cooperativas y compañías inicia en el T.T.A., por esta razón las entrevistas a usuarios se realizan dentro de las instalaciones del T.T.A.

Cooperativa S.A.N.T.A. y Cooperativa Ambato registran como principal fuente de ingresos el servicio de transporte de pasajeros sobre el cual se centra esta investigación, sin embargo, estas organizaciones también prestan complementariamente el servicio de transporte de encomiendas. De acuerdo a los registros del año 2016 en Cooperativa S.A.N.T.A., el 79% de los ingresos percibidos por la organización corresponden al transporte de pasajeros y el 21% de los ingresos corresponde al transporte de encomiendas. Según entrevista realizada a socios de ambas cooperativas, este último rubro representa un complemento importante para atraer clientes y aporta significativamente a sus ingresos.

Se presenta a continuación la evolución en el número de pasajeros y guías que ha tenido la Coop. S.A.N.T.A. como un referente de la vitalidad en el transporte interprovincial en Ambato. Se destaca un crecimiento sostenido en ambas fuentes de ingreso desde el año 2009 hasta el año 2013 luego de lo cual ambos rubros presentan un decrecimiento año tras año hasta el 2016.

De acuerdo a los dirigentes de ambas cooperativas indican que en los últimos tres años la economía para los transportistas de pasajeros en buses se ha complicado debido a que la economía del país se desaceleró y esto implica menor necesidad de desplazamiento de personas y encomiendas.

Gráfico 13
Variación anual número de pasajeros y encomiendas Coop. S.A.N.T.A.



Fuente: Contabilidad Coop. S.A.N.T.A.

Elaboración propia

El servicio de transporte interprovincial ofrecido por las organizaciones en Ambato se caracteriza por que las operadoras toman pasajeros durante el recorrido de su servicio ya que no siempre salen del T.T.A. con el cupo de asientos completo. Esta es una práctica habitual que sin embargo genera molestias para los usuarios. Los buses tienen múltiples paradas, ingreso de vendedores ambulantes que producen molestias, inseguridad y demora para el pasajero. De acuerdo a la investigación realizada en el T.T.A., el 78% de los usuarios sienten desconfianza o inseguridad por el ingreso de vendedores ambulantes a los buses.

Cooperativa S.A.N.T.A. desde el año 2016 abrió un nuevo “Servicio Especial”, este servicio involucra el transporte de pasajeros en buses con carrocería importada. Los buses en este nuevo servicio cuentan con suspensión neumática para mejor comodidad, motor posterior de 360 HP, sistema de frenos con retardador, asientos semi-cama, servicio de azafata, refrigerio a bordo, mini-bar, no tienen paradas en el camino (solo para en oficinas), no se permite el ingreso de vendedores, cuentan con aire acondicionado y calefacción. Con este nuevo servicio especial se busca atender a clientes con necesidades de mayor comodidad, seguridad y tiempo que están dispuestos a pagar por este beneficio.

El resultado comparativo del servicio de transporte diferenciado en transportes S.A.N.T.A. hasta el momento con casi un año desde su implementación tiene resultados

positivos. Se registra un incremento promedio del 17% en número de pasajeros en las unidades con este servicio. Incremento en ingresos por valor de pasajes en servicio especial de 15%. Esta modalidad de servicio se ejecuta en las rutas de larga distancia (6-9 horas de viaje).

Gráfico 14
Incremento mensual de pasajeros servicio especial – Coop. S.A.N.T.A.



Fuente: Coop. S.A.N.T.A.

Elaboración propia

Actualmente cooperativa S.A.N.T.A. cuenta con el 91% de sus unidades en la línea de transporte ejecutivo y el 9% de sus unidades brindan el servicio de transporte en la modalidad especial y se encuentran trabajando para incrementar la oferta de transporte con servicio especial. Cooperativa Ambato al momento cuenta con todas sus unidades en el servicio de transporte ejecutivo solamente.

Se presentan a continuación los resultados de las encuestas de investigación del servicio de transporte interprovincial de pasajeros y un análisis comparativo entre el conocimiento de beneficios ofertados y percepción comparativa de la oferta de servicio de las cooperativas Ambato y S.A.N.T.A.

Los resultados obtenidos contienen datos de usuarios que han viajado en buses de la Coop. Ambato, S.A.N.T.A. y un grupo importante (46%) de personas que han viajado

en buses de ambas cooperativas que permite hacer una evaluación comparativa para el desarrollo de esta investigación.

Tabla 8
Clasificación usuarios encuestados

Usuario	%
Ha viajado en Coop. Ambato	28%
Ha viajado en Coop. S.A.N.T.A.	26%
Ha viajado en Coop. Ambato y S.A.N.T.A.	46%

Fuente: resultados encuesta usuarios T.T.A.

Elaboración propia

Para la clasificación de las variables más importantes en la valoración de un servicio ideal de transporte de pasajeros se evaluaron las siguientes opciones: buses nuevos por que dan seguridad, tiempo de viaje rápido, seguridad en el modo de conducir, pocas o ninguna parada de camino, viaje tranquilo y relajado, interior del bus y entretenimiento, no recoger pasajeros de camino, atención y vocación de servicio. La evaluación se la realiza solicitando al usuario que indique en orden de importancia las tres variables específicas más importantes al momento de evaluar el servicio de transporte. El resultado se muestra mediante la aplicación de un promedio ponderado.

Tabla 9
Clasificación de variables prioritarias para el transporte de pasajeros

Principal variable	Calificación ponderada*
Seguridad (buses nuevos)	2,32
Tiempo de viaje (pocas o ninguna parada de camino)	2,30
Seguridad en el modo de conducir	2,29
Comodidad en el interior del bus y entretenimiento	1,78
No recoger pasajeros en el camino	1,74
Tripulación con atención y vocación de servicio	1,71

*Ponderación con valor de 3 para la variable más importante, valor de 2 para la segunda variable en importancia y valor de 1 para la tercera variable en importancia.

Fuente: resultados encuesta usuarios T.T.A.

Elaboración propia

En el análisis estadístico se obtienen dos variables prioritarias para el pasajero: seguridad (con buses nuevos y modo de conducción) y tiempo de viaje rápido. Por otra

parte, los indicadores relacionados con comodidad se ubican con las menores calificaciones sin que esto implique que no sea una variable importante considerando que la preferencia de buses nuevos tiene una condición implícita con buenas condiciones internas de comodidad en el bus.

La seguridad para el pasajero se manifiesta desde diferentes puntos de vista como el estado de los buses, el modo de conducir y el cuidado de las pertenencias de los pasajeros para que puedan disfrutar o descansar durante su viaje. De estos atributos se desprenden diversidad de prácticas y directrices que cada organización determina para su oferta de servicio. Por ejemplo, según indicaron los socios entrevistados, hay organizaciones que determinan una política de “cero pasajeros de camino” durante los viajes para reducir el riesgo de robos y otras que determinan como política la renovación obligatoria de sus unidades en períodos de tiempo cortos, máximo cinco años de antigüedad en todas sus unidades.

El tiempo para el ser humano es uno de los recursos más valorados, la velocidad con la que trabajan los diferentes sectores de la economía cada vez son más ágiles y esto le implica un reto al sector de transporte para minimizar el tiempo que un pasajero invierte en su movilización. De este aspecto se desprenden tres frentes que los transportistas abordan para su propuesta de servicio: el tiempo que el pasajero invierte en buscar y decidir la cooperativa en la que viajará, el tiempo que debe esperar la disponibilidad para poder abordar el bus y el tiempo que el pasajero permanece dentro del bus durante el viaje. Para estos tres frentes de gestión, se describen a continuación algunas facilidades que las organizaciones de transporte ofrecen:

- Búsqueda y selección de cooperativa.- la adquisición de boletos está limitada solamente a la compra en el T.T.A. No se presenta ningún tipo de facilidad en esta primera etapa del proceso para viaje interprovincial.
- Espera / disponibilidad.- acorde a la disponibilidad de frecuencias, las organizaciones con mayor número de frecuencias autorizadas son las que tienen una mayor aceptación con el usuario.
- Viaje.- corresponde al desplazamiento requerido por el usuario. En esta etapa del proceso para el viaje las organizaciones centran buena parte de su gestión

promoviendo viajes con pocas paradas de camino, alimentación a bordo y rutas directas.

Para evaluar el grado de conocimiento que tiene la población de pasajeros respecto a los beneficios que ofertan las cooperativas de transporte en su servicio, se preguntó si conocen alguna cooperativa de las que operan en el T.T.A. que ofrezca alguno de estos beneficios: seguro de pasajeros, rutas sin vendedores y rutas directas (sin pasajeros de camino), buses modernos (con menos de cinco años de antigüedad), internet inalámbrico a bordo (wifi), aire acondicionado y calefacción.

El resultado muestra en primer lugar que el seguro de pasajeros, rutas sin vendedores y rutas directas son beneficios que el usuario desconoce mayoritariamente. En segundo lugar, beneficios con características más tangibles como buses modernos, wifi a bordo, aire acondicionado y calefacción son conocidos por el 50-60% de los usuarios. Sin embargo, ninguna de las cooperativas ha logrado posicionarse en la mente del usuario para atribuirse estos beneficios como propios de su oferta de servicio.

Tabla 10
Atribución de beneficios que brindan las operadoras

Beneficio en el servicio	Desconoce	Atribuido a Coop. Ambato	Atribuido a Coop. S.A.N.T.A.	Atribuido a otras organizaciones
Seguro de pasajeros	67%	18%	13%	2%
Rutas sin vendedores	69%	12%	17%	2%
Rutas sin pasajeros de camino	62%	9%	25%	4%
Buses modernos (< 5 años)	30%	22%	40%	8%
Calefacción, A/C	24%	23%	47%	6%
Internet a bordo	37%	18%	39%	6%

Fuente: resultados encuesta usuarios T.T.A.

Elaboración propia

Adicionalmente, existe desconocimiento de los beneficios que ofrecen las cooperativas, inclusive alrededor del 50% de los usuarios de las cooperativas parte de la investigación desconocen que el servicio de transporte que toman les ofrece de esos beneficios. Ninguna ha logrado comunicar efectivamente al usuario estos complementos en su servicio. La principal brecha de conocimiento en el usuario está en beneficios con

características intangibles donde alrededor del 70% de las personas desconocen de estos beneficios.

Tabla 11
Conocimiento de beneficios por usuario de cooperativa

Beneficio en el servicio	Usuario Coop. Ambato	Usuario Coop. S.A.N.T.A.
Seguro de pasajeros	38%	26%
Rutas sin vendedores	13%	31%
Rutas sin pasajeros de camino	23%	38%
Buses modernos (< 5 años)	52%	66%
Calefacción, A/C	54%	70%
Internet a bordo	50%	64%
Promedio	38%	49%

Fuente: resultados encuesta usuarios T.T.A.

Elaboración propia

Cooperativa S.A.N.T.A. obtiene la atribución más alta en términos de poseer la percepción de las variables clave comparativamente superiores al del resto de cooperativas en Ambato. Característica interesante desde el punto de vista para planes estratégicos.

Por su parte, Cooperativa Ambato posee resultados similares al de las otras operadoras que operan en el T.T.A., Particularmente el indicador alto en la evaluación de “recoge más pasajeros de camino”, según indican miembros de esta organización está influenciado por las rutas en las que trabajan. Las rutas son de corta y media duración y se caracterizan por que tienen muchas paradas para dejar y recoger pasajeros. Adicionalmente, un porcentaje importante de la población (23%) considera que todas las operadoras ofrecen un servicio similar.

Tabla 12
Percepción de valor por variables de servicio

Variable	Coop. Ambato	Coop. S.A.N.T.A.	Otras	Todas son iguales
Servicio más rápido (pocas o ninguna parada de camino)	18%	45%	11%	26%
Seguridad por modo de conducción	17%	35%	22%	26%
Buses modernos que dan seguridad	20%	42%	17%	21%
Buses mejor interior condiciones	16%	49%	16%	19%
Recoge más pasajeros en el camino	52%	13%	18%	17%
Tripulación con educación y cortesía	11%	30%	20%	39%
Promedio	21%	39%	17%	23%

Nota: comparación realizada únicamente con los usuarios que han viajado en Coop. S.A.N.T.A. y Coop. Ambato.

Fuente: resultados encuesta usuarios T.T.A.

Elaboración propia

Para el análisis de las características en la prestación del servicio de transporte de pasajeros se usaron los factores de calidad que se definen según la norma europea: disponibilidad, accesibilidad, información, tiempo, atención al cliente, confort, seguridad, impacto ambiental (Gutiérrez 2013, 2) y se determinó una calificación cualitativa de tres niveles: alto, medio o bajo nivel de calidad por atributo. Para la calificación de la calidad en la oferta del servicio de transporte se ponderó con 3 puntos para el nivel alto de calidad, 2 puntos para el nivel medio y un punto para el nivel bajo de calidad en el servicio.

Tabla 13
Calificación nivel de calidad de servicio de transporte

Criterio de Calidad	Descripción	Coop. S.A.N.T.A.		Coop. Ambato
		Ejecutivo	Especial	Ejecutivo
Disponibilidad	Organización Pareto en oferta de número de frecuencias	A	A	A
Accesibilidad	Oferta diaria, precios accesibles controlados por el gobierno	A	A	A
Información	Mínimo plan de información y comunicación al usuario	B	B	B
Tiempo	Rutas de cobertura acorde a tiempos predeterminados por la organización. En su mayoría, tienen múltiples paradas para recoger pasajeros de camino.	B	M	B
	Cooperativa S.A.N.T.A. tiene rutas especiales más rápidas sin recoger pasajeros en la calle, aplica escalas en oficinas de camino.			
Atención al cliente	El contacto del conductor y controlador con el usuario es limitado al embarque, cobro de pasajes y desembarque. En el servicio diferenciado de Coop. S.A.N.T.A. hay atención personalizada de azafata.	M	A	M
Comodidad	Buses modernos con máximo de 5 años de reposición, asientos semi-cama, calefacción, aire acondicionado, baño a bordo, radio y televisión.	M	A	M
	Servicio especial (Coop. S.A.N.T.A.) con sistema de frenos y amortiguadores para mejor comodidad, atención personalizada.			
Seguridad	Seguro de accidentes, cobertura para pasajeros, tripulación, terceros, encomiendas. Cumplimiento de normas de homologación y de seguridad.	A	A	A
Impacto ambiental	Buses modernos de combustión eficiente. Existe control gubernamental periódico obligatorio. Sin embargo, no existe un plan de medición, control o reducción del impacto ambiental al interior de las organizaciones.	M	M	M
Calificación		3,3	4	3,3

A: Alta (5) / M: Media (3) / B: Baja (1)

Fuente: Administración T.T.A., Administración Coop. Ambato y S.A.N.T.A., Observación.

Elaboración propia

La calidad del servicio que ofertan ambas cooperativas es igual para el servicio de transporte convencional, denominado ejecutivo. El servicio de transporte especial de Cooperativa S.A.N.T.A. alcanza un valor superior apoyado en beneficios mayores en cuanto al tiempo de viaje, mayor comodidad y atención personalizada. Existen oportunidades comunes que pueden mejorar la oferta de servicio en el transporte como la información, tiempo de viaje (muy largo) e impacto ambiental.

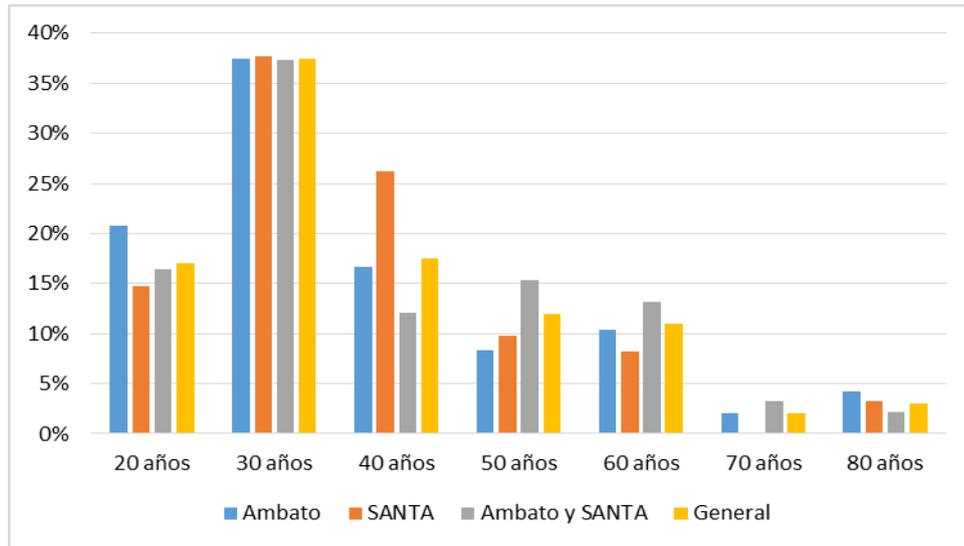
3.5. Clientes

Ninguna de las dos organizaciones en estudio cuentan con un registro o estudio del tipo de cliente al que atienden, sin embargo, los directivos de ambas cooperativas coinciden en que la mayor parte de sus clientes son trabajadores con ingresos bajos y medios que viajan a sus lugares de trabajo.

A pesar de no contar con información específica de las necesidades de los clientes para elaborar una segmentación, Cooperativa S.A.N.T.A. decidió en el año 2016 abrir la oferta de servicio especial de transporte de pasajeros. Esta decisión se fundamentó en mejorar el servicio ofertado y la evidencia de que cooperativas que compiten en otras provincias tienen una acogida importante en la afluencia de clientes que están dispuestos a pagar un valor adicional por un servicio especial en el transporte de pasajeros.

Para profundizar en este aspecto, se realizó una clasificación de los usuarios del T.T.A. del cual se obtuvo lo detallado en las siguientes tablas y gráfico.

Gráfico 15
Edad usuarios Terminal Terrestre Ambato



Fuente: resultados encuesta usuarios T.T.A.

Elaboración propia

El 84% de los usuarios corresponde a pasajeros de edad entre 20 y 50 años. Existen dos particulares relacionadas con la edad de los usuarios de cooperativa Ambato con una participación mayor de personas de 20 años, esta mayor participación tiene relación directa con los estudiantes que utilizan las unidades de esta cooperativa ya que cuenta con alto número de frecuencias en la ruta Ambato-Quito la cual se evidenció que frecuentan los estudiantes. Por su parte Cooperativa S.A.N.T.A. cuenta con mayor participación en personas con edad de 40 años ya que tiene mayor participación en frecuencias con rutas de largo trayecto las cuales son utilizadas principalmente por personas involucradas con actividades laborales y de comercio.

Tabla 14
Calificación usuarios TTA según frecuencia de viaje

Frecuencia	Coop. Ambato	Coop. S.A.N.T.A.	General
Diariamente	13%	11%	14%
Una a tres veces por semana	26%	38%	35%
Quincenalmente	15%	23%	17%
Una vez al mes	23%	16%	18%
Otro (pocas veces al año)	23%	12%	16%

Fuente: resultados encuesta usuarios T.T.A.

Elaboración propia

La frecuencia de viaje de los pasajeros encuestados es dispersa. Sin embargo, entre el 39 y 49% de los encuestados indican que realizan viajes interprovinciales al menos una vez a la semana. Esto da a conocer que existe una población importante de pasajeros frecuentes que usan el transporte interprovincial en el T.T.A.

Tabla 15
Calificación usuarios T.T.A. según ocupación

Ocupación	Coop. Ambato	Coop. S.A.N.T.A.	Coop. Ambato y S.A.N.T.A.	General
Trabajador independiente	42%	44%	41%	42%
Estudiante	33%	18%	32%	28%
Empleado	21%	28%	23%	24%
Ama de casa	2%	8%	2%	4%
Otro	2%	2%	2%	2%

Fuente: resultados encuesta usuarios T.T.A.

Elaboración propia

Tabla 16
Calificación usuarios T.T.A. según motivo de viaje

Motivo de viaje	Ambato	S.A.N.T.A.	Ambato y S.A.N.T.A.	General
Viaje por estudio	19%	18%	23%	21%
Viaje por trámites	17%	15%	11%	14%
Viaje por trabajo	23%	33%	30%	29%
Viaje por recreación	35%	25%	30%	30%
Viaje por compras	0%	5%	3%	3%
Otro	6%	5%	3%	5%

Fuente: resultados encuesta usuarios T.T.A.

Elaboración propia

En la mayoría de los usuarios, no se encuentra un grupo específico de clientes con mayor participación comparativa entre estas cooperativas. Alrededor del 40% de los usuarios entrevistados se transportaron por actividades relacionadas con el trabajo o trámites personales.

3.6. Otros clientes

La prestación del servicio en esta actividad implica que los clientes tanto del servicio especial como del servicio ejecutivo compartan zonas comunes como las salas

de espera, baños y boletería. Para la atención de la diversidad de requerimientos que puede tener la variedad de clientes, ninguna de las cooperativas cuenta con un servicio diferenciado o de atenciones específicas en estas zonas comunes.

Para la evaluación de las características de las áreas comunes se presenta a continuación una calificación obtenida por observación. Para la evaluación, se utiliza una escala 1 a 5, en donde 1 representa “nada de acuerdo”, 3 representa “medianamente de acuerdo” y 5 representa “completamente de acuerdo”.

Tabla 17
Estado de áreas comunes Coop. S.A.N.T.A. y Coop. Ambato

Criterio	Coop. S.A.N.T.A.		Coop. Ambato	
	Boleterías*	Sanitarios	Boleterías*	Sanitarios
Área iluminada / clara	5	3	5	5
Área limpia	3	4	5	5
Área organizada / despejada	3	5	3	5
Paredes limpias	3	3	5	5
Elementos en buen estado	5	5	5	5
Aroma agradable	5	3	5	5
Elementos de higiene disponibles	---	1	---	3
Calificación promedio	4	3,4	4	4,7

*Se realizan actividades de venta de boletos y encomiendas

Fuente: Observación áreas comunes Coop. Ambato y Coop. S.A.N.T.A. en T.T.A. y oficinas de ciudad.
Elaboración propia

El control de las condiciones de las áreas comunes en las oficinas de las cooperativas involucradas en esta investigación son administradas por el personal que trabaja en cada una de las oficinas con las que cuenta cada organización. Complementariamente, una a dos veces al año el personal del Consejo de Administración de ambas organizaciones realiza un recorrido por cada oficina a nivel nacional y es soportada permanentemente por los demás socios de cada institución. El control de las condiciones de estas áreas es responsabilidad del personal de oficinas en el día a día para atención al usuario.

El servicio de zonas de espera y arribo de pasajeros es proporcionado en iguales condiciones para cualquiera de las organizaciones que operan en el T.T.A. Se realiza una descripción de las características de esta zona para entendimiento de la situación por la que atraviesa el usuario de transporte interprovincial desde el T.T.A.

Tabla 18
Estado de áreas comunes T.T.A.

Criterio	Salas de espera	Embarque y desembarque	Estacionamiento	Patio de comida	Sanitarios
Área iluminada / clara	5	5	5	5	5
Área limpia	5	3	3	5	5
Área organizada / despejada	5	5	5	3	5
Paredes limpias	3	3	3	3	3
Elementos en buen estado	3	5	3	3	1
Aroma agradable	3	3	3	5	3
Elementos de higiene disponibles	---	---	---	---	5
Calificación promedio	4	3,7	3,7	4	3,9

Fuente: Observación áreas comunes T.T.A.
Elaboración propia

3.7. Dirección general y de recursos humanos

La dirección es cooperativista administrado por un presidente, un gerente, consejo de administración y comisiones varias como las comisiones de accidente, educación, vigilancia, crédito, asuntos sociales y otras que se detallan en la estructura de cada organización.

El proceso de gestión de talento humano del personal administrativo es responsabilidad de las gerencias de cada institución. El proceso de gestión del talento humano de la tripulación lo realiza cada uno de los socios propietarios de cada bus por su parte. Sin embargo, no existen perfiles de cargo definidos ni un proceso completo y formal de ninguna de las dos organizaciones para la selección, capacitación y evaluación del servicio brindado al cliente de parte del personal de contacto.

La capacitación al personal se centra en capacitación de atención al cliente, las mismas que se realizan con una frecuencia mínima anual, estas capacitaciones además indican los gerentes de ambas cooperativas que son de carácter obligatorio por las autoridades gubernamentales para el funcionamiento de las operadoras. Ambas cooperativas además para seguridad de la institución y de los pasajeros hacen verificación mensual de que las licencias de los conductores tengan puntos vigentes, que tengan licencia tipo D y que este documento se encuentre vigente.

3.8. Organización interna y tecnología

Las dos organizaciones cuentan con software especialmente diseñado para el registro y venta de pasajes y encomiendas. En el caso de cooperativa S.A.N.T.A. este software cuenta con conexión en línea a nivel nacional entre todas sus oficinas. Por su parte, en cooperativa Ambato la información no se encuentra en línea, sino que se maneja de manera independiente en cada oficina.

El manejo contable, financiero y administrativo está centralizado en la ciudad de Ambato por ser la cede de ambas organizaciones. No se evidencia una cultura de manejo periódico de indicadores de la organización.

3.9. Infraestructura y ambiente

Las instalaciones de oficinas y edificio de cooperativa S.A.N.T.A. cuentan con diseño acorde a los colores característicos de la organización (beige y vino). Igual trabajo realiza cooperativa Ambato en sus oficinas comunicando la identidad de su institución con los mismos colores que tienen sus buses (rojo y blanco)

Existen diferencias importantes en la infraestructura de las organizaciones parte de este trabajo. Cooperativa S.A.N.T.A. cuenta con mayor número de buses, oficinas y sirve en rutas más extensas. Por su parte cooperativa Ambato cuenta con rutas menos extensas y menor número de buses para atender estos recorridos.

Cooperativa S.A.N.T.A. cuenta con tres oficinas en la ciudad de Ambato: una oficina dentro del T.T.A. y dos oficinas complementarias para boletería y servicio de encomiendas, la una ubicada en el extremo sur de la ciudad y la otra ubicada en la sede de la organización cerca al terminal terrestre.

Cooperativa Ambato cuenta con dos oficinas en la ciudad de Ambato: una oficina dentro del T.T.A. y una oficina complementaria para boletería y servicio de encomiendas que funciona en la sede de la organización en el centro de la ciudad.

Tabla 19
Comparativo infraestructura cooperativas

Personal de contacto	Coop. Ambato	Coop. S.A.N.T.A.
Número de buses	31	64
Número de oficinas nacional	8	14
Número de oficinas en Ambato	2	3
Número de trabajadores directos	23	51

Fuente: Administración Coop. Ambato y Coop. S.A.N.T.A.

Elaboración propia

3.10. Abastecimiento

De acuerdo a las entrevistas obtenidas por las gerencias de cada organización, los principales insumos para la prestación de este servicio de transporte son: los buses, el combustible, llantas, aceite y reparaciones en general. Estos insumos generalmente son determinados por cada socio-propietario del bus y compra a su criterio donde considere adecuado.

En la actualidad cooperativa S.A.N.T.A. cuenta con una negociación especial con un proveedor de llantas con precios que pueden llegar a ser hasta un 30% más barato que el producto comprado individualmente por cada socio. Cooperativa Ambato al momento no cuenta con acuerdos de abastecimiento para reducir costos en su abastecimiento.

3.11. Margen

De acuerdo a la investigación realizada, el nivel de satisfacción del servicio recibido por cooperativa Ambato es ligeramente menor al de S.A.N.T.A. Esta valoración está principalmente afectada por que el usuario considera que sus unidades realizan muchas paradas y está relacionado con la principal ruta de viaje de esta cooperativa Ambato-Quito-Ambato. Esta ruta la realizan todas las organizaciones con varias paradas de camino. Por otra parte, el servicio de cooperativa S.A.N.T.A. y resto de organizaciones que operan en el T.T.A. no tienen diferencia en el nivel de satisfacción en el servicio. El nivel general de servicio percibido por usuarios del T.T.A. es de nivel medio con una calificación de 3,1 / 5.

Tabla 20
Comparativo nivel de satisfacción servicio ofrecido por operadoras en el TTA

Nivel de satisfacción con el servicio	Coop. Ambato	Coop. S.A.N.T.A.	Otras Coop.
Mayor satisfacción	31%	35%	33%
Satisfacción moderada	28%	37%	37%
Menor satisfacción	41%	28%	30%
Promedio ponderado	2,8	3,1	3,1

Fuente: resultados encuesta usuarios T.T.A.

Elaboración propia

La percepción de valor general de las organizaciones que operan en el T.T.A. es similar entre todas las organizaciones. A continuación, se presenta un resumen de las características más importantes que están influyendo en la percepción de valor detallada en la tabla anterior.

Tabla 21
Características complementarias por organización

Característica	Coop. Ambato	Coop. S.A.N.T.A.	Otras
Personal de contacto	Ninguna alcanza un posicionamiento superior en cuanto al personal de contacto directo con el usuario. Todas son iguales.		
	No realizan evaluación y retroalimentación formal		
Marketing - Comunicación	Mínima comunicación de novedades por medios alternos a la realización del servicio		
Marketing - Conocimiento beneficios tangibles (buses modernos, calefacción e internet a bordo)	48% de usuarios de Coop. Ambato desconocen de estos beneficios	33% de usuarios de Coop. S.A.N.T.A. desconocen de estos beneficios	No aplica
Servicio – Especializado	No cuenta con servicio especial	Cuenta con servicio especial.	No cuentan con servicio especial
Servicio - Período de espera	Ninguna cuenta con servicio de compra de boletos electrónica. En algunos casos, el usuario compra el boleto y debe esperar varias horas en el T.T.A. antes de tomar el bus en el que viajará		No determinado

Elaboración propia

En resumen, las actividades que implementan las organizaciones para brindar una mayor satisfacción al usuario no son suficientemente diferentes para generar una preferencia por parte del cliente o son fácilmente alcanzables por el resto de

organizaciones. Esta situación hace que en el corto y mediano plazo las iniciativas de diferenciación se tornen en atributos comunes de mercado diluyéndose así la posibilidad de alcanzar una preferencia.

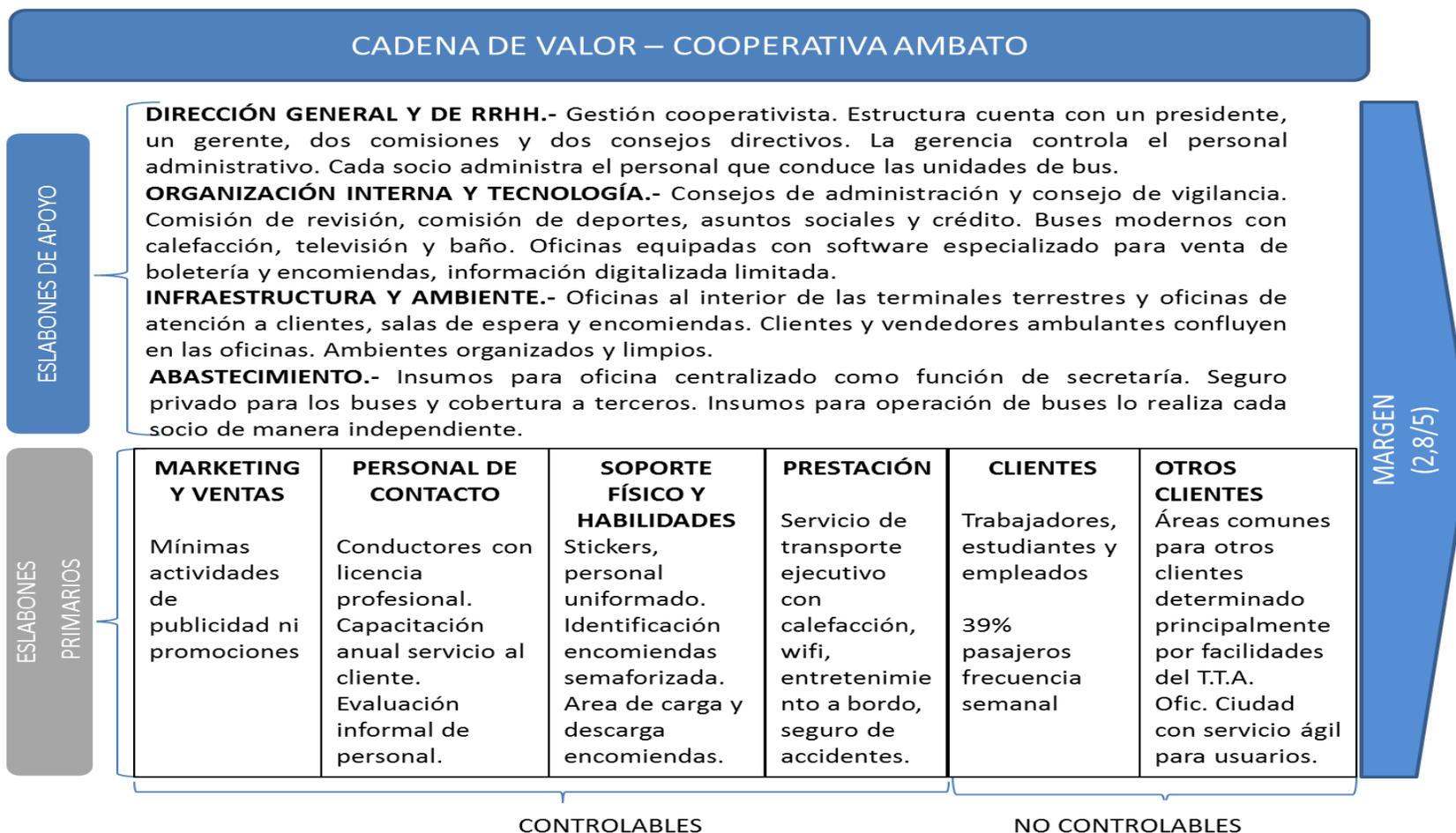
Por otra parte, rutas como la Ambato – Quito y en general rutas cortas tienen una alta competencia interna en el T.T.A. y una demanda con características similares al de un servicio de transporte urbano ya que el principal criterio para la toma de buses en estas rutas es principalmente la disponibilidad del siguiente bus en salir del terminal. Se observó que ninguno de los pasajeros decide esperar al siguiente bus respecto a preferencia por viajar en buses de una organización específica en estas rutas.

Adicionalmente, rutas de larga distancia desde Ambato a ciudades como Guayaquil, Cuenca, Loja, Esmeraldas, Quevedo, el usuario tiene un comportamiento diferente pues para estos viajes el usuario escoge la organización con en la que desea viajar.

Finalmente, las paradas de camino para recoger pasajeros es una práctica generalizada en todas las organizaciones y rutas. Esto se da porque las unidades generalmente no salen con la capacidad de pasajeros completa desde el T.T.A.

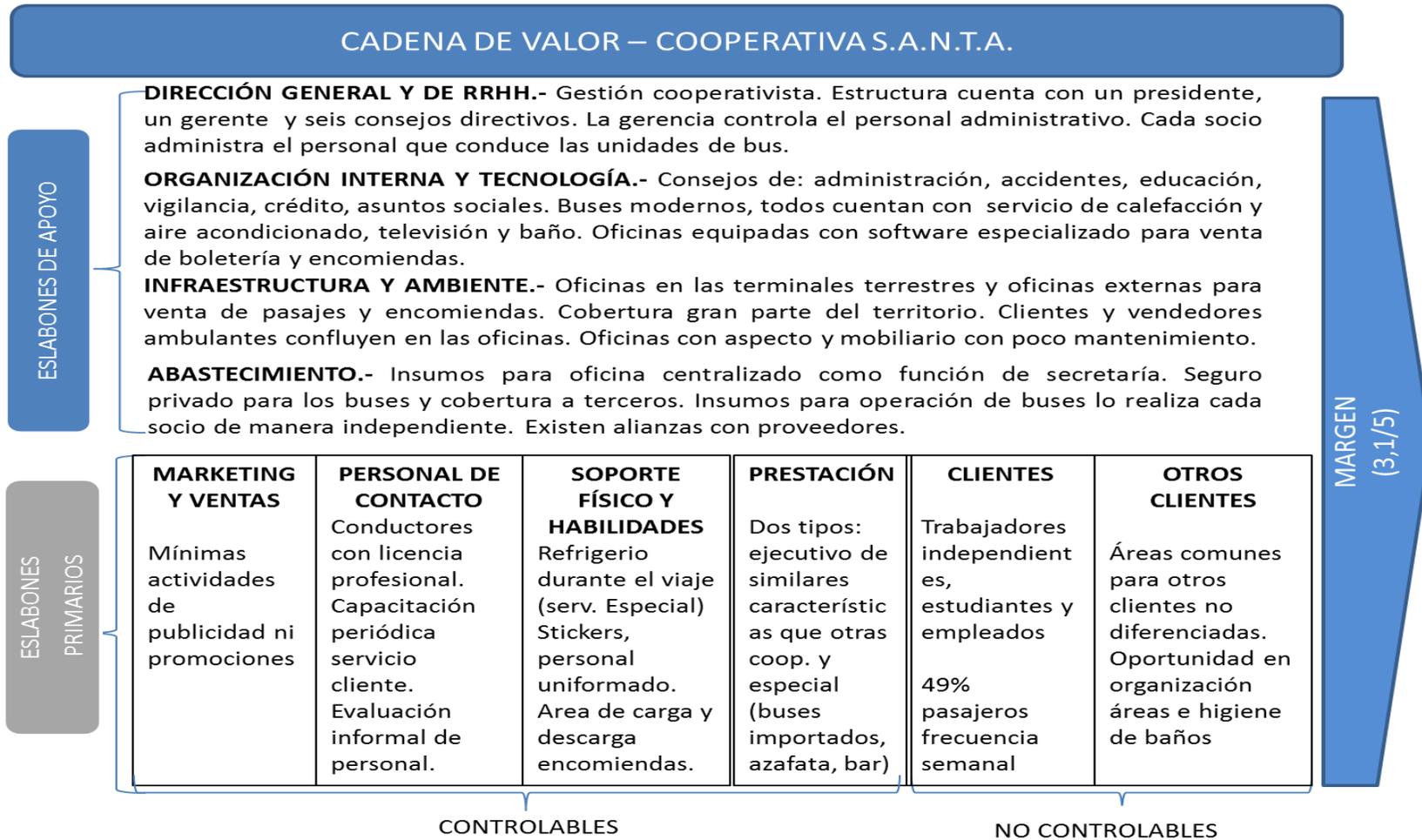
Considerando estas características en el servicio de transporte interprovincial en Ambato, se propone la implementación de estrategias de diferenciación basada en la innovación para la atracción de usuarios en cooperativa S.A.N.T.A. y cooperativa Ambato. Los detalles de esta propuesta se presentan más adelante.

3.12. Cadena de valor – Cooperativa Ambato



Elaboración propia

3.13. Cadena de valor – Cooperativa S.A.N.T.A.



Elaboración propia

4. Propuesta en la oferta de valor del servicio de transporte

4.1. Cooperativa Ambato

La estrategia a trabajar en Cooperativa Ambato prioriza como estrategia el buscar la preferencia de parte del usuario en la ruta Ambato – Quito. Esto se fundamenta en las siguientes características:

- Ruta Ambato – Quito representa el 60% de las frecuencias operadas por esta organización
- Cuenta con la mayor oferta en esta ruta comparada con las demás operadoras. Esto implica que puede cubrir el servicio durante diferentes horarios durante el día.
- El usuario valora por igual la seguridad y tiempo que ofrecen las operadoras en esta ruta. Todas realizan paradas de camino.
- Los usuarios corresponden en su mayoría a trabajadores independientes (42%) y estudiantes (28%).
- 66% de los usuarios usan este servicio en el T.T.A. con frecuencia que oscila entre diaria, semanal y quincenal.
- 78% de los usuarios sienten inseguridad con el ingreso de vendedores ambulantes a los buses.
- Todos los buses de Cooperativa Ambato cuentan con servicio gratuito de internet a bordo.

Variable clave en la satisfacción a ser abordada: seguridad y tiempo de viaje

En las rutas a Santo Domingo y Quevedo, dadas las características de dominio mayoritario de frecuencias desde el T.T.A. se sugiere evaluar en el mediano plazo la viabilidad de apertura de frecuencias con servicio especial con rutas directas para proteger la eventual entrada de otras organizaciones con este servicio siempre que la demanda justifique este tipo de servicio.

La propuesta en la principal ruta de operación Ambato-Quito-Ambato consiste en informar y atraer a los usuarios de estas rutas para alcanzar una mejor tasa de ocupación

de su capacidad desde su origen en el T.T.A. Con esto en el mediano plazo se busca brindar seguridad al pasajero ya que se tendrán que hacer menos paradas de camino.

Para atraer a los usuarios, se plantea el uso de la tecnología para atracción, información y premiación a pasajeros frecuentes. Esto permitirá que los buses salgan con mayor ocupación de su capacidad (asientos) desde el terminal reduciendo así la necesidad de paradas de camino. No se descarta la viabilidad de tomar pasajeros de camino en primera instancia hasta alcanzar salidas desde el T.T.A. con la ocupación completa.

Para la ejecución de esta propuesta se requiere del apoyo de herramientas de marketing y herramientas tecnológicas para la implementación del plan de fidelización de pasajeros frecuentes.

Para esto, se plantea la adecuación de la página de Facebook de Cooperativa Ambato bajo una asesoría profesional. Esta propuesta involucra la construcción de una cuenta en Facebook y página de internet y/o micro sitio, programación de la página para el registro de usuarios frecuentes de la organización (pasajeros con rutas directas Ambato – Quito), planes comerciales de comunicación y presupuesto para premiación a los usuarios.

Esta propuesta requiere de adecuaciones en varios eslabones de la cadena de valor en la organización que se desarrollan a continuación.

4.1.1. Dirección general y de recursos humanos

Capacitación a la dirección de la organización respecto a los objetivos, costos, requerimientos de socialización, administración y motivación en toda la organización.

Asignación de presupuesto para el desarrollo de la iniciativa.

4.1.2. Organización interna y tecnología

Contratación de una organización especializada en la construcción/adecuación de página de internet o micro sitio y cuenta de Facebook.

La propuesta página de internet o micro sitio consiste en la programación para que el usuario frecuente registre su viaje (aproveche el wifi a bordo) y registre su viaje directo para un posterior plan de beneficios atractivos a este segmento de mercado.

El registro del viaje se realizará mediante códigos de activación que entregaría la tripulación a todos los pasajeros con rutas directas Ambato – Quito y viceversa.

Se requiere también la contratación de un administrador de comunidad virtual (community manager) para un manejo profesional de la cuenta de Facebook y genere los reportes relevantes del desempeño y sentimiento de los miembros de la comunidad.

4.1.3. Marketing y ventas

Se requiere la capacitación al personal administrativo (secretaria y dirigentes) para la administración en la “producción” de la comunicación a realizar por medios digitales y la gestión de entrega de premios.

La comunicación tiene que estar enfocada también en suprimir percepciones negativas (muchas paradas) e informar beneficios que la organización ofrece a sus pasajeros como “todos nuestros buses con wi-fi”, seguro particular de pasajeros, la mejor opción por número de frecuencias para transporte a Quito.

Se consideran dos publicaciones mínimas semanales en Facebook durante los primeros tres meses de lanzamiento de la iniciativa para luego tener publicaciones quincenales para el usuario.

Los beneficios para el usuario deben estar acorde a la mayoría de los usuarios que frecuentan estas rutas (estudiantes y trabajadores).

4.1.4. Personal de contacto

Se requiere de capacitación al personal de boletería, encomiendas y tripulación para que puedan informar al usuario acerca de esta iniciativa digital.

4.1.5. Recursos y resultados esperados

Tabla 22
Recursos y resultados esperados propuesta Cooperativa Ambato

Plan	Inversión			Resultado esperado*
	Cantidad primer año	Valor por unidad	Total anual	
Capacitación dirección	1	\$ 250	\$ 250	\$ 75.264
Capacitación personal de contacto	2	\$ 480	\$ 960	
Administrador comunidad virtual (mensual)	12	\$ 220	\$ 2.640	
Publicidad en Facebook y volantes	18	\$ 150	\$ 2.700	
Construcción/adequación página de internet y Facebook	1	\$ 1.000	\$ 1.000	
Presupuesto incentivos para usuarios	12	\$ 850	\$ 10.200	
Total			\$ 17.750	\$ 75.264
Beneficio primer año				\$ 57.514

*Considera un incremento promedio por frecuencia de 3,5 pasajeros de terminal a terminal. Cálculo del resultado se realiza considerando solamente 4 días de la semana (lunes a jueves) que son los días de menor afluencia de pasajeros.
Elaboración propia

Tabla 23
Proyección de resultados esperados Cooperativa Ambato

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3
Incremento de pasajeros esperada*	3,50	4,50	5,00
Inversión	\$ 17.750	\$ 15.250	\$ 13.210
Retorno	\$ 75.264	\$ 96.768	\$ 107.520
Utilidad	\$ 57.514	\$ 81.518	\$ 94.310

*Por frecuencia de terminal a terminal

Elaboración propia

4.2. Cooperativa S.A.N.T.A.

En Coop. S.A.N.T.A. se propone una estrategia enfocada en las rutas de cobertura de distancia media y larga ya que estas generan el principal ingreso y oportunidad para la organización. Esto se propone abordar dada la oportunidad de posicionamiento que le brinda la percepción de superioridad en atributos clave para el usuario. El plan busca consolidarse como la cooperativa con características de seguridad y tiempo de viaje superior para viajes de media y larga distancia. Esto se fundamenta en las siguientes características:

- Los ingresos más importantes en esta organización se registran por viajes de mediana y larga distancia (Guayaquil, Cuenca, Loja, Machala).
- Compite en la ruta hacia Loja con Cooperativa Loja la cual cuenta con servicio especial. Esta ruta además compite indirectamente en el servicio hacia Cuenca como una ruta de cobertura de camino.
- El usuario en Ambato considera que Cooperativa S.A.N.T.A. es superior al resto de cooperativas que operan en el T.T.A. en los atributos clave de satisfacción.
- El 49% de los usuarios que han viajado en Cooperativa S.A.N.T.A. conocen los beneficios ofertados. El restante 51% desconocen los beneficios que ofrece esta cooperativa en su servicio de transporte.
- 35% de los usuarios usan este servicio en el T.T.A. con frecuencia entre quincenal y mensual.
- 78% de los usuarios sienten inseguridad con el ingreso de vendedores ambulantes a los buses.
- Todos los buses de Cooperativa S.A.N.T.A. cuentan con servicio de calefacción ambiental.
- Luego de un año de operación con buses de servicio especial diferenciado, estos tienen éxito en afluencia de pasajeros e ingresos para la organización.

Variable clave en la satisfacción a ser abordada: Seguridad y Tiempo de viaje.

En Cooperativa S.A.N.T.A. la ruta Ambato – Quito opera con 13 frecuencias. Esto representa el 40% de sus frecuencias operadas desde el TTA. Sin embargo, este número de frecuencias es mínimo comparado con la oferta de 236 frecuencias en esta ruta. La baja participación en frecuencias hacia Quito no permite tener una cobertura adecuada para la demanda del usuario que prioriza el tiempo en esta ruta a la hora de tomar un bus, es decir toma el bus más próximo a partir. Por tanto, las estrategias a implementar en esta ruta son limitadas y se deberán abordar más adelante apoyado de los resultados del plan central que se propone para Cooperativa S.A.N.T.A.

Las rutas de mediana y larga distancia según el número de frecuencias en el T.T.A. para Cooperativa S.A.N.T.A. son los destinos a Guayaquil y Cuenca cubriendo así el 14% y 75% de las frecuencias hacia estos destinos respectivamente. Estas rutas se cubren en un tiempo de duración de 6 a 9 horas. Esta característica de duración de viaje resulta en requerimientos específicos de parte de los usuarios en los cuales el servicio diferenciado especial tiene acogida.

La propuesta consiste en utilizar la variedad de beneficios con los que cuenta esta organización para comunicarlos y posicionarse en la mente del usuario como la mejor opción en Ambato para viajes de larga distancia en la oferta de servicio especial y servicio regular. Complementariamente, se debe brindar seguridad al pasajero ofertando el servicio en todas sus rutas sin ingreso de vendedores de camino.

Se plantea el uso de la tecnología para fidelizar al usuario actual y atraer potenciales usuarios. El objetivo es atraer a los usuarios mediante la comunicación de beneficios tangibles e intangibles ofertados actualmente. Esto permitirá que las unidades salgan con una mayor ocupación desde todas las terminales a nivel nacional.

Para la ejecución de esta propuesta se requiere de la decisión de la organización para la prohibición de ingreso de vendedores ambulantes en sus rutas. Se requiere también del apoyo de herramientas de marketing y herramientas tecnológicas para la implementación del plan de fidelización de pasajeros frecuentes que salen desde el T.T.A.

El plan considera la incursión de Cooperativa S.A.N.T.A. en redes sociales (Facebook) con asesoría profesional. Esta propuesta involucra la construcción de una cuenta en Facebook y página de internet y/o micro sitio, programación de la página para el registro de usuarios frecuentes de la organización, planes comerciales de comunicación y presupuesto para premiación a los usuarios.

Esta propuesta requiere de adecuaciones en varios elementos de la organización que se desarrollan a continuación.

4.2.1. Dirección general y de recursos humanos

Plan de proceso de selección, entrenamiento, evaluación, retroalimentación y filtración del personal. El entrenamiento debe ser diferenciado según el tipo de servicio especial y ejecutivo que ofrece la organización.

Capacitación a la dirección de la organización respecto a los objetivos, costos, requerimientos de socialización, administración y motivación en toda la organización.

Asignación de presupuesto para el desarrollo de la iniciativa.

4.2.2. Organización interna y tecnología

Control y política de servicio ejecutivo con paradas mínimas (servicio directo) y libre de vendedores para los dos tipos de servicio.

Contratación de una organización especializada en la construcción/adecuación de página de internet y cuenta de Facebook.

Se requiere también la contratación de un administrador de la comunidad virtual (community manager) para un manejo profesional de la cuenta de Facebook y genere los reportes relevantes del desempeño y sentimiento de los miembros de la comunidad.

4.2.3. Marketing y ventas

Comunicar en redes sociales y medios de comunicación la oferta de servicio y beneficios ofrecidos (internet a bordo (wi-fi), aire acondicionado, calefacción, rutas directas, seguro de accidentes, seguro de encomiendas).

Se requiere la asignación y capacitación al personal administrativo (secretaría) para que administre la “producción” de la comunicación a realizar por medios digitales y la gestión de entrega de premios.

Software debe considerar la asignación de código junto con la compra de cada boleto de salida desde oficina.

4.2.4. Personal de contacto

Entrenamiento en software y plan de atracción clientes potenciales.

Se requiere de capacitación al personal de boletería, encomiendas y tripulación para que puedan informar al usuario acerca de esta iniciativa digital.

4.2.5. Prestación

Servicio superior en atención a bordo con foco en las salidas desde los Terminales Terrestres a nivel nacional. Para esto se requiere capacitación especializada al personal.

4.2.6. Recursos y resultados esperados

Tabla 24
Recursos y resultados esperados propuesta Coop. S.A.N.T.A.

Plan	Inversión			Resultado esperado*
	Cantidad primer año	Valor por unidad	Total anual	
Capacitación dirección	1	\$ 250	\$ 250	\$ 92.160
Capacitación personal de contacto	5	\$ 500	\$ 2.500	
Administrador comunidad virtual (mensual)	12	\$ 220	\$ 2.640	
Publicidad en medios impresos	16	\$ 150	\$ 2.400	
Publicidad en Facebook/prensa	18	\$ 150	\$ 2.700	
Construcción/adecuación página de internet y Facebook	1	\$ 1.000	\$ 1.000	
Presupuesto incentivos para usuarios	12	\$ 1.500	\$ 18.000	
Total			\$ 29.490	
Beneficio primer año				\$ 62.670

*Considera un incremento promedio por frecuencia de 2 pasajeros de terminal a terminal. Cálculo del resultado se realiza considerando solamente 4 días de la semana (lunes a jueves) que son los días de menor afluencia de pasajeros.

Elaboración propia

Tabla 25
Proyección de resultados esperados Coop. S.A.N.T.A.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3
Incremento de pasajeros esperada*	2,00	3,50	4,00
Inversión	\$ 29.490	\$ 27.850	\$ 23.410
Retorno	\$ 92.160	\$ 161.280	\$ 184.320
Utilidad	\$ 62.670	\$ 133.430	\$ 160.910

*Por frecuencia de terminal a terminal

Elaboración propia

Capítulo cuatro

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Las principales propuestas para diferenciación que aplican las organizaciones de transporte interprovincial en Ambato son: flota vehicular moderna, asientos más cómodos y con entretenimiento a bordo, capacitación anual al personal para servicio al cliente y en los últimos meses también se oferta el servicio de internet a bordo (wi-fi).
- Las propuestas de servicio que ofertan las operadoras en su mayoría no son atribuidas a una organización específica. Es decir, tienden a convertirse en atributos de mercado para todas las organizaciones.
- La mitad de los usuarios de transporte en el Terminal Terrestre de Ambato desconocen los beneficios que ofrecen las operadoras.
- Las variables clave de desempeño para satisfacción del usuario son la seguridad que brinda el bus y las condiciones de conducción, y el tiempo de viaje.
- La propuesta de valor de Cooperativa S.A.N.T.A. tiene una percepción favorable para la organización en variables de seguridad y tiempo de viaje, sin embargo, esto aún no logra generar una percepción de superioridad en el servicio ejecutivo ofrecido respecto de las otras operadoras.
- La oferta de servicio especial en Cooperativa SA.N.T.A. es una estrategia exitosa al atender necesidades específicas de un grupo de pasajeros y generar incremento en ingresos de aproximadamente 30%.
- Cooperativa Ambato presenta valores similares al resto de organizaciones en las variables clave de satisfacción para el usuario. Por lo tanto, tampoco logra generar una percepción de superioridad en el valor de su servicio frente a otras operadoras.
- El servicio especial implementado por Coop. S.A.N.T.A. actualmente se desarrolla únicamente para las rutas de larga distancia. Su aplicación en la ruta Ambato a Quito sería poco útil debido a que en esta ruta el usuario no escoge el bus a tomar, sino que aborda el primer bus disponible en el andén, es decir prioriza el tiempo.

- Las propuestas de diferenciación para las dos organizaciones en estudio necesitan del soporte tecnológico y atención a la tendencia de hábitos en la población. Cooperativa S.A.N.T.A. deberá enfocar su propuesta en el pasajero de viajes de media y larga distancia mientras que Cooperativa Ambato enfocará la propuesta en el usuario de corta distancia.

2. Recomendaciones

- Generar acuerdo de confidencialidad para proteger la información de las organizaciones y el usuario que se registre en la plataforma a desarrollar.
- Realizar seguimiento de satisfacción al consumidor como actividad permanente y periódica a nivel nacional, con indicadores apoyados del community manager.
- Realizar contrato de exclusividad con empresa gestora de software mínima por dos años para evitar que la propuesta se torne en atributo de mercado en el corto plazo.
- Realizar periódicamente evaluaciones formales de desempeño para todo el personal en contacto directo con el usuario.

Referencias

- Agencia Nacional de Tránsito (A.N.T.). 2012a. *Reglamento a Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial*. Quito.
- . 2012b. *Reglamento de Procedimientos y Requisitos para la Emisión de Títulos Habilitantes*. Quito.
- .s.f. «Visión, misión y objetivos». *Agencia Nacional de Tránsito*. http://www.ant.gob.ec/index.php/ant/vision-mision-y-objetivos#.WKzpHW_hDIU (último acceso: 21 de Febrero de 2017).
- Alonso, Gustavo. 2008. «Marketing de Servicios: Reinterpretando La Cadena de Valor» (*Palermo Business Review*), n° 2 (2008): 83-96.
- Asamblea Constituyente del Ecuador. 2008. *Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial*. Ciudad Alfaró.
- Banco Central del Ecuador. 2017. «Información Estadística Mensual». *Producto Interno Bruto por Industria*. Abril de 2017. <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp> (último acceso: 02 de Mayo de 2017).
- Collaguazo Suquillo, Nicolás, y Danilo Santamaría Vilatuña. 2014. *Requerimientos básicos para la estructuración de una empresa de transporte interprovincial de pasajeros en el Ecuador, caso de estudio: cooperativa de transportes Occidentales*. Quito.
- Comisión de Tránsito del Ecuador. s.f. «Valores / Misión / Visión». *Comisión de Tránsito del Ecuador*. <http://www.comisiontransito.gob.ec/valores/> (último acceso: 16 de Marzo de 2017).
- Diario La Hora. 2012. «SANTA, 67 años de experiencia». *Diario La Hora*. 24 de Junio de 2012. http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101350938/-1/%E2%80%98Santa%E2%80%99,_67_a%C3%B1os_de_experiencia.html#.W5Of5FFxnIU. *Diario La Hora*. (último acceso: 22 de Mayo de 2017).
- Dickson, Peter R, y James L Ginter. 1987. «Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy» *Journal of Marketing* Vol. 51, n° 2 (Abril 1987): 1-10.
- El Productor. 2014. «Ecuador: Fenacotip todo sube de precio menos los pasajes». *El Productor*. 27 de Agosto de 2014. <https://elproductor.com/noticias/ecuador->

- fenacotip-todo-sube-de-precio-menos-los-pasajes/ (último acceso: 15 de Marzo de 2017).
- Fundación BBVA. 2013. *Diferenciación vertical y sofisticación exportadora en el comercio internacional*. Bilbao: Editorial Biblioteca Nueva.
- García de Véliz, Graciela, y Gaitán Villavicencio. 1993. *La transportación urbana en Guayaquil (1985-1990). Realidad y perspectivas. Guayaquil Futuro*. Guayaquil: Instituto de Investigaciones Económicas y Políticas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil y del Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.
- Gutiérrez, Luis Ricardo. 2013. *Transporte público de calidad y la movilidad urbana*. <https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=transporte+p%C3%BAblico+de+calidad+Gutierrez&btnG=&lr=> (último acceso: 20 de Julio de 2017).
- IE Business School. 1999. *La Cadena de Valor*. Madrid: IE Business Publishing.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador. s.f. «El transporte terrestre de pasajeros en Ecuador y Quito: Perspectiva histórica y situación actual.» *Estudios Económicos*. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estudios-economicos/> (último acceso: 18 de Mayo de 2017).
- Lovelock, Christopher, y Jochen Wirtz. 2009. *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. s.f. «Valores / Misión / Visión». *Ministerio de Transporte y Obras Públicas*. <http://www.obraspublicas.gob.ec/valores-mision-vision/> (último acceso: 14 de Marzo de 2017).
- Neumeier, Marty. 2011. *ZAG, Cómo superar a tus competidores mediante la diferenciación radical de tu marca*. Madrid: Editorial Empresarial.
- Porter, Michael. 2004. *Estrategia competitiva. Análisis del sector Industrial*. Bogotá: Editorial CEGSA.
- . 2015. *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un rendimiento superior*. Madrid: Grupo Editorial Patria.

- Sánchez-Flores, Oscar, y Javier Romero-Torres. 2010. «Factores de calidad del servicio en el transporte público de pasajeros: estudio de caso de la ciudad de Toluca, México». *Economía, sociedad y territorio* vol, X (32): 49-80.
- Superintendencia de compañías, valores y seguros - Ecuador. 2017. «Número de compañías» *Análisis por actividad económica*. http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul (último acceso: 24 de Abril de 2017).
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (S.E.P.S.). 2014a. *El sistema de caja común y el cooperativismo*. Quito.
- . 2014b. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Dirección Nacional de Normas.
- . s.f. «Visión, misión y atribuciones». *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. <http://www.seps.gob.ec/interna?vision-mision-atribuciones> (último acceso: 21 de Febrero de 2017).
- . 2017. «Guía de organizaciones - Catastro sector no financiero» *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. <https://servicios.seps.gob.ec/gosnf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf> (último acceso: 05 de Marzo de 2017).
- Trout, Jack, Steve Rivkin, y Raúl Peralva. 2009. *Diferenciarse o morir. Cómo sobrevivir en un entorno hipercompetitivo de alto riesgo*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Anexos

Anexo 1: Encuestas de estudio cuantitativo

Estimado Sr. / Sra., me encuentro realizando una encuesta relacionada con el servicio que brindan los buses para viajes interprovinciales en Ambato. Ha viajado en los buses de las siguientes cooperativas?: SANTA ___ Ambato ___ (Si, al menos en alguna de las dos, continuar).

No ha viajado en ninguna de las dos: _____ (Registre que no ha viajado en ninguna de las dos y termine)

Edad: _____ (preguntar) Género: Hombre: ___ Mujer ___ (registrar por observación)

Muchas gracias por su aceptación. Ahora, por favor indíqueme:

1. Qué nivel de educación alcanzó por Ud.? (marque con una x)

Escuela	<input type="checkbox"/>	Colegio	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>
Universitario / Tecnología	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

2. Qué ocupación tiene usted, a qué se dedica? (marque con una x)

Estudiante	<input type="checkbox"/>	Empleado	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
Trabajador independiente	<input type="checkbox"/>	Ama de casa	<input type="checkbox"/>		

- 3.Cuál es su motivo de viaje? (marque con una X)

Estudio	<input type="checkbox"/>	Diligencias	<input type="checkbox"/>	Compras	<input type="checkbox"/>
Trabajo	<input type="checkbox"/>	Recreación	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

4. Cuántas veces al mes viaja en transporte público interprovincial de pasajeros? (marque con una x)

Diariamente	<input type="checkbox"/>	1 vez por semana	<input type="checkbox"/>	Una vez al mes	<input type="checkbox"/>
2 - 3 veces por semana	<input type="checkbox"/>	Una vez por quincena	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

5. Conoce de alguna cooperativa que ofrezca alguno de los siguientes beneficios en el Terminal de Transporte de Ambato? Marque C: Si conoce de ese servicio y marque la Cooperativa que cuenta con este servicio. En caso de que NO conozca de ninguna cooperativa que cuenta con este servicio, coloque NC: No conoce que haya ese servicio. Respuesta espontánea sin nombrar ninguna de las Cooperativas.

Cooperativas / Compañías	Beneficios que conoce					
	Seguro para pasajeros	Rutas sin vendedores	Rutas sin pasajeros de camino	Buses modernos (menos de cinco años)	Calefacción y A/C	Internet a bordo
Ambato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trasandina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SANTA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No conoce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En la siguiente sección, de acuerdo a lo respondido en las preguntas de filtro. Proceda a preguntar acerca de una de las Cooperativas (SANTA ó Ambato) o ambas cooperativas comparando con el servicio brindado por otras organizaciones en el transporte de pasajeros en el T.T.A.

6. Ahora califique el nivel de satisfacción que tiene las siguientes características del transporte interprovincial. Respuesta única.

- 6.1 Cuando ha viajado, cuál cooperativa da el servicio de transporte más rápido (pocas paradas)?

Marque con "X"	Coop. SANTA	Coop. Ambato	En general con otras Coop.	Todas son iguales
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.2 Cuando ha viajado, en qué cooperativa le dan un transporte seguro dado por un buen modo de conducción?

Marque con "X"	Coop. SANTA	Coop. Ambato	En general con otras Coop.	Todas son iguales

6.3Cuál de las cooperativas cuenta con los buses más modernos que le den seguridad para su viaje?

Marque con "X"	Coop. SANTA	Coop. Ambato	En general con otras Coop.	Todas son iguales

6.4Cuál cooperativa cuenta con los buses con mejor estado en los asientos, televisión, baño, entretenimiento?

Marque con "X"	Coop. SANTA	Coop. Ambato	En general con otras Coop.	Todas son iguales

6.5 Cuando ha viajado, cuál cooperativa ha recogido más pasajeros en el camino: (marque una "X" en la casilla correspondiente).

Marque con "X"	Coop. SANTA	Coop. Ambato	En general con otras Coop.	Todas son iguales

6.6 Cuando ha viajado, en cuál cooperativa le ofrecen una atención / servicio con educación y cortesía?

Marque con "X"	Coop. SANTA	Coop. Ambato	En general con otras Coop.	Todas son iguales

7. Califique en orden de mayor a menor importancia cuál de las siguientes características es para usted la más importante (primer lugar, segundo lugar y tercer lugar) en el servicio de transporte interprovincial. Marque con una "X" la casilla correspondiente.

Variable	La más importante (primer lugar)	Segunda en importancia	Tercera en importancia
Tiempo de viaje – rápido (pocas paradas)			
Seguridad en el modo de conducir			
Buses nuevos porque me dan seguridad			
Interior del bus y entretenimiento			
No recoger pasajeros de camino			
Educación / cortesía servicio de la tripulación			

8. Las ventas informales en las unidades de transporte le causan? (marque con una X)

Inseguridad / Desconfianza		Le es indiferente		Desconoce		Otro	
----------------------------	--	-------------------	--	-----------	--	------	--

Fin de encuesta y agradecimiento

Anexo 2: Clasificación operadoras T.T.A. por número de frecuencias

CLASIFICACIÓN OPERADORAS TTA POR NÚMERO DE FRECUENCIAS			
GRUPO A (≥ 30 FRECUENCIAS)	GRUPO B (20-29 FRECUENCIAS)	GRUPO C (10-19 FRECUENCIAS)	GRUPO D (1-9 FRECUENCIAS)
AMBATO	BAÑOS	SAN FRANCISCO	AMERICA
CITA EXPRESS	CONDORAZO	CEVALLOS QUERO	VAFITUR
FLOTA PELILEO	SAN MIGUEL	SAN JUAN	LIDER
TRASANDINA EXPRESS	AMAZONAS	CONDOR PROAÑO	INDOAMÉRICA
SALCEDO	TOA	EXPRESO BAÑOS	SAQUISILÍ
22 DE JULIO	EL DORADO (CIA)	INTERANDINA	CARLOS A. ARAY
SANTA	EL DORADO (COOP)	CANARIO	HUAMBALO
PRIMAVERA		CIRO	AMBATEÑITA
		LATACUNGA	PUTUMAYO
		COTOPAXI	TRANSPORTES UNIDOS
			REINA DEL CAMINO
			PIÑAS
			ÑUCA LLACTA
			LOJA
			GUAMOTE
			PANAMERICANA
			LA MANA
			JUMANDY
			TANICUCHI

Fuente: T.T.A.
Elaboración propia

Anexo 3: Listado nacional de oficinas Coop. S.A.N.T.A.

Oficina Ambato	Oficina Riobamba
Oficina Ambato Terminal	Oficina Machala
Oficina Ambato Mayorista	Oficina Cariamanga
Oficina Quito	Oficina Latacunga
Oficina Quito Guías	Oficina Bucay
Oficina Quito Centro	Oficina Catamayo
Oficina Cuenca	Oficina Gonzanamá
Oficina Cuenca guías	Oficina Huaquillas
Oficina Loja	Oficina Saraguro
Oficina Loja guías	Oficina La Troncal
Oficina Guayaquil	Oficina Azogues
Oficina Guayaquil guías	Oficina Santa Rosa

Anexo 4. Listado nacional de oficinas Coop. Ambato

Oficina Ambato

Oficina Quito

Oficina Quevedo

Oficina Santo Domingo de los Tsáchilas

Oficina La Maná

Oficina Latacunga

Oficina El Puyo

Anexo 5. Características de los servicios e implicaciones en la atención al cliente

Característica	Implicaciones	Tareas relacionadas con el marketing
La mayor parte de los productos de servicios no se puede inventariar	<ul style="list-style-type: none"> • Es posible que no se puede atender a los clientes o que tengan que esperar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la demanda por medio de promociones, fijación dinámica de precios y reservaciones. • Trabajar con el departamento de operaciones para ajustar la capacidad.
Los elementos intangibles generalmente dominan la creación de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes no pueden probar, oler o tocar estos elementos, y es probable que tampoco puedan verlos u oírlos. • Es más difícil evaluar el servicio y distinguirse de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que los servicios sean tangibles al destacar los indicadores físicos. • Utilizar metáforas concretas, e imágenes vivas en la publicidad y la marcación.
Con frecuencia es difícil visualizar y comprender los servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes perciben mayor riesgo e incertidumbre 	<ul style="list-style-type: none"> • Educar a los clientes para que tomen buenas decisiones, explicándoles qué deben buscar, documentando el desempeño y ofreciendo garantías.
Es posible que los clientes participen en la coproducción	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes interactúan con el equipo, las instalaciones y los sistemas del proveedor. • Una mala ejecución por parte de los clientes dañaría la productividad, estropearía la experiencia de servicio y reduciría los beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar equipo, instalaciones y sistemas fáciles de usar. • Entrenar a los clientes para que tengan un desempeño eficaz; ofrecerles apoyo.
Las personas pueden formar parte de la experiencia de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • La apariencia, la actitud y el comportamiento del personal de servicio y de otros clientes pueden influir en la experiencia y afectar la satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar, capacitar y recompensar a los empleados para reforzar el concepto del servicio planeado. • Dirigirse a los clientes correctos en los momentos correctos; moldear su comportamiento.
Las entradas y salidas operativas tienden a ser mucho más variables	<ul style="list-style-type: none"> • Es más difícil mantener la consistencia, la confiabilidad y la calidad del servicio o disminuir los costos a través de una mayor productividad. • Es difícil proteger a los clientes de los resultados de servicios fallidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer estándares de calidad basados en las expectativas de los clientes; rediseñar elementos del producto para lograr mayor sencillez y a prueba de fallas. • Instituir buenos procedimientos de recuperación de servicios. • Automatizar las interacciones cliente-proveedor; realizar el trabajo mientras el cliente no está.
El factor tiempo suele adquirir mayor importancia	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente considera el tiempo como un recurso escaso que debe utilizarse de forma inteligente: le disgusta desperdiciar el tiempo esperando y desea el servicio en horarios convenientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar maneras de competir en la velocidad de la entrega, disminuir la espera, ofrecer amplios horarios de servicio.
La distribución puede llevarse a cabo a través de canales no físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios basados en la información pueden entregarse a través de canales electrónicos como Internet o telecomunicaciones por voz, aunque esto no puede hacerse con los productos fundamentales que incluyen actividades de artículos físicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear sitios web seguros y fáciles de usar, así como acceso telefónico gratuito. • Asegurarse de que todos los elementos de los servicios basados en la información puedan ser descargados del sitio.

Fuente: Lovelock y Wirtz 2009, 17
Elaboración propia