



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:  
Diseño de un Modelo de Negocios para una empresa  
mediana en el sector del transporte pesado que se pueda  
aplicar a Ecuayutong**

**AUTORA:  
Gálvez Viteri, Grace Isabel**

**Previo a la obtención del grado académico:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:  
Rodríguez Villacís, Diomedes Hernán**

**Guayaquil, Ecuador  
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera, **Gálvez Viteri, Grace Isabel**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Ing. Diomedes Rodríguez Villacís,  
MBA**

**REVISORES**

---

**PhD. Rafael Castaño Oliva**

---

**Mgs. Laura Vera Salas**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Mgs. María del Carmen Lapo Maza**

**Guayaquil, a los 5 días del mes de Diciembre del año  
2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Grace Isabel Gálvez Viteri**

### DECLARO QUE:

El trabajo de investigación **Diseño de un Modelo de Negocios para una empresa mediana en el sector del transporte pesado que se pueda aplicar a Ecuayutong** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de tercero, cuyos aportes se hacen constar a lo largo de este trabajo, tanto en las citas que aparecen en los pie de página como en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la investigación académica en mención.

**Guayaquil, a los 5 días del mes de diciembre del año 2016**

**LA AUTORA**

---

**Grace Isabel Gálvez Viteri**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Grace Isabel Gálvez Viteri**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de investigación de Maestría de Administración de Empresas** titulada: **Diseño de un Modelo de negocios para una empresa mediana en el sector del transporte pesado que se pueda aplicar a Ecuayutong**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 5 días del mes de diciembre del año 2016**

**LA AUTORA:**

---

**Grace Isabel Gálvez Viteri**

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de investigación es el resultado del esfuerzo y participación de varias personas e instituciones, quienes directa e indirectamente, al compartir conmigo sus opiniones, experiencias, comentarios, sugerencias e ideas, contribuyeron positivamente en el desarrollo de mi proyecto. A todos ellos muchas gracias por ser ese granito de arena, por su valioso aporte, sin el cual el cumplimiento de este sueño habría sido imposible

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, prestigiosa institución que a través de su equipo administrativo y docente han sido la guía fundamental para el desarrollo y elaboración de este Proyecto. De manera especial al Ing. Diomedes Rodríguez por su colaboración en este proyecto..

Al concesionario Ecuayutong S.A., por su apoyo total al abrirme las puertas de sus instalaciones y brindarme constantemente soporte de principio a fin, satisfaciendo mis dudas e inquietudes.

Grace Gálvez Viteri

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo, en primer lugar a Dios, creador de todas las cosas, porque sin él, nada de esto hubiese sido posible.

A mis Padres, pilares fundamentales en mi vida, no tengo palabras para expresar su amor incondicional.

A mis Hermanos, por su incentivo para seguir adelante con este objetivo y cumplir esta meta. Gracias a cada uno de ustedes.

Grace Gálvez Viteri

## ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
Planteamiento de la investigación.....	4
Antecedentes.....	4
Justificación.....	10
Objetivos de la investigación.....	13
Capítulo 1.....	14
1.1. Marco Teórico.....	14
1.2. Modelos de negocio.....	15
1.2.1 Modelos de Negocios.....	17
1.3 Marco Legal.....	26
1.3.1 Aspectos Legales con organismos de control.....	26
1.3.2 Leyes que regulan la actividad económica.....	33
1.4. Marco Conceptual.....	40
1.5. Marco Referencial.....	42
Capítulo 2.....	46
2.1 Historia del Transporte de Buses.....	46
2.2 Sector Automotor en el Ecuador.....	47
2.3 Análisis Económico del País.....	51
2.4 Análisis de la Situación Actual de la Empresa.....	52
2.5 Marca Yutong.....	58
Capítulo 3.....	60
3.1 Planteamiento del problema.....	60
3.2 Metodología.....	62
3.2.1 Formulación del Problema.....	62
3.2.2 Identificación de las variables.....	63
3.2.3 Tipo de Investigación.....	63
3.2.4 Método de Investigación.....	64
3.2.5 Población y Muestra.....	64

3.2.6 Técnicas de Recolección.....	67
3.2.7 Técnicas de análisis de Información .....	67
3.2.8 Resultado de la Encuesta .....	69
Capítulo 4.....	100
4.1 Modelo De Negocio.....	100
4.1.1 Propuesta de Valor.....	102
4.1.2. Relación y Segmentación con los clientes, canales de distribución.....	108
4.1.3. Actividades, asociaciones y recursos claves .....	115
4.1.4 Estructura de Ingresos y Gastos.....	118
Capítulo 5.....	119
5.1 Presupuesta de Marketing .....	119
5.2 Estructura de los Ingresos .....	121
5.3 Estado de Resultado Proyectado .....	121
5.4 Flujo de Efectivo .....	123
5.5 Evaluación Financiera .....	123
Conclusiones.....	125
Recomendaciones .....	129
Referencias Bibliográficas .....	129



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Grupo De Interés</i> .....	12
Tabla 2	<i>Principios De Administración</i> .....	14
Tabla 3	<i>Análisis Modelo De Negocios</i> .....	26
Tabla 4	<i>Impuesto Contaminación Ambiental</i> .....	36
Tabla 5	<i>Precios Promedios De Buses</i> .....	47
Tabla 6	<i>Ventas Anuales De Automotores</i> .....	48
Tabla 7	<i>Evolución De La Balanza Comercial</i> .....	49
Tabla 8	<i>Ventas De Buses Por Provincias</i> .....	50
Tabla 9	<i>Importación Anual De Buses</i> .....	51
Tabla 10	<i>Importación De Buses Por Origen</i> .....	51
Tabla 11	<i>Modelos De Mayor Comercialización</i> .....	56
Tabla 12	<i>Análisis Pest</i> .....	57
Tabla 13	<i>Participación Del Mercado</i> .....	60
Tabla 14	<i>Tipos De Variables</i> .....	63
Tabla 15	<i>Rutas De Buses</i> .....	69
Tabla 16	<i>Kilómetros Recorridos</i> .....	70
Tabla 17	<i>Consumo Combustible</i> .....	71
Tabla 18	<i>Atención Y Servicios</i> .....	72
Tabla 19	<i>Percepción Servicio Brindado Por Ecuayutong</i> .....	73
Tabla 20	<i>Aspectos Importantes Para Comprar Un Bus</i> .....	74
Tabla 21	<i>Problemas En Concesionarios</i> .....	74
Tabla 22	<i>Percepción De Automotores Chinos</i> .....	75
Tabla 23	<i>Preferencias De Marcas</i> .....	76
Tabla 24	<i>Repuestos De Buses Chinos</i> .....	77
Tabla 25	<i>Preferencias Al Renovar Bus</i> .....	78
Tabla 26	<i>Otras Fuentes De Combustible</i> .....	80
Tabla 27	<i>Sugerencias Para Mejorar Servicios</i> .....	80
Tabla 28	<i>Incentivos Estatales Por Renovación Vehículo</i> .....	81
Tabla 29	<i>Incentivos Financieros Por Renovación Vehículo</i> .....	82
Tabla 30	<i>Percepción Del Servicio Público</i> .....	83
Tabla 31	<i>Escala De Valoración</i> .....	85
Tabla 32	<i>Encuesta Colaboradores</i> .....	86
Tabla 33	<i>Tabla De Amortización</i> .....	104
Tabla 34	<i>Costos Y Gastos De Un Bus</i> .....	107
Tabla 35	<i>Ingresos Mensuales</i> .....	108

Tabla 36	<i>Ingresos Y Gastos</i> .....	108
Tabla 37	<i>Modelos De Buses Más Vendidos</i> .....	109
Tabla 38	<i>Cooperativas Interprovinciales</i> .....	111
Tabla 39	<i>Cooperativas Urbanas</i> .....	112
Tabla 40	<i>Presupuesto De Marketing</i> .....	120
Tabla 41	<i>Proyección De Ventas</i> .....	121
Tabla 42	<i>Estado De Resultados Ecuayutong</i> .....	122
Tabla 43	<i>Flujo De Efectivo</i> .....	123
Tabla 44	<i>Evaluación Financiera</i> .....	124
Tabla 45	<i>Análisis De Sensibilidad</i> .....	124
Tabla 46	<i>Ventas Por Unidades Yutong</i> .....	127

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Negocios Canvas .....	19
Figura 2 Segmento de Clientes .....	20
Figura 3 Propuesta de Valor.....	20
Figura 4 Canales .....	21
Figura 5 Relación con los clientes .....	22
Figura 6 Flujo de Ingreso .....	22
Figura 7 Recursos Claves.....	123
Figura 8 Actividades Claves .....	123
Figura 9 Asociaciones Claves .....	24
Figura 10 Estructura de Costo.....	24
Figura 11 Plan Renova.....	39
Figura 12 Ventas Anuales por Unidades.....	49
Figura 13 Proceso de Importación .....	54
Figura 14 Recorrido de Buses Yutong .....	58
Figura 15 Diagrama de Isikawa .....	61
Figura 16 Ruta de Buses .....	70
Figura 17 Recorrido Semanal .....	71
Figura 18 Consumo de Combustible.....	71
Figura 19 Atención y Servicio .....	72
Figura 20 Percepción Servicio Brindado por Ecuayutong .....	123
Figura 21 Aspecto importante para comprar un bus .....	74
Figura 22 Problemas en Concesionario.....	75
Figura 23 Percepción Automotores Chinos .....	76
Figura 24 Preferencias en Marca .....	77
Figura 25 Repuesto de Buses Chino .....	78
Figura 26 Preferencia de Renovar el Bus.....	79
Figura 27 Otras Fuentes de Combustible .....	80
Figura 28 Sugerencias para mejorar desempeño de Concesionario .....	81
Figura 29 Incentivos estatales por renovar un vehiculo .....	82
Figura 30 Incentivos financieros por renovar un vehiculo.....	83
Figura 31 Modelo Canvas .....	101

## Resumen

El actual trabajo de investigación propone un Diseño de Modelo de Negocio para la concesionaria Ecuayutong, una empresa mediana en el sector del transporte pesado que se dedica a comercializar buses y repuestos en la ciudad de Guayaquil. El objetivo de toda compañía es generar rentabilidad a sus accionistas, pero la empresa mantiene en aproximadamente el 3,6% de la participación del mercado durante los últimos años. La Gerencia General, luego de identificar y reconocer la importancia de la aplicación de un modelo de administración profesional debidamente soportado y respaldado, se inclinó favorablemente ante la iniciativa de la autora que significa la mejora continua para su empresa. Para ello, se realizó varios estudios relacionados a los modelos de negocios, investigación del mercado de transporte pesado y el análisis de la situación actual de la empresa. Con el resultado de la investigación se propone mejorar el modelo de administración actual. La valoración financiera utilizada es el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR). Se concluye que la inversión es viable.

**Palabras claves:** Modelo de Negocios, Participación de Mercado, Investigación de Mercado.

### **Abstract**

The current research proposes a design of Business Model for the concessionaire Ecuayutong, a medium sized company of heavy transport dedicated to buses and spare parts of vehicles in the city of Guayaquil. The goal of any company is to generate returns to shareholders, however Ecuayutong keeps on average of just 3.6% of market share in recent years. For this reason the General Management, of this company identify and recognize the importance of applying a professional administrative model well supported and backed, decided favorably to use the initiative of author that means a continuous improvement for their company. In order to reach this goal a research related to economic models, market research heavy transport and analysis of the current situation of the company studies were performed. Financial valuation used was based in the net present value (NPV), internal rate of return (IRR), the minimum acceptable rate of return (TMAR). It is concluded that the investment is viable.

**Keys Words:** Business Model, market share, market research.

## **Introducción**

En la actualidad las empresas se ven en la necesidad de innovar sus modelos de negocios para llegar a ser más competitivos. Se puede observar como empresas de los sectores textiles, la distribución comercial, el transporte aéreo, han reestructurado sus modelos de negocios, generando así una proposición de valor que resulta diferencial sobre el resto de competidores. Las innovaciones en modelos de negocio han reestructurado industrias enteras y han redistribuido billones de dólares de valor.

Grandes almacenes como Wal-Mart y Target, que entraron en el mercado con modelos de negocio pioneros, ahora tienen el 75% del valor total del sector. Compañías aéreas de bajo coste han crecido hasta obtener el 55% del valor de mercado de todas las compañías aéreas. Dentro de la industria de la computación, el 100% no existían antes de 1980. En los últimos diez años, trece de los veintiséis nuevos entrantes en el Fortune 500 deben su éxito a innovaciones en el modelo de negocio del sector en el que compiten o han creado nuevos sectores (López, 2012).

Los modelos de negocios generan valor al cliente y a la organización. Permite mediante los diferentes recursos realizar actividades interdependientes que conforman la arquitectura organizacional. Es aquí donde se incorporan inputs, los cuales son transformados a través de procesos y actividades, para crear outputs y así generar valor al cliente y rentabilidad a la empresa (López, 2012).

La participación del mercado es un índice de competitividad, es

el porcentaje que se tiene del mercado en relación a un producto o servicio específico expresado en valores unitarios y monetarios. Permite evaluar si el mercado está creciendo o declinando, identificar tendencias en la selección de los clientes por parte de los competidores y ejecutar acciones correctivas (Ayala & Arias, s.f).

El reto que debe afrontar Ecuayutong para aumentar su participación en el mercado, es el alto nivel competitivo que existe en el sector automotriz. Para lograr este objetivo es necesario la innovación de su modelo de negocio, tal como lo han efectuado varias empresas de diferentes sectores como: Google, Amazon, Toyota y Zara que ingresan al mercado con un modelo innovador. En el caso del modelo de negocio Zara, la localización de sus tiendas se encuentran en lugares con afluencia masiva de personas, por lo tanto los expertos de moda hacen uso de esta ventaja competitiva para mostrar sus diseños y tendencias de la cadena comercial (Barquero, 2010, p. 233).

La marca *Yutong* tiene presencia en el Ecuador desde el año 2001, está representada por la empresa Ecuayutong. El porcentaje promedio de participación en el mercado es del 3.6%, cifra que no se ha incrementado durante los últimos años, probablemente debido a la ausencia de un modelo de negocios profesional. Como referencia se tiene que en el año 2011, Yutong Venezuela, enfrentó un nuevo reto en su país al comercializar 1.216 buses. Durante el 2013 se firmó un convenio por 1.211 autobuses y en el 2015 están por inaugurar la fábrica para la producción nacional. (Gaceta oficial de la República de Venezuela, 2015). Así mismo

se observa que en el año 2012, Automotores y Fortaleza de Chile, presentó su nueva marca de buses, los modelos varían de acuerdo a las necesidades de dimensiones, equipamiento y capacidad de pasajeros, cuenta con diseños de producción de acuerdo a normas y estándares europeos. Cabe indicar que están seguros de los resultados positivos en el mercado del país vecino ([www.fortaleza.cl](http://www.fortaleza.cl), s.f. ).

En el capítulo uno, se detallan los marcos teórico, legal, conceptual y referencial, relacionados con el mercado del transporte pesado, leyes que regulan la actividad económica. En el capítulo dos, se analiza la historia del transporte de buses, el sector automotriz en el Ecuador, y situación actual de la empresa. En el capítulo tres, se describe la metodología de la investigación con la explicación del proceso y herramientas utilizadas para la recopilación de los datos relevantes, el análisis e interpretaciones de los resultados de la encuesta. En el capítulo cuatro, se propone el modelo de negocios conforme a la investigación obtenida. En el capítulo cinco, se analiza la factibilidad económica de la inversión.

Con los antecedentes expuestos, se puede verificar que el objetivo del presente proyecto de investigación es realizar un levantamiento de la información mediante entrevistas y encuestas a clientes internos y externos que permita el diseño de un modelo de negocio profesional y totalmente viable.



## **Planteamiento de la investigación**

### **Antecedentes**

El modelo de negocio de una compañía es el conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí, constituye una herramienta de dirección que integra todas las áreas de la organización. Para que sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información relativa al entorno en el cual se encuentra la organización, porque es un documento escrito, en él se expone el propósito general de la empresa, los estudios de mercados, técnicos, y financieros, incluyendo canales de comercialización, el precio y la distribución (Sosa, 2009).

Sosa (2009), en su publicación referente a los resultados de la revisión heurística sobre modelos de negocios sostuvo que los modelos de negocios están compuestos por la definición del mercado objetivo, propuesta de valor, modelo de ingresos, cadena de valor, arquitectura social, recursos y capacidades.

El término de investigación de mercado proporciona información pertinente y actualizada de los diferentes agentes que actúan en él. Por ello, su información es útil para la toma de decisiones, no se debe considerar a la investigación de mercado como la solución de los problemas empresariales sino un instrumento que permita minimizar riesgos y, en consecuencia, las decisiones pueden ser más acertadas (Merino, Pintado, Sánchez, Grande, & Estévez, 2010).

La participación del mercado consiste en la proporción de

productos y servicios que un negocio comercializa en una región determinada, conocer el impacto de sus ventas en el mercado, funcionamiento del negocio, la posición que ocupa frente a la competencia, así como el desarrollo de la competencia (www.definicionabc.com, 2015).

La investigación de Mercado, se refiere al estudio del sector analizando la demanda y necesidad que tiene la población. Es el enlace que hay entre el cliente con el comercializador a través de los análisis realizados. La investigación del mercado ayuda a controlar los problemas, rediseña métodos para la recopilación de la información e implanta un proceso de análisis de los datos, se obtienen los resultados de evidencias en el mercado (Rua, 2012, p.191).

López (2012), en su publicación innovación del modelo de negocios indicó los casos de éxitos por modelos de negocios innovadores:

1. Distribución comercial, Walt Mart
2. Tecnologías de información, Apple, dell
3. Negocios de internet, Amazon, google (p. 118)

Para Pintado y Sánchez (2013), la imagen corporativa es uno de los elementos más significativos que las organizaciones tienen a su disposición para hacer comprender a sus clientes quienes son, a que se dedican y en qué se diferencia de la competencia (p.18). Existe información relacionada a la marca de los productos de origen chino. “Una encuesta online realizada por Interbrand a 569 profesionales de marketing, el 69% de los entrevistados afirmó que el slogan “made in China”

repercutía negativamente en la marca” (Pintado & Sánchez, 2013, p. 55).

Por lo expuesto, surge la pregunta de cómo superar la percepción que tienen los clientes referente a los productos de origen chino. La marca Yutong busca promocionar y proyectar sus cualidades: seguridad, comodidad, fiabilidad, durabilidad, compatibilidad, precios, garantía y calidad. La compañía cuenta con técnicos calificados, destinados al mejoramiento y optimización en la ciudad de Guayaquil, como a nivel mundial, se ha tomado cifras, fechas y datos informativos de la página web. [www.yutong.com](http://www.yutong.com).

Modelos de negocios innovadores han permitido que empresas logren posicionarse a pesar de los obstáculos que puedan presentarse. Según un estudio realizado por IBM (2008) en 45 países en base a más de 1000 entrevistas a directivos de diferentes compañías, los datos resultantes indicaron que la mayoría de las empresas están adaptando sus modelos de negocio y las dos terceras partes están haciendo grandes inversiones en innovación para ser altamente competitivas. A continuación se presenta los casos de conocidas marcas que se vieron en la necesidad de rediseñar sus modelos de negocios:

La propuesta de valor del diario metro en lugar de ofrecer un producto dirigido a un público adulto, que añade valor por la opinión de sus periodistas que se distribuye en quioscos o por suscriptores, financiado por su publicidad y el costo del mismo. Un público más amplio es el acaparado por la prensa gratuita proporcionando un menor valor añadido, los puntos de distribución básicamente son donde la gente

se aglomera masivamente, como, por ejemplo: estaciones de buses, calles concurridas, metro, etc. Entre la prensa tradicional y la prensa gratuita la diferencia está entre el contenido e información de ambas.

La prensa gratuita ha logrado desarrollar una propuesta de valor muy interesante para los lectores o no lectores de prensa tradicional. Su valor se encuentra en proporcionar información de una forma rápida, es decir que los usuarios puedan leerla en un corto tiempo. Lo cual ha servido para poder acaparar la atención de sus clientes a través de la publicidad.

La empresa *Mango* también ha innovado su modelo de gestión. Utiliza un sistema logístico que le permite controlar que siempre esté disponible su producto en cada una de sus tiendas, así como la de los franquiciados. Ellos operan desde hace 25 años y han logrado tener aproximadamente 1250 tiendas en 92 países. En este modelo de negocio se busca responder a las necesidades de demanda y para poder atender de forma efectiva a todos los establecimientos propios y franquiciados se enfoca en un sistema innovador de logística e información. De esta manera pueden cubrir las necesidades de cada una de las tiendas de forma oportuna, convirtiendo así la propuesta de valor, incrementando sus ventas y satisfaciendo a los consumidores.

Según Chesbrough (2006), la empresa IBM tuvo que cambiar su forma de generar valor luego de la crisis financiera a comienzos de 1990, en lugar de proveer hardware se enfocó en desarrollar software ofreciendo diferentes tipos de servicio. La empresa logro dar este giro

debido a que estaba inmersa en el mundo tecnológico y experiencia adquirida (Zott & Amit, 2009).

El modelo de negocio de Amazon es uno de los más innovadores ya que de esta forma fue concebido por su creador Jeff Bezos. Bezos creó la compañía en 1994 con la idea de que esta perdurara en el tiempo; para lograrlo él sabía que la clave era la innovación. Amazon empezó como una tienda de libros, pero rápidamente se incorporó otro tipo de soportes como los DVD's o la música en discos compactos, ampliándose de acuerdo a las necesidades de sus consumidores. Esta empresa es una de las pocas que ha sobrevivido a grandes desastres como por ejemplo a la burbuja puntocom a inicios del siglo. Un modelo de negocio parecido fue el de Netflix el cual se encargaba de alquilar DVD's de películas, pero ellos sabían que poco a poco, tarde o temprano sería suplantado por el acceso desde internet a este tipo de contenidos (Archanco, 2016).

Facebook da lugar a otro modelo de negocio en el que la información en forma de anuncios es entregada a una gran cantidad de usuarios. Brindan valor a su negocio ofreciendo aplicaciones útiles para el usuario, además dependiendo de en qué plataforma se encuentre el usuario sugiere la instalación de aplicaciones con un solo toque. Europa y Norteamérica no tienen la misma influencia en los ingresos de Facebook y que se han volcado a favor del resto del mundo; esto ha ocasionado que el crecimiento sea mayor en las economías en vía de desarrollo. Europa es la zona donde más se ha sentido el accionar por ende los resultados de este modelo de negocio está ocasionando envidia a

sus similares, poniendo en duda modelos de negocios muy parecidos como el de Twitter.

El modelo de negocio de Apple es muy innovador; ellos crean un producto y lo hacen de primera calidad para poder ser utilizado por mucho tiempo. El valor que ellos agregan a su negocio es que la plataforma en que se desenvuelven sus productos crea un ecosistema que el resto de productos es compatible ya sea este anterior o actual. Apple ha comprendido que las necesidades de sus clientes varían por lo cual no solo se ha enfocado en los computadores personales sino en lo que su cliente necesita. (/elespectadordigital.com, s.f.).

Otro modelo de negocio innovador es el de Toyota. La empresa tiene un innovador sistema de producción, de tal forma que sus procesos son estandarizados. El TPS (Toyota Production System) tiene los siguientes pilares: La gestión Just in Time, El Jidoka o automatización con rostro humano y el uso total de las competencias del personal. El primer pilar se fundamenta en hacer únicamente lo que sea necesario, cuando sea necesario y en la cantidad necesaria. La producción Just in time proporciona las piezas adecuadas en el momento oportuno y en la cantidad exacta en cada etapa del proceso. Este permite identificar y evidenciar alguna falencia en inventarios. Uno de los conceptos básicos de Toyota es que la calidad debe formar parte del propio proceso de producción, en esto consiste el Jidoka. Este garantiza que no existan inconvenientes en la cadena, de un puesto a otro. Es decir, una vez identificado algún problema se debe detener el trabajo, a fin de evitar la

producción de elementos defectuosos. Por último, lo que genera que el TPS sea exitoso es el recurso humano; debido a que todos los miembros de los equipos de Toyota se hacen responsables de la gestión de su trabajo y tareas.

### **Justificación**

El presente proyecto permitirá evidenciar la incidencia del actual modelo de administración en la participación del mercado de la empresa objeto de estudio y así demostrar la problemática planteada. Como propuesta se diseñará un modelo de negocio CANVAS con el fin de mejorar el modelo de administración a la concesionaria y Ecuayutong podrá atender con eficiencia a sus clientes, crecer en el mercado, considerando que el sector del transporte contribuye al desarrollo económico de un país.

En la Constitución de la República del Ecuador, Capítulo Sexto, Artículo 66, establece el derecho a una vida digna, asegurando la salud, alimentación, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso, cultura física, vestidos, seguridad social, y otros servicios sociales necesarios. De igual manera en la Sección Duodécima, Artículo 394 indica que el Estado garantiza la libertad del transporte sin privilegios de ninguna naturaleza y promociona el transporte público masivo (Asamblea Nacional, 2008).

Por otra parte, una de las propuestas de campaña del Gobierno Nacional para garantizar el crecimiento económico y la redistribución equitativa de los recursos a la población, se ha creado e implementado

varios programas e incentivos, como por ejemplo el Plan Renova, que busca renovar el parque automotor del transporte público, este proyecto tiene como finalidad la disminución de emisión de gases contaminantes producto de la combustión de maquinarias consideradas como obsoletas. El tercer objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir, es mejorar la calidad de vida de la población.

De acuerdo a los datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el último censo realizado en el año 2010, indica que el Ecuador tiene 15.012.228 de habitantes, la población aumenta en un 1,60% anualmente, significa que se incrementan sus necesidades, entre ellas la del servicio de transporte público. La ciudad con mayor población es Guayaquil, 3.113.725 habitantes, administrada por el Muy Ilustre Municipio de Guayaquil. (Demografía, 2014).

Durante la gestión de la Ministra de Transporte y Obras públicas, ingeniera Paola Carvajal Ayala, se ha reconstruido la Red Vial Estatal (RVE), para garantizar la conectividad de cientos ciudadanos, así mismo desde el año 2007 se han ejecutado obras de infraestructura vial por \$ 8.303.792.527,77. La transformación de las vías se ha convertido en la carta de presentación a nivel nacional. Se compensó a 7.682 propietarios de unidades de transporte público urbanos y 6.122 unidades de transporte inter e intraprovincial, por el valor de la media tarifa, de la que se benefician los grupos vulnerables (Gestión Ministerial, 2014). Por lo expuesto, el Presidente ejecutivo considera necesario realizar el diseño de un modelo de



negocios con la finalidad de mejorar su gestión empresarial.

**Tabla 1**  
*Grupo de Interés*

<b>Stakeholders</b>	<b>Promesa</b>	<b>Indicador</b>
<b>Accionistas</b>	Rentabilidad	Utilidad después de impuestos
<b>Clientes</b>	Satisfacción	Encuestas de satisfacción positiva 90%
<b>Trabajadores</b>	Buen clima laboral.	% de Rotación, Evaluación del clima laboral
<b>Comunidad</b>	Problema Vehicular	Satisfacción de los usuarios
<b>Proveedores</b>	Seriedad, Pago oportuno	Índices de pagos vencidos
<b>Estado</b>	Pago de Impuesto	De acuerdo a la fecha que indica la Administración Tributaria

En conclusión, mediante el desarrollo del proyecto de investigación se pretende poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración de Empresas, para contribuir a una organización en proceso de crecimiento, en un mercado con infraestructura vial competitiva y moderna que aumenta el volumen vehicular deseado, buscando atender y cubrir las necesidades de una demanda que va en aumento. Por lo tanto se requiere una coordinada dirección para operar en un nivel de crecimiento sostenible manteniendo en todo momento los niveles de calidad, que son exigidos por la marca que representan.

Es importante señalar que el presente trabajo, constituye la primera evaluación interna y externa que realiza la compañía. Análisis precedente a la realización del presente proyecto se observa la necesidad de realizar una investigación para determinar la participación del mercado, aspectos relevantes como satisfacción del cliente, procesos administrativos, competencia, entre otros. La Gerencia General autorizó esta evaluación con

la finalidad de mejorar el modelo de administración actual y agregar valor a su gestión.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

- Analizar la incidencia del modelo de administración actual en la participación del mercado de la empresa Ecuayutong S.A., a través de un estudio cuantitativo para desarrollar una propuesta que permita incrementar su participación en el mercado y posicionarse como marca líder en el mediano y largo plazo.

### **Objetivos Específicos:**

- Describir los modelos de negocios que se emplean en una compañía para adaptarlas a Ecuayutong y proponer acciones para posicionar la marca en el mercado.
- Desarrollar un estudio de mercado dedicado al transporte pesado, para conocer la percepción de los clientes sobre la marca Yutong con la finalidad de establecer estrategias de posicionamiento.
- Estudiar el proceso administrativo actual de la empresa Ecuayutong para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Proponer un modelo de negocio que permita a la empresa posicionar su marca en el mercado del transporte pesado.
- Analizar la factibilidad económica del modelo de negocio.

## Capítulo 1

### Marco Teórico, Legal, Conceptual y Referencial

Para realizar la presente investigación se consideran diversos conceptos y teorías relacionadas con la elaboración de un Modelo de Negocios. Así como definiciones teóricas, conceptuales, legales y referenciales

#### 1.1 Marco Teórico

##### Principios de Administración de Fayol

A principios del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol dice que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas, con la finalidad de conseguir que todas las áreas de una empresa actúen con eficiencia. Para cumplir este fin, la función administrativa advierte cinco elementos.

**Tabla 2**  
*Principios de Administración*

<b>Principios de Administración</b>	<b>Concepto</b>
Planear	Visualizar el futuro y elaborar el programa de acción
Organizar	Construir la estructura material y social de la empresa
Dirigir	Guiar y hacer que funcione el cuerpo social de la empresa
Coordinar	Unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos
Controlar	Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas <u>establecidas</u>

**Adaptado de:** (Fayol, 1916)

Estos puntos componen el llamado proceso administrativo y deben formar parte de cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa (Campero, 2012).

## **1.2. Modelos de negocio**

El término modelo proviene del concepto italiano de modello y gestión se deriva del latín gesio. Dentro del campo de la administración los modelos contribuyen al buen funcionamiento de un sistema; permite a la organización tomar eficientemente sus recursos. Por otro lado, la gestión permite diligenciar o administrar con el fin de cumplir metas, o ejecutar una operación. También es el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. Administrar abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación (Definición De, 2008; Campos, 2011; Bastardo, 2010; DefiniciónDe, 2008).

Es necesario el uso de modelos administrativos, dado que no se puede manipular a las entidades reales, sean estas personas u organizaciones; porque la incertidumbre aumenta notablemente la posibilidad de cometer errores y sufrir las consecuencia de estos; y por último, porque en esta etapa histórica del pensamiento administrativo, existe una gran capacidad para construirlos, basados en la amplia experiencia adquirida a lo largo del proceso evolutivo de la administración (Cárdenas & Mendoza, 2014, p. 31).

Según Almeida (Castro & Dávila, 2011, p. 24): “La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los administradores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la organización”. Además según Castro & Dávila (2011, p. 24): “la gestión es un proceso sistemático que ayuda a coordinar las funciones de los colaboradores

para cumplir objetivos planteados por la organización de manera eficiente y eficaz”.

Teece (2010) indicó que la esencia de un modelo de negocio es la forma en la que una organización entrega valor a los clientes, les seduce para que le paguen por el valor entregado y convierte esos pagos en beneficios. Yunus, Moingeon y Lehmann (2010) indicó que un modelo de negocio tiene tres partes: una proposición de valor, que es la respuesta a: Quien es nuestro cliente y que le ofrecemos?; unos generadores de valor, que es la respuesta a: Como entregamos valor a los clientes?; y una fórmula de generación de beneficios que captura valor para la organización.

Christensen, Johnson y Kagermann (2008) indicaron que un modelo de negocio se compone de cuatro elementos interrelacionados: la proposición de valor para el cliente, la fórmula de obtención de beneficios, los recursos, capacidades y los procesos clave. Mediante estos cuatro elementos interrelacionados las organizaciones crean y entregan valor para los clientes, así como capturan valor para ellas mismas.

Davenport, Leibold y Voelpel (2006) manifestaron que un modelo de negocio es simplemente, la forma en la que una organización ha decidido hacer las cosas. Es decir, su sistema consistente para crear y entregar valor a los clientes y obteniendo un beneficio de esa actividad, así como una rentabilidad para sus accionistas.

Casadesus- Masanell y Ricart (2010): La forma en la que la empresa opera o el reflejo de la estrategia realizada. Está compuesto por dos partes: las decisiones adoptadas y las consecuencias derivadas de estas.

Magretta (2002) indicó que los modelos de negocio son historias que explican como las organizaciones trabajan. Un buen modelo de negocio debe responder a las clásicas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? ¿Cómo se hace dinero con este negocio? y ¿Cuál es la lógica que subyace en el negocio?

Hamel (2000) expresó que un modelo de negocio es un concepto de negocio que se ha llevado a la práctica de forma efectiva. Se compone de cuatro partes: la estrategia principal, los recursos estratégicos, la relación con el cliente y la red generadora de valor.

Los modelos de negocio representan la forma en que las empresas realizan sus negocios, como se organizan, los flujos de materiales e información, los recursos que utilizan y las propuesta de valor a los clientes (Amit & Zott, 2001). También permiten tanto a directivos como académicos, describir y distinguir los diferentes tipos de actuación de las compañías, así como entender mejor los elementos y las claves.

### **1.2.1 Modelos de Negocios**

- **Océanos Azules**

La estrategia del negocio *Océano Azul* tuvo sus inicios con la creación del conocido *Cirque du Soleil* (Circo del Sol), el circo ambulante

canadiense para todo el público, cuyo éxito dentro del ramo de la industria del entretenimiento tiene que ver con los mercados no explorados. La hipótesis viene a ser entonces, el no tener competencia sobre un servicio o artículo y brindar una necesidad implícita o explícita. Para ejemplificar de mejor manera lo indicado en líneas anteriores, es necesario distinguir los tipos de océanos que existen en el mercado: color rojo y azul. Las empresas existentes en el mercado se identifican con el océano rojo, el ambiente es competitivo porque su objetivo es superar al rival, lo cual lleva a una competencia a muerte, y por eso se la denomina como océano rojo. (Mauborgne, 2013, p. 3).

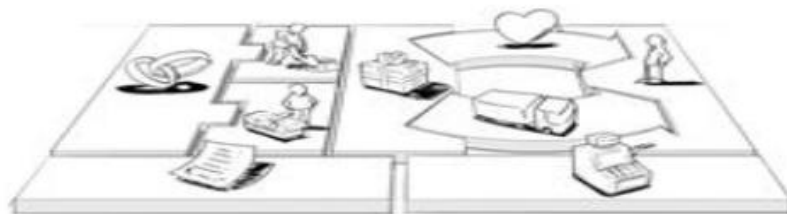
En cambio, la estrategia del océano azul, donde hay varios aspectos para reconocerlos, entre ellos se puede encontrar los siguientes:

- 1) Contar un espacio sin competencia en el mercado, logrando la identificación e individualización de una necesidad no tomada en cuenta con el fin de cubrirla y satisfacerla, sea con un producto o un servicio. Ejemplo, Nintendo, los videojuegos y la telefonía celular
- 2) No hay competidores en el mercado porque la idea es innovadora.
- 3) Promover nuevos mercados para ofrecer nuevos productos y servicios
- 4) Cambiar el paradigma referente al valor o costo, ofrecer un valor justo y no de mercado.
- 5) Reestructurar y alinear las actividades para diferenciarlas sin minimizar la calidad (González, 2011, p. 157).

Muchas empresas exitosas que ya están inmiscuidas en el océano rojo tuvieron que pasar por un océano azul por ejemplo: las telefónicas, las automotrices, las comidas rápidas, aerolíneas, etc., retrocediendo el tiempo en unos 30 a 40 años estas industrias fueron en su momento pioneras en el mercado donde no tenían competencias y el buen inicio las llevo a posesionarse en número uno de su mercado local debido a que no tenían competencia a la innovación que presentaron. Es decir los océanos azules es el mercado no identificado que tiene como pilar la innovación y carece de competencia (Mauborgne, 2013).

- **Canvas o Lienzo**

El modelo de negocio conocido como Canvas o Lienzo, se denomina así por ser un instrumento que se parece al lienzo de un pintor, creado por Alexander Osterwalder quien es conferencista e investigador que aplica la estrategia e innovación, el cual describe de manera lógica como las empresas crean, entregan y capturan valor. El formato está compuesto por nueve componentes, puede abarcar nuevos negocios o ideas ya existentes.



**Figura 1**

*Modelo de negocio Cambas*

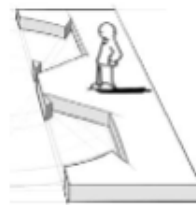
Tomado de: <http://www.pdpsai.cl/empres/primeros-Componentes-del-modelo-canvas/>



Esta herramienta tiene como finalidad u objetivo principal, el imprimir una idea sobre una superficie, para así proceder a discutir sus fortalezas y debilidades. Esta modalidad, contiene en su proceso una manera implícita, la creatividad, el análisis profundo y la comprensión en la totalidad del negocio, a más de fomentar la mejora continua del mismo. (Pigneur, 2009, pp. 16-17).

A continuación los nueve bloques para diseñar un modelo de negocio.

**Segmentos de mercado.-** En este segmento se define los diferentes grupos a los cuales se dirige la empresa y a los que deben ignorar. Los clientes son los pilares de una empresa, sin clientes la empresa no puede sobrevivir. Con la finalidad de satisfacer mejor a nuestros clientes se puede agrupar de acuerdo a atributos, necesidades y comportamientos. Analizar si sus necesidades justifican una oferta diferente, los canales de distribución para llegar a ellos, índice de rentabilidad, están dispuestos a pagar por varios aspectos de la oferta. Se puede atender el segmento actual y captar nuevos clientes, esta alineación y clasificación es útil a uno o varios segmentos de clientes. Cuáles son nuestros segmentos de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011).



**Figura 2**

*Segmento de Clientes*

Tomado de [http:// www.pdpsai.cl/empres/primeros-](http://www.pdpsai.cl/empres/primeros-componentes-del-modelo-) componentes-del- modelo-

**Propuesta de valor.-** Se intenta identificar la causa del problema o necesidad de una determinada población y proponer un detalle de servicios o bienes que crean valor a un segmento específico de clientes. El usuario tiene varias alternativas de elegir un producto o servicio, no solo es el precio, es un valor agregado que debe percibir para decidirse a realizar la compra. Cuáles son las ventajas que proporcione al cliente. Novedad, precio, marca y diseño (Osterwalder & Pigneur, 2011).

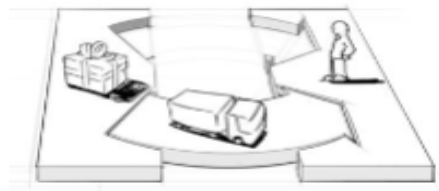


**Figura 3**

*Propuesta de valor*

Tomado de: <http://www.pdpsai.cl/empres/primeros-componentes-->

**Canales de distribución.-** Se establece como la empresa se comunica con sus clientes para entregar la propuesta de valor. La principal función de este segmento es dar a conocer el producto o servicio. La interface entre la empresa y su cliente. Como se entrega la propuesta de valor a cada cliente. Que canales seleccionan los segmentos de mercados, Como se integran en las actividades diarias de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011).

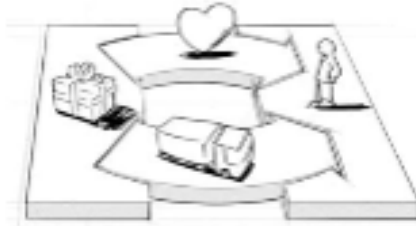


**Figura 4**

*Canales*

Tomado de: <http://www.pdpsai.cl/empres/primeros-componentes-del-modelo>

**Relaciones con los clientes.-** Se refiere a la interacción del negocio con el segmento de cliente. Es uno de los aspectos críticos del negocio. Que inspira en los clientes la marca que representamos. Qué relación se debe tener con el cliente.

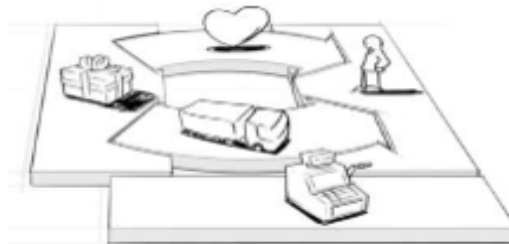


**Figura 5**

*Relación con los clientes*

**Tomado de:** <http://www.pdpsai.cl/empres/primeros-componentes-del-modelo-canvas/>

**Flujos de ingreso.-** Es el producto de las propuestas exitosas generadas a los clientes. Cada gestión puede tener mecanismos de precios diferentes. Las empresas deben investigar qué valor están dispuestos a pagar los clientes. (Osterwalder & Pigneur, 2011).



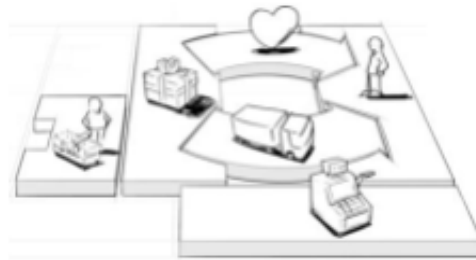
**Figura 6**

*Flujos de ingreso*

**Tomado de:** <http://www.pdpsai.cl/empres/primeros-componentes-del-modelo-canvas/>

**Recursos claves.-** Son los activos necesarios para poder llevar a cabo las actividades claves del negocio. Ayuda a mantener las relaciones con los clientes y llegar al segmento de mercado. Los recursos claves pueden ser:

económicos como líneas de crédito y disponibilidad de efectivo, intelectuales como patentes, marcas y derecho de autor, físicos como edificios, talleres, muebles y enseres y personal capacitado. Qué recursos claves necesito para crear valor a mi negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

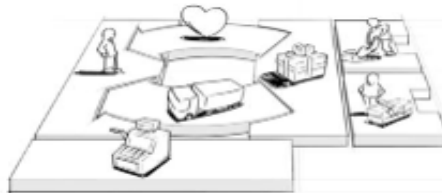


**Figura 7**

*Recursos claves*

**Tomado de:** <http://www.pdpsai.cl/empres/primeros-componentes-del-modelo->

**Actividades principales.**- Es el conjunto de actividades claves del negocio que permiten entregar al cliente la propuesta de valor mediante una serie de canales de distribución. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

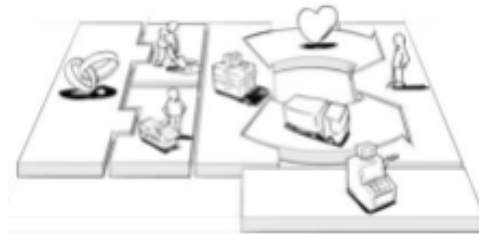


**Figura 8**

*Actividades claves*

**Tomado de:** <http://www.pdpsai.cl/empres/primeros-componentes-del-modelo>

**Asociaciones claves.**- Lo principal en una asociación es adquirir recursos y reducir el riesgo, establecer alianzas estratégicas. Algunas actividades se externalizan y los recursos se adquieren fuera de la empresa. Quiénes son nuestros socios y proveedores claves. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

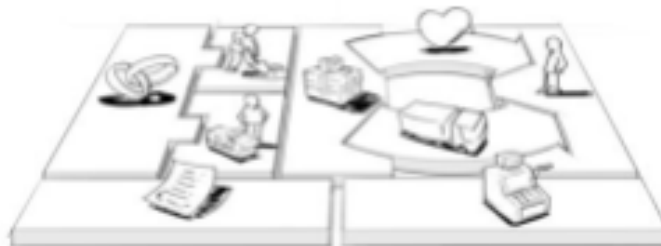


**Figura 9**

*Asociaciones claves*

Tomado de: <http://www.pdpsai.cl/empres/primeros-componentes-del-modelo>

**Estructura de costo.-** Son aquellos productos de los componentes del negocio, se estructuran de costos fijos y variables. Se calculan luego de conocer los recursos, actividades y alianzas claves. Cuáles son los costos inherentes al modelo de negocios (Osterwalder & Pigneur, 2011).



**Figura 10**

*Estructura de costo*

Tomado de: <http://www.pdpsai.cl/empres/primeros-componentes-del-modelo>

Todos los segmentos tienen relación para proceder a la elaboración del modelo de negocio.

- **Las 3C de Kenichi Ohmae**

El Modelo estratégico del japonés Kenichi Ohmae explica que el plan de negocios se enfoca y direcciona en tres puntos clave que son:

- 1) **Corporación.-** Se debe identificar las estrategias funcionales de la compañía para enfrentar la competencia del

mercado, debido a que la competencia obliga a identificar las funcionalidades de la empresa para mejorar y optimizar sus objetivos. En este punto estratégico es necesario aplicar un estudio que permita la reducción de costos, la selección de oferta y demanda, tener asociaciones estratégicas en el mercado. (Estrategias y Tácticas de Marketing, 2014, p. 16)

2) **Cliente.-** En el mercado existen diferentes tipos de clientes, es necesario segmentar y unificar los objetivos que persigue la compañía. En la actualidad existe una masiva clasificación de necesidades de los clientes, esto conduce a un mercado muy competitivo que impulsará a la compañía a enfocar y dirigir sus estrategias hacia un cliente potencial (Estrategias y Tácticas de Marketing, 2014, p. 16)

3) **Competencia.-** Las estrategias enfocadas a la competencia se podría decir que se basan en las diferencias que tienen entre sí, las cuales pueden ser fortalezas o debilidades, tácticas económicas y la potestad de una imagen.

En este caso se enfocan en las industrias de retail, consumo masivo y E-Commerce. (Chiari, 2009, p. 33)

**Tabla 3**  
*Análisis Modelo de Negocios*

Modelo Oceano Azul	Modelo 3C	Modelo Canvas
<ul style="list-style-type: none"> <li>•En el mercado existen 2 tipos de oceanos</li> <li>•El oceano rojo representa las empresas existentes</li> <li>•Comercializa de acuerdo a la relación costo-precio, vencer a la competencia</li> <li>•El oceano azul crea un mercado</li> <li>• Rompe la disyuntiva entre valor - costo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Indica que el plan de negocios se debe enfocar en: Corporación, cliente y competencia.</li> <li>•Corporación, es importante aplicar un estudio de reducción de costos, la selección de oferta y demanda, asociaciones estratégicas.</li> <li>•Cliente, realizar una segmentación del mercado .</li> <li>•Competencia,diferencia entre los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Describe como la empresa crean, entregan y captura valor</li> <li>•Se compone de 9 componentes: Segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves,</li> </ul>

**Adaptado de:** (Mauborgne, 2011; Chiari, 2009; Osterwalder, 2011)

### 1.3 Marco Legal

#### 1.3.1 Aspectos Legales con organismos de control

Para iniciar las actividades comerciales en una concesionaria se debe cumplir con los diferentes organismos de control.

#### **Superintendencia de Compañías**

- De acuerdo a la Ley de Compañías, sección VI, artículo 146, la compañía se constituirá mediante escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil del cantón en el que tenga su domicilio principal. La compañía existirá y adquirirá personería jurídica desde el momento de dicha inscripción, podrá operar a partir de la obtención del Registro Único del Contribuyente en el SRI.

- El artículo 147 de la Ley de compañías, indica que, para el caso de las compañías anónimas, será requisito que los accionistas

declaren bajo juramento que depositarán el capital pagado de la compañía en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones sean en numerario. Una vez que la compañía tenga personalidad jurídica será objeto de verificación por parte de la Superintendencia de Compañías y Valores a través de la presentación del balance inicial u otros documentos, conforme disponga el reglamento que se dicte para el efecto. El contribuyente deberá pagar el uno por mil de sus activos reales, en la cuenta corriente No. 6252753 del Banco Guayaquil, hasta el 30 de septiembre del año en curso (Supercias, 2015).

#### **Servicio de Rentas Internas (SRI)**

Con la escritura de constitución, copia del nombramiento del representante legal, documentos habilitantes que acrediten el domicilio tributario de la empresa, se procede a solicitar el Registro Único de Contribuyentes (RUC), siendo éste el último paso. Toda persona natural o jurídica tiene la obligación de realizar y presentar sus impuestos, según las fechas de vencimiento por la administración tributaria. (SRI, 2015).

#### **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS**

La Ley de Seguridad Social, publicada en el Registro Oficial número 465 del 30 de noviembre del 2001, en su Título I, Capítulo 1, Artículo 1, indica claramente que el Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, y suficiencia.

En virtud de lo anterior, es importante efectuar la



correspondiente solicitud del número patronal, trámite que se realiza a través de la página web del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), en la opción de Empleadores, donde de manera adicional se podrá efectuar otro tipo de trámites que permitirán la operatividad eficiente de la empresa a través de medios digitales, pero habrá que realizar lo siguiente:

- Verificación de Datos del Registro Patronal,
- Seleccionar el sector al que pertenece (Privado, Público ó Doméstico),
- Digitar el número del RUC y
- Escoger el tipo de empleador.

Finalmente, dirigirse a las oficinas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), específicamente al departamento de Historia Laboral para hacer la entrega de la solicitud con los siguientes documentos habilitantes:

- El requerimiento de la clave (Registro)
- Copia del Registro único de contribuyente.
- Copias de las cédulas de identidad y papeletas de votación del último proceso electoral ó en su defecto del certificado de abstención del representante legal y de su delegado.
- Copia de pago de una planilla de servicios básicos como por ejemplo teléfono, agua potable o electricidad donde conste la dirección de la empresa.

- Calificación artesanal en caso de tratarse de un artesano calificado.

Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores, el cual se aplica a toda actividad laboral, su objetivo es minimizar el riesgo y mejoramiento del entorno laboral. (IESS, 2015)

### **Municipio de Guayaquil**

Las compañías que realicen cualquier actividad comercial y operen habitualmente en el cantón Guayaquil, deben tramitar los siguientes documentos ante las dependencias de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil.

Requisito previo para la obtención de:

#### **Patente Municipal**

- Original y copia del certificado del cuerpo de bombero
- RUC actualizado.
- Presentar el formulario de la Patente del contribuyente
- Nombramiento del representante legal, copias de escritura, cédula y certificado de votación.

#### **Tasa de Habilitación**

El Municipio de Guayaquil, previa inspección al local comercial otorga la tasa de habilitación. Los requisitos son los siguientes:

- Presentar el formulario y pago de la Tasa de Habilitación
- Copia de la patente del comerciante, año anterior junto con el documento original.

- Copia del predio urbano y del RUC actualizado
- Ubicación del negocio (Croquis )
- Nombramiento del representante legal, copia de cédula y certificado de votación
- En caso que el trámite lo realice un tercero, carta de autorización. (Guayaquil, 2015)

### **Cuerpo de Bomberos**

De acuerdo al Reglamento General del Cuerpo de Bomberos, publicado en el Registro Oficial número 834, del 17 de mayo de 1979, dice que El Cuerpo de Bomberos es una institución de Beneficencia y por consiguiente los bomberos, en su carácter de tales, no podrán formar parte alguna en aquello que se relacione con la política del país. Toda persona natural o jurídica que ejerza cualquier tipo de actividad económica dentro de la jurisdicción de Guayaquil, tiene la obligación de tramitar y obtener el Certificado del Cuerpo de Bombero.

Los requisitos para el trámite son los siguientes:

- Original y copia de la factura de compra o recarga del extintor año actual.
- Copia del RUC actualizado, de cédula, certificado de votación y nombramiento del contribuyente.
- En caso que el trámite lo realice un tercero, la carta de autorización.
- Copia y original del permiso de bomberos, año

anterior. (B.C.B.G, 2015).

### **Junta de Beneficencia**

La Honorable Junta de Beneficencia de Guayaquil, estableció un impuesto que rige desde el 1 de abril de 1943, el detalle consta publicado en el Registro Oficial número 780, donde indica que toda compañía que ejerza actividades productivas, grava el impuesto anual sobre el capital de operación. El contribuyente cancelará este valor anualmente en la Tesorería de la H. Junta de Beneficencia de Guayaquil, en los primeros tres meses de cada año.

### **Hospital Universitario**

El Hospital Universitario, cuenta con una normativa legal publicada en el Registro Oficial 413 del 17 de abril de 1970, donde se establece Impuesto al Capital en Giro del Guayas, que consiste en un tributo que grava a todas las personas naturales y jurídicas que se dedican a actividades comerciales, bancarias e industriales dentro de la jurisdicción del cantón Guayaquil, quienes deberán cancelar a favor del Hospital Universitario. Esta imposición se aplicará sobre el valor de los capitales propios declarados por los contribuyentes en sus respectivas matrículas comerciales o industriales. La declaración y pago del tributo se hará de manera obligatoria dentro del primer trimestre de cada año, en la Tesorería de la Universidad de Guayaquil.

### **Instituto Ecuatoriano de Normalización. (INEN)**

La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, publicada en el

Registro Oficial número 26, del 22 de febrero del 2007, última modificación 29 de diciembre del 2010, en el capítulo III artículo 14 de manera clara indica que el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) es una organización adscrita al Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca, y Competitividad, (MICIP) con sede en Quito y competencia a nivel nacional.

Cuando una empresa se dedica a la importación de ciertos bienes, éstos deben constar con la certificación del INEN, como requisito obligatorio antes de importar, dicho documento se adjunta a la Declaración Aduanera de Importación (DAI) y sobre ambos documentos la Corporación Aduanera Ecuatoriana realizará los controles respectivos. En el caso de automotores, este organismo establece los límites permitidos de emisiones de contaminantes producidas por fuentes móviles terrestres (Vehículos automotores) el propósito es establecer una clasificación uniforme a nivel nacional que sea implementada en todos los procesos relacionados con el sector y así evitar que cada proceso o institución use una clasificación propia y distinta que causa dificultades a los usuarios al momento de realizar trámites. De acuerdo al INEN las normas que se debe considerar para importar un bus son:

- Reglamento 034 Elementos De Seguridad
- Reglamento 043 Buses Interprovinciales
- Norma 2205 Buses Urbanos
- Reglamento 038 Buses Urbanos.

- Norma 2207 Combustible

### **Comité de Comercio Exterior (COMEX)**

De acuerdo al Reglamento de Funcionamiento del Comité de Comercio Exterior, (COMEX), publicado en el Registro Oficial número 182, del 12 de febrero del 2014, éste organismo es encargado para aprobar las políticas públicas nacionales en materia de comercio, es un cuerpo colegiado de carácter intersectorial público, encargado de la regulación de todos los procesos y temas relacionados a esta materia. (<http://www.comercioexterior.gob.ec/comex/>)

### **Corporación Aduanera Ecuatoriana (SENAE)**

La corporación aduanera ecuatoriana, gestiona los tributos externos, provenientes de las importaciones y exportaciones denominadas aranceles de aduanas, aranceles de importación, tasas. ([www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec))

### **1.3.2 Leyes que regulan la actividad económica**

De acuerdo a la constitución del 2008, en su artículo 424, la Constitución es la norma suprema y prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico, el artículo 425 establece el orden jerárquico de la aplicación de las normas, donde la Constitución Política del Ecuador ocupa el lugar principal, le siguen los Tratados y Convenios Internacionales, Leyes Orgánicas, Leyes Especiales, Normas Regionales, Leyes Ordinarias, Decretos, leyes, Reglamento (Asamblea Nacional, 2008).

### **Ley Orgánica del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial**

En el Registro Oficial número 398, de agosto del 2008, se hizo

oficial la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Artículo 1.- Tiene como objeto el ordenamiento, reglamentación, promoción, impulso e inspección de las estructuras y procesos que están inmersos en el transporte de tránsito, esto con el objetivo de salvaguardar a ciudadanos y bienes que se transportan de un lugar a otro haciendo uso de la red vial que existe en el país, para que no se vean inmersos en ciertos riesgos productos de los traslados. De esta manera la promulgación de la ley promueve el bienestar social al dar seguridad a los ciudadanos que se transportan y existe un bienestar económico al regular las condiciones en que deben laborar los transportistas al desarrollar su actividad económica de manera responsable.

El organismo que se encarga del transporte terrestre es la Agencia de Tránsito Municipal (ATM) es una institución autónoma que opera en cada una de las provincias donde ejerce su autoridad. Tiene su propio presupuesto y patrimonio opera en forma descentralizada. De acuerdo al artículo 51, se establecen las siguientes clases de transporte terrestre:

- Público
- Comercial
- Por cuenta propia

El servicio de transporte público comprende según artículo 65

- Urbano
- Interprovincial - intraprovincial
- Internacional

### **Ley Orgánica de Defensa del Consumidor**

Mediante el Registro Oficial número 116 del 10 de julio del 2000.

Artículo 1.- Dice el objetivo es definir los lineamientos mediante los cuales se van a relacionar los proveedores de bienes y servicios con sus potenciales clientes. Promueve los derechos de los consumidores procurando un equilibrio entre ambas partes con su respectiva seguridad jurídica.

Artículo 11.- Puntualiza que los productos de naturaleza durable tales como vehículos, electrodomésticos, y artefactos electrónicos, el proveedor deberá cubrir las deficiencias de fabricación y correcto funcionamiento. Por lo tanto el consumidor tiene libertad de escoger el automotor que sea conveniente a sus necesidades, así como el concesionario donde comprarlo, sin que con ello disminuya su derecho de exigir al proveedor que cumpla con sus obligaciones de otorgar la garantía necesaria en caso de requerirla.

### **Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado**

Mediante el Registro Oficial número 583 del 24 de noviembre del 2011, se incorpora en materia impositiva lo siguiente:

1) El impuesto a la salida de divisas del 2% al 5% generando un efecto inflacionario en la economía nacional, obligando a todos los importadores a ajustar sus precios.

2) Los sujetos pasivos del tributo que su actividad económica sea el transporte público de pasajeros en unidades urbanas, rurales e interprovinciales, cuyas tarifas están reguladas por la entidad de tránsito y seguridad vial tienen el beneficio del crédito



tributario por el IVA en el que hayan incurridos por la compra de chasis y carrocerías que sean imputables directamente a mantener, generar o mejorar los ingresos en esta actividad económica, la solicitud para la devolución la deberá realizar el contribuyente a la Administración tributaria cumpliendo con las formalidades que estipula la ley. Art. 66 LRTI

3) Se creó el impuesto a la contaminación vehicular a todos los automotores con cilindraje superior a 1500, base y tarifa del impuesto.

**Tabla 4**  
*Impuesto Contaminación Ambiental*

<b>N</b>	<b>Cilindraje Automotores</b>	<b>S/ Cc.</b>
<b>1</b>	Menor A 1.500 Cc	0.00
<b>2</b>	1.501 – 2.000 Cc.	0.08
<b>3</b>	2.001 – 2.500 Cc.	0.09
<b>4</b>	2.501 – 3.000 Cc	0.11
<b>5</b>	3.001 - 3.500 Cc	0.12
<b>6</b>	3.501 - 4.000 Cc	0.24
<b>7</b>	Más De 4.000 C.C.	0.35

**Adaptado de:** (SRI, 2011)

Para realizar el cálculo de este impuesto ambiental se relaciona directamente los años de antigüedad y cilindraje del automotor, de tal forma que a mayor antigüedad del vehículo, mayor es el nivel de la contaminación ambiental que genere, y mayor es el valor del impuesto a pagar, pero pueden acogerse al beneficio de la exoneración del impuesto las personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación del servicio público, el cual consiste en disminuir el valor a pagar de dicho impuesto siempre que el contribuyente cuente con los requisitos

establecidos y proceda a presentar el respectivo trámite ante el SRI. Registro Oficial número 583 del jueves 24 de noviembre del 2011.

### **Ley Reformatoria Para La Equidad Tributaria.**

De acuerdo al Registro Oficial número 242 del 29 de diciembre del 2007, la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria propone cambios de relevancia respecto de los vehículos destinados al transporte público, tal es el caso de la instauración del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), el cual grava a todos aquellos bienes considerados de lujo, perjudiciales para la armonía de la población o que se establecen como política de estado según diferentes situaciones. El ICE específicamente en los vehículos motorizados en sus inicios gravaba una tabla única, este impuesto tiene diferentes tarifas de acuerdo al valor del vehículo, dicho porcentaje va desde el 5.15% hasta el 35% en caso que el precio del automotor exceda los \$ 70.000.

### **Plan Renova**

El Plan Renova es un proyecto incentivado por el Gobierno Nacional, cuyo objetivo principal es eliminar vehículos antiguos por tener un alto costo en cuanto a combustible y por los altos índices de contaminación que ellos generan. Este plan asegura que por cada vehículo nuevo que se integra al sistema de transportación pública, un vehículo antiguo sea sometido a un proceso de chatarizado con su consecuente salida de circulación, dando de esta manera un mejor servicio al usuario e incentivando a los transportistas con los beneficio de tener unidades en buen estado.

La vida útil de un vehículo de modalidad de transporte interprovincial e intraprovincial es de 20 años, por lo tanto en diciembre del 2016 vence la vida útil de los vehículos que fueron producidos en el año 1996.

Para brindar los beneficios económicos del Plan Renova, el Estado cuenta con las siguientes partidas, chasis y carrocerías para transporte público cuyas partidas arancelarias son:

- 8701.20.00
- 8704.22.00
- 8704.23.00
- 8706.00.00
- 8707.00.00

(R.O. 526 del 2 septiembre del 2011)

**Su objetivo:**

Modernizar el sistema de Transporte Público, incrementando el número de unidades Su objetivo es brindar un buen servicio a los usuarios, de este servicio público garantizando seguridad y confort cuando se trasladan de un lugar a otro.

- CHATARRIZAR las unidades que han cumplido su vida útil.
- RENOVAR con el ingreso de unidades nuevas.
- MEJORAR el servicio de transporte público y comercial.



**Figura 11**

*Plan Renova*

Fuente: [www.ant.gob](http://www.ant.gob)

**Su alcance:**

Está dirigido a todas las modalidades de transporte público o comercial esto es:

- 1) Transporte de taxis
- 2) Transporte escolar
- 3) Transporte urbano
- 4) Transporte interprovincial e intraprovincial
- 5) Transporte de carga liviana
- 6) Transporte de carga pesada

**Instituciones involucradas:**

De acuerdo al artículo 3, las instituciones competentes son:

- Ministerio de Transporte y Obras Públicas: ente administrador responsable de emitir la reglamentación que rige al plan.
- Agencia Nacional de Tránsito: ente operativo encargado de

emitir el informe técnico favorable, informe de nacionalización de vehículos importados y el certificado de chatarrización.

- Corporación Financiera Nacional: ente operativo responsable de la asignación de créditos.
- Secretaria Nacional de Aduanas: ente operativo responsable de la nacionalización de vehículos importados.
- Andec y Adelca: empresas autorizadas para el proceso de chatarrización de los vehículos. (ANT, 2014)

#### **1.4. Marco Conceptual**

Los conceptos y definiciones más relevantes que se emplearán durante el desarrollo de este trabajo de investigación, establece lo que será el marco conceptual fundamental sobre el cual se basa el estudio para la correcta lectura y comprensión del presente trabajo. Las definiciones claves se exponen a continuación:

- Arancel.- Impuesto que grava las importaciones de bienes y servicios, regulado por la autoridad aduanera por las actividades comerciales realizadas con otros países, generalmente se trata de tarifas o ad valorem que recaen sobre el valor del bien importado. (Herrera, 2011, p. 23)
- Balanza Comercial.- Es la relación existente entre los bienes que son importados y aquellos que son exportados, la balanza comercial hace énfasis al dinero que ingresa y sale del país producto de las exportaciones e importaciones (Proecuador, 2013).

- Cadena de Valor.- Es un modelo teórico que permite describir las secuencias de actividades realizadas dentro de una compañía, para obtener utilidades y satisfacer a sus clientes (Chávez & Torres, 2012, p. 23).

- Eficacia.- Es cuando se logra un determinado objetivo sin medir los recursos que deben utilizarse para lograr la meta. Un ejemplo de esto podemos decir que es la distancia que le toma a un automotor en transitar en determinado lapso de tiempo sin importar la cantidad de gasolina utilizada. Se logró el objetivo (Lazzati, 2013, p. 15).

- Eficiencia.- Es cuando se pretende medir los objetivos alcanzados versus los recursos utilizados. Un ejemplo de esto sería medir la distancia que le toma a un automotor en transitar con un galón de gasolina, es decir, obtener el resultado óptimo utilizando la mínima cantidad de recurso. Como se logró el objetivo (Lazzati , 2013, p. 15).

- Inventario de Seguridad.- Inventario adicional que se mantiene para garantizar la calidad del servicio al cliente ante atrasos de proveedores, fallas de calidad, donde permanecerán un corto periodo de tiempo esperando. (Casanovas & Cuatrecasas, 2011, p. 135).

- Investigación de Mercados.- Es obtener datos e información para la toma de decisiones más acertadas dentro de un ambiente competitivo. (Prieto, 2013, p. 4).

- Mercado.- Es el conjunto de personas y organizaciones que realizan actividades comerciales en un lugar determinado. Son

compradores actuales del producto o pueden convertirse en compradores en un futuro cercano (Rodríguez, 2006, p. 92)

- **Salvaguardias.**- Son disposiciones de carácter obligatorio impuestas por las autoridades competentes. Es un tributo adicional que se aplica sobre el arancel que ya tiene un bien importado, como su nombre lo dice, salvaguardar la economía, cuando existen amenazas en ciertos sectores. (Diario el Comercio, 2015).

### **1.5. Marco Referencial**

Es necesario revisar la literatura con el fin de evidenciar la importancia de la innovación de los modelos de negocios de las organizaciones:

Se realizó un estudio en donde se ejecutó una exhaustiva revisión bibliográfica y no se encontró un modelo del proceso de personalización en masa universalmente aceptada. Como resultado principal se logró definir y desarrollar el proceso general de implantación de la personalización en masa en tres etapas, poniendo énfasis en las iteraciones que existen entre ellas que le convierten en proceso retroalimentado. Se diseñó un modelo de negocio que expone los principios para identificar el valor y como esto refleja la particularidad de la personalización en masa frente a otras estrategias. Se propuso un modelo de negocio para la estrategia productiva de personalización en masa, en el cual se definen las etapas, sus vínculos y flujos de información que se originan en todos los ámbitos. (Arroyo, Jiménez, & Pablos, 2015).

En un artículo que estuvo orientado a definir un modelo de gestión enfocado a fortalecer las empresas del sector agroalimentario venezolano, en la entrega de productos inocuos y de mejor calidad a sus consumidores, obtenido bajo esquemas de producción eficientes y competitivos. En su construcción se identificaron, desarrollaron y articularon factores incorporados en el modelo, apoyados en el concepto de gestión integral y en las formas de actuación que han conducido a empresas nacionales y extranjeras a posicionarse en el mercado (*qué, con qué, cómo, para qué o para quién hacen*). La validez de los postulados fue verificada mediante análisis de correlación simple entre indicadores de desempeño empresarial y variables que revelan atención a la calidad, inocuidad, ambiente, seguridad e innovación tecnológica. Los resultados, obtenidos del procesamiento de información procedente de una muestra de 129 industrias del sector, señalan que la articulación de los factores producción segura, valoración del conocimiento e innovación tecnológica, así como políticas y acciones de responsabilidad social al concepto gestión integral, permite generar un modelo de gestión de adopción progresiva, que considerando la realidad del sector, facilita un mejoramiento continuo de su desempeño. (Sánchez, Najul, Ferrara, & Ortega, 2009)

Se realizó un estudio en Colombia en donde se estudió el proceso de definición de las estrategias básicas del negocio. Una vez definidas éstas, se concretaron los planes básicos para la ejecución de las estrategias, es decir, el plan de mercadeo, el plan operativo, el plan de ejecución y el plan financiero.



Se encontró que sería importante para los empresarios colombianos contar con una herramienta que les sirviera de ayuda para desarrollar sus procesos de planeación, sin requerir la intervención de entes externos a la empresa. Para elaborar el modelo de plan de negocios se utilizó el marco conceptual desarrollado por Kenneth Andrews y presentado por Henry Mintzberg en su libro *El proceso estratégico*. (Vargas, 2002).

Se realizó un artículo científico donde se presentan los resultados del trabajo realizado entre la Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica del Eje Cafetero Incubar Eje Cafetero, la Gobernación de Risaralda, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Gobernación de Risaralda para el fortalecimiento de 20 empresas que pertenecen a Parquesoft Pereira a través de la implementación de un modelo de negocio eficiente e integral para las mismas. Entre los resultados principales: se identificó los factores claves de un modelo de negocio eficiente para que las empresas alcancen el éxito esperado. La formulación de los planes de negocios de las 20 empresas del proyecto, le brinda a los emprendedores los elementos necesarios para determinar la viabilidad técnica, económica, financiera y comercial de sus respectivas empresas. Se evidenció la importancia de un plan de mercadeo así como el registro de propiedad intelectual de los software. (Osorio, Escobar, & Botero, 2010)

Se elaboró un estudio que tuvo por objetivo desarrollar el diseño de una estrategia de negocio para la empresa Transportes y Logística Tranval Limitada, entre los años 2013 y 2020. La principal conclusión fue que el éxito

de la compañía dependerá en gran medida de la inversión por parte de los socios en la atención de los Factores Claves de Éxito. Para que la empresa objeto de estudio alcance un nivel de clase mundial deberá enfocarse en potenciar a sus trabajadores en materias como los adecuados proceso de monitoreo, la especialización y entendimiento de las actividades que realicen sus clientes, así como: enfocarse en la correcta gestión de las ventas, el análisis continuo del mercado, fortalecer la cadena de valor, analizar la situación actual de la empresa. Lo anterior permitirá incrementar el EBITDA, ganar posicionamiento en el mercado local e internacional. (Valenzuela, 2013)

## **Capítulo 2**

### **Estudio del mercado dedicado al transporte pesado buses**

#### **2.1 Historia del Transporte de Buses**

Uno de los maravillosos avances del hombre es poderse trasladar de manera eficaz. Se podría decir que los primeros peldaños en este ámbito lo dieron las mujeres cuyas madres ajustaban con un pedazo de lienzo a sus hijos recién nacidos y se los colocaban en la espalda para movilizarse con ellos, observando desde el punto de vista de que el neonato no se puede moverse por sí solo su madre se convierte un vehículo humano para el transporte de su hijo. Después el hombre por su curiosidad e ímpetu de minimizar sus esfuerzos creó la famosa rueda la cual es la base fundamental del transporte terrestre y porque no decir del aéreo también. Desde sus inicios la creación del vehículo de transporte pesado se enfocó a satisfacer las necesidades de movilización de un lugar a otro.

En el desarrollo de la sociedad y en busca de un beneficio económico se crean los autobuses que pueden viajar varias personas a la vez consiguiendo una rentabilidad para usuarios y transportistas. Además de abrir un mercado en el sector popular. Haciendo de estos unas de las invenciones más utilizadas en el mundo que permite desplazarse.(Céspedes, 2011).

#### **Tendencia de Transporte de Buses a Nivel Mundial**

Actualmente existe una tendencia a nivel general de enfocarse en productos que sean amigables con el ambiente, los automóviles cada vez

incrementan nuevas tecnologías para lograr vehículos que utilicen energía alternativa y más saludable con el medio ambiente, además de disminuir los costos de operación y mantenimiento de estos vehículos, como es el caso de BYD ([http://www.bydauto.cl/noticias\\_nuevo.php](http://www.bydauto.cl/noticias_nuevo.php)).

### **Historia del Transporte de Buses en el Ecuador**

El mercado dedicado al transporte pesado no resulta un bien de consumo sino de inversión. El precio promedio de los buses adquiridos durante el 2014 fue de USD 83.070. Algunas veces se opta por comercializar únicamente el chasis, en este segmento Hino es quien tiene el primer lugar en ventas.

**Tabla 5**  
*Precios Promedios de Buses*

<b>Segmento</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Bus	57.782,00	61.808,00	72.141,00	79.423,00	83.070,00
Micro Bus	40.431,00	49.218,00	52.137,00	57.226,00	61.958,00

**Adaptado de:** AEADE

### **2.2 Sector Automotor en el Ecuador**

El sector automotriz tiene un crecimiento sostenido en el país.

- 1) Es el responsable de la transportación pública y privada de las personas, que son necesarias para la generación de la riqueza.
- 2) Es generador de plazas de trabajo directa e indirectamente, tienen la comercialización de buses y los negocios relacionados a éste por las distintas actividades (los talleres, ventas de llantas, lubricantes, financiamiento automotriz, seguros, dispositivos de rastreo, venta de combustibles, entre otros).

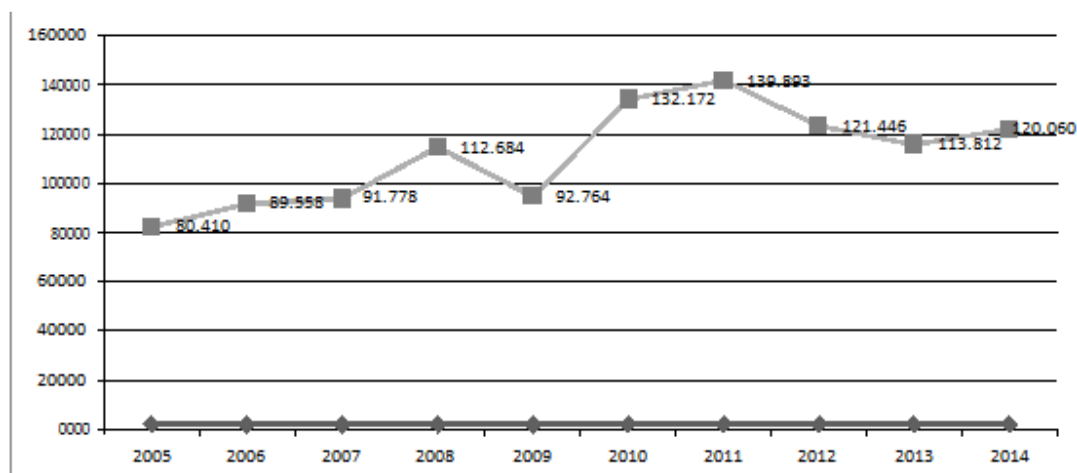
El Presidente de Ecuayutong, Jaime Garzón, dice que el gremio del transporte le hace falta apoyo y desarrollo, en especial al transporte urbano por el valor del pasaje de \$ 0,25 está quedando rezagado hace algún tiempo, aunque los dueños de los buses reciben el incentivo económico de \$ 350 mensuales.

**Tabla 6**  
*Ventas anuales de automotores*

Años	Total
<b>2010</b>	132.172
<b>2011</b>	139.893
<b>2012</b>	121.446
<b>2013</b>	113.812
<b>2014</b>	120.060

**Adaptado de:** AEADE

En el año 2010, la comercialización de 132.172 vehículos refleja un crecimiento significativo con respecto al 2009, año en el que se comercializaron 92.764 unidades, El sector automotriz en los últimos años está creciendo como puede observarse 2011, 2012, 2013 y 2014 (AEADE, 2014).



**Figura 12**  
*Ventas Anuales por Unidades*  
**Tomado de:** (AEADE, 2014)

Debido a los problemas de la balanza de pagos que en el año 2010 ascendió a USD 1.978.727, el Gobierno Nacional dispuso restricción a las importaciones de varios productos para controlar la salida de divisas y por ende el sector automotor se vio afectado. En el caso de la importación de los buses no sufrieron la limitación del cupo de importación como sucedió en otros casos de productos importados.

**Tabla 7**  
*Evolución de la Balanza Comercial*

<b>Balanza Comercial</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Balanza Comercial Saldo	1.978.727,00	697.297,00	82,99
Balanza comercial Petrolera	5.630.404,00	7.826.386,00	947,71
Balanza comercial no Petrolera	7.609.131,00	8.523.683,00	864,72

**Tomado de:** Banco Central del Ecuador

El 11 de marzo del 2015, la Secretaria general de la comunidad andina autorizó al Ecuador la aplicación de la salvaguardia, la medida se puso en marcha para evitar el impacto de la apreciación del dólar y la caída de los precios del petróleo. Se aplicó tasas del 5% y 45% a 2.691

partidas arancelarias. Como consecuencia de esta medida, el sector comercial del transporte pesado atraviesa una difícil situación en el segundo semestre del 2015, sus ingresos están siendo afectados en un 70%. La aplicación será durante 15 meses, a partir del 2016 los porcentajes se irán regularizando hasta junio/2016 (Diario el comercio, 2015).

Durante los últimos años existe un incremento en la ventas de buses, siendo la provincia del Pichincha la de mayor participación, con el 39,3%, seguida muy de cerca por Tungurahua con el 26,4% de la participación total, y en tercer lugar la provincia del Guayas con el 7,20%. Cabe recalcar que en el 2014 la “Aede” se comercializaron 1.303 buses, distribuidas entre las provincias ya referenciadas en el párrafo anterior. Se ubica en cuarto lugar Azuay con el 6.40% de la participación.

**Tabla 8**  
*Ventas de buses por provincias*

<b>Provincias</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Tungurahua	123	388	226	364	412	348	460	468
Pichincha	605	545	444	408	619	437	436	502
Guayas	373	379	143	226	321	416	229	133
Azuay	140	79	167	186	245	4	115	114
Manabí	36	7	15	19	33	15	28	35
Imbabura	64	10	2	2	4	2	8	8
Loja	47	8	2	3	5	4	5	4
El Oro	53	10	5	8	6	1	4	6
Otras	318	11	14	16	16	27	67	33
<b>Total</b>	<b>1.759</b>	<b>1.437</b>	<b>1.018</b>	<b>1.232</b>	<b>1.661</b>	<b>1.463</b>	<b>1.352</b>	<b>1.303</b>

Tomado de: Aede

### **Importaciones**

Los principales países proveedores de vehículos de transporte

pesado buses para el mercado ecuatoriano son: Brasil, China, Colombia y Japón.

**Tabla 9**  
*Importación Anual de Buses*

Años	Unidades
<b>2008</b>	561
<b>2009</b>	572
<b>2010</b>	1.168
<b>2011</b>	1.729
<b>2012</b>	1.513
<b>2013</b>	1.896
<b>2014</b>	469

Tomado de: Aeade

**Tabla 10**  
*Importación de Buses por Origen*

País	2011	2012	2013	2014
Alemania	52	0	0	0
Brasil	675	623	515	52
China	100	117	210	89
Colombia	117	55	166	
Corea	111	94	21	54
Estados Unidos	0	7	0	0
India	0	0	0	0
Japón	656	613	912	247
México	0	0	70	26
Otros	18	4	2	1
<b>Total</b>	<b>1729</b>	<b>1513</b>	<b>1896</b>	<b>469</b>

Tomado de: Aeade

### 2.3 Análisis Económico del País

El informe de competitividad global 2013-2014 elaborado por el



foro Económico Mundial evalúa el desempeño de 148 economías. Ecuador en el año 2013 se posicionó en el puesto 71 de 148 países, la competitividad define el nivel de productividad de un país, una parte importante de las decisiones están basadas en las expectativas futuras del mercado y del país. Como se observa, nos desenvolvemos en un mundo globalizado y altamente competitivo, donde la excelencia y la responsabilidad social son factores para desarrollar, mantener, mejorar y superar. Entre las mejoras tenemos la red de carreteras.

#### **2.4 Análisis de la Situación Actual de la Empresa**

**ECUAYUTONG S.A.** Es el titular del Registro Único de Contribuyentes 099222159300, es el representante exclusivo para el Ecuador del mayor fabricante de buses de China, ZHENGZHOU YUTONG BUS CO.LTD; Su actividad económica es la comercialización de buses, venta al por mayor y menor de repuestos automotrices y actividades de reparación de automotores. Se encuentra ubicado en el Km 5.5 vía Duran y la sucursal en Av. De las Américas Mz. 109 frente al aeropuerto. Su localización es estratégica porque está en una avenida de alta circulación y fácil acceso para los clientes al momento de atender el servicio de pre venta y post venta.

#### **Estructura Organizacional**

El Gerente General es la máxima autoridad en la organización, tiene cuatro niveles ejecutivos que le reportan: Jefe de Ventas, Contable - Financiero, Compras locales- Importaciones, Jefe de Taller. La compañía cuenta con 40 empleados directos, entre las áreas operativas,

administrativas y ventas.

### **Misión**

Ofrecer a nuestros distinguidos clientes, autobuses de alta calidad con tecnología de punta bajo los más exigentes estándares de calidad y normas de regulación, garantizando la seguridad del pasajero. Además de proporcionar el más completo stock de repuestos, que junto con un adecuado servicio técnico y mantenimiento le brinda al cliente la atención y confianza que se merecen.

### **Visión**

Ser una empresa en constante evolución dentro del sector del transporte de pasajeros, ofreciendo el mejor servicio de post-venta y los mejores autobuses con la mejor tecnología, diseño y rendimiento. Siempre con el respaldo del mayor fabricante de buses del mundo, YutongGroup Co.

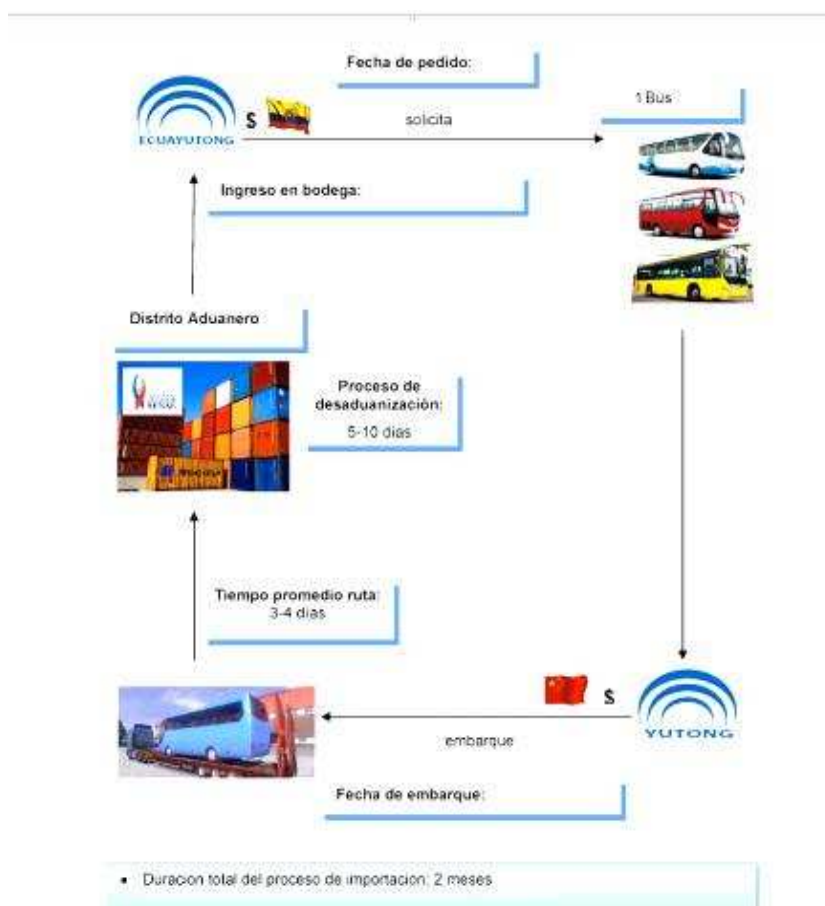
### **Bienes y Servicios que comercializa la compañía**

La actividad comercial que desarrolla la compañía, es la comercialización y mantenimiento de automotores (Cambio de aceites, filtro y adecuación mecánica), de acuerdo a lo estipulado en el contrato de venta.

### **Buses**

Los clientes a través de sus ejecutivos de ventas conocen los buses y servicios que ofrece la compañía. En primera instancia es atendido por el ejecutivo de venta, quienes registran en un formulario los datos del potencial cliente con la finalidad de realizar el seguimiento respectivo, si desiste el cliente de la compra, el formulario es archivado. Si la compra se efectúa, se procede al proceso regularizado por la compañía.

En caso que no exista la disponibilidad del bus en el inventario, se le indica al cliente que debe pagar el 20% del valor del bien, para iniciar el proceso de importación y proceder a realizar la adquisición. El departamento de importaciones gestiona todas las actividades necesarias hasta la desaduanización del bus. Finalmente procede como se indica en el párrafo anterior. El jefe de ventas señor Luis Ríos confirma que el tiempo de entrega en estos casos es de dos meses aproximadamente.



**Figura 13**  
*Proceso de importación*  
**Tomado de:** Empresa

Los modelos que comercializa la compañía son buses interprovinciales, turismo y escolar. Se encuentra en proceso de

homologación dos modelos de buses urbanos. La compañía se encuentra debidamente registrado y habilitado en el portal de compras pública (RUP).

La compañía comercializa 8 modelos de buses:

ZK6831, ZK6831, ZK6720DF, ZK6119H, ZK6129HE, ZK6129HE, ZK6900DG, ZK6118HGA

### **Mantenimientos: Preventivos y Correctivos**

El proceso de servicios inicia cuando el cliente agenda una cita para la atención de su vehículo, se realiza lo siguiente:

- Se apertura una orden de trabajo en el cual se detalla la inspección técnica del bus, mediante el número de pedido solicitan repuestos a la bodega, si existen daños ocultos, comunican la novedad al cliente para solicitar la respectiva aprobación. Al finalizar la reparación, se procede a cargar todos los valores en la orden de trabajo (Repuestos, mano de obra, varios) se cierra el pedido y caja procede a emitir la factura, el cliente paga y se emite la orden de salida del vehículo.

La compañía ofrece los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo los 365 días del año. Los pagos son al contado.

### **Garantía**

La concesionaria ofrece dos años de garantía o 400.000 Km.

### **Clientes**

El mercado objetivo se encuentra entre las principales empresas

de transporte del Ecuador. Cooperativas, empresas turísticas y personas naturales. La compañía tiene diversos tipos de acercamientos, en especial las reuniones con los presidentes de las cooperativas y estos con sus cooperados describiendo las ventajas de adquirir un bus de origen chino. En Guayaquil, las principales cooperativas que cuentan con diversos modelos de buses son: Seturna, Clp, Reina del camino, Rutas portovejenses, Coactur, Turismo de manta, Coop. Baños, Rutas Milagreñas, Pedro Carbo, Turismo Posorja, Pelileo, Trans Esmeraldas, Baños, Villamil), obteniendo conformidad por parte de sus clientes.

### Competencia

Su principal competidor es la empresa Mavesa, representante de la marca Hino que distribuye chasis de diferentes precios.

**Tabla 11**  
*Modelos de mayor comercialización*

MARCA	MODELO	2010	2011	2012	2013	2014
HINO	AK8JRSA	650	738	605	800	842
VOLKSWAGEN	CHASIS VW	323	454	425	192	30
HYUNDAI	COUNTY	23	72	113	135	196
YUTONG	ZK6107HA				25	30
SCANIA	K 310			106	15	26
MERCEDES BENZ	OF 1721 / 52 / 59	114	103	94	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>1.110</b>	<b>1.367</b>	<b>1.343</b>	<b>1.167</b>	<b>1.124</b>

Tomado de: Aeade

El análisis PEST, muestra los factores del entorno en general a nivel: Político, económico, social, cultural, ambiental, y tecnológico que enfrenta la compañía.

A continuación se realiza un análisis:

**Tabla 12**  
*Análisis Pest*

	<b>POLITICO</b>	<b>ECONOMICO</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>CULTURAL</b>	<b>AMBIENTAL</b>	<b>TECNOLOGICO</b>
<b>F</b>		Empresa dinámica con proyección de crecimiento en el sector			Aspectos ambientales controlados (Llantas, desechos del taller mecánico) por gestores ambiental Promover a través de	Socializar tecnología de punta en la comercialización de buses
<b>O</b>	Los cupos de importación, aplican para transporte público	Demanda en el sector automotriz Plan Renova	Fidelizar la marca a nuevos clientes	Participación en eventos para promocionar la <u>marca</u> .	programas, cuidados del medio ambiente y manejo de temas <u>ecológicos</u> .	Promover buses con tecnología menos <u>contaminantes</u> .
<b>D</b>		Empresa joven con mínima gestión de planteamiento estratégico		Baja percepción por parte de las cooperativas del medio.	Ninguno	
<b>A</b>	Regularizaciones arancelarias pueden afectar mercado	Crecimiento de otras marcas (Competencia el )				Trámites engorrosos para obtener homologaciones en diversos modelos de buses

## 2.5 Marca Yutong



**Figura 14**  
*Recorrido Buses Yutong*

Yutong, es un grupo industrial a gran escala, especializada en el negocio de autobuses. Una empresa multinacional de renombre que se dedica a la comercialización de buses conjuntamente con otros tipos de negocios, tales como comercialización de maquinarias de construcción, venta de piezas, partes y componentes de autos, administración de bienes raíces, entre otros. Es una de las empresas con mayor crecimiento en China Zhe Zgzhou Yutong Bus Co. Ltd. (Yutong Bus), la cual tiene sus orígenes en el año 1963 en Zhengzhou, lugar donde se encuentra la fábrica de buses. En el año 1963 la compañía modifica su nombre como Zhengzhou Yutong Parque Industrial el cual tiene una amplia superficie con una capacidad para producir alrededor de 170 autobuses diarios. En el Ecuador la empresa

Ecuayutong es una de las comercializadoras de Vehículos Pesados, colabora con los procesos de transportación aportando buses de alta tecnología y brindando a los usuarios la seguridad que están adquiriendo un producto que va cumplir con sus expectativas. En los últimos años, la marca Yutong ha ganado confianza en los usuarios. Ecuador ha visto en los buses chinos una mejor opción y se ha sumado a una amplia lista de países en el mundo que han optado por hacer lo mismo, el crecimiento desmesurado de esta industria en el país asiático, desarrollando tecnología presentan ofertas que es difícil no sentirse atraído. Revista Ekos afirma que la marca es reconocida a nivel mundial por ser una carrocería de alta calidad para sus ocupantes, son diseñados con planchas de aceros estampados delantera y posterior, su comodidad interior, asientos reclinables, porta vasos, monitores LCD, micrófono para comunicación interna, aire acondicionado climatizado para el disfrute del viaje. etc. (Revista Ekos, 2012).



## Capítulo 3

### Marco Metodológico

En este capítulo se describe los aspectos metodológicos, se realiza el planteamiento y formulación del problema, describe la metodología de la investigación, técnicas de recolección de datos y análisis del resultado de las encuestas.

#### 3.1 Planteamiento del problema

El objetivo de toda compañía es generar rentabilidad a sus accionistas. Sin embargo, Ecuayutong mantiene baja su participación en el mercado durante los últimos años.

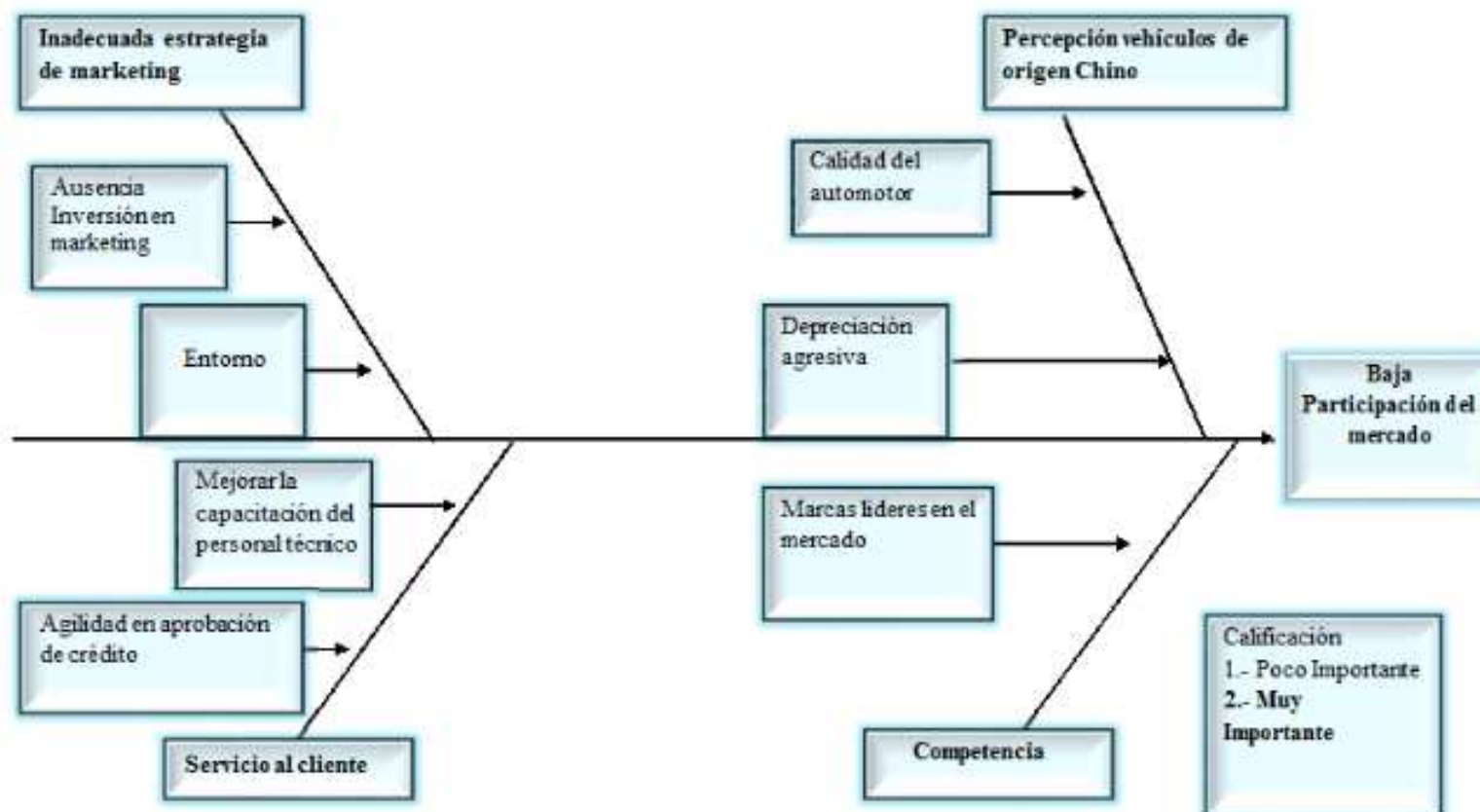
**Tabla 13**  
*Participación del Mercado*

<b>Años</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Ventas Mercado	1.367	1.343	1.167	1.263
Unidades Vendidas	54	49	36	48
<b>Compañía</b>				
Participación	3,95%	3,65%	3,08%	3,80%

**Tomado de:** Empresa

#### **Análisis de los problemas: Ishikawa**

El diagrama de Ishikawa se utiliza para representar gráficamente los factores que afectan a un problema para tomar decisiones correctivas (Pérez, 2010, p.12).



**Figura 15**  
 Diagrama de Ishikawa  
 Fuente: Empresa

Entre las ventajas de la aplicación del diagrama de Ishikawa tenemos:

- El grupo se concentra en el problema con sus posibles causas y efectos
- La activa participación del grupo aumenta el grado de conocimientos de un proceso

Para este caso específico, el problema es la baja participación del mercado que tiene la compañía, la cual se refleja en la percepción que tienen los clientes respecto a los productos de origen chino, la competencia, inadecuada estrategia de marketing y servicio al cliente. Así surge la necesidad de realizar una investigación del mercado en el segmento del transporte pesado. Es decir, obtener nuevas estrategias que permitan el crecimiento sostenido de la empresa. Este estudio permite identificar los principales problemas para que la marca tenga aceptación en el mercado deseado por sus directivos.

## **3.2 Metodología**

### **3.2.1 Formulación del Problema**

La información obtenida durante las entrevistas no estructuradas que se desarrolló con los colaboradores de la empresa, se identificó algunas variables que pueden afectar el crecimiento de la empresa. Entonces las preguntas de investigación que dirigirán el proyecto de investigación son las siguientes:

- ¿Cómo incide la ausencia de un modelo de negocio en la participación del mercado de transporte pesado de la marca Ecuayutong?
- ¿Cuál es el modelo de Administración Actual de la empresa?

¿Cuál es el Modelo de Negocio más conveniente para la empresa?

### 3.2.2 Identificación de las variables

Para medir las variables dependiente e independiente, se definen las siguientes dimensiones.

**Tabla 14**

*Tipos de variables*

Tipo de variable	Nombre de la variable	Dimensiones
Dependiente		Percepción de vehículos chinos
	Baja participación del mercado	Aceptación de la marca Yutong
		Escaso inventario de repuestos
Tipo de variable	Nombre de la variable	Dimensiones
Independiente		Mejorar los procesos operativos en la cia
	Modelo de Administración profesional	Duración trámites operativos
		Compromiso con el personal de la cia.

Adaptado de: Empresa

### 3.2.3 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es cualitativo-cuantitativo. La expresión de los datos en términos cualitativos se usa en estudios cuyo objetivo es

examinar la naturaleza general de los fenómenos. Los estudios cuantitativos contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos. Mientras que el cuantitativo, consiste en la utilización de los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de los datos provenientes de un cálculo o medición. Se pueden medir las diferentes unidades, elementos o categorías identificables. La presente investigación es cuantitativa y cualitativa.

### **3.2.4 Método de Investigación**

Considerando que el propósito del proyecto de investigación es diseñar un modelo de negocios profesional, se puede decir que la investigación será de carácter descriptivo, la cual a partir de las variables nos ayuda a observar los hechos en forma general. Identifica partes del problema, porque describe, analiza y registra cada proceso. (Quezada, 2009, p. 35).

El método analítico es un desmembramiento de un tema para que cada parte sea utilizada y vista por sus integrantes y poder examinar el problema. (Sánchez, 2012, p. 198)

### **3.2.5 Población y Muestra**

**Población.-** Es el conjunto de elementos que se desean estudiar y acerca de la cual se emiten conclusiones. El proceso de estudiar todos los elementos de una población es prácticamente imposible, desde el punto de vista del tiempo invertido y el costo del estudio, por lo tanto siempre se trabaja con una muestra (Matute, 2011, p. 13).

**Muestra.-** Es una fracción de la población, se la puede

considerar como un subconjunto de la población. El principal requerimiento que se pide de la muestra es que sea representativa de manera que la información que se concluya sea confiable. Una muestra se puede seleccionar de diferentes maneras y siempre dependerá del tipo de estudios que se quiera hacer y de la disponibilidad de los elementos de la población. (Matute, 2011, p. 13)

La determinación de la población está dada por el número de buses proporcionado por la Comisión de Tránsito del Guayas y el total de colaboradores de la compañía.

**Unidad de muestra:** Administradores de las cooperativas de buses que se encuentran laborando actualmente, a estos se les llama informantes. La selección de los informantes se la realiza en base a criterios selectivos de experiencias y manejo de las cooperativas de transporte de buses; otro criterio es el de profesionales vinculados a las concesionarias, que se encuentran en la ciudad de Guayaquil y actualmente forman parte del staff de colaboradores directamente vinculados al sector.

**Alcance.-** Empresa Ecuayutong de la ciudad de Guayaquil.

**Determinación del tamaño de la muestra.-** Se selecciona de acuerdo al muestreo aleatorio simple, mediante el cual los elementos tienen la misma probabilidad de ocurrencia.

**Tamaño de la muestra.-** Se realizó en base a la fórmula del muestreo, contamos con una población finita y se calculó de acuerdo a la información proporcionada por la Comisión de Tránsito de Guayaquil, el

número promedio es de 4.100 buses.

**Fórmula para establecer el tamaño de la muestra en una población finita**

En una muestra probabilística se utiliza el siguiente cálculo.

$n$ = Es el número representativo de las cooperativas que queremos estudiar.

$N$ = Es el tamaño de la población

$Z$ = Es una constante del nivel de confianza, lo usual es utilizar un nivel de confianza de 95% (1.96) o de 90% (1.65), mientras mayor sea el nivel de confianza, mayor confiabilidad de los resultados.

$e$ = Es el grado de error muestral: mide el porcentaje de error que puede haber en los resultados. Lo usual es utilizar un grado de error de 5% (0,05) o de 10%. (0.1).

$p$ : probabilidad de ocurrencia, lo usual es utilizar una probabilidad de ocurrencia del 50% (0.5).

$q$ : probabilidad de no ocurrencia: Lo usual es utilizar una probabilidad de no ocurrencia del 50% (0.5). La suma de “ $p$ ” más “ $q$ ” siempre debe dar 100% (1) (Sampieri, Fernández, Baptista, 2010)

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(Ne^2) + Z^2 * p * q}$$

En el presente caso de estudio la población es el mercado de cooperativas en la ciudad de Guayaquil, según datos de la Comisión de Tránsito del Ecuador CTE, son alrededor de 4.100 buses.

**Sustituyendo la fórmula:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (4.100)}{(4100) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.84) (0.25) (4.100)}{(4100) (0.0025) + (3.8416) (0.25)}$$

$$n = \frac{3.937,64}{11,21}$$

$$n = 351$$

### 3.2.6 Técnicas de Recolección

Fuentes primarias: Se empleó las encuestas, observaciones y entrevistas

Fuentes secundarias: Consiste en revisión de bibliografías, artículos y estadísticas.

### 3.2.7 Técnicas de análisis de Información

La investigación de mercado por ser un tema de percepción, requiere un análisis interpretativo basado en técnicas cualitativas y cuantitativas, los resultados se expresan de forma numérica, responden específicamente a la realidad del mercado y de la compañía. Esta metodología puede realizarse en otras empresas similares. Las fuentes utilizadas para realizar este estudio son primarias y secundarias, los instrumentos son adecuados de acuerdo al tipo de cada fuente. En el caso de la información primaria se realizó encuesta a los administradores de cooperativas y a los colaboradores de Ecuayutong. Además se realizaron



entrevistas a: Gerente General de la Empresa, al Jefe de Contabilidad y al Jefe de Compras.

La fuente secundaria utilizada es la recopilación de la información publicada en la página web de organismos relacionados al sector del transporte pesado (Aeade, buen viaje, Banco Central). La información estadísticas de estudios realizados por la Asociación de empresas automotrices del Ecuador, Instituto de Estadísticas y Censos, Comisión de Tránsito del Guayas, Banco Central del Ecuador. El mayor interés es receptar información útil para proponer mejoras al modelo de administración actual.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Los recursos utilizados para registrar y analizar la información que se obtiene en este proceso investigativo:

- Cámara digital
- Computadora portátil con el programa Excel, Word y poder Pont
- Google maps (Ubicación de zona).

### **Diseño de la encuesta**

Para el diseño de la encuesta se utilizó las preguntas de opciones múltiples, para poder obtener la colaboración voluntaria de los conductores y/o representantes de cooperativas de transporte.

### **Encuesta**

Buenos días, me encuentro realizando una encuesta para conocer opiniones sobre los concesionario de buses para el transporte público,

permítame unos minutos de su tiempo para hacer unas breves preguntas. Gracias. Previo a la presentación se informó a los encuestados que se realizaba con fines académicos y se ratificó la confidencialidad para que se sientan cómodos contestando cada pregunta y sea de forma objetiva.

Este proceso se realizó con normalidad sin novedades al respecto.

La población objeto de este estudio son los administradores de buses.

### 3.2.8 Resultado de la Encuesta

La encuesta consta de 16 preguntas, para conocer las preferencias de los clientes. En el primer grupo está relacionado con el gasto del vehículo, tales con recorrido, consumo de combustible y mantenimiento. La segunda parte contiene datos específicos acerca de la percepción que tienen los dueños de los buses hacia el concesionario y la aceptación de los automotores chinos. Por último, conocer opiniones y sugerencias que permiten la oportunidad de mejora en Ecuayutong.

A continuación se procede a escribir las respuestas.

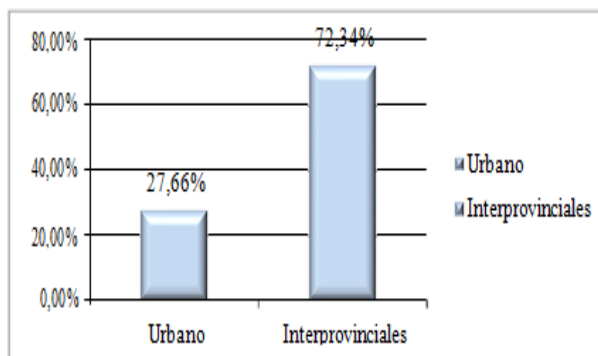
#### 1.- ¿Cuál es el recorrido de sus rutas?

a.- Urbano

b.- Interprovinciales

**Tabla 15**  
*Rutas de Buses*

<b>Clasificación</b>	<b>Unidades</b>	<b>%</b>
Urbano	98,00	28%
Interprovinciales	253,00	72%
<b>Total</b>	<b>351,00</b>	<b>100,00%</b>



**Figura 16**  
*Rutas de Buses*

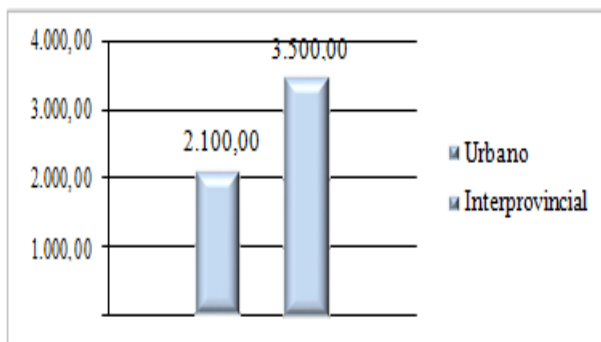
La muestra de 351 encuestados indica que las rutas señaladas son al interior y exterior de la provincia del Guayas. Se puede apreciar que la población de 98 encuestados representan el 28% son de transporte urbano, mientras que las 253 representan el 72% corresponden a rutas interprovinciales, comentan que sus recorridos son normales, es necesario identificar las necesidades con la finalidad de ir mejorando.

Observamos que el mercado del transporte para el sector interprovincial es mayor en relación al urbano.

## **2.- ¿Cuántos Kilómetros recorre su vehículo semanalmente?**

**Tabla 16**  
*Kilómetros Recorridos*

<b>Cooperativas</b>	<b>Kilómetros recorridos</b>
Urbano	2.100,00
Interprovincial	3.500,00



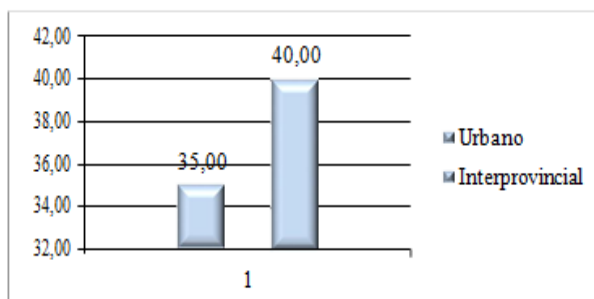
**Figura 17**  
*Recorrido Semanal*

El 100% de los encuestados afirma que los buses laboran los 7 días de la semana, lo que nos pone en un escenario de trabajo completo. En cuanto a los recorridos depende de la ruta y si la cooperativa es urbana o interprovincial, están en promedio de recorrido de los 300 a 500 km diario.

### 3.- ¿Cuál es el gasto de combustible al día?

**Tabla 17**  
*Consumo Combustible*

Cooperativa	Gasto del combustible
Urbano	35,00
Interprovincial	40,00



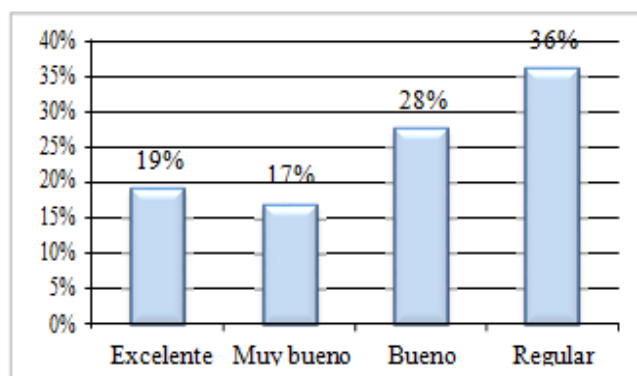
**Figura 18**  
*Consumo de Combustible*

De acuerdo a la encuesta realizada la mayoría de los transporte de buses su combustible es a diésel y en promedio su consumo es de \$ 35 a \$ 40.

#### 4. ¿Cómo evalúa la atención y servicio que le brinda su concesionario de preferencia?

**Tabla 18**  
*Atención y Servicios*

<b>Frecuencia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Excelente	67,00	19%
Muy bueno	60,00	17%
Bueno	98,00	28%
Regular	126,00	36%
<b>Total</b>	<b>351,00</b>	<b>100%</b>



**Figura 19**  
*Atención y Servicios*

El 17 % de los encuestados indica que el servicio y atención de la concesionaria es muy buena, el 19% dicen que es excelente, el 28% se encuentran que el servicio es bueno, el 36% está inconforme con los concesionarios.

Por lo expuesto se evidencia una oportunidad de mejora para

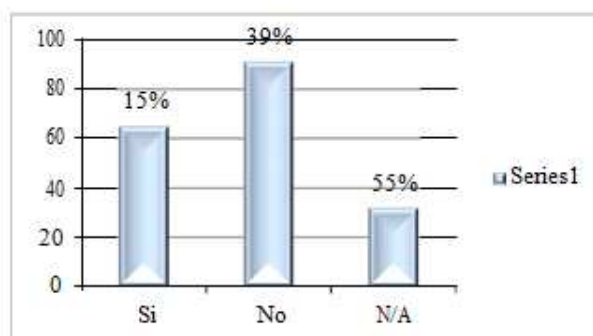
incluir como punto clave en el modelo de negocio. La sugerencia fue la atención hacia los clientes, el tiempo que esperan para algún mantenimiento del vehículo y los pagos son al contado, no hay valor agregado para ellos.

### 5.- ¿Cómo considera usted el servicio técnico que ofrece Ecuayutong?

**Tabla 19**

*Percepción servicio brindado por Ecuayutong*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Excelente	53,00	15%
Muy Bueno	105,00	30%
N/A	193,00	55%
<b>Total</b>	<b>351,00</b>	<b>100%</b>



**Figura 20**

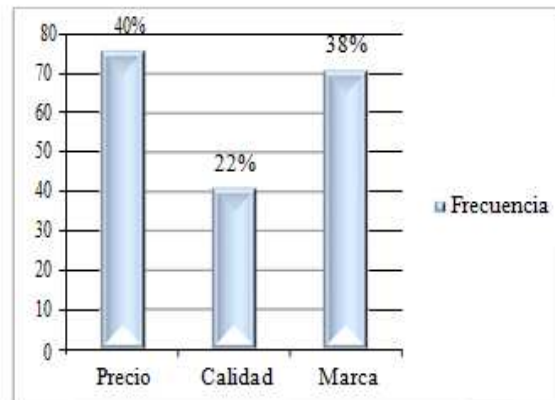
*Percepción servicio brindado por Ecuayutong*

El 15% de los encuestados indica que el servicio y atención de la concesionaria es excelente, el 30% comenta que es muy bueno y el 55% no ha utilizado el servicio en la concesionaria.

### 6.-¿Cuál es el aspecto más importante que guía su decisión, al momento de adquirir un bus?

**Tabla 20**  
*Aspectos importantes para comprar un bus*

Aspecto	Frecuencia	%
Precio	141,00	40%
Calidad	77,00	22%
Marca	133,00	38%
<b>Total</b>	<b>351,00</b>	<b>100%</b>



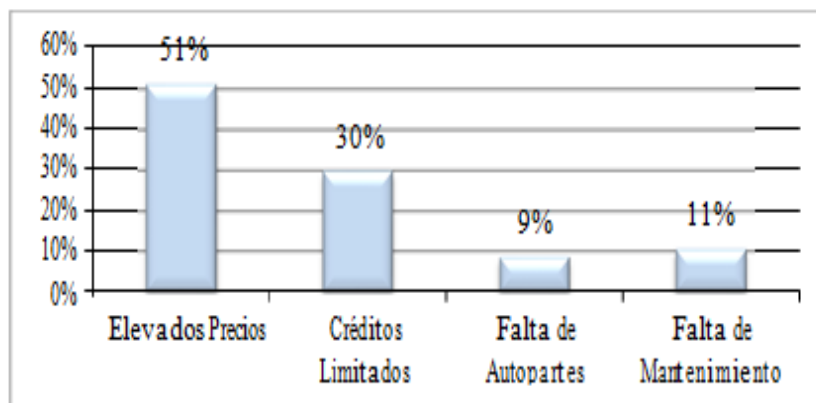
**Figura 21**  
*Aspectos importantes para comprar un bus*

De los clientes encuestados, la calidad ocupa el tercer lugar al momento de adquirir un bus con el 22 %, seguido por la marca del automotor con un 38% y finalmente el precio con el 40% de aceptación al momento de realizar la compra.

**7.- ¿Cuáles son los principales problemas que presentan los concesionarios a los que usted acude regularmente?**

**Tabla 21**  
*Problemas en Concesionarios*

Frecuencia	Cantidad	%
Elevados Precios	175,00	50%
Créditos Limitados	105,00	30%
Falta de Autopartes	32,00	9%
Falta de Mantenimiento	39,00	11%
<b>Total</b>	<b>351,00</b>	<b>100%</b>



**Figura 22**  
*Problemas en Concesionarios*

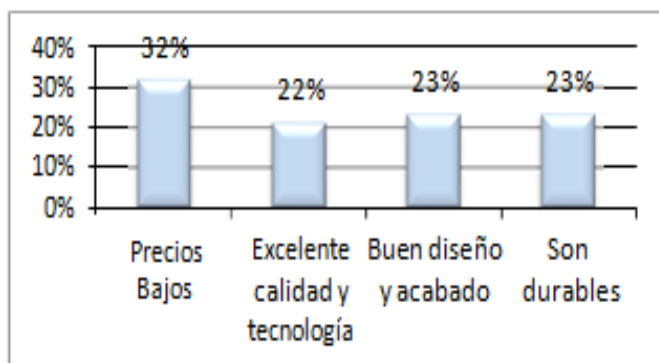
El 9% define por falta de repuestos y autopartes, el 11% de las concesionarias tienen la premisa que lo importante es el mantenimiento del vehículo, el 30% dice que los créditos son limitados y el 50% se encuentran insatisfecho con los precios. En este aspecto se recibió algunas sugerencias que serán consideradas en las oportunidades de mejora para promocionar su slogan Precio, Calidad y Seguridad.

**8.- ¿De las siguientes características, elija cuál es su percepción sobre los automotores de origen Chino?**

**Tabla 22**  
*Percepción de automotores Chinos*

Frecuencia	Cantidad	%
Precios Bajos	112,00	32%
Calidad y tecnología	77,00	22%
Buen diseño y acabado	81,00	23%
Son durables	81,00	23%
<b>Total</b>	<b>351,00</b>	<b>100%</b>





**Figura 23**  
*Percepción Automotores Chinos*

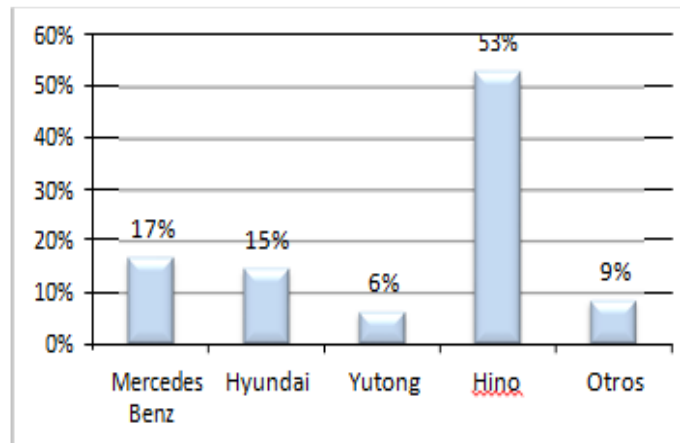
El 22% de los encuestados piensan que los buses chinos tienen calidad y tecnología, el 23% se inclinan al buen diseño, acabado y durabilidad, el 32% se inclina por el precio.

En esta respuesta se confirma la percepción que tienen los clientes por el producto chino, ninguna opción supera el 40%

### 9.- ¿Mencione las marcas de buses de sus preferencias?

**Tabla 23**  
*Preferencias de Marcas*

Frecuencia	Cantidad	%
Mercedes Benz	60,00	17%
Hyundai	53,00	15%
Yutong	21,00	6%
Hino	185,00	53%
Otros	32,00	9%
<b>Total</b>	<b>351,00</b>	<b>100%</b>



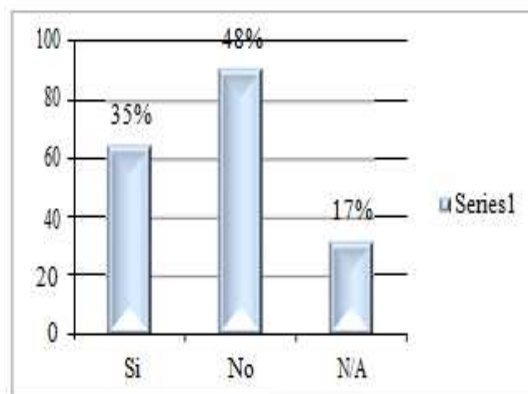
**Figura 24**  
*Preferencias en Marcas*

Sin importar la marca actual de buses que poseen, las personas dicen lo siguiente: Yutong está iniciando en el mercado con el 6%, otras marcas el 9%, Hyundai con el 15%, Mercedes Benz con el 17% y Hino con el 53%. En los resultados se evidencian que la marca Yutong no es conocida en el mercado, porque la mayoría de los encuestados se dejó llevar por la marca número 1. Es importante realizar una campaña publicitaria para posicionar la marca.

**10.- ¿Considera que los repuestos de origen chino son de buena calidad y de fácil acceso?**

**Tabla 24**  
*Repuestos de buses chinos*

Alternativa	Frecuencia	%
Si	123,00	35%
No	168,00	48%
N/A	60,00	17%
<b>Total</b>	<b>351,00</b>	<b>100%</b>



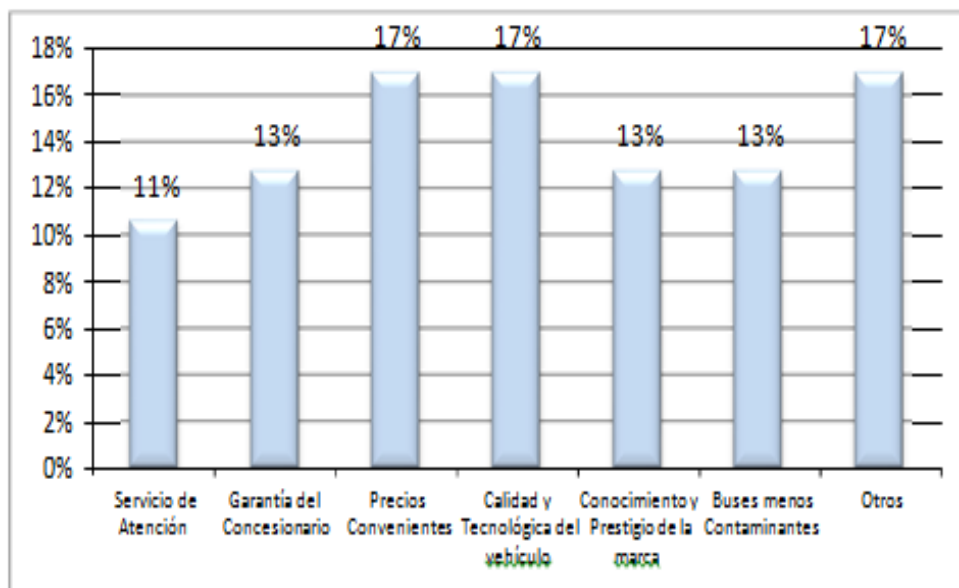
**Figura 25**  
*Repuestos de buses chinos*

El 17% de los encuestados comentan que no compran repuestos de origen chino, el 35% se inclinan por adquirir los repuestos debido a que los obtiene directamente de su distribuidor de confianza y el 48% manifestó que prefiere utilizar otras marcas de repuestos.

**11.- ¿Cuáles son los dos factores más importantes que usted considera para renovar sus buses?**

**Tabla 25**  
*Preferencias al renovar bus*

<b>Frecuencia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Servicio de Atención	39,00	11%
Garantía del Concesionario	45,00	13%
Precios Convenientes	60,00	17%
Calidad y Tecnológica del vehículo	60,00	17%
Conocimiento y Prestigio de la marca	42,00	12%
Buses menos Contaminantes	45,00	13%
Otros	60,00	17%
<b>Total</b>	<b>351,00</b>	<b>100%</b>



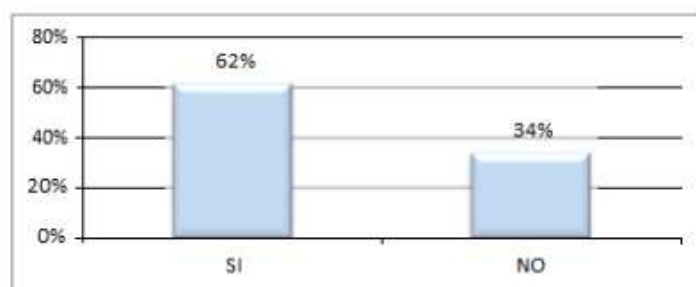
**Figura 26**  
*Preferencias al renovar Bus*

Entre los factores más relevantes que tienen los entrevistados para decidir renovar los buses tenemos: el 11% prefiere que exista una buena atención para orientar mejor el proceso a renovación; por lo general las concesionarias capacitan a sus asesores comerciales olvidándose de capacitar al resto de las áreas, el 13% por la garantía del concesionario, conocimiento y prestigio de la marca y buses menos contaminantes, el 17% por el precio y la calidad tecnológica que brinda el concesionario. Se ratifica que los clientes se inclinan por el precio, calidad y tecnología del automotor.

**12.- ¿Considera usted viable adquirir para su cooperativa o su propiedad, algún bus que utilice el gas como combustible?**

**Tabla 26**  
*Otras fuentes de combustibles*

<b>Frecuencia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
SI	218,00	62%
NO	133,00	38%
<b>Total</b>	<b>351,00</b>	<b>100%</b>



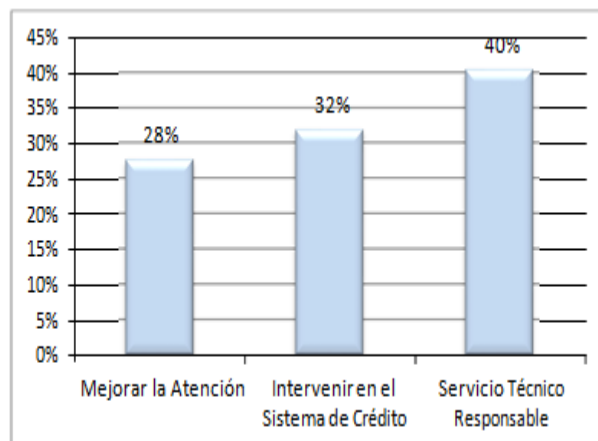
**Figura 27**  
*Otras fuentes de Combustibles*  
**Tomado de:** Encuestas

En cuanto al tipo de bus con combustible a gas, el 38% de los encuestados dice que no, existe algo de dudas por las condiciones técnicas para operar, el 62% está de acuerdo. Esta pregunta se realizó a petición del Gerente General, para conocer la aceptación del bien con otro combustible que no sea gasolina o diésel.

### **13.- ¿Que sugerencias aportaría para mejorar el desempeño de un concesionario de buses en Guayaquil?**

**Tabla 27**  
*Sugerencias para mejorar servicios*

<b>Frecuencia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Mejorar la Atención	98,00	28%
Intervenir en el Sistema de Crédito	112,00	32%
Servicio Técnico Responsable	140,00	40%
<b>Total</b>	<b>351,00</b>	<b>100%</b>



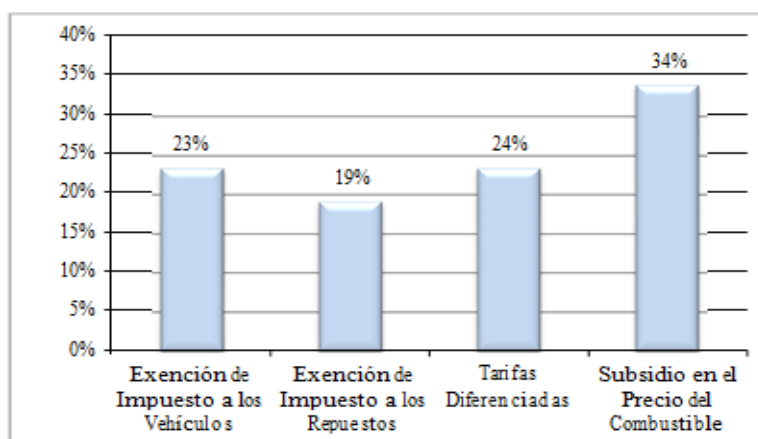
**Figura 28**  
*Sugerencias para Mejorar Desempeño de Concesionario*

El 28% de los encuestados dice mejorar la atención, se refiere al dpto. Legal, por los trámites necesarios, el 32% que intervenga por el sistema de crédito, obedece a facilidades de financiamiento (Instituciones financieras o crédito directo y que la aprobación crediticia sea ágil, el 40% lo hace recomendando que el servicio técnico sea responsable.

**14.- ¿Qué incentivos por parte del gobierno considera deberían existir para que usted tome la decisión de cambiar su vehículo a uno cuya tecnología emita menos gases contaminantes?**

**Tabla 28**  
*Incentivos Estatales por Renovación Vehículo*

Frecuencia	Cantidad	%
Exención de Impuesto a los Vehículos	81,00	23%
Exención de Impuesto a los Repuestos	67,00	19%
Tarifas Diferenciadas	84,00	24%
Subsidio en el Precio del Combustible	119,00	34%
<b>Total</b>	<b>351,00</b>	<b>100%</b>



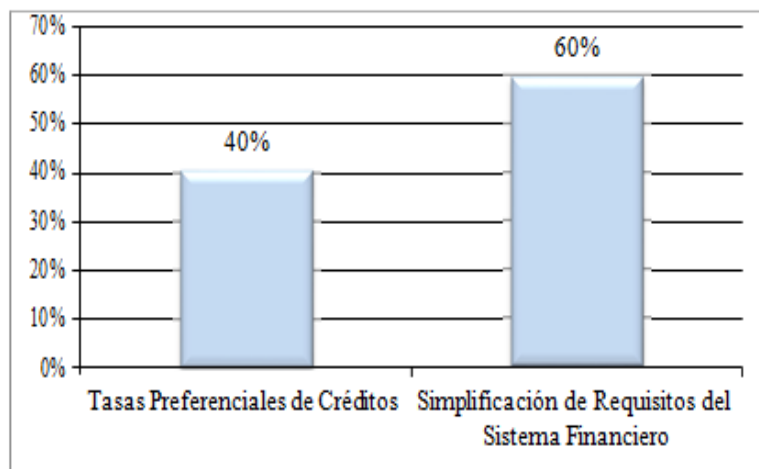
**Figura 29**  
*Incentivos Estatales por Renovación Vehículo*

Sobre los incentivos que el gobierno debería hacer para motivar a los cooperados o dueños de los buses a decidir cambiar sus unidades cuya tecnología sea menos contaminante, dicen lo siguiente: el 19% lo hace por el lado de la exención de los impuestos para los repuestos, el 23% que se haga exención de impuestos hacia los vehículos, el 24% prefiere tarifas diferencias para los cooperados, El 34% que se genere un subsidio en el precio del combustible que se consume.

**15.- ¿Qué incentivos por parte del Sistema Bancario considera deberían existir para que usted tome la decisión de cambiar su vehículo a uno cuya tecnología emita menos gases contaminantes?**

**Tabla 29**  
*Incentivos Financieros por Renovación Vehículo*

<i>Frecuencia</i>	<i>Cantidad</i>	<i>%</i>
Tasas Preferenciales de Créditos	140,00	40%
Simplificación de Requisitos del Sistema Financiero	211,00	60%
<b>Total</b>	<b>351,00</b>	<b>100%</b>



**Figura 30**

*Incentivos Financieros por Renovación Vehículo*

Por otro lado, sobre los incentivos de la banca hacia la motivación de cambio de tecnología con buses con menos gases contaminantes, indican lo siguiente: el 40% se inclina con las facilidades de crédito que se otorguen en las entidades financieras, incentivos financieros para acceder al crédito, como documentación, procesos extensos entre otros con el 60%.

#### **16.- ¿Cómo perciben el transporte masivo como cliente y consumidor?**

**Tabla 30**

*Percepción del servicio publico*

<b>Frecuencia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Muy bueno	42,00	12%
Bueno	67,00	19%
Regular	242,00	69%
<b>Total</b>	<b>351,00</b>	<b>100%</b>



El 12% encuentra el servicio muy bueno, el 19% dicen que es bueno y el 69% de los encuestados indica que el servicio es regular.

Por lo expuesto, se evidencia una oportunidad de mejora en el servicio del transporte público. La sugerencia de los encuestados. El transporte público debe tener temperatura ambiente o ventilador, wi-fi, televisión. Evitar recoger pasajeros en la carretera.

### **Factores claves de estudio**

1.- Intervención directa con todas las cooperativas, acercamiento de la empresa con las instituciones agremiadas.

2.- Facilidades que deben otorgarse para la adquisición de las unidades nuevas, en lo concerniente a la accesibilidad de créditos.

3.- Garantía del concesionario para la adquisición de los repuestos y autopartes, que al adquirir la unidad pueda otorgar tranquilidad para tomar la decisión de renovación de los buses.

4.- Mayor preocupación del concesionario para acercarse a las negociaciones y las relaciones públicas en acuerdos bilaterales.

5.- Otorgar un buen servicio al cliente para fortalecer las relaciones entre ambas partes.

### **Encuesta a colaboradores**

La encuesta realizada a los colaboradores es con el propósito de conocer el nivel de satisfacción de los empleados en la compañía. La metodología aplicada es la misma presentada en el capítulo anterior. La encuesta se realizó de manera grupal a los 40 colaboradores que conforman la empresa, la respuesta a cada pregunta es objetiva, es decir,

Si o No, la puntuación a cada pregunta es del 100%, el diseño del cuestionario es de 17 preguntas.

El trabajo de campo se organizó con la contadora general quien maneja el área de recursos humanos y la calificación será de acuerdo a la tabla que comprenden en 5 categorías. Se desea obtener una calificación mínima del 70% en cada pregunta, si la calificación es menor se considera que la empresa debe considerarlo como oportunidad de mejora.

**Tabla 31**  
*Escala de Valoración*

<b>Intervalo</b>	<b>Valoración</b>
<b>90 – 100</b>	Excelente
<b>80 – 89</b>	Muy Bueno
<b>70 – 79</b>	Bueno
<b>60 a 69</b>	Regular
<b>59 o menos</b>	Deficiente

### **Resultados de la encuesta**

A continuación el detalle de las encuestas realizada a los 40 colaboradores de la empresa. De acuerdo a la escala de valoración nos muestra que el ambiente laboral es bueno con el 70% de aceptación. El personal está satisfecho con la remuneración que percibe. La empresa debe trabajar en los incentivos y capacitación del personal, de acuerdo a los resultados la calificación es regular.

**Tabla 32**  
*Encuesta colaboradores*

<b>Encuestas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Conocen la Misión, Visión y Valores Corporativos de la compañía	80%	20%	100%
Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos	50%	50%	100%
La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado y se cancela oportunamente según la ley.	100%	0%	100%
Considera Ud. que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es apropiada?	70%	30%	100%
Considera Ud. que la capacitación recibida por su institución para el desempeño de sus funciones ha sido adecuada?	70%	30%	100%
Se ha capacitado en el último años	60%	40%	100%
Califica bueno el clima laboral de su empresa	80%	20%	100%
Cree Ud. que existe justicia en el pago de remuneraciones para todos los trabajadores de la institución?	60%	40%	100%
Su preparación académica está acorde a las actividades que realiza en la empresa	60%	40%	100%
Conoce usted cuál es el objetivo que persigue la empresa	70%	30%	100%
Se siente identificado con el objetivo de la empresa	60%	40%	100%
Conoce usted si los clientes han recomendado su empresa a otros clientes	60%	40%	100%
Realiza evaluaciones para medir el desempeño de cada área	70%	30%	100%
La selección del personal se realiza siguiendo un proceso técnico	70%	40%	100%
Se difunde a todo el personal los cambios en el reglamento de la empresa	80%	20%	100%
Existe buena comunicación entre jefes y subordinados que permita cumplir los objetivos de la empresa.	75%	25%	100%
Considera que la empresa es competitiva frente a compañías del mismo sector.	70%	30%	100%

## **Entrevistas**

Las preguntas de las entrevistas fueron las siguientes:

### **Entrevista al Gerente General:**

#### **1. ¿Cuál es la segmentación de mercado de la empresa?**

La compañía está enfocada a responder las necesidades de compañías o personas naturales dedicadas al transporte de personas, sea urbano o interprovincial.

#### **2. ¿Qué estrategias se han desarrollado para fortalecer la relación con los clientes?**

La garantía, la calidad de los servicios posventa entre los que están mantenimiento, stock original de repuestos, administramos una hoja de vida digital por cada unidad vendida que nos permite ayudar al propietario a controlar los mantenimientos preventivos, fechas de matriculación, revisión, emisión de pólizas de seguro etc., que genera alertas cuando requiere una nueva actualización. Ofrecemos, en función de las alianzas que mantenemos costos asequibles respecto del seguro del vehículo. Contamos además con asistencia 24/7 en caso de daños o accidentes, brindando el soporte de grúa o arreglos de primer nivel.

#### **3. ¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa hacia los clientes?**

Garantía de la calidad de las unidades que ofrecemos (confianza), y nuestra presencia con servicio excelente en la posventa. (Calidad de servicio)

**4. ¿Cuál ha sido la estrategia publicitaria de la empresa?**

La compañía se encuentra desarrollando la estrategia para fortalecer su marca YUTONG, para que los clientes y usuarios utilicen las unidades y servicio que comercializo tratando de mostrar los atributos que destacan por sobre las demás.

**5. ¿Cuáles son los canales de comunicación y distribución de la empresa?**

De comunicación contamos con, página web, contamos con un call center 12/7 y para emergencias contamos con un call 24/7. En la distribución están los asesores comerciales, que se sujetan a las normas de calidad que ofrecemos.

**6. ¿En qué medida considera que la empresa ha aprovechado los activos y recursos claves?**

Siempre se pueden encontrar nuevas oportunidades para mostrar nuevos atributos, es un proceso dinámico.

**7. ¿Cómo se realiza la comunicación entre jefes y subordinados que permita cumplir los objetivos de la empresa?**

Para tener el 4% del mercado se ha logrado un gran equipo de trabajo, la comunicación es abierta y frecuente.

**8. ¿Cuáles son los socios claves de la empresa? ¿Qué estrategias se han tomado para fortalecer esta relación?**

Nuestros socios claves son las cooperativas, y dueños de buses

**9. ¿Cuáles son las alianzas estratégicas de las empresas?**

Clientes con los que mantenemos reciprocidad de servicios, compañías de seguros, call center, soporte de GPS, compañía de soporte en sistemas, mecánica, agente de aduanas, distribuidores.

**10. ¿Cuál es la estructura de costes de la empresa? ¿Usted considera que es eficiente? ¿Por qué?**

No sabría cómo responder!

Por lo general es la liquidación de la importación, más un % de gastos administrativos y ventas que cubran los costos fijos y variables, quedando una utilidad del 5% para la empresa.

**Entrevista al Jefe de Contabilidad**

**1. ¿Cuál es la segmentación de mercado de la empresa?**

El mercado se encuentra segmentado por las cooperativas.

**2. ¿Qué estrategias se han desarrollado para fortalecer la relación con los clientes?**

Existen algunas, invitar a los presidentes de las cooperativas a conocer el correcto funcionamiento y características de los buses.

**3. ¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa hacia los clientes?**

La propuesta es confiable, la garantía y brindar la facilidad de repuestos en todas las partes requeridas del automotor.

**4. ¿Cuál ha sido la estrategia publicitaria de la empresa?**

Estrategia de invitar a las cooperativas para dar a conocer todo sobre los automotores de igual forma folletos para la información de los usuarios.

**5. ¿Cuáles son los canales de comunicación y distribución de la empresa?**

La página web empresarial.

**6. ¿En qué medida considera que la empresa ha aprovechado los activos y recursos claves?**

Siempre existen oportunidades de mejora.

**7. ¿Cómo se realiza la comunicación entre jefes y subordinados que permita cumplir los objetivos de la empresa?**

La comunicación de confianza, amigable y respetuosa, a la vez lo que permite que todos los aciertos y fallos sean reportados internamente y corregidos.

**8. ¿Cuáles son los socios claves de la empresa? ¿Qué estrategias se han tomado para fortalecer esta relación?**

Los socios claves son mis clientes para mantener la calidad del servicio posventa.

**9. ¿Cuáles son las alianzas estratégicas de las empresas?**

Mantener relaciones estratégicas con los proveedores de mi cadena de valor.

**10. ¿Cuál es la estructura de costes de la empresa? ¿Usted considera que es eficiente? ¿Por qué?**

Se maneja los costos de ventas, gastos administrativo y de ventas.

**Entrevista al jefe de compras:****Preguntas:****1. ¿Cuál es la segmentación de mercado de la empresa?**

El mercado se encuentra segmentado por las cooperativas que atiende. La empresa se encuentra en proceso de crecimiento del mercado, ya que el cliente va tomando confianza en nuestro bus y comprueban la calidad del mismo.

**2. ¿Qué estrategias se han desarrollado para fortalecer la relación con los clientes?**

Hay diferentes estrategias, entre ellas. Invitar a conocer el correcto funcionamiento y características de los buses a las diferentes personas que forman parte de agremiaciones de transporte.

**3. ¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa hacia los clientes?**

Tenemos una propuesta muy real y confiable que es la garantía y brindar la facilidad de repuestos en todas las partes requeridas del automotor.

**4. ¿Cuál ha sido la estrategia publicitaria de la empresa?**

Estrategia de invitar a las empresas para dar a conocer todo sobre los automotores de igual forma folletos para la información de los usuarios.

**5. ¿Cuáles son los canales de comunicación y distribución de la empresa?**

La página web empresarial.

**6. ¿En qué medida considera que la empresa ha aprovechado los activos y recursos claves?**

Principalmente en dar un buen trato y remuneración a los empleados.



**7. ¿Cómo se realiza la comunicación entre jefes y subordinados que permita cumplir los objetivos de la empresa?**

Una comunicación de confianza, amigable y respetuosa a la vez lo que permite que todos los aciertos y fallos sean reportados internamente.

**8. ¿Cuáles son los socios claves de la empresa? ¿Qué estrategias se han tomado para fortalecer esta relación?**

Los socios claves son mis clientes, mantener la calidad del servicio posventa y fortalecer los conocimientos de los empleados.

**9. ¿Cuáles son las alianzas estratégicas de las empresas?**

Mantener relaciones estratégicas con los proveedores de mi cadena de valor.

**10. ¿Cuál es la estructura de costes de la empresa? ¿Usted considera que es eficiente? ¿Por qué?**

La estructura es un poco elevada debido a la buena calidad que se emplea en la fabricación.

Es muy eficiente ya que cubre los requerimientos de nuestros clientes y pocos inconvenientes hemos tenido.

**Discusión de los Resultados**

Un Modelo de Gestión describe como la empresa planifica servir a sus clientes, o en otras palabras como la empresa crea distribuye y captura la atención de un segmento de mercado. Para poder evaluar el modelo de gestión de ECUAYUTONG se entrevistó a dos gerentes de área y al gerente general y también se hizo encuestas a los colaboradores y a clientes de concesionarias afines. Las preguntas de la entrevista se elaboraron con el objetivo de poder identificar la estrategia de la empresa y su pleno conocimiento por parte de los

directivos. Las encuestas a clientes se hicieron en base al uso de los Buses y la percepción que tienen ellos de los concesionarios y la aceptación a los productos chinos. Es importante recalcar que esta no es una investigación profunda del desempeño de las áreas ni tampoco se usó indicadores para determinar los resultados de este análisis.

El segmento de mercado según el Gerente General se encuentra establecido por compañías o personas naturales dedicadas al transporte de personas, sea urbano o interprovincial. En cuanto a los otros dos directivos, ellos indican que el segmento de mercado se encuentra conformado por las cooperativas. En la encuesta a los clientes se obtuvo que la mayor parte (72%) tiene buses que realizan rutas interprovinciales y el 28% restante son de transporte urbano. Se sugiere que se elabore un estudio para determinar como el segmento de mercado definido por el gerente, se encuentra distribuido, y así poder elaborar estrategias que satisfagan las necesidades de los clientes.

Sabiendo con certeza cuál es su mercado, las decisiones y estrategias serán más efectivas, enfocándolas adecuadamente sin desperdicio de esfuerzos ni energía. Según los Directivos las estrategias de la empresa se enfocan en la satisfacción del cliente. Para lograr esto hacen hincapié en la garantía (calidad del producto), servicio posventa y socialización del producto con los dueños o administradores de las cooperativas (contacto con el cliente). Claramente la Empresa y los Gerentes buscan la Fidelización de sus Clientes.

La propuesta de valor de la empresa según los entrevistados es la garantía de la calidad y el servicio posventa, lo cual es una parte de esta propuesta. Una propuesta de valor es el ¿Por qué el cliente debe elegirnos a nosotros en lugar de la competencia? Se sugiere que se identifique los puntos clave de la propuesta de valor. ¿Cómo se logra esto?, se identifica a los clientes (segmento de mercado), se elabora una lista de beneficios y el valor que el producto aporta a los clientes, y por último se define que hace diferente la propuesta de la empresa a la de la competencia. Aspectos a considerar según la encuesta a clientes:

- El 28% de los encuestados dice mejorar la atención; se refiere al dpto. Legal los gastos legales en las concesionarias son más bajos que los bancos, el 32% que intervenga por el sistema de crédito, obedece a facilidades de financiamiento (Instituciones financieras o crédito directo y la aprobación crediticia sea ágil, el 40% lo hace recomendando que el servicio técnico sea responsable.
- Sobre los incentivos que el gobierno debería hacer para motivar a los cooperados o dueños de los buses a decidir cambiar sus unidades cuya tecnología sea menos contaminante, dicen lo siguiente: el 19% lo hace por el lado de la exención de los impuestos para los repuestos, el 23% que se haga exención de impuestos hacia los vehículos, el 24% prefiere tarifas diferenciadas para los cooperados, el 34% que se genere un subsidio en el precio del combustible que se consume.

- Sin importar la marca actual de buses que poseen, las personas dicen lo siguiente: Yutong está iniciando en el mercado con el 6%, otras marcas el 9%, Hyundai con el 15%, Mercedes Benz con el 17% y Hino con el 53%.
- En relación a la encuesta realizada a los clientes, el 17 % de los encuestados indica que el servicio y atención de los concesionarios es muy bueno, el 19% opina que es excelente, el 28% se encuentran que el servicio es bueno, el 36% está inconforme con los concesionarios.
- De acuerdo a los clientes encuestados los principales problemas de los concesionarios: el 9% define por falta de repuestos y autopartes, el 11% de las concesionarias tienen la premisa que lo importante es el mantenimiento del vehículo, el 30% dice que los créditos son limitados y el 50% se encuentran insatisfecho con los precios. En este aspecto se recibió algunas sugerencias que serán consideradas en las oportunidades de mejora para promocionar su slogan Precio, Calidad y Seguridad.
- La percepción que tienen los clientes encuestados de los productos chinos: 22% de los encuestados piensan que los buses chinos tienen calidad y tecnología, el 23% se inclinan al buen diseño, acabado y durabilidad, el 32% se inclina por el precio.
- El 17% de los encuestados comentan que no compran repuestos de origen chino, el 35% se inclinan por adquirir los repuestos debido a que los obtienen directamente de su distribuidor de confianza y el 48% manifestó que prefiere utilizar otras marcas de repuestos.

- De los clientes encuestados, la calidad ocupa el tercer lugar al momento de adquirir un bus con el 22 %, seguido por la marca del automotor con un 38% y finalmente el precio con el 40% de aceptación al momento de realizar la compra.
- El consumo de combustible y recorrido diario aproximado de los buses interprovinciales es de 500 Km. y \$40, y los de transporte urbano son de 300 Km. y \$35.
- Otro aspecto a considerar es el hecho de innovar en cuanto al tipo de bus con combustible a gas, el 38% de los encuestados dice que no, existe algo de dudas por las condiciones técnicas para operar, el 62% está de acuerdo. Esta pregunta se realizó a petición del Gerente General, para conocer la aceptación del bien con otro combustible que no sea gasolina o diésel.
- Entre los factores más relevantes que tienen los entrevistados para decidir renovar los buses tenemos: el 11% prefiere que exista una buena atención para orientar mejor el proceso a renovación; por lo general las concesionarias capacitan a sus asesores comerciales olvidándose de capacitar al resto de las áreas, el 13% por la garantía del concesionario, conocimiento y prestigio de la marca y buses menos contaminantes, el 17% por el precio y la calidad tecnológica que brinda el concesionario. Se ratifica que los clientes se inclinan por el precio, calidad y tecnología del automotor.
- De los clientes encuestados, la calidad ocupa el tercer lugar al momento de adquirir un bus con el 22 %, seguido por la marca del automotor con un 38%

y finalmente el precio con el 40% de aceptación al momento de realizar la compra.

- Los clientes como consumidores perciben de la siguiente manera el transporte público: El 12% encuentra el servicio muy bueno, el 19% dicen que es bueno y el 69% de los encuestados indica que el servicio es regular.

En los resultados se evidencian que es necesario fortalecer la marca Yutong en el mercado, porque la mayoría de los encuestados se dejó llevar por la marca número 1. Los encuestados también hicieron referencia al servicio técnico de Ecuayutong. El 15% de los encuestados indica que el servicio y atención de la concesionaria es excelente, el 30% indica que es muy bueno y el 55% no ha utilizado el servicio en la concesionaria. Por lo que es importante realizar una campaña publicitaria para posicionar la marca.

La estrategia publicitaria tiene que estar enfocada en las preferencias de los clientes, de acuerdo a información proporcionada por el Gerente General la misma se encuentra en etapa de desarrollo. Se recomienda que haga un análisis de todos los aspectos a considerar indicados anteriormente para así poder desarrollar una mejor estrategia y a su vez mejor propuesta de valor y transmitirla por los medios oportunos. La empresa ya cuenta con canales de comunicación y distribución que son los que establecen el contacto directo con el cliente, como son la página web, call center y de distribución con asesores comerciales que pueden también ser usados.

Los directivos no tienen muy claro en qué nivel sus activos y recursos (puntos fuertes) están siendo utilizados. Se recomienda tener un control de efectividad

de sus activos y recursos para poder detectar falencias y así tomar mejores decisiones. Según el 30% de los colaboradores la empresa no está utilizando de forma óptima sus recursos.

De acuerdo a la entrevista a los directivos la comunicación dentro de la empresa la comunicación es abierta y frecuente por el gran grupo de trabajo conformado existe una alta retroalimentación, pero en concordancia con encuesta realizada a los colaboradores el 20% no conoce la misión y visión de la empresa, el 30% no ha recibido una capacitación adecuada, el 40% no ha sido capacitado el último año, el 30% no conoce el objetivo que persigue la empresa, el 40% no se siente identificado con el objetivo de la empresa, el 40% no conoce si su empresa ha sido recomendada por otro cliente, al 20% no se difunde el cambio de reglamento, el 25% opina que no hay buena relación entre jefe y subordinado.

Los socios claves de la empresa para los directivos no están claros. Los socios claves son quienes participan de la ganancia de la empresa sin contribuir con capital, por ejemplo, empresas adjuntas que participan como canales de distribución. Se recomienda identificar los socios claves y fortalecer las relaciones con ellos.

La empresa mantiene alianzas estratégicas con diversas instituciones como, por ejemplo: compañías de seguros, call center, soporte de GPS, compañía de mecánica, agente de aduanas, distribuidores. Se recomienda tener

identificados a todas las alianzas para establecer el grado de importancia y potencial importancia.

La estructura de costes según los directivos se enfoca en las utilidades de la empresa, pero no se tiene pleno conocimiento de lo que en realidad sucede con el resto de funciones, por ejemplo: que porción de los costos tiene el Producto, comercialización, financieros y varios. Se recomienda tener pleno conocimiento de que grado de participación tienen estos y poder identificar si estos costes están plenamente justificados.



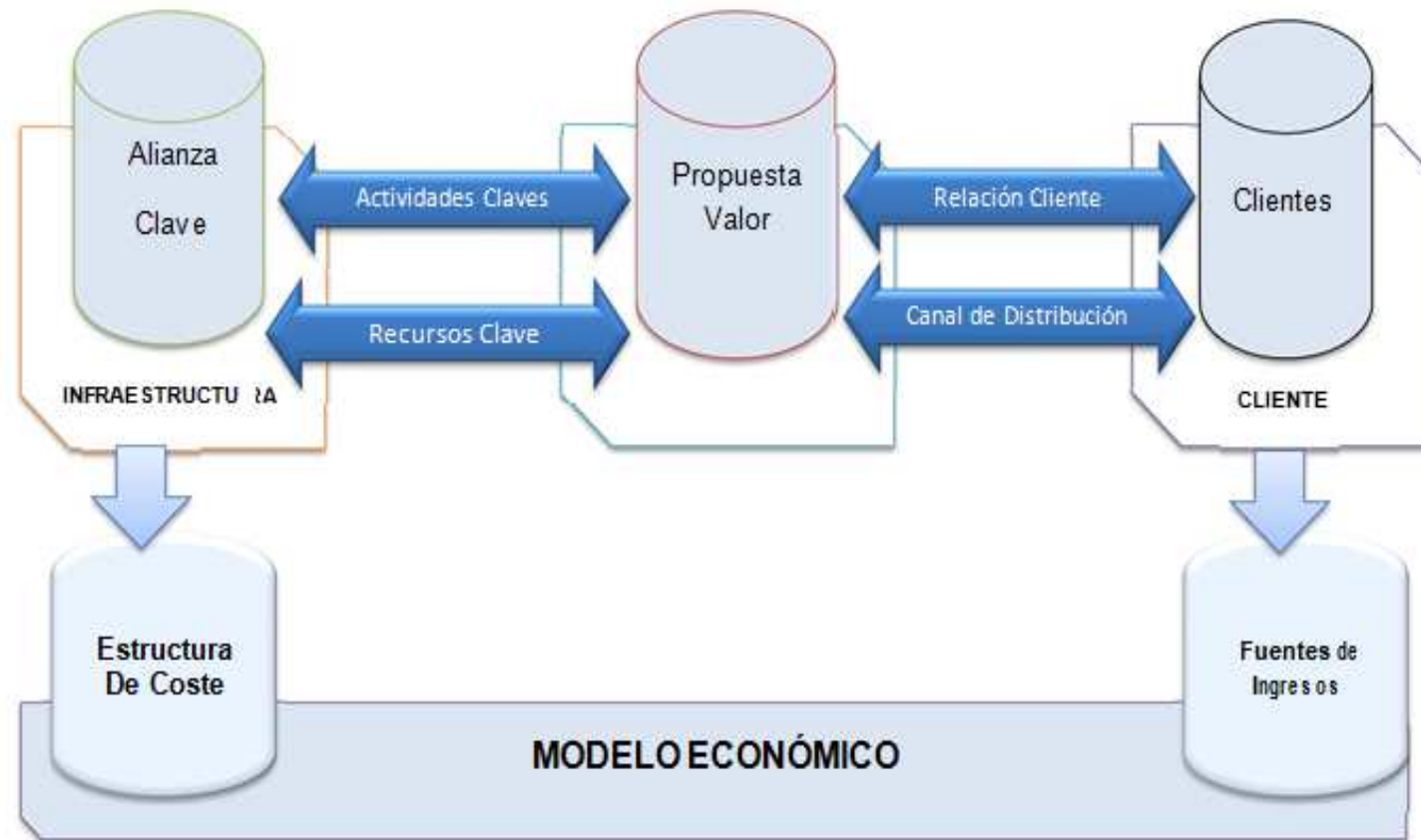
## **Capítulo 4**

### **Diseño de un modelo de negocio para la Compañía Ecuayutong**

#### **4.1 Modelo De Negocio**

En el capítulo 1 se estudió lo relacionado al marco teórico de los modelos de negocios, entre ellos. Modelo de Negocios del océano Azul, Modelo Estratégico de las 3C y el modelo Canvas. Para proceder a diseñar el modelo de negocios, se ha seleccionado el Business Modelo Canvas (BMC) porque es una herramienta de gestión estratégica que comprende todas las actividades que debe considerar una empresa para añadir valor a su negocio y alcanzar el crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo. Permite diseñar y evaluar la estrategia desde la adquisición de los buses hasta su comercialización. Este modelo tiene nueve pilares fundamentales:

- Segmentación del mercado
- Propuesta de valor
- Canales de distribución
- Relaciones con los clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos claves
- Actividades claves
- Asociaciones claves
- Estructura de Costos

**Modelo de Negocio Canvas**

**Figura 31**  
*Modelo Canvas*

La propuesta diseñada en esta Figura se divide en cuatro bloques. Con el análisis de las encuestas realizadas a los clientes y colaboradores de Ecuayutong se determinaron las actividades claves que agregan valor al negocio y usuario.

El análisis del modelo de administración permitió identificar oportunidades de mejoras, como realizar campaña publicitaria, atención al cliente. En consecuencia, un modelo de negocio debe diseñarse de acuerdo a los resultados de las encuesta del capítulo anterior.

Según Álvarez del Blanco (2011) escribe de la importancia de los sentidos frente a las marcas, el comportamiento de cada uno de ellos es: vista 58%, olfato 45%, oído 41%, gusto 31%, y tacto 25%. El uso de los estímulos de los sentidos influye sobre las emociones, lo cual establece relaciones afectivas de mayor permanencia y de largo plazo Acosta 2010, dice que la vista es uno de los sentidos que genera capacidad de recordación porque impacta nuestra mente (Gómez & Mejía , 2012)

#### **4.1.1 Propuesta de Valor**

Osterwalder (2011) afirma que la propuesta de valor es la conexión entre la empresa y el cliente. La compañía ofrece a un segmento objetivo, buses promocionando su slogan “Precio, Calidad y Garantía. La ventaja competitiva que la empresa ofrece a sus clientes son las siguientes:

##### **Calidad**

Los buses de marca Yutong poseen tecnología europea, de esta manera está asegurado su buen desempeño y alto nivel de calidad. Están

fabricados con materiales de primera clase, tales como: Bosch, Cummins, Zf, Wabco, Sachs, Arvin Meritor

### **Seguridad.**

La seguridad es lo primero, los autobuses Yutong cumplen con un riguroso control de calidad dentro de la fábrica en todos los aspectos mecánicos, cumpliendo así con los patrones europeos establecidos.

### **Entrega rápida**

La compañía Ecuayutong S.A. entrega sus buses en óptimas condiciones, además de la respectiva asesoría para adaptar el vehículo a las necesidades de cada uno de sus clientes. Así mismo la compañía brinda asesoría para obtener el mejor plan de financiamiento y acceder a los beneficios económicos como el plan renova que impulsa el gobierno.

### **Repuestos**

La empresa Ecuayutong cuenta con un amplio inventario de repuestos para los vehículos Yutong en las mejores marcas y a los precios más convenientes.

En este caso se propone lo siguiente:

### **Análisis de rentabilidad considerando la compra del Bus mediante el Plan Renova**

Para el presente análisis consideramos la comercialización del Bus ZK-6129 por el valor de \$ 97.100.

**Tabla 33**  
*Tabla de Amortización*

TABLA DE AMORTIZACION						
MONTO USD		91.100,00				
TASA		9,50%		T. EFECTIVA		9,9248%
PLAZO		5	años			
GRACIA		0	años			
FECHA DE INICIO		01-mar-2015				
MONEDA		DOLARES				
AMORTIZACION CADA		30	días			
NÚMEROS DE PERIODOS		60	PARA AMORTIZAR EL CAPITAL			
No.	VENCIMIENTO	SALDO CAPITAL	COSTO FINANC.	AMORTIZ CAPITAL	DIVIDENDO	
0		91.100,00				
1	30-mar-2015	89.581,67	721,21	1.518,33	2.239,54	
2	29-abr-2015	88.063,33	709,19	1.518,33	2.227,52	
3	29-may-2015	86.545,00	697,17	1.518,33	2.215,50	
4	28-jun-2015	85.026,67	685,15	1.518,33	2.203,48	
5	28-jul-2015	83.508,33	673,13	1.518,33	2.191,46	
6	27-ago-2015	81.990,00	661,11	1.518,33	2.179,44	
7	26-sep-2015	80.471,67	649,09	1.518,33	2.167,42	
8	26-oct-2015	78.953,33	637,07	1.518,33	2.155,40	
9	25-nov-2015	77.435,00	625,05	1.518,33	2.143,38	
10	25-dic-2015	75.916,67	613,03	1.518,33	2.131,36	
11	24-ene-2016	74.398,33	601,01	1.518,33	2.119,34	
12	23-feb-2016	72.880,00	588,99	1.518,33	2.107,32	
13	24-mar-2016	71.361,67	576,97	1.518,33	2.095,30	
14	23-abr-2016	69.843,33	564,95	1.518,33	2.083,28	
15	23-may-2016	68.325,00	552,93	1.518,33	2.071,26	
16	22-jun-2016	66.806,67	540,91	1.518,33	2.059,24	

17	22-jul-2016	65.288,33	528,89	1.518,33	2.047,22
18	21-ago-2016	63.770,00	516,87	1.518,33	2.035,20
19	20-sep-2016	62.251,67	504,85	1.518,33	2.023,18
20	20-oct-2016	60.733,33	492,83	1.518,33	2.011,16
21	19-nov-2016	59.215,00	480,81	1.518,33	1.999,14
22	19-dic-2016	57.696,67	468,79	1.518,33	1.987,12
23	18-ene-2017	56.178,33	456,77	1.518,33	1.975,10
24	17-feb-2017	54.660,00	444,75	1.518,33	1.963,08
25	19-mar-2017	53.141,67	432,73	1.518,33	1.951,06
26	18-abr-2017	51.623,33	420,70	1.518,33	1.939,04
27	18-may-2017	50.105,00	408,68	1.518,33	1.927,02
28	17-jun-2017	48.586,67	396,66	1.518,33	1.915,00
29	17-jul-2017	47.068,33	384,64	1.518,33	1.902,98
30	16-ago-2017	45.550,00	372,62	1.518,33	1.890,96
31	15-sep-2017	44.031,67	360,60	1.518,33	1.878,94
32	15-oct-2017	42.513,33	348,58	1.518,33	1.866,92
33	14-nov-2017	40.995,00	336,56	1.518,33	1.854,90
34	14-dic-2017	39.476,67	324,54	1.518,33	1.842,88
35	13-ene-2018	37.958,33	312,52	1.518,33	1.830,86
37	14-mar-2018	34.921,67	288,48	1.518,33	1.806,82
38	13-abr-2018	33.403,33	276,46	1.518,33	1.794,80
39	13-may-2018	31.885,00	264,44	1.518,33	1.782,78
40	12-jun-2018	30.366,67	252,42	1.518,33	1.770,76
41	12-jul-2018	28.848,33	240,40	1.518,33	1.758,74
42	11-ago-2018	27.330,00	228,38	1.518,33	1.746,72
43	10-sep-2018	25.811,67	216,36	1.518,33	1.734,70
44	10-oct-2018	24.293,33	204,34	1.518,33	1.722,68
45	09-nov-2018	22.775,00	192,32	1.518,33	1.710,66
46	09-dic-2018	21.256,67	180,30	1.518,33	1.698,64

47	08-ene-2019	19.738,33	168,28	1.518,33	1.686,62
48	07-feb-2019	18.220,00	156,26	1.518,33	1.674,60
49	09-mar-2019	16.701,67	144,24	1.518,33	1.662,58
50	08-abr-2019	15.183,33	132,22	1.518,33	1.650,55
51	08-may-2019	13.665,00	120,20	1.518,33	1.638,53
52	07-jun-2019	12.146,67	108,18	1.518,33	1.626,51
53	07-jul-2019	10.628,33	96,16	1.518,33	1.614,49
54	06-ago-2019	9.110,00	84,14	1.518,33	1.602,47
55	05-sep-2019	7.591,67	72,12	1.518,33	1.590,45
56	05-oct-2019	6.073,33	60,10	1.518,33	1.578,43
57	04-nov-2019	4.555,00	48,08	1.518,33	1.566,41
58	04-dic-2019	3.036,67	36,06	1.518,33	1.554,39
59	03-ene-2020	1.518,33	24,04	1.518,33	1.542,37
60	02-feb-2020	0,00	12,02	1.518,33	1.530,35

**Tomado de:** Institución Financiera

La ejecutiva de cuenta debe exponer los beneficios de renovar los buses con mayor antigüedad a 10 años para que se adhieran al programa de chatarrización liderado por el Gobierno Nacional, colabora con el requerimiento con la finalidad de llevar el proceso en la adquisición de un bus. Los requisitos se encuentran en el Capítulo II, del Plan Renova. Financieramente menciona los diferentes rubros de ingresos y gastos, así como los años de recuperación de la inversión.

### **Costos Fijos y Variables**

A continuación detalle de los costos generales en un mes promedio.

1) Neumáticos consideramos el valor de \$ 100 mensuales.

- 2) Combustible por el valor de \$ 45 diarios.
- 3) Lubricantes consiste en cambio de aceite de \$ 120 cada uno en el mes.
- 4) Baterías se considera el cambio 2 veces al año.
- 5) Mantenimiento son las engrasadas, pulverizadas.
- 6) Llantas se cambian en un promedio de 6 meses, cada bus tiene 6 llantas.
- 7) Matriculas todo lo relacionado al transporte público tiene exoneraciones en la presente tabla n. 34
- 8) Salarios está considerado el ingreso del chofer en un promedio de \$ 40 diarios
- 9) Reparaciones del Motor en la tabla muestra una provisión de \$ 200 mensuales
- 10) Amortización de la deuda

**Tabla 34**  
*Costos y Gastos de un Bus*

<b>Costos y Gastos de un Bus</b>		
<b>Variables</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>%</b>
Combustibles	1.350,00	31,86%
Neumáticos	100,00	2,36%
Lubricantes	240,00	5,66%
Baterías	150,00	3,54%
Mantenimiento	120,00	2,83%
Llantas	200,00	4,72%
Matriculas	6,67	0,16%
Salarios	800,00	4,72%
Reparación Motor	200,00	4,72%
Amortización	1.671,00	39,43%
Deuda		
<b>Total</b>	<b>4.837,67</b>	<b>100,00%</b>

Tomado de: Cooperativas de Transporte



## Ingresos

Los ingresos se consideran los rubros siguientes: el valor del pasaje de \$0.25 en los buses urbanos y de \$ 0,40 en los buses intercantonales, es decir, de Guayaquil a Yaguachi. Adicional el Gobierno Nacional entrega el valor de \$ 350 mensual como subsidio a cada dueño de Bus urbano y \$ 800 mensuales en el caso de los interprovinciales.

**Tabla 35**  
*Ingresos Mensuales*

<b>Ingresos Mensuales</b>		
Por valor pasaje	5.062,50	93,53%
Subsidio del Gobierno	350,00	6,47%
<b>Total Ingresos</b>	<b>5.412,50</b>	<b>100,00%</b>

**Tomado de:** Cooperativas de Transporte

Considerando los cuadros de costos y gastos tenemos el ingreso mensual

**Tabla 36**  
*Ingresos y Gastos*

	<b>Valores Mensuales</b>	<b>%</b>
Ingresos	5.412,50	100,00%
Costos y Gastos	4.837,67	78,29%
<b>Superávit</b>	<b>574,83</b>	<b>21,71%</b>

**Tomado de:** Cooperativas de Transporte

**La inversión se recupera en 5 años aprox.**

### 4.1.2. Relación y Segmentación con los clientes, canales de distribución

Osterwalder (2011) afirma que los clientes son importantes, de acuerdo a la encuesta se confirmó que en la decisión de compra influye el precio, marca y la calidad. Primero hay que comprender

quien decide la compra para crear un clima de confianza y que las relaciones comerciales sean de largo plazo, se implementará lo siguiente:

- Una ejecutiva de cuentas para dotar a los clientes de seguridad, tener una fluida comunicación para informar los avances tecnológicos de los buses que se comercializa, nuevas ofertas.
- Aumentar los canales de ventas, mediante el uso de la tecnología para llegar a más clientes.
- Eventos y otros temas de interés para los representantes de las cooperativas, empresas y clientes objetivo.

Es importante que el modelo de negocio sea rentable para todos los involucrados. La ejecutiva de cuentas será la encargada de visitar a los clientes y conozcan información precisa de su interés. En el esquema de los repuestos y/o revisión técnica para mantenimientos se contará con un call center para atender los pedidos.

**Tabla 37**  
*Modelos de Buses más vendidos*

<b>Marca</b>	<b>Modelo</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Hino	FGIJPUZ					
Hino	AK8JRSA	650	738	605	800	842
Volkswagen	CHASIS VW	323	454	425	192	30
Hyundai	COUNTY	23	72	113	135	196
Yutong	ZK6107HA				25	30
Scania	K 310			106	15	26
Mercedes	OF 1721 / 52	114	103	94		
Benz	/ 59					
<b>Total</b>		<b>1.110</b>	<b>1.367</b>	<b>1.343</b>	<b>1.167</b>	<b>1.124</b>

Tomado de: Aeade 2013

Según Aeade, en el reporte anual del 2014 lidera el mercado de ventas el chasis que distribuye la marca Hino. La empresa mencionada ofrece servicio técnico especializado acorde con la garantía del bus y realiza su actividad con infraestructuras bien equipadas. Para competir se debe mejorar las actividades comerciales de la empresa para captar clientes.

Los segmentos del mercado del transporte se encuentra dividida en buses, camiones y vans, el target son los buses interprovinciales e intercantonales, es decir todas las cooperativas que estén dispuestas a comprar y el concesionario en condiciones de vender. Nuestra meta es ingresar al mercado de buses urbanos. Existe mercado en los buses urbanos para ingresar con nuestro modelo de transporte. A continuación, la información proporcionada por la CTE.

**Tabla 38**  
*Cooperativas Internacionales*

<b>Nº</b>	<b>Cooperativa</b>
1	Salitre
2	Ciudad De Naranjito
3	9 De Marzo
4	16 De Junio
5	17 De Septiembre
6	Amazonas El Triunfo
7	Assad Bucaram
8	Santa Ana (Cisa)
9	Ines Maria C.I.T.I.M.
10	Ciudad De Milagro
11	El Empalme
12	Expreso Milagro
13	Jesus Del Gran Poder
14	Kilometro 26
15	Marcelino Maridueña
16	Mariscal Sucre
17	Mi Piedacita
18	Pedro Carbo
19	Posorja
20	Rutas Balzareñas
21	Rutas Empalmeñas
22	Rutas Milagreñas
23	Santa Lucia
24	Rutas Salitreñas
25	S.A.N.
26	Santa Clara
27	Santa Elisa
28	Santa Martha
29	Santa Rosa De Colimes
30	Señor De Los Milagros
31	Simon Bolivar
32	Unidos Milagro T.U.N.
33	Villamil
34	Yaguachi
35	Narcisa De Jesus "Najesu" Compañía De Transporte Ciudad De Naranjal
36	Contranar S.A.

**Tomado de:** CTG

**Tabla 39**  
*Cooperativas Urbanas*

<b>Comisión De Transito Del Ecuador</b>						
<b>Dirección De Transporte Publico</b>						
N°	Cooperativa Social	Urbanas	Razón	Cantidad De Rutas	Lineas	Total
1	Cooperativa Urbana 10 Agosto Ltda.	De Transporte		3	162 120 <sup>a</sup> 120B	84
2	Coop. Pasajero 10 De Marzo	Transporte Urbano De		1	157	26
3	Coop. A&C Cmdte. Rafael Moran Valverde			1	65	41
4	Cooperativa De Ahorro Y Cred. Grupo 11 Ltda. (Calmore)			1	11	27
5	Cooperativa De Transporte Albosau Y Anexos			1	47	21
6	Coop. De Ahorro Y Crédito Atahualpa Ltda.			2	14 21	45
7	Coop. Transp. Urbanos De Pasajeros Barrio Lindo			1	19	40
8	Coop. De Transp. Urbano De Pasaj. Cayetano Tarruel Ltda.			2	62-1 62-2	44
9	Cooperativa De Transporte Ciudadelas Unidades De Guayaquil			5	130 49-2(39) 114 25 49-1	86
10	Cooperativa De Transporte En Buses Cesar Augusto Sandino			1	156	28
11	Coop. De Transp. Urbano Parroquial Chongon			3	150 9 6	82
13	Coop. Rafael Moran Valverde			1	16	66
14	Coop. Transporte Coopetrans Guayas			2	27 117	62
16	Coop. De Transp. De Pasajeros Diex De Enero			1	24	29
17	Coop. Transporte De Pasajeros Ebenezer			1	168	30
18	Coop. Transp. Urbano Pasajeros En Buses El Cine			1	100	21
19	Cooperativa De Transporte Urbano De Pasajeros Estrella De Octubre			2	141 132	85
20	Coop. Transportes Fausto Sarmiento			1	33	20
21	Cooperativa De Transporte Flecha Verde			3	55 30 116	53
22	Cooperativa Transp. Urbano De Pasaj. Floresta 2 Piso Y Techo			1	159	18
23	Coop. Transporte Florida Sur			1	155	29
24	Coop. Transporte Florida Norte			1	123-1 123-2	34
25	Cooperativa Ahorro Y Credito Gran Colombia Ltda			5	167 93 73 50 45	127

2	Guayaquil Ltda (79)	1	79	27
6	Cooperativa De Transp. Urbano De Pasaj. Guayaquil Ltda. Grupo 1	3	2 160 161	66
27	Coop. De Transp. De Caja Común Hyndai 94 Ltda.	1	127	12
28	Coop. Transporte Urbano Pasajeros Intiruminahui	2	129-1 129-2	40
29	Coop. De Transportes José Joaquín De Olmedo	5	15 46 63-V 63-O 90	114
30	Juan Pablo Segundo Coop. Transp. Urbano	3	75-1 75-2 121	126
31	Juan Pueblo 1 Coop. Transp. Urbano	5	65-1 65-2 104-1 104-2 122	92
32	Cooperativa De Transp. Urbano De Pasajeros La Garzota	2	124-1 124-2	50
33	Cooperativa Ahorro Credito Nueva Union Ltda. G. 12	1	92	49
34	Cooperativa De Transporte Urbano "La Union 6 Y 7" Ltda.	2	35-1 163	63
35	Coop. Transporte Urbano De Pasajeros Las Orquideas	2	131-1 131-2	49
36	Cooperativa De Transp. Urbano De Pasaj. Libertador Bolívar	1	7	30
37	Cooperativas De Transportes Los Camberras	2	42 43	61
38	Cooperativa De Transp. De Pasaj. Serv. Seleccionado Marañón	1	88 23	26
39	Coop. De Transporte Nuevo Ecuador	4	111 44-1 44-2	71
40	Coop. Transporte Octavio Cordero Palacios	1	12	38
41	Coop. Transp. Pasajeros Orsagua Samanes	1	143	32
42	Cooperativa De Transporte Pascuales	4	164 67-2 67-3 67-4	130
43	Coop. De Transporte Perla Del Pacifico	1	36	25
44	Coop. De Transp. Playicent S.A.	1	169	46
45	Cooperativa Transp. Urbano De Pasaj. Puerto Marítimo G-13	1	13	34
46	Cooperativa De Ahorro Río Amazonas Ltda.	4	54 60 112 118	104
47	Cooperativa De Transp. Urbano De Pasaj. En Buses Río Guayas	1	135	24
48	Cooperativa De Transporte De Pasajeros Ruta 77 Ltda.	2	77 61	66
49	Cooperativa De Transporte Ruta Policentro 13	3	10 52 108	66

50	Compañía De Transporte Saucine S.A.	1	89	25
51	Coop. Transp. Urbano Pasaj. Mediana Y G Capac. Simon Bolivar	1	137	16
52	Transporte Urbano Nacional Transarmiento S.A.	1	119	24
53	Compañía De Transporte Transurtres S.A.	3	41 85 98	102
54	Cooperativa De Transporte En Buses Urbanos "Tarqui Ltda."	2	32-1	53
55	Cooperativa Santiago De Guayaquil	3	26 78 82	77
56	Nueva Union Ltda G-9	3	8-1 8-2 105	68
57	Coop. De Trans. Publico De Pasajeros Urbanos Ases Del Volante	2	38-1 38-2	22
58	Coop. De Transportes Unidos Venceremos	2	4 20	49
59	Compañía. Transabril	1	3	33
60	Coop. Bastión Popular	2	168 83	51

**Tomado de:** CTG

La forma de llegar a los cooperados es mediante el asesor comercial, para lograr la sustentabilidad es necesario mejorar los canales de comunicación, distribución y ventas. Se propone:

- Canal propio directo, es decir, la comunicación directo con el cooperado; en este caso una ejecutiva de cuentas para dotar a los clientes de seguridad y comunicación fluida para informar los avances tecnológicos de los buses que se comercializa, nuevas ofertas.
- Aumentar los canales de ventas y atención mediante talleres autorizados.
- Eventos y otros temas de interés para los representantes de las cooperativas, empresas y clientes objetivo.

Es importante que el modelo de negocio sea rentable para todos los involucrados. La ejecutiva de cuentas será la encargada de visitar a los clientes y que

conozcan información precisa de su interés. En el esquema de los repuestos y/o revisión técnica para mantenimientos se contará con un call center para atender los pedidos.

#### 4.1.3. Actividades, asociaciones y recursos claves

Las actividades claves corresponden a los procesos que una empresa debe realizar con los diferentes recursos y asociaciones para alcanzar sus objetivos y metas (Osterwalder, 2011).

Las actividades implementadas en el 2016 serán las siguientes:

1) Campaña de Marketing como trípticos y vallas para posicionar la marca YUTONG, promocionando su ventaja competitiva Precio, Calidad y Garantía



2) Colaborar con aportes económicos en campeonatos deportivos, para crear fidelidad de los clientes hacia la marca.





3) Contar con Talleres y profesionales exclusivos (Repuestos, servicio técnico, pintada y endereza) para cubrir el servicio de la garantía. Establecer tiempo estándar en la reparación de los buses, considerando que cada unidad es rentable en su trabajo diario.



4) Educar a los transportistas en temas de conducción eficiente, tales como: leyes de tránsito y conducción del vehículo para garantizar el menor uso del combustible y aprovechar al máximo el recurso automotriz. Todas estas técnicas dan como resultado un ahorro de combustible de un 20% por cada bus.



- 5) Diseñar un sitio web on line, donde el cliente pueda comunicar las novedades del bus y satisfacción del mismo.
- 6) Asesoría administrativa que facilite los trámites de los clientes y acceder a los créditos, mediante convenios con instituciones financieras, el servicio propone agilizar todo el proceso hasta la adquisición de un bus.
- 7) Lograr la satisfacción de los clientes ofreciendo Precios, calidad y Garantía.
- 8) Acercamiento a través de encuestas para lograr la determinación de las necesidades específicas de los clientes, antes, durante y después de la compra de los buses.
- 9) Alianza estratégica con las instituciones financieras para facilitar los créditos a los clientes. En este caso se realiza el convenio entre el concesionario y el Banco del Pichincha.

#### **4.1.4 Estructura de Ingresos y Gastos**

##### **Ingresos**

Las fuentes de ingresos proviene de la comercialización de buses, repuestos y servicios técnicos, se procede a realizar la transferencia de dominio de un bus cuando el cliente cancela el 100% a la compañía, ya sea por ingresos propios o financiamiento con la institución financiera, el flujo de ingresos varía de acuerdo a la cantidad de buses que se comercializa durante un periodo determinado. Al momento de la compra la compañía ofrece una serie de accesorios para equipar el bus, haciendo que luzca atractivo y seguro, adicional la suscripción con compañías aseguradoras.

##### **Costos**

El costo de un buses está alrededor de los 94.700 USD, dependiendo de los convenios que se hayan logrado. Los principales costos y gastos en los que incurre la compañía son los siguientes:

- 1) Pagos en compensaciones salariales y remuneraciones de trabajadores y empleados, incluidos todos los derechos de Ley y de Seguridad Social.
- 2) Espacio físico de instalación y operación (donde se desarrolla las actividades).
- 3) Insumos y suministros de repuestos de buses.
- 4) Personal técnico, el personal de control de calidad, mobiliario y computadoras.

## Capítulo 5

### Factibilidad del modelo de negocio

#### Recursos e inversiones

##### 5.1 Presupuesta de Marketing

La inversión que debe efectuar la compañía para impulsar la estrategia y lograr una mayor participación de su marca en el mercado es de \$ 34.755, previo al siguiente análisis:

- Verificar la viabilidad de la inversión
- Proyectar los resultados de la organización en dinero y volumen.

En este caso se necesitan los recursos financieros que se detallan a continuación:

En el año 1, se presupuesta un total de USD. \$34.755,00 para poner en marcha el plan de posicionamiento de la marca Yutong. En base al estudio del producto, precio, plaza y promoción.

- La estrategia de *producto* está valorada en USD. \$ 3.050,00 lo que constituye el 8,78% del presupuesto de marketing.
- La estrategia de *precio* está valorada en USD. \$ 650,00 lo que constituye el 1,87% del presupuesto de marketing.
- La estrategia de *plaza* está valorada en USD. \$ 4.000,00 lo que constituye el 11,51% del presupuesto de marketing.
- La estrategia de *promoción* está valorada en USD. \$ 27.055,00 lo que constituye el 77,84% del presupuesto marketing.

Para proyectar el presupuesto de marketing, se detallan las actividades que se llevarán a cabo en los próximos 5 años, se tomará en cuenta un crecimiento del 5%, incluye la inflación anual que tiene el país según información del Banco Central del Ecuador.

**Tabla 40**  
*Presupuesto de Marketing*

Descripción Acciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Producto</b>					
Formatos para control buses	50,00	52,50	55,13	57,88	60,78
Logotipo y papelería corporativa	500,00	525,00	551,25	578,81	607,75
Investigación del mercado	2.000,00	2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,01
Capacitación personal operativo	500,00	525,00	551,25	578,81	607,75
<b>Precio</b>					
Estudio de precios en el mercado	500,00	525,00	551,25	578,81	607,75
Tripticos de precios	150,00	157,50	165,38	173,64	182,33
<b>Plaza</b>					
Encuesta a clientes en puntos de venta	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Charlas motivacionales a empleados	800,00	840,00	882,00	926,10	972,41
Programa de merchandising	2.000,00	2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,01
<b>Promoción</b>					
Elaboración de gorras	750,00	787,50	826,88	868,22	911,63
Elaboración de camisetas	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Elaboración de esferográficos	300,00	315,00	330,75	347,29	364,65
Catálogos impresos	750,00	787,50	826,88	868,22	911,63
Publicidad en mini vallas	675,00	708,75	744,19	781,40	820,47
Diseño e impresión volantes	840,00	882,00	926,10	972,41	1.021,03
Contratación empresa de volanteo	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
Diseño anuncios publicitarios	180,00	189,00	198,45	208,37	218,79
Publicación medios impresos	5.000,00	5.250,00	5.512,50	5.788,13	6.077,53
Publicidad en radios de ranking	3.600,00	3.780,00	3.969,00	4.167,45	4.375,82
Diseño afiches	150,00	157,50	165,38	173,64	182,33
Impresión afiches	450,00	472,50	496,13	520,93	546,98
Programa de visitas programadas al taller	160,00	168,00	176,40	185,22	194,48
Contratación Asesoría administrativa	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08
<b>Total Plan Operativo</b>	<b>34.755,00</b>	<b>36.492,75</b>	<b>38.317,39</b>	<b>40.233,26</b>	<b>42.244,92</b>

## 5.2 Estructura de los Ingresos

Son estimados que tienen como objetivo determinar el nivel de ventas y proyectarlo en un año. El presupuesto de ingresos se elabora en base a la determinación de las unidades a comercializar con sus respectivos precios unitarios. Se presentan a continuación dos escenarios en cuanto a la reacción de las ventas con la aplicación del plan de marketing. Con la estrategia de marketing se proyecta comercializar las siguientes unidades.

**Tabla 41**  
*Proyección de Ventas*

*Ingresos Generados por la propuesta de Marketing. (Escenario esperado).*

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades	10	12	14	16	18
Precio Unitario	155.000,00	162.750,00	170.887,50	179.431,88	188.403,47
Ventas de buses promedio	1.550.000,00	1.953.000,00	2.392.425,00	2.870.910,00	3.391.262,44

*I*

*Ingresos generados por la propuesta de publicidad (escenario optimista)*

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades	12	14	16	18	20
Precio Unitario	155.000,00	162.750,00	170.887,50	179.431,88	188.403,47
Ventas de buses promedio	1.860.000,00	2.278.500,00	2.734.200,00	3.229.773,75	3.768.069,38

## 5.3 Estado de Resultado Proyectado

El estado de resultados es un informe financiero que muestra movimientos de ingresos, costos y gastos, su finalidad es evaluar los resultados de la compañía durante un lapso de tiempo. En este caso práctico se elabora el Estado de Resultados con el objetivo de conocer la utilidad

proyectada durante cinco años.

El primer escenario esperado con un incremento del 20% de las ventas. (10 unidades anuales).

El segundo escenario optimista con un incremento del 25% de las ventas (12 unidades anuales)

**Tabla 42**  
*Estado de Resultados Ecuayutong*

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (escenario esperado)</b>					
<b>Descripción</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
+ Ingreso	1.550.000,00	1.953.000,00	2.392.425,00	2.870.910,00	3.391.262,44
- Costo de Operación	1.348.500,00	1.699.110,00	2.081.409,75	2.497.691,70	2.950.398,32
<b>= Utilidad bruta en ventas</b>	<b>201.500,00</b>	<b>253.890,00</b>	<b>311.015,25</b>	<b>373.218,30</b>	<b>440.864,12</b>
- Gastos Administrativos y Financieros	139.500,00	175.770,00	215.318,25	258.381,90	305.213,62
- Gastos de Marketing	34.755,00	36.492,75	38.317,39	40.233,26	42.244,92
- Gastos Ventas	15.500,00	19.530,00	23.924,25	28.709,10	33.912,62
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>	<b>11.745,00</b>	<b>22.097,25</b>	<b>33.455,36</b>	<b>45.894,04</b>	<b>59.492,95</b>
- Participación trabajadores 15%	1.761,75	3.314,59	5.018,30	6.884,11	8.923,94
<b>= Utilidad antes de IR</b>	<b>9.983,25</b>	<b>18.782,66</b>	<b>28.437,06</b>	<b>39.009,94</b>	<b>50.569,01</b>
- Impuestos a la renta IR 22%	2.196,32	4.132,19	6.256,15	8.582,19	11.125,18
<b>= Utilidad Neta</b>	<b>7.786,94</b>	<b>14.650,48</b>	<b>22.180,91</b>	<b>30.427,75</b>	<b>39.443,83</b>

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (escenario optimista)</b>					
<b>Descripción</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
+ Ingreso	1.860.000,00	2.278.500,00	2.734.200,00	3.229.773,75	3.768.069,38
- Costo de Operación	1.618.200,00	1.982.295,00	2.378.754,00	2.809.903,16	3.278.220,36
<b>= Utilidad bruta en ventas</b>	<b>241.800,00</b>	<b>296.205,00</b>	<b>355.446,00</b>	<b>419.870,59</b>	<b>489.849,02</b>
- Gastos Administrativos y Financieros	167.400,00	205.065,00	246.078,00	290.679,64	339.126,24
- Gastos de Marketing	34.755,00	36.492,75	38.317,39	40.233,26	42.244,92
- Gastos Ventas	18.600,00	22.785,00	27.342,00	32.297,74	37.680,69
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>	<b>21.045,00</b>	<b>31.862,25</b>	<b>43.708,61</b>	<b>56.659,96</b>	<b>70.797,16</b>
- Participación trabajadores 15%	3.156,75	4.779,34	6.556,29	8.498,99	10.619,57
<b>= Utilidad antes de IR</b>	<b>17.888,25</b>	<b>27.082,91</b>	<b>37.152,32</b>	<b>48.160,96</b>	<b>60.177,59</b>
- Impuestos a la renta IR 22%	3.935,42	5.958,24	8.173,51	10.595,41	13.239,07
<b>= Utilidad Neta</b>	<b>13.952,84</b>	<b>21.124,67</b>	<b>28.978,81</b>	<b>37.565,55</b>	<b>46.938,52</b>

## 5.4 Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo es un reporte financiero que detalla los ingresos y egresos de los recursos monetarios en un periodo determinado. Esta información en conjunto con los estados financieros sirve para la toma de decisiones, porque presenta la disponibilidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones. Para desarrollar los flujos de efectivo se ha previsto dos escenarios distintos en función de los ingresos proyectados.

**Tabla 43**  
*Flujo de Efectivo*

<b>FLUJO DE EFECTIVO ESPERADO</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Saldo anterior		-34.755,00	-19.218,07	5.197,41	39.340,44	84.122,74
Ingreso		1.550.000,00	1.953.000,00	2.392.425,00	2.870.910,00	3.391.262,44
Costo de Operación		1.348.500,00	1.699.110,00	2.081.409,75	2.497.691,70	2.950.398,32
<b>Utilidad bruta en ventas</b>		<b>166.745,00</b>	<b>234.671,94</b>	<b>316.212,66</b>	<b>412.558,74</b>	<b>524.986,86</b>
Gastos Administrativos y ventas		139.500,00	175.770,00	215.318,25	258.381,90	305.213,62
Gastos Marketing y Publicidad		34.755,00	36.492,75	38.317,39	40.233,26	42.244,92
Gastos Ventas		7.750,00	9.765,00	11.962,13	14.354,55	16.956,31
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-15.260,00</b>	<b>12.644,19</b>	<b>50.614,90</b>	<b>99.589,04</b>	<b>160.572,01</b>
Participación trabajadores 15%		1.761,75	3.314,59	5.018,30	6.884,11	8.923,94
<b>Utilidad antes de IR</b>		<b>-17.021,75</b>	<b>9.329,60</b>	<b>45.596,59</b>	<b>92.704,93</b>	<b>151.648,07</b>
Impuestos a la renta IR 22%		2.196,32	4.132,19	6.256,15	8.582,19	11.125,18
Inversión en propuesta	-34.755,00					
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-34.755,00</b>	<b>-19.218,07</b>	<b>5.197,41</b>	<b>39.340,44</b>	<b>84.122,74</b>	<b>140.522,88</b>

<b>FLUJO DE EFECTIVO OPTIMISTA</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Saldo anterior		-34.755,00	-19.439,92	3.115,12	33.595,81	72.738,34
Ingreso		1.860.000,00	2.278.500,00	2.734.200,00	3.229.773,75	3.768.069,38
Costo de Operación		1.618.200,00	1.982.295,00	2.378.754,00	2.809.903,16	3.278.220,36
<b>Utilidad bruta en ventas</b>		<b>207.045,00</b>	<b>276.765,09</b>	<b>358.561,12</b>	<b>453.466,40</b>	<b>562.587,35</b>
Costos Administrativos		167.400,00	205.065,00	246.078,00	290.679,64	339.126,24
Gastos de Marketing		36.492,75	38.317,39	40.233,26	42.244,92	44.357,17
Gastos Ventas		15.500,00	19.530,00	23.924,25	28.709,10	33.912,62
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-12.347,75</b>	<b>13.852,70</b>	<b>48.325,61</b>	<b>91.832,74</b>	<b>145.191,32</b>
Participación trabajadores 15%		3.156,75	4.779,34	6.556,29	8.498,99	10.619,57
<b>Utilidad antes de IR</b>		<b>-15.504,50</b>	<b>9.073,36</b>	<b>41.769,32</b>	<b>83.333,75</b>	<b>134.571,75</b>
Impuestos a la renta IR 22%		3.935,42	5.958,24	8.173,51	10.595,41	13.239,07
Inversión en propuesta	-34.755,00					
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-34.755,00</b>	<b>-19.439,92</b>	<b>3.115,12</b>	<b>33.595,81</b>	<b>72.738,34</b>	<b>121.332,68</b>



## 5.5. Evaluación Financiera

El análisis financiero evalúa la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto (VAN), tasa mínima de rendimiento (TMR) y el análisis de sensibilidad correspondiente a dos escenarios, los cuales varían de acuerdo al pronóstico de los ingresos.

A continuación se presentan los criterios de evaluación.

**Tabla 44**  
*Evaluación Financiera*

<b>ECUAYUTONG</b>			
<b>ESCENARIO</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>RESULTADO</b>
Esperado	69.630,86	51,26%	<b>VIABLE</b>
Optimista	51.913,66	44,78%	<b>VIABLE</b>

### Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad analiza posibles escenarios de aumentos y disminución referentes a costos ingresos y gastos. En los escenarios expuestos muestra que la inversión es viable.

**Tabla 45**  
*Análisis de sensibilidad*

<b>ECUAYUTONG</b>			
<b>ESCENARIO</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>RESULTADO</b>
Esperado	37.963,71	38,19%	<b>VIABLE</b>
Optimista	20.522,64	30,76%	<b>VIABLE</b>

## Conclusiones

Luego de diseñar el Modelo de Negocio para ECUAYUTONG, tenemos las siguientes conclusiones:

- Ecuayutong, es una empresa con 14 años de experiencia en el segmento del transporte pesado, comercializando buses y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.
- La ausencia de un plan de marketing no permite mejorar la percepción que tiene los clientes por los productos de origen chinos, por ende afecta en la participación del mercado.
- La compañía no tiene actividades de planeación para realizar sus actividades, solo la experiencia intuitiva del Presidente Ejecutivo que aporta con sus ideas para que la empresa crezca enfrentando las exigencias del mercado.
- La empresa tiene una ubicación e infraestructura estratégica que puede captar nuevos clientes ofreciendo un servicio diferenciado.
- La empresa no cuenta con el reglamento interno que es la norma reguladora entre el colaborador y la empresa.
- Las leyes gubernamentales afectaron al sector del transporte en el segundo semestre del año. Con las salvaguardias decretadas por el gobierno nacional.

**¿Cómo incide la ausencia de un modelo de negocio en la participación del mercado de transporte pesado de la marca Ecuayutong?**

El modelo de negocios diseña anticipadamente el escenario donde se desarrolla la actividad económica, permite evaluar los riesgos y oportunidades a través de las metodologías y aplicación de conceptos. Se lo utiliza para evaluar si es factible redefinir la idea principal para realizar ajustes minimizando el riesgo en el mediano y largo plazo. El entorno empresarial es cada vez más dinámico y los administradores deben estar al día en los factores macroeconómicos en el que se desenvuelven (económicos, políticos, legales, demográficos, etc.). Así como también identificar el micro entorno (la competencia, relaciones con los clientes, canales de distribución), conocer cómo afectan e impactan cada uno de estos factores en la empresa, a pesar de tener un buen producto si no realizan una adecuada campaña de marketing y distribución, no crece en el mercado. La ausencia de un plan de marketing y la investigación del mercado evidencian la baja participación de la marca. Por lo tanto debilita a la organización, por no tener una confiable base de datos endógenos y exógenos, fomenta la incertidumbre el desconocimiento del mercado y sus tendencias locales.

**¿El modelo actual de Administración permite a la empresa crecer en el tiempo?**

El modelo de negocio actual reúne información básica para crear parámetros generales, se basa en la diferenciación del precio sin

considerar la percepción del cliente por los automotores chinos, y la ausencia del plan de marketing, competencia y el servicio al cliente motivo por el cual se evidencia la baja participación en el mercado. La administración es de acuerdo al criterio del gerente general, quien tiene una amplia experiencia en el sector de los buses. Establece la misión, visión y valores corporativos, que fortalecerán o disminuirán, según el caso en actividades financieros, comerciales y administrativos, pero se observa debilidad en estudios relacionados con el marketing, propuesta de valor, recursos humanos, canales de distribución, generando dificultad para diseñar el escenario óptimo donde se van a desarrollar las actividades operativas y económicas de la empresa, ninguna empresa crece sin considerar los puntos expuestos. Para conocer la respuesta de esta interrogante, debemos identificar las cifras de ventas en unidades con relación al total del mercado desde el 2010 al 2014, analizando de forma cuantitativa, con la finalidad de medir la eficiencia y eficacia de la empresa.

**Tabla 46**  
*Ventas por unidades Yutong*

Años	2011	2012	2013	2014
Ventas Mercado	1.367	1.343	1.167	1.263
Unidades Vendidas Yutong	54	49	36	48

**Tomado de:** Empresa

### **¿Cuál es el Modelo de Negocio más conveniente para la empresa?**

La empresa en sus 14 años se mantiene con una participación promedio de 3,6%, entonces debe proyectarse con un modelo de negocio profesional, el recomendado es el Modelo Canvas que cuenta con nueve

bloques importantes para diseñar su estrategia:

- Tres bloques para estudiar el cliente objetivo.(Segmentación del mercado, relaciones con los clientes, y canales de distribución)
- Tres bloques que evalúa las actividades, asociaciones y recursos claves.
- Un bloque establece la propuesta de valor para diferenciarse de la competencia.
- Dos bloques analizan los recursos financieros de la empresa. (ingresos, costos y gastos.

Considerando que lo tradicional es la diferenciación en precios Este modelo enseña al administrador que existen varios factores para proyectar su propuesta de valor que hagan al producto valioso y atractivo al cliente. Otro factor importante que promueve el diseño, es la relación con el cliente mediante los recursos, asociaciones y actividades claves, adicional que incluye el análisis de las utilidades. La estructura organizacional y el modelo propuesto será el factor clave para encontrar nuevos clientes, lo que nos llevará a crecer en un mercado competitivo en constante desarrollo, razón por la cual el mundo del transporte resulta atractivo para Ecuayutong. En resumen es un modelo completo y de fácil implementación.

### **Recomendaciones**

Con los resultados de las encuestas realizadas a los clientes y colaboradores, se presentan las recomendaciones para el buen funcionamiento, aquellas que agregan valor al cliente, al colaborador y a la empresa.

- Implementar el modelo de Negocio propuesto en el Capítulo N°4 (Modelo de Canvas). es una estructura que permite a la compañía realizar un análisis en cada una de sus áreas creando la oportunidad de ofrecer mejoras e implementar el servicio de asesoría administrativa.
- Gestionar un estudio de procedimientos y procesos para mejorar los tiempos improductivos en la organización.
- El gerente general de la empresa debe considerar realizar la campaña de marketing, porque es la mejor herramienta para posicionar su marca en el mercado.
- Promocionar los bienes y servicios que la empresa ofrece de forma directa, por medio de descuentos, beneficios que den valor agregado al cliente y mejoren la rentabilidad de la empresa, El objetivo es establecer relaciones comerciales de mediano y largo plazo.
- Socializar la Misión y Visión de la compañía en el interior y exterior de la compañía.
- La mayor participación de ventas se encuentra en la provincia del Tungurahua y Pichincha, sugiero la contratación de un

ejecutivo en los lugares mencionados.

- Es importante que se cree el “Buzón de Sugerencias” tanto para el cliente interno y externo, información útil para identificar de forma rápida el problema y la solución al mismo.
- La compañía debe proyectar solidez y calidad de servicios preventivos y correctivos para evitar estos juicios de valor de los clientes referente a los productos de origen chinos.
- Establecer el puesto de trabajo del asesor administrativo con la finalidad de colaborar con los futuros clientes. De acuerdo a la encuesta realizada en el capítulo 3, el principal inconveniente en realizar la renovación del automotor es el trámite con los diferentes organismos de control (ANT-SRI-INSTITUCIONES FINANCIERAS)
- Establecer alianzas con las instituciones financieras para agilizar el trámite de financiamiento de un vehículo.
- Diseñar el plan de capacitación anual con la finalidad que mejore el trabajo profesional que realiza cada colaborador, asignar un valor en el presupuesto anual.
- Implementar el área de recursos humanos, con los procesos de comunicación interna, selección del personal, reuniones de confraternidad, evaluación de desempeño, políticas de incentivos, capacitaciones, el diagnóstico de salud y seguridad ocupacional, proceso de desvinculación del personal.

- Coordinar reuniones semestrales con el personal para retroalimentar el modelo de negocios.
- Gestionar plan de exámenes anuales con personal del Ministerio de Salud Pública (MSP) y fichas médicas con el personal del Instituto de Seguridad Social. Por último, es importante mencionar que desarrollando las recomendaciones será necesaria que sean revisadas mediante evaluaciones periódicas que podrán derivar en nuevos proyectos de investigación que aporten a la empresa y sociedad en general.



### Referencias Bibliográficas

- ABC, D. (2015). Participación del Mercado. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/negocios/participacion-de-mercado.php>.
- Agencia Nacional de Tránsito (s.f.) Sitio oficial. Obtenido de <http://www.ant.gob.ec/index.php/servicios/plan-renova/que-es-plan-renova#.U2gQtYF5Pn>
- Aguer, M., Pérez, E., & Martínez, J. (2004). Administración y dirección de empresas. Teoría y ejercicios resueltos. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Asamblea Nacional (2008). Constitución Política de la República del Ecuador. Quito
- Ayala, I., & Arias, R. (s.f). Gerencia de Mercadeo. Obtenido de Participación de Mercado  
(Market Share): <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc049.htm>
- B.C.B.G. (2015). Permiso de Funcionamiento. Obtenido de <http://www.bomberosguayaquil.gob.ec/index.php/es/buscador/PERMISO?ordering=&searchphrase=all>.
- Barquero, J. D. (2010). Mejorando el Modelo de Negocio. Barcelona: Bresca.
- Bellon, F. M. (2009). La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas. Argentina: Díaz Santos.
- Campero, M. (12 de 11 de 2012). Rol de los principios de administración de proyectos en el manejo de contratos de obras civiles. Obtenido el 01 de 12 de 2014, de Revista ingeniería de construcción: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50732013000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50732013000100005&script=sci_arttext)
- Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2011). Logística integral. España, 2: Profit.
- Céspedes, J. A. (9 de Octubre de 2011). El transporte en el mundo. Recuperado el 30 de Marzo de 2014, de blogspot: <http://eltransporteenelmundo.blogspot.com/2011/10/el-transporte-historia-y-evolucion.html>

- Chávez , J., & Torres Rabello, R. (2012). Supply Chain Management. Chile : Ril Editores .
- Chiari, C. (2009). Everlasting Luxury The future of Inaccessibility.  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>
- Elia, D. (2011). Como hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa. Buenos Aires: Alsina.
- Escudero, J. L. (2012). Estrategias de Marketing. Madrid: Graficas Dehon.
- Ezquer , F., & Castellano Delgado, J. M. (2010). B2S 'Big to Small". La Coruña: Netbiblo, S. L.
- Gaceta oficial de la República de Venezuela. (2015). Inaugurarán fábrica de autobuses Yutong en septiembre de 2015. Recuperado el 01 de 06 de 2015, de <http://www.vtv.gob.ve/articulos/2015/03/19/inauguraran-fabrica-de-autobuses-yutong-en-septiembre-de-2015-2140.html>:  
<http://www.vtv.gob.ve/articulos/2015/03/19/inauguraran-fabrica-de-autobuses-yutong-en-septiembre-de-2015-2140.html>
- García, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio. revista mba eafit, 4.
- García, S. (1994). Teoría económica de la empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Garcillan, J. R. (2012). Dirección de marketing fundamentos y aplicaciones. Madrid: ESIC Editorial.
- Gestión Ministerial, 2014. (s.f.). Informe de Rendición de cuentas [http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/INFORME\\_RENDICION\\_DE\\_CUENTA\\_S\\_MTOP\\_2014.pdf](http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/INFORME_RENDICION_DE_CUENTA_S_MTOP_2014.pdf). Recuperado el 07 de 2015, de [http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/INFORME\\_RENDICION\\_DE\\_CUENTA\\_S\\_MTOP\\_2014.pdf](http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/INFORME_RENDICION_DE_CUENTA_S_MTOP_2014.pdf):
- Gómez , C., & Mejía , J. (10 de 12 de 2012). La gestión del Marketing que conecta con los sentidos. Recuperado el 2 de 07 de 2015, de Revista EAN:

- [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602012000200010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602012000200010&script=sci_arttext)
- Gómez, C., & Mejía, J. (1 de 12 de 2012). La gestión del Marketing que conecta con los sentidos. Recuperado el 10 de 07 de 2015, de Revista EAN: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602012000200010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602012000200010&script=sci_arttext)
- González, S. (2011). Habilidades de Comunicación Hablada. Asertiva-Persuasión-Alto Impacto. Nashville, Tennessee- Estados Unidos: Graciella Lelli.
- Herrera Durán, J. J. (2011). Diccionario de Finanzas. España: Editorial del Economista.
- INEC (2014). Resultados del censo 2010. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>:
- IESS. (2015). Obligaciones empleador. Obtenido de <http://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/obligaciones>.
- Jorge, R. (2012). Supply Chain Management. Providencia- Santiago de Chile: Ril Editores.
- Lazzati , S. (2013). La toma de decisiones. Buenos Aires: Granica.
- López, R. (2012). Innovación del modelo de negocio. Propuesta de un Modelo de negocio holístico.
- Matute, F. (2011). Estadística aplicada a la administración gerencial.
- Mauborgne, R. (2013). La Estrategia del Océano Azul. Colombia: Géminis.
- Merino, M. J., Pintado, T., Sánchez, J., Grande, I., & Estévez, M. (2010). Introducción a la investigación de mercados. España: Esis Editorial.
- Moreira, M. (s.f.). La gestión por procesos en las instituciones de información. Recuperado el 10 de 06 de 2015, de ACIMED: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000500011&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000500011&script=sci_arttext)
- Municipalidad de Guayaquil (2015). Servicios en línea. Obtenido de <https://tramites2.guayaquil.gob.ec/>.
- Gutiérrez, D. M. (2012). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Díaz de Santo S.A.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Centro de libros PAPP.
- Pérez Marqués, M. (2010). *Metodología de seis sigmas a través de Excel*. España: rc libros.
- Permisos, E. d. (2015). *Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria*.  
Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>.
- Pigneur, A. O. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam, The Netherlands: Modderman Drukwerk.
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. España: Esic.
- Prieto, J. (2013). *Investigación de Mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Proecuador. (4 de 03 de 2013). *Balanza Comercial*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/glossary/balanza-comercial/>.
- Quezada, R. P. (2009). *Promoción y Educación para la Salud (Tendencias Innovadoras)*. Madrid- España: Díaz de Santos.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. 3º Edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Ardura, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Eureka media.
- Rua, J. R. (2012). *Dirección de marketing Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Sánchez, J. S. (2012). *Difusión de la Investigación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Sánchez, J. S. (2012). *Los métodos de Investigación*. Madrid: Ediciones Díaz Santos. (s.f.). Obtenido de <http://es.yutong.com>
- Sosa, M. d. (01 de 10 de 2009). "Contribuciones a la Economía" es una revista académica con él. Recuperado el 08 de 12 de 2014, de "Contribuciones a la Economía": <http://www.eumed.net/ce/2009b/mcss.htm>
- SRI. (2015). *Sociedades*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/33>.
- Supercias. (2015). *Superintendencia de compañías*. Obtenido de

<http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>.

Tarjizàn, M. J. (2013). Fundamentos de Estrategia Empresarial. Santiago de Chile: Edicionessuc.

Tilve, M. V. (2010). Introducción al Marketing Estratégico. San Francisco California: Creative Commons.

Vargas, A. (01 de Julio de 2013). Slideshare. Recuperado el 10 de Marzo de 2014, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/Anafina/modelo-de-negocio-canvas-23719364>

Valls, J. (2014). Estrategias y tácticas de marketing. Barcelona: Profit.

Yutong. (s.f.). Sitio oficial. Obtenido de [www.yutong.com](http://www.yutong.com)

Weston, J. F. (2011). Fundamentos de Administración Financiera. México.

World Economic Forum (2014). Reporte de Competitividad global. Obtenido de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)

[www.fortaleza.cl](http://www.fortaleza.cl). (01 de 03 de 2012). [www.fortaleza.cl](http://www.fortaleza.cl). Recuperado el 22 de 10 de 2014, de [www.fortaleza.cl](http://www.fortaleza.cl): <http://www.fortaleza.cl/galeria-yutong.html>

SRI (s.f.). [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec). Obtenido de [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec): [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

## Apéndices

### Apéndices A: Modelo de la encuesta.

Nombre de Cooperativa \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Años de trabajo \_\_\_\_\_

**1.-De la siguiente clasificación mencione a que categoría pertenece su**

**bus:**

a.- Urbano

b.- Interprovinciales

**2.- ¿Cuántos kilómetros recorre su vehículo semanalmente?.**

\_\_\_\_\_

**3.- ¿Cuál es el gasto de combustible al día?.**

\_\_\_\_\_

**4.-¿Cómo evalúa la atención y servicio que le brinda su concesionario?.**

Excelente  Muy Bueno

Bueno  Malo

**5.-¿Cuáles son los principales problemas que presentan los concesionarios?.**

a) Elevados precios y créditos limitados

b) Falta de repuestos y autopartes

c) Falta de mantenimiento

d) Otros

e) Ninguno

**6.- De las siguientes características, elija cuál es su percepción sobre los automotores de origen Chino:**

a) Son costosos

b) De excelente calidad, tecnología

- c) Buen diseño y acabado
- d) Son durables

**7.-Mencione las marcas de buses de sus preferencias**

- a)Mercedes Benz
- b)Hyundai
- c)Yutong
- d)Volvo
- e)Hino
- f)Otros

**8.-¿Cuáles son los dos factores más importantes que usted considera para renovar sus buses?.**

- a) Servicio de atención
- b) Garantía del concesionario
- c) Precios convenientes
- d) Calidad y tecnología del vehículo
- e) Conocimiento y prestigio de la marca
- f) Buses menos contaminantes
- g) Otros (mencionar)\_\_\_\_\_

**9.- ¿Considera usted viable adquirir para su cooperativa o su propiedad, algún bus que utilice el gas como combustible?**

SI  NO

**10.-¿Qué sugerencias aportaría para mejorar el desempeño de un concesionario de buses en Guayaquil?.**

Mejorar de la atención

Intervenir en el sistema de crédito

Servicio técnico más responsable

**11.-¿Qué incentivos por parte del gobierno considera deberían existir para que usted tome la decisión de cambiar su vehículo a uno cuya tecnología emita menos gases contaminantes?.**

Exención de impuesto a los vehículos

Exención de impuesto a los repuestos

Tarifas diferenciadas

Subsidio en el precio del combustible

**12.- ¿Qué incentivos por parte del Sistema Bancario considera deberían existir para que usted tome la decisión de cambiar su vehículo a uno cuya tecnología emita menos gases contaminantes?.**

Mejores facilidades de crédito

Incentivos financieros al acceder a créditos

**13.-¿Cómo perciben como cliente y consumidor el transporte masivo?**

Excelente  Muy Bueno

Bueno  Malo





Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Gálvez Viteri, Grace Isabel, con C.C: # 0915346787 autor/a del trabajo de titulación: Diseño de un Modelo de Negocios para una empresa mediana en el sector del transporte pesado que se pueda aplicar a Ecuayutong previo a la obtención del título de **Magister en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 5 de Diciembre de 2016

---

Nombre: Gálvez Viteri, Grace Isabel

C.C: 0915346787



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>		
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Diseño de un Modelo de Negocios para una empresa mediana en el sector del transporte pesado que se pueda aplicar a Ecuayutong	
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Gálvez Viteri, Grace Isabel	
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Phd. Rafael Castaño; Mgs. Laura Vera Salas / Mgs. Diomedes Rodríguez Villacís	
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado	
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas	
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	5 de Diciembre de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b> 139
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Modelo de Gestión	
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Modelo de Negocios, Participación de Mercado, Investigación de Mercado	
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	<p>El actual trabajo de investigación propone un Diseño de Modelo de Negocio para la concesionaria Ecuayutong, una empresa mediana en el sector del transporte pesado que se dedica a comercializar buses y repuestos en la ciudad de Guayaquil. El objetivo de toda compañía es generar rentabilidad a sus accionistas, pero la empresa mantiene en aproximadamente el 3,6% de la participación del mercado durante los últimos años. La Gerencia General, luego de identificar y reconocer la importancia de la aplicación de un modelo de administración profesional debidamente soportado y respaldado, se inclinó favorablemente ante la iniciativa de la autora que significa la mejora continua para su empresa. Para ello, se realizó varios estudios relacionados a los modelos de negocios, investigación del mercado de transporte pesado y el análisis de la situación actual de la empresa. Con el resultado de la investigación se propone mejorar el modelo de administración actual. La valoración financiera utilizada es el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR). Se concluye que la inversión es viable.</p>	
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0997247176	<b>E-mail:</b> grace_galvez@hotmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Ing. Zaida Ordoñez	
	<b>Teléfono:</b> 0984347601	
	<b>E-mail:</b> zaida.ucsg@gmail.com	

**SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):	