UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

Modelo de Gestión a Desarrollar en la Empresa Transtpygar de la Ciudad de Machala

AUTOR:

Barreto Cada Christian Vicente

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de

INGENIERO COMERCIAL

TUTOR:

Rossignoli Cevallos Gina Lorena, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

24 de Septiembre del 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Barreto Cada Christian Vicente**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero Comercial**

TUTORA

f. _____

Rossignoli Cevallos Gina Lorena, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Balladares Calderón Esther Georgina, Mgs.

Guayaquil, 24 de septiembre del 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Barreto Cada Christian Vicente**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Modelo de gestión a desarrollar en la empresa Transtpygar de la ciudad de Machala** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 24 de septiembre del 2018

EL AUTOR

f. _____

Barreto Cada Christian Vicente

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Barreto Cada Christian Vicente**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Modelo de gestión a desarrollar en la empresa Transtpygar de la ciudad de Machala**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 24 de septiembre del 2018

EL AUTOR:

f. _____

Barreto Cada Christian Vicente

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

REPORTE URKUND

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	Tesis corregida - Christian Barreto (Final).doc (D41400438)
Submitted:	9/13/2018 6:36:00 AM
Submitted By:	grc@faramond.com.ec
Significance:	1 %

Sources included in the report:

https://www.monografias.com/trabajos96/mezcla-del-marketing/mezcla-del-marketing2.shtml

Instances where selected sources appear:

4

AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo de tesis, quiero agradecer primerio a Dios por permitirme cumplir una meta más en mi vida.

A mi madre Lcda. Rosario de Lourdes Cada Obaco, por haberme dado su apoyo y la oportunidad de obtener una educación como profesional durante todo este tiempo. A mi esposa Lcda. Johanna Margarita Grand Solano, por confiar en mí, por sus consejos, por ser siempre mi gran apoyo incondicional.

A Brithany y Jannelle Barreto Granda mis amadas hijas, fuente de inspiración y motivo fundamental para haber creído en mí, y ellas han sido mi empuje para alcanzar mi título profesional.

Agradezco a mi tutora Gina Rossignoli, Mgs**.**, por su paciencia, apoyo y sobre todo por sus conocimientos brindados que aplicamos en este trabajo de tesis.

Finalmente agradezco a todas las personas que fueron participes para la recolección de datos en mi investigación y de manera especial al Ing. William Granda Directivo de la empresa de transporte de carga Transtpygar.

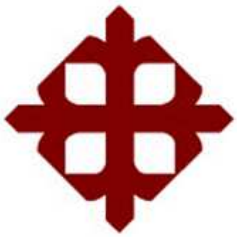
Christian Vicente Barreto Cada

DEDICATORIA

Este proyecto ha sido elaborado con mucho trabajo, dedicación y paciencia por tal razón está dedicada a todas las personas que de una u otra manera han formado parte de mi vida espiritual y profesional.

A mi madre, esposa y mi tesoro más grande mis hijas, quien con sus sabios consejos, apoyo, paciencia y amor me han guiado en cada momento para el cumplimiento de mis objetivos, brindándome toda su confianza.

***Christian Vice*nte Barreto Cada**



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

ING. BALLADARES CALDERÓN ESTHER GEORGINA, MGS.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

ECON. GOVEA ANDRADE FLOR KARINA, MGS.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

ING. MURILLO DELGADO ERICK PAUL, MGS

OPONENTE

Guayaquil 24 de septiembre de 2018

Ingeniera

Paola Traverso Holguín

COORDINADORA UTE A-2018

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

En su despacho

De mis Consideraciones:

Ingeniero **ROSSIGNOLI GINA, MGS.,** Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado del **CHRISTIAN VICENTE BARRETO CADA**, cúmpleme informar a usted, señora Coordinadora, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** el trabajo presentado por el estudiante **CHRISTIAN VICENTE BARRETO CADA,** titulado **MODELO DE GESTIÓN A DESARROLLAR EN LA EMPRESA TRANSTPYGAR DE LA CIUDAD DE MACHALA**, por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado de 1 % de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2018 a mi cargo, en la que me encuentra(o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **MODELO DE GESTIÓN A DESARROLLAR EN LA EMPRESA TRANSTPYGAR DE LA CIUDAD DE MACHAL** somos el Tutor (a) Rossignoli Cevallos Gina Lorena, Mgs. y el Sr Christian Vicente Barreto Cada y eximo de toda responsabilidad a la Coordinador de titulación y a la Dirección de Carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 09/10 Nueve sobre Diez.

Atentamente,

ROSSIGNOLI CEVALLOS GINA LORENA, MGS.

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

CHRISTIAN VICENTE BARRETO CADA

Tabla de Contenido

Lista de Tablas xvi

Lista de Figuras xvii

Resumen (Abstract) xviii

Introducción 2

1.1 Formulación del Problema 3

1.2 Antecedentes 3

1.3 Contextualización del Problema 4

1.4 Justificación 5

1.5 Objetivos 6

1.5.1 Objetivo general 6

1.5.2 Objetivos específicos 6

1.6 Marco Teórico 6

1.6.1 Modelo de gestión 6

1.7 Preguntas de Investigación 9

1.8 Metodología 9

1.8.1 Diseño de investigación 9

1.8.2 Tipo de investigación 10

1.8.3 Alcance 10

1.8.4 Limitaciones 10

1.8.5 Población y muestra 10

1.8.6 Técnica de recolección de datos 11

1.8.7 Análisis de datos 11

Capítulo I: Análisis del Entorno 12

1.9 Logística 12

1.10 Análisis del Entorno 13

1.11 Análisis PEST 13

1.11.1 Análisis del entorno político 14

1.11.2 Análisis del entorno económico 14

1.11.3 Análisis del entorno social 14

1.11.4 Análisis del entorno tecnológico 14

1.12 Análisis FODA 16

1.12.1 Fortalezas 16

1.12.2 Oportunidades 17

1.12.3 Debilidades 17

1.12.4 Amenazas 17

1.13 Las Cinco Fuerzas de Porter 19

1.13.1 Poder de negociación de los compradores o clientes 19

1.13.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores 19

1.13.3 Amenazas de nuevos competidores entrantes 19

1.13.4 Amenazas de productos sustitutos 19

1.13.5 Rivalidad entre los competidores 20

Capítulo II: Enfoque Metodológico de la Investigación 22

1.14 La Entrevista 22

1.15 Investigación Bibliográfica 22

1.16 La Encuesta 23

1.17 Efectos Económicos de las Variables Organizacionales 27

1.18 Análisis e Identificación de las Actividades Primarias del Negocio – Cadena de Valor 27

1.19 Comercialización y Ventas 29

Capítulo III: La Propuesta 30

1.20 Modelo de Gestión 30

1.21 Modelo de Gestión Empresarial Lean 35

1.21.1 Descripción del modelo de gestión Lean 38

1.22 Segmentación de clientes 44

1.23 Planificación de Estrategias a Largo Plazo para la Fidelización de Clientes 46

1.24 Estrategias Corporativas 48

1.24.1 Tipos de estrategias corporativas 49

1.25 Marketing Mix 49

1.25.1 Precio 50

1.25.2 Producto 53

1.25.3 Plaza 56

1.25.4 Promoción 57

1.26 Consumidor Satisfecho 61

1.27 Costo a Satisfacer 64

1.28 Comodidad del Cliente 66

1.29 Comunicación 73

1.30 Estrategia Funcional 76

1.31 Estrategia de Amplia Diferenciación 79

1.32 Estrategia de Enfoque del Nicho de Mercado Basado en la Diferenciación 82

Capítulo IV: Viabilidad Económica 87

1.33 Demanda Actual del Mercado 87

1.34 Crecimiento de la Demanda 87

1.35 Balance Inicial 88

1.36 Detalle de Gastos 89

1.37 Pronostico de Ventas 90

1.38 Punto de Equilibrio 91

1.39 Índices Financieros 93

1.40 Análisis de Sensibilidad 95

Conclusiones 96

Recomendaciones 97

Referencias..... 98

Glosario 103

Anexos 105

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz FODA de la Empresa de Transporte

de Carga Transtpygar…….. 17

Tabla 2. Flujo de Caja Mensual……. 28

Tabla 3. Inversion de la Propuesta ……..……. 33

Tabla 4. Inversion de la Propuesta ……..……. 33

Tabla 5. Inversion de la Propuesta ……..……. 34

Tabla 6. Buscar la simplicidad esquema del Justo a Tiempo……. 43

Tabla 7. Promociones que se aplicaran durante el año……. 46

Tabla 8. Balance Inicial……. 88

Tabla 9. Reporte de Gastos Anuales…….. 89

Tabla 10. Pronostico de Ventas……. 90

Tabla 11. Cálculo del Punto de Equilibrio……. 91

Tabla 12. Flujo de Caja Proyectado a Seis Meses……. 93

Tabla 13. Cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna

de Retorno……. 94

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso administrativo……. 14

Figura 2. Clasificación del uso del transporte de carga por parte de los usuarios…….. 23

Figura 3. Percepción del servicio por parte de los usuarios……. 23

Figura 4. Evaluación a los empleados por parte de los usuarios… 24

Figura 5. Evaluación del servicio por parte de los usuarios…….. 24

Figura 6. Evaluación del servicio por parte de los usuarios……. 25

Figura 7. Matriz cadena de valor de la empresa de transporte de carga Transtpygar……. 26

Figura 8. Esquema de Modelo o Sistema de Gestión Lean…… 35

Figura 9. Modelo de Gestión Lean sobre el Derroche en los procesos……. 41

Figura 10. Proceso de la comunicación……. 75

Resumen (**Abstract**)

En el presente trabajo de investigación se analiza el modelo de gestión actual de la empresa de transporte de carga Transtpygar que permitirá conocer el comportamiento que tiene el talento humano de cada uno de los departamentos que conforman la estructura de la empresa. Se resaltarán las falencias del actual modelo de gestión lo cual provoca errores y retrasos en los tiempos de entrega de los artículos (carga) a los puntos de destino, además a través de la investigación de campo, se conocerá la percepción sobre el servicio de transporte de carga que tienen los habitantes de la ciudad de Machala, se estudiarán los resultados y se elegirá un modelo de gestión el cual permitirá la corrección de errores, aumentara la comunicación entre los departamentos y a su vez agilizara los procesos. Se desarrollará el modelo de gestión seleccionado con la finalidad de facilitar confort y seguridad a los clientes, esto se logrará mediante las diferentes estrategias que se mencionaran a continuación.

Palabras Claves: Gestión, logística, análisis, Porter, *marketing Mix.*

Introducción

En momentos actuales, donde la competencia es más agresiva en todos los mercados, el segmento de bienes y servicios ha optado por implementar modelos de gestión que brinden celeridad en los procesos, tanto de producción como de administración, en busca de optimizar los recursos, minimizando los costos y convirtiéndolas en empresas eficientes, en cuanto a distribución y tiempos (Cucalón & Gavilanes, 2017). Estos modelos de gestión son emprendidos por la directiva, socios o propietarios de la empresa, quienes organizan, planean y ejecutan el modelo de gestión más adecuado para que les ayude a cumplir los objetivos y la misión de la empresa (Jarrín, 2016).

La logística de una empresa permite de forma organizada, transportar bienes del lugar donde los producen, hasta donde serán comercializados para, posteriormente, ser entregados al lugar que el consumidor final disponga. Abarca muchos elementos, tales como: (a) funcionamiento, esto es, producción, administración, comercialización y entrega; (b) procesos; (c) métodos sistemáticos; y, (c) sistemas de organización. (Fierro & Villacrés, 2014). Carrasco (2014) afirmó que la logística proporciona mayores controles en procesos, obteniendo mejores niveles de prestación de servicios en las organizaciones, además de optimizar los recursos de las empresas, aumentar sus niveles de ventas y reduciendo los costos; sin embargo, la gestión de logística, también permite a las empresas anticiparse a sus competidores directos. Rodríguez y Zamora (2015) indicaron que la eficacia de las empresas consiste en conciliar un modelo de gestión en donde todas las partes involucradas, dentro del área de logística de la empresa, interactúan de manera ordenada, integrándose en un solo modelo frente a cambios en el mercado o implementando nuevos procesos logísticos, respecto a sus procesos.

La Ciudad de Machala, también conocida como la Capital Bananera del Mundo, se encuentra ubicada en la Provincia de El Oro y cuenta con 279.887 habitantes hasta el 2017, que el INEC (2010) publicó en sus estadísticas anuales. Es la quinta ciudad más poblada del Ecuador y en ella se encuentra domiciliada la empresa de transporte de carga Transtpygar, objeto de estudio.

1.1 Formulación del Problema

El mayor inconveniente que tienen las empresas que ofrecen el servicio de transporte de carga es el tiempo de demora, que se lo mide desde el punto de partida hasta el punto de llegada; adicionalmente a esto, si se suma la preocupación del cliente respecto al manipuleo de su carga, el nivel de compromiso de los involucrados debe ser mayor, pues su buen manejo garantizará un mejor posicionamiento en el mercado. Rojas (2014) indicó que la responsabilidad de las empresas dedicadas a ofrecer el transporte de carga, es entregar las mercancias en el lugar del destino elegido por el cliente y, llegar de manera intacta sin ningun tipo de daño ni alteración.

La competencia en su afán de ganar mercado, ofrece alternativas que no siempre son reales; sin embargo, existen algunas empresas que buscan mejorar sus procesos para captar más clientela y encontrar soluciones a los requerimientos planeados por los consumidores (Prieto, 2013). La falta de modelos de gestión en empresas que ofrecen el servicio de transporte de carga, visto el mercado, limitará su crecimiento de ahí la importancia de realizar el presente estudio.

1.2 Antecedentes

Cumpliendo con la metodología propuesta, dentro del programa de estudios de la Carrera de Administración de Empresas, el presente proyecto

de investigación busca desarrollar un modelo de gestión en el área de logística de la empresa Transtpygar, ubicada en la ciudad de Machala, provincia de El Oro, la cual tiene como naturaleza, ofrecer el servicio de transporte de carga al mercado en general.

Según la razón social que desarrollen en el mercado, las empresas exitosas aplican varios modelos de gestión, los cuales les permiten a sus diferentes departamentos, operar de manera correcta y cristalizar las diferentes oportunidades que se presentan en los mercados, tanto nacionales como internacionales (Lozano, 2010). De ahí la importancia de un sistema o modelo de gestión, el cual tiene como finalidad la búsqueda de la calidad en todo su entorno, incluyendo la capacitación al personal y mejora en los procesos, pues representan la base de su estructura, más aún, cuando existen requerimientos por parte de los consumidores (Fontalvo, Mendoza, & Morelos, 2014).

1.3 Contextualización del Problema

El transporte de productos de un lugar a otro, se ha convertido en un asunto de relevancia en los procesos de logística a nivel mundial, no siendo la ciudad de Machala la excepción, pues como se conoce, de dicho servicio depende el abastecimiento de bienes, en los diferentes puntos de distribución de los negocios en general. Si bien es cierto, existen diferentes empresas que se dedican a esta actividad, no todos otorgan las respectivas y óptimas garantías, en cuanto a tiempos de entrega y cuidado de los productos transportados, pues se manejan por rutinas sin aplicar especialidades como el talento humano, entre otros.

Respecto a resultados financieros, la empresa Transtpygar genera niveles positivos de rentabilidad; sin embargo, no está sacando el máximo provecho de su estructura logística, tampoco cuenta con información

respecto a los tiempos de entrega en los diferentes puntos, lo que denota una mala aplicación de estrategias en las áreas de planificación y dirección organizacional, afectando su operatividad y eventualmente, el incumplimiento en los tiempos ofrecidos.

1.4 Justificación

Las empresas de transporte de carga, legalmente constituidas en el Ecuador, tienen como finalidad ofrecer el servicio de fletes. En la Ciudad de Machala, existen pocas empresas dedicadas a ofrecer este servicio, liderando el mercado local, la empresa Transporte Puyango. Por su parte, la empresa objeto de estudio, Transporte Transtpygar, con seis años dedicados a ofrecer dicho servicio, busca de ampliar su cuota de mercado con la finalidad de captar más clientes, para lo cual considera la opción de implementar un modelo de gestión que permita mejorar sus procesos internos y optimizar los recursos.

La importancia de efectuar el presente proyecto radica en volver más competitiva a la empresa, aumentar los niveles de ingresos y por ende, los márgenes de rentabilidad que en el futuro servirán para fortalecer las bases de una empresa y proyectarla hacia nuevos mercados, más aún cuando se considera el área de logística de una empresa, la cual abarca procesos como: (a) recepción; (b) estibaje; (c) traslado; y, (d) entrega de carga, los cuales involucran altos niveles de responsabilidad pues se analizan rutas, tiempos, entre otros elementos que influyen de manera directa (Goyzueta, 2013). Cabe mencionar que un buen manejo de logística, aumentará también el ambiente laboral y con ello, el compromiso organizacional entre sus colaboradores (Goyzueta, 2013).

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo general, establecer un modelo de gestión en el área de logística de la empresa Transtpygar de la ciudad de Machala

1.5.2 Objetivos específicos

Entre los objetivos específicos, se detallan los siguientes:

- ✓ Analizar el modelo de gestión que actualmente es utilizado por la empresa de transporte de carga Transtpygar.
- ✓ Desarrollar un modelo de gestión para optimizar los procesos.
- ✓ Establecer el modelo de gestión Lean para optimizar los recursos de la empresa.

1.6 Marco Teórico

1.6.1 Modelo de gestión

Los modelos de gestión son esquemas que guían al administrador para que todos los procesos, en las diferentes áreas de la empresa, trabajen de una manera eficiente, mejorando la calidad y optimizando los tiempos de respuesta, con la finalidad de minimizar los costos y aprovechar el rendimiento de cada departamento, para maximizar sus recursos (Jones, Motta, & Alderete, 2016), incluyendo de manera significativa al capital intelectual (Carrión, Zula, & Castillo, 2016).

Rea y Pasquel (2017) definieron a la gestión como una actividad normativa, administrativa, operativa y de control que las empresas ejecutan en cada una de sus áreas y departamentos. Si la gestión no es realizada de la manera correcta, provocará un efecto negativo en la estructura de la

organización, creando retrasos en los procesos de producción, en el caso de una manufacturera o una mala percepción del cliente final, si es una empresa de servicios (Rea y Pasquel, 2017).

En las empresas, los modelos de gestión promueven oportunidades al momento de elaborar productos de calidad pues, por su naturaleza, realizan evaluaciones de manera permanente en los distintos departamentos, tales como producción, administrativo, comercial, entre otros. Estos modelos por lo general son estudiados, aplicados y ejecutados por los directivos o por el administrador, quienes cumplen con el rol de contralor, desempeñando funciones relacionadas con el manejo de costos, procesamiento de datos, control interno y pronósticos (Mejía, 2017), los cuales deben ir alineadas con los objetivos de la empresa.

Rojas, Bejarano y Marín (2016) indicaron que la estructura organizacional de una empresa es única, así como su visión y estrategias, debiendo aceptar que el mercado donde participan, coincidirá con otras empresas con las cuales deben competir, siendo necesario establecer estrategias en el manejo corporativo. Existen empresas que prefieren manejar la estrategia de precios y costos, en lugar de prestar atención a las sugerencias y comentarios de sus clientes (Schnarch, 2011).

Dentro de los modelos de gestión se pueden detallar los siguientes procesos: (a) planeación, (b) organización, (c) integración, (d) dirección, y (e) control de los recursos. Se trata de herramientas que tienen el propósito fundamental de maximizar y optimizar beneficios, así como de alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, logrando acelerar el proceso de recepción y entrega de productos (Segredo, 2016). La planeación, como herramienta en los procesos en modelos de gestión, es muy importante, ya que de ella depende el desempeño de la empresa. La misión, visión, estrategias y políticas de la compañía, son planeadas bajo dicho modelo y

ejecutadas con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos (Mejía, Agudelo, & Soto, 2016). La organización, dentro de la gestión, al igual que la planeación, posee un rol de suma importancia, pues en ella se asientan las estructuras de trabajos para el cumplimiento de las metas propuestas, las cuales se plasman en las organizaciones, promoviendo el desarrollo y crecimiento de la empresa previo el establecimiento de las bases, según el mercado escogido (Benavides, 2015). La integración, de la misma forma, es una parte importante dentro del modelo de gestión, pues en ella se unifican las tareas de los distintos departamentos, según niveles jerárquicos, cumpliendo reglas y normativas organizacionales establecidas para alcanzar los objetivos propuestos, la que a su vez tiene como principio, realizar las tareas con eficiencia y definir nuevos procesos, normalizados y estandarizados, que enlacen los distintos sistemas de gestión (Bernal, De Nieves, & Briones, 2016). Por otro lado, Arias (2014) mencionó que la integración como proceso de gestión, tiene la función de unificar cada uno de los procesos que se ejecutan en departamento, en un solo sistema, sin tener ninguna brecha; adicionalmente, la integración ayuda a establecer la misión, la visión y el cumplimento de los objetivos.

Continuando con los modelos de gestión, como cuarto paso se encuentra la dirección, entendiéndose como el direccionamiento que las empresas deben de considerar al momento de ejecutar un programa. Este proceso conlleva la ejecución de los planes que arma el directorio o la gerencia, incluye a la motivación como incentivo para el talento humano, el cual busca generar incentivos para la realización de las tareas de manera eficaz; a la comunicación como vínculo entre los diversos departamentos para coordinar acciones conjuntas; y, a la supervisión como encargada de regular cada uno de los procedimientos antes mencionados, los cuales permitirán alcanzar las metas de la organización (Vega & Nieves, 2016). Finalmente, el control, como último del proceso de los modelos de gestión,

tiene como función evaluar y calificar el desempeño de cada uno de ellos para determinar la existencia de errores, encontrar alternativas para poder solucionarlos y conducir los distintos elementos de operación, hacia los objetivos estratégicos organizacionales (Castañeda, 2014).

1.7 Preguntas de Investigación

El presente trabajo de titulación, busca responder las siguientes interrogantes:

¿Es conveniente establecer un modelo de gestión en el departamento administrativo de la empresa Transtpygar, con la finalidad de acelerar cada uno de sus procesos y a su vez optimizar los recursos?

¿El mercado de Machala tiene potencial para promover el crecimiento de la empresa Transtpygar?

¿Económicamente es factible, instituir un modelo de gestión en la empresa Transtpygar?

1.8 Metodología

1.8.1 Diseño de investigación

Existen diversos diseños de investigación, como son: (a) cuantitativos, (b) cualitativos, y (c) mixtos. En el presente plan de negocio se utilizará el método de investigación mixta, siendo su enfoque cualitativo aplicado a través de la realización de entrevistas y el cuantitativo, a través de análisis de resultados financieros, encuestas, entre otros. Cabe mencionar que la recopilación de datos permitirá analizar, desarrollar y establecer un modelo de gestión para la empresa Transtpygar

1.8.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se desarrollará en el presente proyecto es descriptivo, porque permitirá conocer la realidad de la empresa, tanto en su estructura como en sus sistemas de operación, detallando los procedimientos y políticas organizacionales.

1.8.3 Alcance

Se realizará un estudio de mercado, dentro de la ciudad de Machala con la finalidad de despejar las interrogantes y conocer las impresiones que tienen los consumidores respecto a la empresa de transporte de carga Transtpygar.

1.8.4 Limitaciones

Se establecen como limitaciones del presente estudio, las siguientes: (a) el tiempo otorgado por la Carrera de Especialidades Administrativas para la recolección de datos será muy corto, pues se elaborará durante el semestre de titulación; y, (b) la investigación se desarrollará en las poblaciones de menor riesgo; es decir, se aplicará en el área urbana de la ciudad de Machala.

1.8.5 Población y muestra

Como población en el presente proyecto, se consideran a las personas que vivan en la Ciudad de Machala, en la zona urbana en ciudadelas y barrios de menor peligro. Para el cálculo correspondiente, se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \bar{p} * \bar{q}}{e^2}$$

$$n = \frac{z^2\ N\ pq}{e^2\ (N-1) + z^2\ pq} = 383.5$$

De acuerdo a lo obtenido, se prevé como tamaño de la muestra, un total de 383 personas.

1.8.6 Técnica de recolección de datos

Las técnicas a utilizar para la recolección de datos serán dos: (a) la encuesta; y, (b) la entrevista, por considerarse fuentes primarias de información. Respecto a la primera técnica, se elaborará una boleta con preguntas cerradas, de opción múltiple, en donde se podrá extraer las respuestas de los consumidores de la manera clara y objetiva. En cambio, la segunda, esto es, la entrevista, pese a utilizar preguntas abiertas, no brindará un dialogo para conocer la situación de la empresa.

1.8.7 Análisis de datos

Para realizar el análisis de los datos obtenidos, se usará la estadística descriptiva, para sacar conclusiones válidas que permitirán tomar decisiones acertadas. Adicionalmente, se aplicarán indicadores financieros y estadísticos para determinar el impacto de los resultados.

Capítulo I: Análisis del Entorno

Con seis años de actividad comercial y dedicada al servicio de transporte y entrega de carga, puerta a puerta, la empresa Transtpygar busca ratificar la garantía de entrega en tiempos y días de tránsito, debidamente definidos por las partes intervinientes, según el destino solicitado; y, ofrecer un valor agregado para satisfacer la necesidad demandada.

En el presente capítulo se presentarán los enunciados acerca de la importancia de la logística en el área administrativa, sus funciones, responsabilidades, acciones, control y evaluación, así como los posibles obstáculos que pueden surgir al momento de ejecutar los procesos que se realizan en dicha área.

1.9 Logística

Es el conjunto de medios que se llevan a cabo para realizar un proceso. En el campo comercial, la logística se encuentra en todos los departamentos: (a) producción, (b) administrativo, y (c) comercial. En el primero, cuando de forma ordenada se organiza la materia prima desde cuando se recibe, se procesa, se elabora un producto, se empaqueta y se embarca. En el departamento administrativo, se organiza la cadena de suministros, agiliza los procesos, es decir, provoca que las actividades que realiza sus empleados dentro del área, tengan la carga laboral correcta, reduciendo los tiempos y promoviendo la eficiencia, optimizando los recursos, reduciendo costos y creando un ambiente laboral idóneo. Finalmente, en el departamento comercial, se aceleran los tiempos que manejan los canales de distribución. En el caso del transporte de productos a los intermediarios, compradores y consumidor final, se debe agilizar los

procesos de ventas, creando una percepción positiva en el consumidor, lo cual permitirá ganar la confianza del cliente y posteriormente, su atención.

1.10 Análisis del Entorno

Las empresas que se dedican al transporte de carga, tales como, enseres, mercaderías de cualquier índole, productos de consumo, entre otros, para mantener un espacio en el mercado, han tenido que adaptarse a los cambios del mercado. La necesidad de ser competitivos y de brindar un servicio adecuado y óptimo, obliga a las empresas a ajustarse, para así lograr ser de la preferencia de los consumidores, modificando sus modelos operativos con la finalidad de agilizar sus procesos.

Para el caso de las empresas dedicadas al transporte de carga, es necesario, al igual que en otros mercados, conocerlas. El análisis de cómo se comportan las demás empresas y que estrategias utilizan para agilitar sus procesos, es la incógnita que se presenta y que genera las diferencias entre ellas. A parte de este análisis, se deben de considerar cuestiones de orden político, social, tecnológico y económico, tanto de las empresas como de la región.

1.11 Análisis PEST

Logroño, Kurlat y Aguero (2013) indicaron que los indicadores son herramientas importantes, que basados bajo un estudio científico, son soportes para validar la información que se obtienen al momento de recolectar los datos proporcionados ya sea, por investigaciones propias o por terceros. El análisis PEST o PESTEL posee cuatro sistemas sujetos a análisis que son: (a) político, (b) económico, (c) social, y (d) tecnológico. Estos puntos ayudan a evaluar el entorno o el mercado en donde las empresas, desarrollan sus actividades.

1.11.1 Análisis del entorno político

En el ámbito político, las empresas obligadas a llevar contabilidad, se vieron afectadas por las diferentes medidas aplicadas al estatuto legal. Con respecto al cambio de leyes en el área tributaria, los anticipos a la renta, representa uno de los factores que compromete la rentabilidad de la empresa, pues no se puede prever ni adelantar situaciones en un futuro.

1.11.2 Análisis del entorno económico

En lo económico, la política sobre los aranceles de importación de repuestos automotrices para equipos camineros, ha sido impactante para la empresa de transporte de carga Transtpygar, ya que en la actualidad, aumentaron los costos en mantenimiento y refacción de sus unidades, trayendo como consecuencia un ligero incremento en el valor del servicio prestado.

1.11.3 Análisis del entorno social

El servicio que presta la empresa de transporte de carga Transtpygar no discrimina ninguna clase social. El servicio puede ser solicitado por personas de distintas edades, en la medida que necesiten enviar enseres, de un lugar a otro. Transtpygar trata de estar involucrado y listo para los cambios de mercado, según las exigencias del mismo.

1.11.4 Análisis del entorno tecnológico

La incursión en la tecnología para la empresa Transtpygar, no ha sido ajena. Dentro de su presupuesto, tiene recursos destinados para renovación de equipos o sistemas informáticos, siempre y cuando estén a su alcance. La era tecnológica en las empresas de transporte de carga, no tiene un gran impacto porque, según sus directivos, no se trata de un sistema que tenga

una alta relevancia para desarrollar sus tareas; sin embargo, la realidad es otra.

La empresa de transporte de carga Transtpygar, inició sus actividades el 18 de diciembre del 2014, formando una sociedad con tres familiares, quienes iniciaron y prestaron toda su capacidad y confianza a dicho proyecto, el cual, en base a esfuerzo, dedicación y trabajo diario, se presentó en el mercado de Machala, como una de las empresas con más credibilidad en el mercado de transporte.

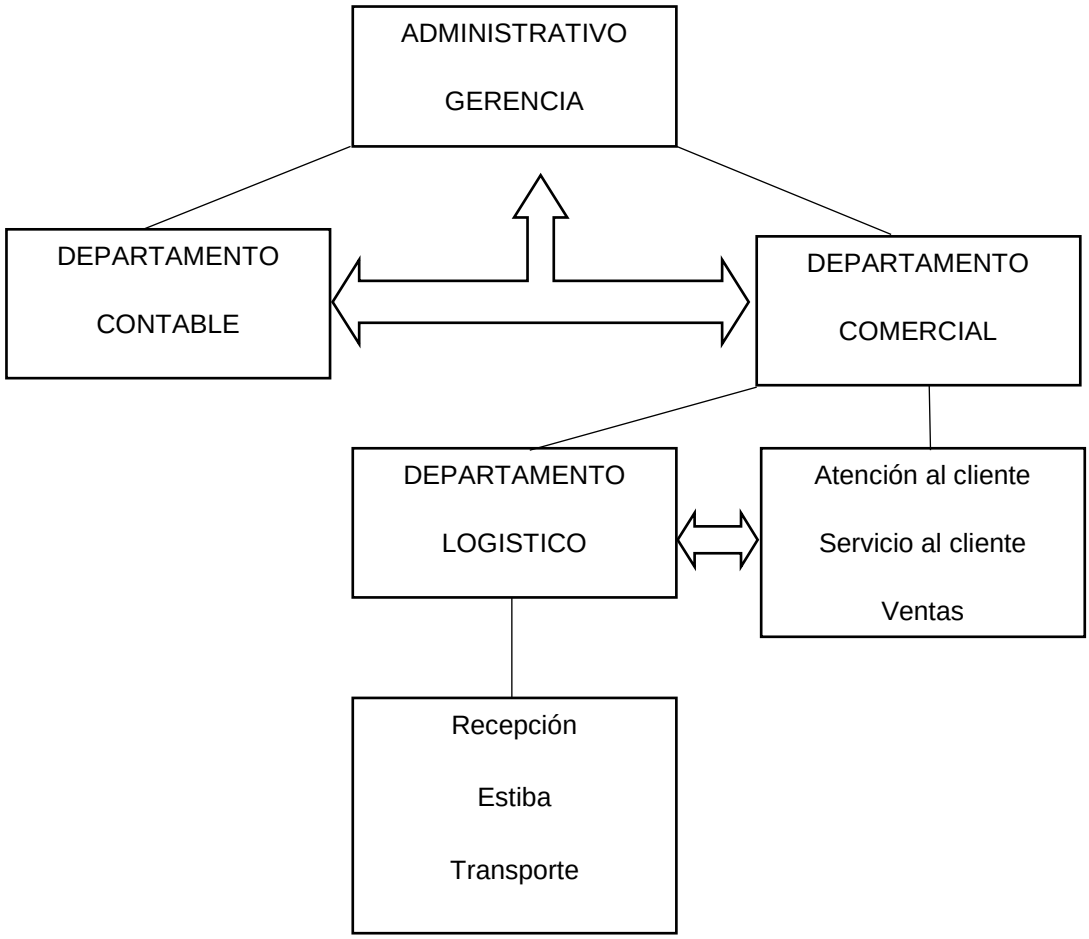


Figura 1. Proceso administrativo
Tomado de la base de datos de Transtpygar.

Transtpygar es una empresa legalmente constituida, cumple con todas las obligaciones tributarias, de manera puntual y cuenta con los permisos de los entes de control para su movilidad, dentro de las carreteras del país. En el futuro tiene previsto ofrecer fletes internacionales, pero por el momento están en el desarrollo del estudio de factibilidad, para determinar si el propósito es rentable.

El servicio de transporte de carga que ofrece, va dirigido al público en general, sin importar la cantidad de envío. El departamento comercial ha optado por implementar estrategias corporativas, firmando convenios con empresas y/o clientes. Su nicho de mercado es el sector empresarial, destacando las empresas que venden productos agrícolas y los productores de haciendas. Ambos sectores contratan de manera permanente los fletes.

1.12 Análisis FODA

Villagomez, Mora, Barradas y Vázquez (2014) indicaron que el análisis FODA ayuda a las empresas a entender cómo funciona su entorno. El estudio de sus fortalezas y debilidades, concluye que se trata de factores internos, los cuales permiten conocer la radiografía de la empresa, es decir, en qué situación se encuentra; y determinar, qué errores se pueden corregir. Mientras que el análisis de las oportunidades y las amenazas, que son factores externos, indican que no están bajo el control de la empresa; sin embargo, las oportunidades se las puede aprovechar, pero las amenazas no, de ahí que se recomienda armar un plan o una estrategia para prevenir o soportar el impacto que se pudiera recibir.

1.12.1 Fortalezas

Es la capacidad que tiene la empresa y lo que la diferencia del resto de sus competidores. Es la manera de cómo se debe optimizar recursos, reduciendo los costos y maximizando los beneficios. Es la experiencia

ganada en el mercado, que permite tomar decisiones acertadas y corregir errores a tiempo.

Las compensaciones salariales, un servicio de calidad, el valor agregado al producto final, la comunicación, el buen ambiente laboral y el buen manejo de los recursos financieros, también forman parte de las fortalezas de una empresa.

1.12.2 Oportunidades

Estas se dan en el entorno, donde se desenvuelve la empresa. Se trata de ventajas que el mercado ofrece a las empresas, así cuando ellas decidan tomar decisiones, les permitan ir un paso adelante respecto a sus competidores. Entre algunas oportunidades de mercado se puede indicar, los convenios, las alianzas estratégicas, proveedores que ofertan productos de buena calidad, pero a un menor costo, entre otras.

1.12.3 Debilidades

Es cuando las empresas no pueden mantenerse de manera constante en el mercado, dentro del cual desarrollan sus actividades. Los errores que se suscitan al momento de producir un producto, la falta de organización departamental, la comunicación entre altos jefes y subordinados, al momento de cerrar una venta, son algunos de los inconvenientes que limitan un normal funcionamiento. Es importante destacar que, si dichos procesos no son coordinados, controlados y evaluados, pueden generar el declive de la empresa. Es todo lo contrario de lo que ocurre con las fortalezas.

1.12.4 Amenazas

Se las encuentran en el entorno y no son controladas por la empresa. La inestabilidad política, el aumento de los tributos, competencia desleal,

aumento de los costos de los suministros y repuestos, la tecnología de vanguardia que usa la competencia, también forman parte de las amenazas que pueden afectar la actividad de una empresa.

Tabla 1

Matriz FODA de la empresa de transporte de carga Transtpygar.

Fortalezas	**Oportunidades**
Convenios o contratos semestrales con empresas que transportan fertilizantes.	Expandirse y cerrar contratos con otras empresas, basándose en la experiencia y credibilidad.
Contratos con propietarios de haciendas bananeras para el traslado de su producción.	Ampliar la cartera de clientes con nuevos empresarios y con el público en general.
Buen ambiente laboral. Vehículos en buenas condiciones.	Inspirar la confianza de los clientes. Ahorro en los gastos de refacciones.
Debilidades	**Amenazas**
Lentitud en la verificación legal de la carga.	Burocracia en las instituciones del estado.
Lentitud al emitir las ordenes de pedidos.	Aumento de los costos de mantenimiento.
Revisión de la carga antes de estibarla (verificación de la carga).	Baja en la demanda de los productos de las empresas contratantes.
Lentitud en la estiba del producto.	Aumento en los precios del combustible.
Facturación manual.	

Tomado de la base de datos de la empresa objeto de estudio.

La empresa de transporte de carga Transtpygar, reporta atrasos en el traslado de la carga asignada, pues la confirmación de documentos es demorada, esto es, verificar si se trata de una carga legal, si cumple con todos los papeleos de tributación, guías de remisión y cualquier otro tipo de permiso especial para dicho efecto, los cuales se encuentra estipulados en el tiempo establecido de traslado, representan características que debe,

obligadamente mejorar. Por ende, se prevé mejorar el sistema logístico de la empresa, objeto de estudio, con la finalidad de agilizar los procesos.

1.13 Las Cinco Fuerzas de Porter

1.13.1 Poder de negociación de los compradores o clientes

Para la empresa Transtpygar la satisfacción de sus clientes es una prioridad; sin embargo, la falta de presión por parte de los clientes, sobre las empresas que ofrecen el servicio de transporte, permite que la empresa objeto de estudio, mantenga el control en el mercado, no solo sobre los precios, sino también sobre el servicio y calidad ofrecidos.

1.13.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores

La influencia de los proveedores, respecto al manejo de los costos de materia prima, siempre será un motivo de preocupación al momento de realizar negocios; sin embargo, para Transtpygar no es un tema de mucha trascendencia pues no necesita de terceros para realizar su actividad, ya que se trata de un servicio. Solo en casos de mantenimiento de vehículos, recibe la influencia directa por parte de los proveedores.

1.13.3 Amenazas de nuevos competidores entrantes

El incremento de empresas de servicios de mensajería tipo express o los denominados courrier, constituyen una amenaza permanente, de ahí que Transtpygar mantiene como estrategia comercial, el atender a todo el público, sin restricción de ningún tipo.

1.13.4 Amenazas de productos sustitutos

Servicios sustitutos como el transporte de carga aérea, ferroviaria o marítima, no son considerados un riesgo en el mercado, pues sus características son diversas y en muchos casos, mantienen precios altos.

Adicionalmente, el mercado de transporte de carga es más accesible en lo referente a costos, rutas, entre otros elementos que lo vuelven único.

1.13.5 Rivalidad entre los competidores

El mercado de transporte de carga, en la ciudad de Machala, está formado por empresas de diversos tamaños, las cuales tienen su propio segmento y representan la competencia directa. Entre los servicios que ofrecen se detallan los fletes de maquinarias pesadas, de productos de consumo masivo, artículos varios y más. No existe rivalidad entre las empresas, por el contario, el mercado ofrece oportunidades de crecimiento.

La empresa Transtpygar tiene como función principal, brindar el servicio de transporte de carga para todos aquellos usuarios que deseen trasladar sus enseres, productos o artículos de un lugar a otro. La misión que profesa, es la de servir a la comunidad de Machala en busca de satisfacer la necesidad del mercado y promover el desarrollo de un modelo de gestión en la empresa. Es necesario, para lograr la eficiencia y la eficacia de los procesos, examinar cuáles son las falencias que se presentan en tal sección.

En su cartera de clientes, se destacan las personas jurídicas, como el segmento de mercado más fuerte de la compañía, las cuales tienen un convenio comercial, cuya duración máxima es de seis meses renovables, significando una base importante para mantener el flujo de dinero y dar soporte a las finanzas de Transtpygar. Su competencia más próxima es TransEcuador, empresa que posee características similares, de ahí la necesidad de estar a la vanguardia, intentado encontrar mecanismos que ayuden a agilizar los procesos y generar ventajas frente a la competencia.

Para desarrollar un modelo de gestión que ayude a planificar, integrar, organizar y controlar cada una de las áreas, con la finalidad de optimizar los

recursos y a su vez lograr la eficacia, la presente investigación generará los conocimientos para establecer los lineamientos adecuados y alcanzar los objetivos propuestos.

Capítulo II: Enfoque Metodológico de la Investigación

El método que se empleará en la presente investigación es mixto, a través de la utilización de una entrevista, que se realizará al representante de la empresa y a encuestas que se aplicarán a la población de la ciudad de Machala; de la misma forma, se utilizarán textos y/o papers de distintos autores y opinión crítica del investigador, sobre el tema planteado.

1.14 La Entrevista

Conocido como una herramienta del método de investigación cualitativo, tiene como función recopilar información que beneficie, en este caso, a la empresa Transtpygar, pues permitirá conocer el desempeño de los departamentos, a través de criterios de medición de sus representantes. De la misma forma, permitirá obtener información referente al comportamiento del talento humano.

Además, la entrevista es la comunicación que existe entre el investigador y el representante de la empresa, institución o persona con la cual se intercambiaran preguntas y respuestas para conocer las impresiones que tienes sobre su compañía, sobre el manejo departamental y sobre el rendimiento de la empresa. Aportando al investigador un criterio sobre la problemática a estudiar.

1.15 Investigación Bibliográfica

Es la búsqueda de la información de temas o proyectos específicos objetos de estudio, los cuales darán solución sistemática a cada una de las variables que se encuentren en los temas a estudiar o en el proyecto que se quiere aplicar. En la investigación bibliográfica, el autor expresa sus conocimientos y su punto de vista sobre diferentes temas en donde exista similitud con lo que queremos investigar.

Es la primera fase de la investigación que, a través de las fuentes de información sobre el tema de estudio, permite conocer de manera profunda los procesos que intervienen dentro de los modelos de gestión. ¿Cómo operan?, ¿qué tareas ejecutan?, ¿qué áreas intervienen?, ¿cómo es el comportamiento del talento humano?, son algunas de las preguntas que podrán ser ampliadas, con teorías y fuentes, las cuales servirán para fundamentar el presente estudio.

1.16 La Encuesta

Es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. Los datos que se obtendrán como resultado de la investigación serán determinantes para la toma de decisiones.

La encuesta es la investigación cuantitativa, la cual consiste es recolectar datos a través de un cuestionario que es aplicado a los habitantes de una población, debidamente calculada, mediante una muestra. La información recopilada permitirá despejar dudas y además, graficar cada una de las respuestas que aportará al desarrollo del proyecto.

En la presente investigación, la encuesta permitirá conocer de una manera más amplia, las percepciones de los usuarios, respecto al servicio prestado, por la empresa de transporte de carga. Los resultados obtenidos, a través de la tabulación, contribuirán en el análisis y direccionarán las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

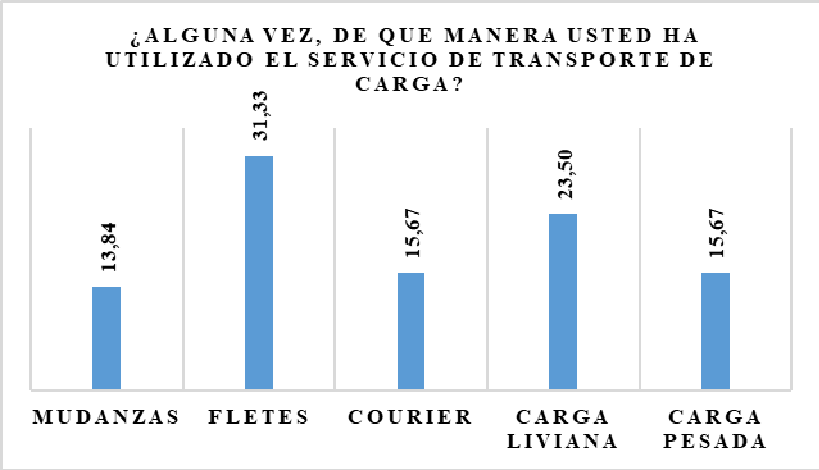


Figura 2. Clasificación del uso del transporte de carga por parte de los usuarios.

En la Figura 2, se indica que el 31.33% de los consumidores usan el servicio de transporte de carga para movilizar cualquier tipo de artículos o incluso desechos – aparatos dañados y corresponde a fletes. Mientras tanto el 39% está destinado para la carga liviana y pesada, que es el mercado objetivo de la empresa Transtpygar.

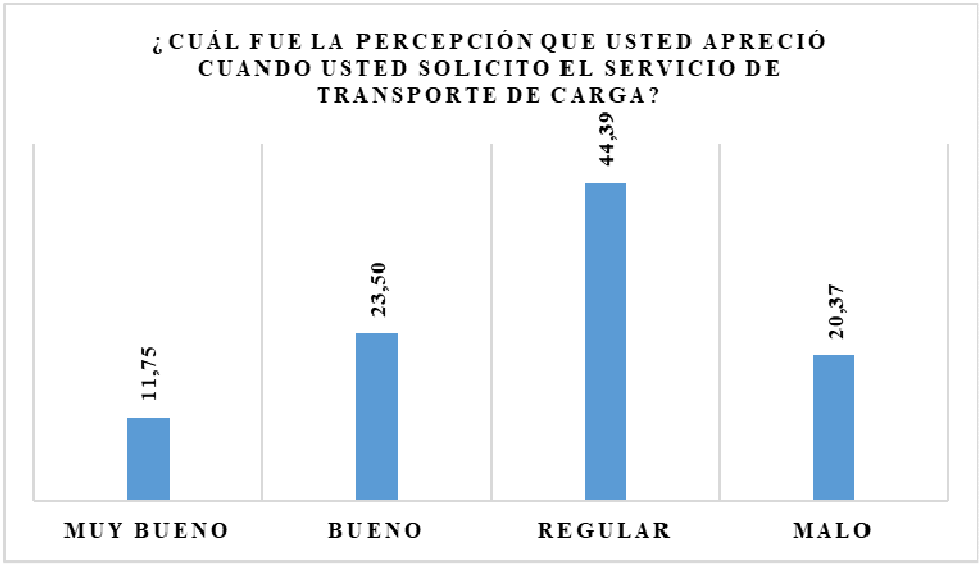


Figura 3. Percepción del servicio por parte de los usuarios.

En la Figura 3, el 44.39% determina que la impresión, al momento de solicitar el servicio, fue regular, considerando que este nivel es aceptable, pero no conforme a las expectativas del cliente en primera instancia.

Mientras que el 20.37% de las personas encuestadas, indicaron que su percepción es mala.

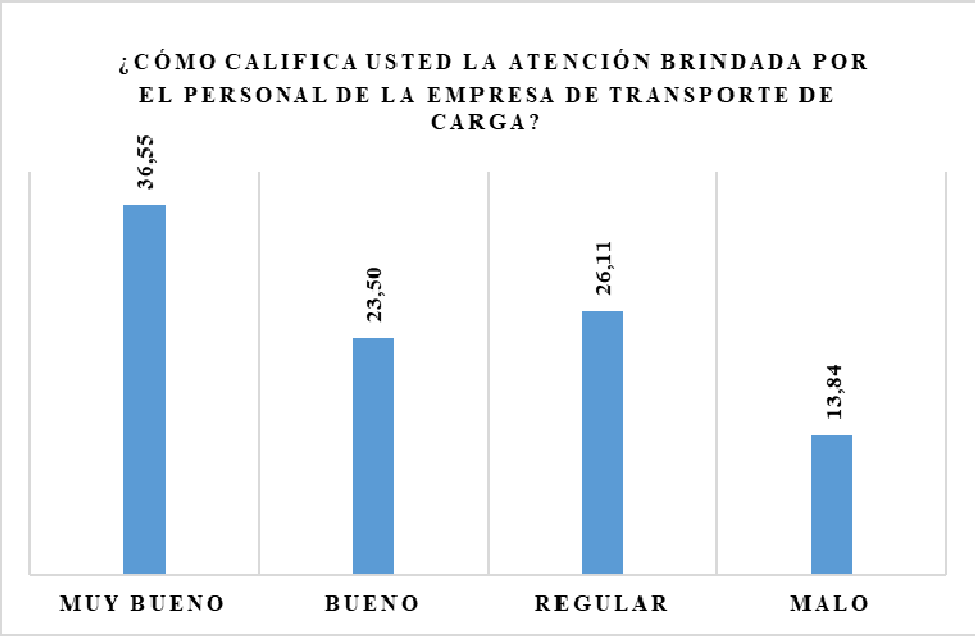


Figura 4. Evaluación a los empleados por parte de los usuarios.

En la Figura 4, las personas encuestadas revelaron que el 36.55% se sienten complacidas con la atención brindada por los empleados de la empresa de transporte de carga, describiendo la predisposición absoluta de los representantes de la empresa. Mientras tanto el 13.84 % asegura que la atención fue pésima.

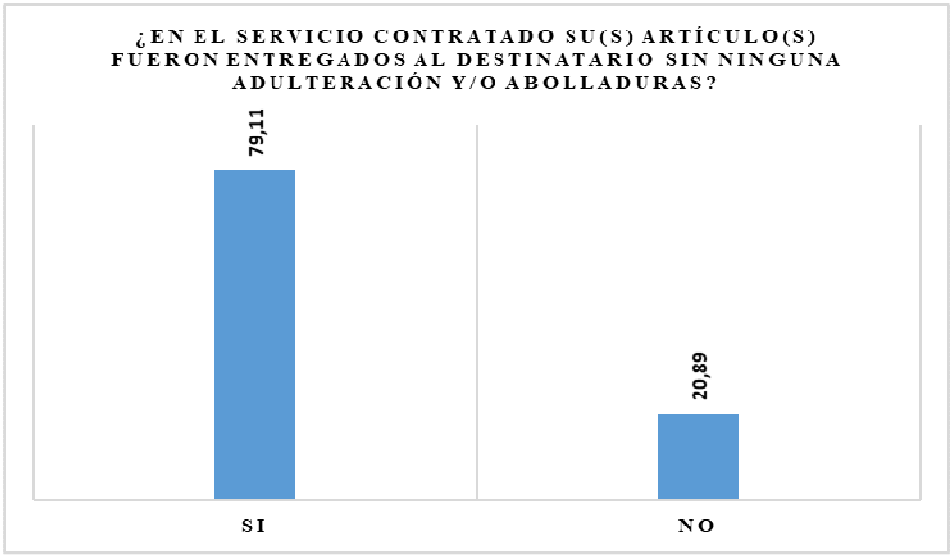


Figura 5. Evaluación del servicio por parte de los usuarios.

En la Figura 5, se aprecia que el 79.11% confirma que el traslado de sus artículos fue de manera óptima, que sus encomiendas llegaron intactas y sin ningún tipo de daño; sin embargo, un 20% indicó que si existió una mala manipulación de sus artículos o cargas y que llegaron al lugar de destino en malas condiciones.

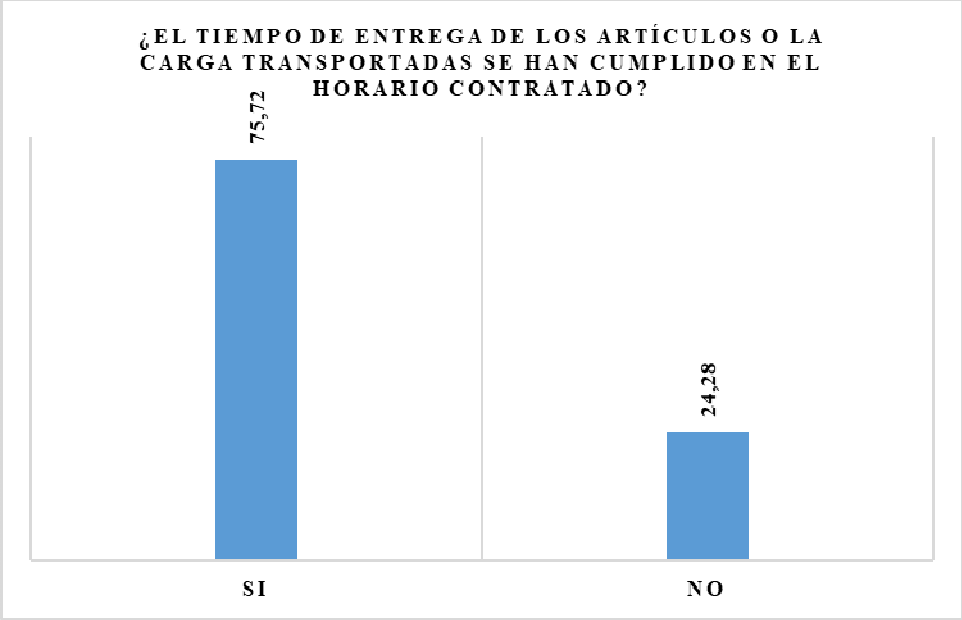


Figura 6. Evaluación del servicio por parte de los usuarios.

En la Figura 6, se observa que el 75.72% de los encuestados, manifestaron que la mercadería llegó al lugar de destino, a tiempo; pero existe un 24,28% que reveló que la llegada de los productos hasta su destinatario se retrasó.

1.17 Efectos Económicos de las Variables Organizacionales

Las actividades que desempeñan los departamentos de la empresa de transporte de carga Transtpygar, necesarios para optimizar sus recursos, ser competitivos en el mercado y lograr la satisfacción del cliente, son los siguientes: (a) analizar las áreas que deben ser corregidas y tecnificadas para reducir los costos operacionales; y, (b) capacitar y depurar la nómina, permitiendo la integración de manera eficiente, del grupo de trabajo y mejorando la atención al cliente.

1.18 Análisis e Identificación de las Actividades Primarias del Negocio – Cadena de Valor

Las áreas que tiene la empresa Transtpygar, cumplen funciones determinadas y aportan de muchas maneras a la prestación del servicio de la misma. A través de la Cadena de Valor, se logra identificar las áreas que requieren mayor atención.

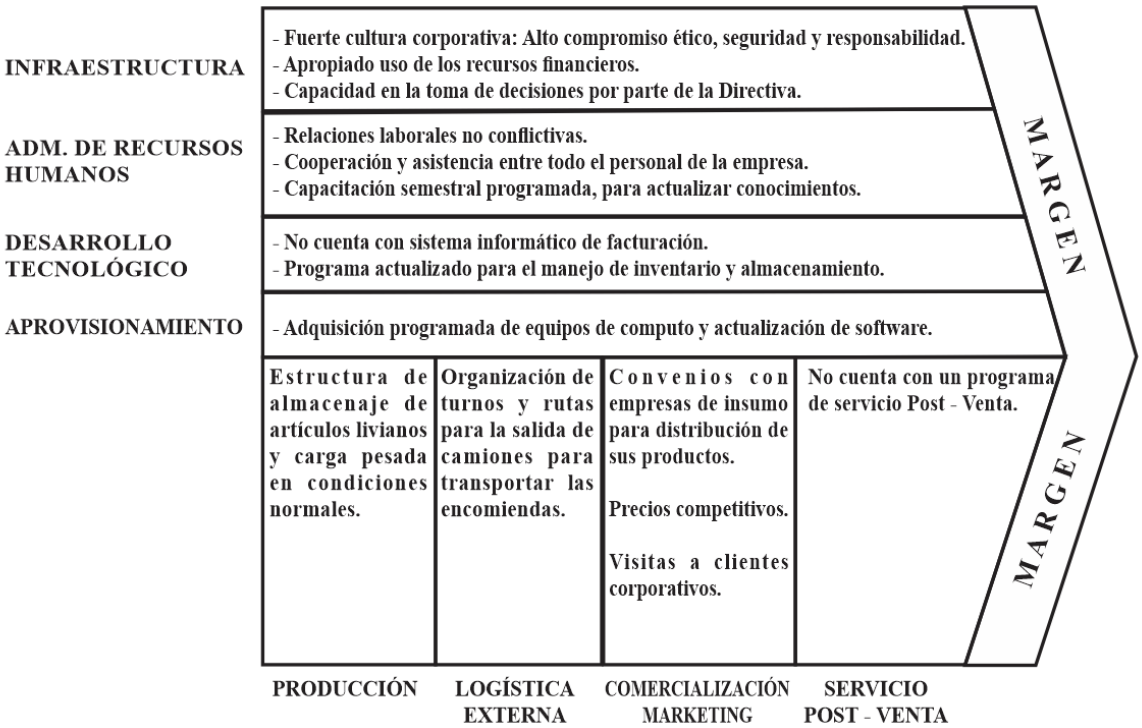


Figura 7. Matriz Cadena de Valor de la empresa de transporte de carga Transtpygar.
Tomado de la base de datos de la empresa objeto de estudio.

1.19 Comercialización y Ventas

Tabla 2

Flujo de Caja Mensual

EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA TRANSTPYGAR

Meses	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Dinero líquido al inicio (caja y bancos)	22.000,0	28.558,0	37.295,6	47.328,2	55.290,8	62.448,4	71.291,0	78.373,6	88.406,2	97.513,8	105.396,4	115.396,4	809.298,4
Suma de cobros (entradas de efectivo)	18.000,0	20.000,0	21.000,0	19.000,0	18.000,0	20.000,0	18.000,0	21.000,0	20.000,0	19.000,0	21.000,0	19.500,0	**234.500,0**
Suma de pagos (salidas de efectivo)	15.992,4	12.812,4	12.767,4	12.587,4	12.392,4	13.857,4	12.467,4	12.517,4	12.692,4	12.667,4	12.647,8	13.532,0	**156.933,8**
Flujo de caja neto (cobros - pagos)	**2.007,6**	**7.187,6**	**8.232,6**	**6.412,6**	**5.607,6**	**6.142,6**	**5.532,6**	**8.482,6**	**7.307,6**	**6.332,6**	**8.352,2**	**5.968,0**	**77.566,2**
Dinero líquido al final (caja y bancos)	24.007,6	31.195,2	39.427,8	45.840,4	51.448,0	57.590,6	63.123,2	71.605,8	78.913,4	85.246,0	93.598,2	99.566,2	**99.566,2**
Flujos operativos													
Cobros por ventas al contado	18.000,0	20.000,0	21.000,0	19.000,0	18.000,0	20.000,0	18.000,0	21.000,0	20.000,0	19.000,0	21.000,0	19.500,0	**234.500,0**
Cobros por ventas a plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	**0,0**
Pagos de nóminas	6.810,0	6.810,0	6.810,0	6.810,0	6.810,0	6.810,0	6.810,0	6.810,0	6.810,0	6.810,0	6.810,0	6.810,0	**81.720,0**
Pagos de aportes a la seguridad social	1.382,4	1.382,4	1.382,4	1.382,4	1.382,4	1.382,4	1.382,4	1.382,4	1.382,4	1.382,4	1.382,4	1.382,4	**16.588,8**
Pagos a proveedores	1.400,0	1.200,0	900,0	1.000,0	800,0	1.100,0	900,0	900,0	800,0	1.100,0	1.000,0	800,0	**11.900,0**
Pagos de arrendamientos	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	**12.000,0**
Pagos de servicios básicos	350,0	320,0	300,0	320,0	350,0	315,0	325,0	300,0	350,0	300,0	330,0	310,0	**3.870,0**
Combustibles	716,7	716,7	716,7	716,7	716,7	716,7	716,7	716,7	716,7	716,7	716,7	716,3	**8.600,0**
Mantenimiento y Monioreo	833,3	833,3	833,3	833,3	833,3	833,3	833,3	833,3	833,3	833,3	833,7	833,3	**10.000,0**
Sistema Informático	3.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	**3.000,0**
Gastos de Capacitación al personal	0,0	0,0	250,0	0,0	0,0	1.150,0	0,0	0,0	250,0	0,0	0,0	1.150,0	**2.800,0**
Pagos de impuestos	500,0	550,0	575,0	525,0	500,0	550,0	500,0	575,0	550,0	525,0	575,0	530,0	**6.455,0**

Tomado de datos estimados en la empresa Transtpygar

Capítulo III: La Propuesta

La propuesta de investigación es producto de un proceso de trabajo que incluye actividades de importancia de las cuales se considera el éxito o fracaso del proyecto. Se indica también que la propuesta son acciones a tomar que son sugeridas por el investigador para dar solución a una interrogante o para sugerir la implementación de estrategias, sistemas o modelos para optimizar recursos de una organización.

La redacción del presente proyecto permitirá conocer las alternativas que se van a sugerir para que a través de un modelo de gestión ya elegido se exponga a la directiva de la empresa de transporte de carga pesada Transtpygar, este modelo permitirá agilizar cada una de los procesos interdepartamentales, las tareas que deben de ejercer cada uno de los involucrados en la productividad de la empresa.

1.20 Modelo de Gestión

El termino modelo proviene del concepto italiano modelo que significa o se interpreta como el esquema o los métodos a seguir para concretar una idea. Mientras tanto el termino gestión proviene del latín gesĭo que hace referencia a la acción de administrar o gestionar. Existen diferentes tipos de modelos de gestión que son aplicados por algunas empresas, esto lo realizan según los objetivos que desean cumplir.

La importancia de desarrollar un modelo de gestión en una empresa, cuando esta inicia, es vital, ya que a partir de la ejecución de dicho modelo se organiza toda la estructura de la empresa. Además, esta gestión tiene la ventaja de ser aplicada en cualquiera de las áreas o departamentos, permitiendo que cada una de las tareas se realicen de una manera ordenada y controlada.

Los encargados de proponer los distintos modelos de gestión son los gerentes o la directiva de la organización, las causales para cambiar o reestructurar son sus resultados económicos, es decir, cuando la empresa va perdiendo su norte, cuando su producción tiene algún declive o las ventas han disminuido. La responsabilidad de tomar una decisión, debe ser asumida con compromiso, pues una acción podría generar la recuperación de la empresa o en su defecto, puede terminar creando un malestar, llegando incluso al cierre de la misma.

Para llegar a la conclusión de que una empresa necesita un cambio en su modelo de gestión, se debe hacer un estudio de cada uno de sus departamentos supervisando que su desempeño sea optimo, se analizan las tareas de los mismos para determinar si existen errores. Mientras tanto se evalúa a la fuerza laboral o talento humano para garantizar si el grupo de trabajo se desempeña de la manera correcta, si respeta los procedimientos y estatutos de la organización y si al momento de ejecutar sus obligaciones las realizan de la manera correcta.

La ayuda que puede proporcionar un modelo de gestión que permita la colaboración de todas las personas que trabajan en la empresa, eliminando brechas departamentales, limando asperezas entre compañeros, compensar la excelente labor del personal. Son acciones y estímulos que, al momento de cumplir los objetivos que se representaran en la rentabilidad de la empresa y en el reconocimiento de la fuerza laboral.

De manera general tanto para las grandes, medianas o pequeñas empresas, los modelos de gestión son adaptables al tamaño de cada una de ellas, cumplen con el objetivo de mejorar las condiciones para crear productos de buena calidad o servicios que satisfagan la necesidad de los consumidores. Para conocer cuáles son las herramientas que se encuentran dentro de cada modelo, se detallan las siguientes:

- El coaching gerencial
- Cuadro de mano integral o balanced score card
- Just of time o justo a tiempo
- Reingeniería
- Downsizing
- Benchmarking
- Outsourcing
- Seis Sigma

Estos puntos cumplen una función específica dentro del modelo de gestión y deben ser aplicados según la necesidad que la empresa requiera. La elección correcta de alguno de estos puntos ayudará a la organización a ser más eficiente y ser competitiva en el mercado en que desarrolla sus actividades comerciales.

En el presente capítulo, se expone la propuesta a configurar, el tiempo estimado a ejecutarse y la proyección de los resultados. Además, las áreas observadas de la empresa de transporte de carga Transtpygar, donde aplicarán los cambios necesarios para lograr los objetivos planteados.

La propuesta de desarrollar un modelo de gestión en la empresa de transporte de carga Transtpygar es a corto plazo. La reestructuración del área de talento humano, involucrará cambios en los procesos operativos, agilizando y optimizando los recursos para alcanzar la eficiencia y la eficacia.

La comunicación interdepartamental es una de las estrategias a desarrollar dentro del modelo de gestión, que se pretende impulsar dentro de la empresa. La importancia de que cada una de las áreas de los departamentos involucrados estén conectadas y que la información que se transmite sea clara y precisa, conllevará a agilizar los trámites legales para

la recepción y el traslado de los artículos a los clientes. La finalidad es que se inicie un proceso que genere una cadena de valor.

En lo que concierne al talento humano, se implementará un cronograma de capacitaciones trimestrales, las cuales constarán de temas de servicio y atención al cliente, manipulación correcta y eficiente de artículos a embodegar, manejo de inventarios y registros de mercaderías, manipulación adecuada de los artículos a estibar y transporte. Lo que se pretende con estas inducciones es que el talento humano tenga los conocimientos necesarios para receptar, inventariar, estibar y transportar los artículos que serán transportados a su lugar de destino, sin que estos sufran algún tipo de daño.

Respecto al sistema de cómputo o *s*oftware para el área de recepción, percha, envió y entrega de artículos o cargas, se sugiere contar con un sistema que permita realizar enlaces directos con el Servicio de Rentas Internas – SRI, para que la carga cumpla con los requisitos expuestos en la ley, la emisión de los respectivos documentos que legalicen el transporte de la carga, y además con la opción de modificar o corregir documentos en caso de errores.

El sistema de comunicación, monitoreo y mantenimiento de las unidades de transporte y de sus operarios, permitirá anticiparse a los posibles eventos que puedan intervenir en la demora de la carga al lugar de destino, y asegurar que llegue al destino solicitado, sin novedades o irregularidades, proporcionando un valor agregado por el servicio prestado. La intención es fortalecer la confianza y la preferencia de los clientes, ganando aceptación e incrementando la presencia en el mercado.

Tabla 3.

Inversión de la Propuesta

CAPACITACIÓN PARA LA FUERZA LABORAL						
TEMATICAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	**TOTAL**
Servicio y Atención al Cliente 4 veces por año, $ 5.000,00 convenio de exclusividad pagados en cuotas de $ 1.000,00 por año por año. Todo el personal de planta	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	3000,00
Manejo de Inventarios, Bodega y Registro de Mercaderia. Periodo de 2 veces por año jefes de bodega y estibadores. $ 1.800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	9000,00
TOTAL DE INVERSION	2800,00	2800,00	2800,00	2800,00	2800,00	14000,00

Tabla 4.

Inversión de la Propuesta

ADQUISICION DE PROGRAMA INFORMATICO						
SISTEMA OPERATIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	**TOTAL**
Compra de un programa informatico enlazado con el Servicio de Rentas Internas, para legalizacion de carga	3000,00					3000,00
Mantenimiento		500,00	500,00	500,00	500,00	2000,00
Contrato de exclusividad costo fijo para mantenimiento de equipos de computo.						
TOTAL DE INVERSION	3000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	5000,00

Tabla 5.

Inversión de la Propuesta

ADQUISICION DE MONITOREO Y MANTENIMIENTO DE VEHICULOS						
SISTEMA OPERATIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	**TOTAL**
Rastreo satelital y gps para las 7 unidades de transporte en $ 17,00	1428,00	1428,00	1428,00	1428,00	1428,00	7140,00
Mantenimiento	8572	8572	8572	8572	8572	42860
TOTAL DE INVERSION	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	10000,00	50000,00

El desarrollo de un modelo de gestión que permitirá fortalecer las aptitudes y corregir los errores que se presentan en la empresa, será vital para el cumplimiento de los objetivos descritos en el presente proyecto, las interpretaciones de los resultados a través de la encuesta influirán en la toma de decisiones a futuro, pues podrán ser aplicadas en la estructura departamental, logrando los resultados propuestos.

1.21 Modelo de Gestión Empresarial Lean

El modelo de gestión que se pretende aplicar en la empresa de transporte de carga Transtpygar es el Modelo de Gestión Empresarial Lean, el cual en su concepto plantea corregir o eliminar todos aquellos elementos que están provocando un retraso en la productividad de la empresa. Por tal razón, el presente modelo es apropiado para la ejecución coordinada de las tareas en toda la estructura organizacional.

El principal problema con el que las empresas lidian es la falta de una organización alineada y enfocada a la acción de cumplir las metas de la misma. El modelo de gestión Lean, el cual se ha designado para esta tarea

se enfoca claramente en los objetivos estratégicos asignados, lo que permitirá alcanzarlos a través de una gestión ordenada y eficaz.

Para que el modelo de gestión Lean pueda eliminar o corregir los errores encontrados en la empresa, se deberá hacer una evaluación de cada uno de los departamentos de la estructura empresarial, también evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores de la empresa, controlar los procesos que se realizan internamente en la empresa y sobre todo analizar el actual modelo de gestión y cuáles son sus deficiencias.

Figura 8. Esquema de Modelo o Sistema de Gestión Lean

Para que el modelo de gestión Lean pueda eliminar o corregir los errores encontrados en la empresa, se deberá hacer una evaluación de cada uno de los departamentos de la estructura empresarial, también evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores de la empresa, controlar los

procesos que se realizan internamente en la empresa y sobre todo analizar el actual modelo de gestión y cuáles son sus deficiencias.

Al momento de implementar el modelo de gestión Lean, sus principios y su enfoque deben de ser de conocimiento absoluto entre todas las personas que participan dentro de la empresa, desde los altos directivos hasta el último trabajador de la nómina. El motivo es ejecutar precisión en el plan de acción que se ha elegido para el mejoramiento de cada uno de los departamentos de la empresa.

Entre las ventajas que se mencionan en el modelo de gestión Lean se detallan las siguientes:

- La Jerarquía clara y enfocada al aporte de valor de cada función.
- La Organización Humana robusta y sostenible, con control y revisión frecuente.
- Los Talleres de Mejora priorizando los recursos según las directrices de la dirección.

Antes de poner en marcha el modelo de gestión Lean, los puntos de partida deben de estar claros con la visión y misión de la empresa, así se determina que estrategias se aplicaran para cumplir con los lineamientos que se propone a seguir la organización. Otro punto importante es que la jerarquía este capacitada correctamente para evaluar y controlar las tareas que se desarrollan en tal mencionado modelo de gestión.

La mejora continua no está alejada del principio del modelo de gestión Lean, más bien es una de las partes en la que más trata de trabajar, la capacitación constante y la mejora de los procedimientos para crear, desarrollar, impulsar y vender productos de calidad no es una opción, es una obligación que permite a las empresas mantenerse en el mercado y sobre

todo en constancia competencia, siempre intentando dar un valor agregado a sus bienes o servicios.

Los procesos que se indican en el modelo de gestión seleccionado, dependen estrictamente del talento humano, ya que ellos son los encargados del desarrollo de cada función asignada. En sus manos recae la responsabilidad de que dichos procesos sean ejecutados de la mejor manera posible, dando como resultado el sentimiento de pertenencia y la capacidad de liderazgo, que a la larga son de beneficio para la empresa.

1.21.1 Descripción del modelo de gestión Lean

La empresa de servicio de transporte de carga Transtpygar, es una empresa ya establecida en la ciudad de Machala, la cual consta con instalaciones que le permiten almacenar artículos que serán transportados de un lugar a otro, además cuenta con el talento humano adecuado, sistemas de cómputo y logística, los cuales le han permitido mantenerse en el mercado. No obstante, en el estudio realizado a la población de la misma ciudad y los resultados obtenidos, la directiva de Transtpygar pretende desarrollar un modelo de gestión, que permita agilizar los procesos para brindar un servicio eficiente y eficaz, dando como resultado adquirir más clientes y afianzarse en el mercado.

El modelo de gestión empresarial Lean, consiste en agregar más valor y más rapidez, sin importar el tamaño de la empresa ni la razón social. Para poner en práctica este modelo de gestión, es necesario ajustarse en tres ideas claves: (a) manejar procesos transversales enfocados al cliente, (b) aprender a ver el derroche, y (c) buscar la simplicidad.

El modelo de gestión Lean, enfocado a la creación de flujo para poder entregar el máximo valor para los clientes y lograr la satisfacción es parte del concepto de este modelo, utilizando para ello los mínimos recursos

necesarios, es decir, ajustados. Eliminando el despilfarro mejorando los procesos, mejora la calidad y se reducen el tiempo de producción y el coste.

1.21.1.1 ***Procesos transversales enfocados al cliente.*** Este proceso consiste en la reestructuración departamental y la comunicación del talento humano, con el objetivo de reorganizar cada una de las actividades, para que realmente fluyan, logrando que se agilicen los procesos y se disminuyan los errores, enfocándose directamente en la satisfacción del cliente.

Las empresas prestadoras de servicios, tienen como consigna brindar las mejores comodidades para la satisfacción de sus clientes, algunas ofrecen valores agregados, los cuales las diferencian de sus competidores y a su vez las destacan en el mercado. Para lograr este nivel, la empresa Transtpygar, con la información obtenida a través del estudio de mercado, tiene la capacidad de evaluar al talento humano de cada uno de sus departamentos. Cotejando el diagnóstico de la evaluación y los resultados de la investigación, podrá corregir los errores existentes en la empresa.

La importancia que se le da a los clientes a través del modelo de gestión Lean, permite lograr la satisfacción de los clientes, que a su vez al recibir la atención adecuada no tendrá ningún problema en compartir su grata experiencia con el resto de su comunidad realizando la publicidad de boca en boca, la cual generara una mayor demanda del servicio, obteniendo una mayor rentabilidad.

Los procesos transversales, son aquellos que rompen el esquema del flujo de actividades en silos, logrando abarcar toda la estructura del negocio y haciendo uso de la tecnología como vehículo de automatización logra la reducción de esfuerzo. Interviniendo y manejando de forma correcta los distintos procesos transversales que encontramos en las empresas el

resultado es que los servicios finales suelen ser mejores, con lo que ello implica en impacto en clientes y en productividad.

Cuando estos procesos se enfocan en el cliente, se puede indicar que la interacción de la empresa con el cliente es de manera positiva, y ambas partes sienten comodidad al momento de compartir experiencias, las cuales para la empresa siempre serán motivacionales ya que aceptan el servicio, lo aprueban y lo comparten con el resto de sus amistades, logrando así mayor participación en el mercado.

En definitiva, en la mayoría de las empresas de servicios, si bien hay conciencia de que los servicios son generados por procesos transversales, no existe una gestión de su calidad basada en la implementación de metodologías formales de control y mejoramiento de procesos, tal como las que se aplican, desde hace mucho tiempo, en las líneas de producción de, por ejemplo, televisores o bicicletas.

En contraposición, en Estados Unidos y Europa, existe una gestión de la calidad de los procesos transversales de los servicios mucho más desarrollada, emulando lo que sucede en el sector productivo. El resultado es que los servicios finales suelen ser mejores, con lo que ello implica en impacto en clientes y en productividad.

En algunas empresas se cree que el nivel de reclamos de los clientes es un buen indicador de la calidad de sus procesos, lo cual está muy lejos de ser cierto. Los reclamos son hechos por personas especiales que se dan el trabajo de, además de haber sufrido una mala experiencia, protestar formalmente. Pero en la mayoría de las empresas de servicio ni siquiera el nivel diario de reclamos es usado como un indicador que merezca atención.

1.21.1.2 ***Aprender a ver el derroche.*** El derroche en el modelo de gestión Lean, es todo aquello que no aporta valor, es decir, aspectos burocráticos que puedan existir en la empresa, lentitud en la toma de decisiones, retraso al momento de entregar la documentación requerida. Al existir estos problemas, se provoca un malestar entre los consumidores, creando una percepción negativa del servicio. Para reducir los derroches hasta un 20%, es necesario reestructurar todos los departamentos que integran la estructura de la empresa.

La empresa de transporte Transtpygar, al momento de desarrollar el modelo de gestión Lean, desde el departamento de recepción de artículos o carga a transportar, hasta la gerencia, capacitará a todo el personal de cada uno de los departamentos, para que brinde un mejor servicio que sea rápido y eficaz, evitando lentitud y retraso en las entregas.

Las empresas, en términos generales, no cuantifican la cantidad de derroche de materia prima que puede darse en el departamento de producción. No se puede cuantificar el derroche en los departamentos administrativos y contables, para esto el modelo de gestión Lean, pone en prácticas estrategias que ayuden a descubrir cuáles son los derroches que sufre la empresa durante el periodo administrativo.

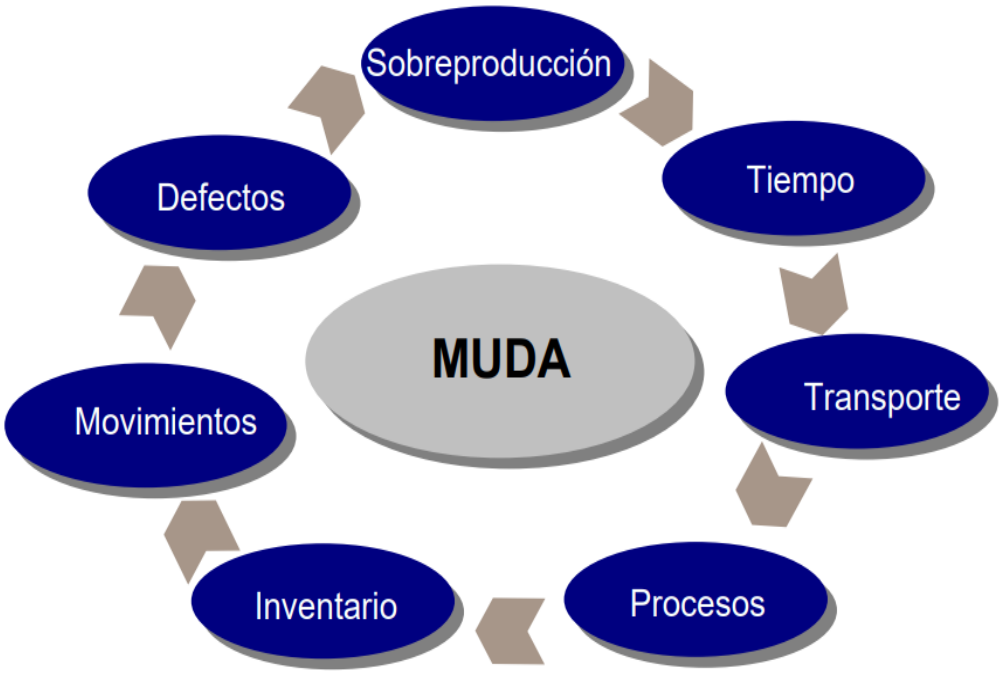


Figura 9. Modelo de Gestión Lean sobre el Derroche en los Procesos.

Buscar la simplicidad. En este proceso se busca la innovación, para que el servicio sea más accesible al cliente, sin trámites engorrosos, más bien lo contrario, brindar un valor agregado al servicio prestado, entre menos papeleos, más velocidad es el servicio, sin dejar a un lado la calidad del mismo. Esta es la razón que motiva al autor de la presente investigación, utilizar el modelo de gestión Lean.

Para la empresa Transtpygar, la innovación es parte de su misión, estar a la vanguardia es el ideal y para lograrlo se creerá un sitio web con cobertura nacional, en donde el cliente podrá conocer tiempos de entrega, requisitos para legalizar la carga, declaración de la mercadería con su respectivo impuesto e incluso realizar la contratación del servicio de modo remoto, que incluye el retiro de la mercadería o carga en el lugar solicitado por el cliente y la entrega final o lugar de destino.

Una manera de ver ello es a través de la analogía del río de las existencias. El nivel del río representa las existencias y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco que navega por el mismo. Cuando una empresa intenta bajar el nivel del río, es decir, cual intenta reducir el nivel de sus existencias, descubre rocas, que se traducen en problemas. Hasta hace poco, cuando estos problemas surgían en las empresas tradicionales, la respuesta era aumentar las existencias para tapar el problema.

Dentro del modelo de gestión para alcanzar la simplicidad es el just in time – JIT, literalmente quiere decir, justo a tiempo. Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen justo a tiempo a medida que son necesarios.

El JIT no es un medio para conseguir que los proveedores hagan muchas entregas y con absoluta puntualidad para no tener que manejar grandes volúmenes de existencia o componentes comprados, sino que es una filosofía de producción que se orienta a la demanda. La ventaja competitiva ganada deriva de la capacidad que adquiere la empresa para entregar al mercado el producto solicitado, en un tiempo breve, en la cantidad requerida.

Evitando los costos que no producen valor añadido también se obtendrán precios competitivos. Con el concepto de empresa ajustada hay que aplicar unos cuantos principios directamente relacionados con la calidad total.

Un ejemplo típico de problemas sería, el de una planta que tuviera una máquina poco fiable que suministrara piezas a otra, más fiable, y la respuesta típica de la dirección tradicional sería mantener un stock de

seguridad grande entre las dos máquinas para asegurar que a la segunda máquina no le faltara trabajo. En cambio, la filosofía del JIT o justo a tiempo, indica que cuando aparecen problemas debemos enfrentarnos a ellos y resolverlos, en otras palabras, las rocas deben eliminarse del lecho del río.

El nivel de las existencias puede reducirse entonces gradualmente hasta descubrir otro problema; este problema también se resolvería, y así sucesivamente. En el caso de la máquina poco fiable, la filosofía del JIT indica que había que resolver el problema, y a fuera con un programa de mantenimiento preventivo que mejorara la fiabilidad de la máquina o, si éste fallara, comprando una máquina más fiable.

Tabla 6.

Buscar la simplicidad esquema del Justo a Tiempo

Problemas (Rocas)	**Solución Jit**
Máquina poco fiable	Mejorar la fiabilidad
Zonas con cuello de botella	Aumentar la capacidad
Tamaño de lotes grandes	Reducir el tiempo de preparación
Planos de fabricación largos	Reducir colas, etc, mediante un sistema de arrastre
Calidad eficiente	Mejorar los procesos

1.22 Segmentación de clientes

Dentro de la investigación de campo realizada a la población de la ciudad de Machala, se obtuvo la respectiva información: los consumidores necesitan una empresa que garantice el traslado de sus diferentes artículos, por tal motivo, el modelo de gestión a desarrollar va dirigido al segmento de clientes no corporativos de la empresa de transporte Transtpygar.

Para tener en claro, la segmentación del cliente permite agrupar a los distintos consumidores que tienen una necesidad homogénea, similar y que tengan patrones de conductas iguales, y que sus comportamientos al momento de comprar sean idénticos. Esto se logra gracias a un estudio previo que realiza la empresa descubrir cuáles son sus futuros consumidores y de qué manera va a satisfacer las necesidades de dicho grupo.

Cuando las empresas logran satisfaces necesidades específicas de sus consumidores, estas aplican estrategias diferenciadas para poder cubrir aquellas necesidades de los clientes más difíciles, en este mismo segmento de clientes se los agrupa en aquellos que se los complace de manera rápida y en otro grupo los que a pesar de su inseguridad son consumidores de la empresa. Cabe recalcar que no se debe confundir la segmentación de clientes con la segmentación del mercado.

Los tipos de clientes se los puede segmentar de la siguiente manera:

- Clientes corporativos
- Clientes no corporativos
- Clientes ocasionales.

Los clientes corporativos son aquellas empresas que prestan servicios de otras empresas, que para el caso objeto de estudio, son las de transporte de carga, mensajería, o distribución de productos elaborados por ellos. Los clientes no corporativos son personas naturales que trabajan a título personal, podemos indicar que son productores agrícolas o vendedores de materia prima. Aquí se puede mencionar a un productor agrícola en el área de banano que presta servicio a una empresa de transporte para transportar su cosecha hasta el industrial.

En cambio, los consumidores ocasionales son aquellos que utilizan un servicio de una manera esporádica, por temporadas o en ferias de descuento. Estos clientes también se los conoce como no potenciales, ya que sus razones para contratar un servicio o comprar un producto en base a una necesidad urgente que se le presenta en ese momento.

En la segmentación de clientes a través de un estudio de mercado se los agrupa según la necesidad de las empresas, clasificándolos por:

- Estrato social
- Educación
- Sexo
- Edad
- Cultura
- Hábitos de consumo
- País, región, ciudad

1.23 Planificación de Estrategias a Largo Plazo para la Fidelización de Clientes

Las estrategias de marketing para la empresa Transtpygar, están programadas a realizarse en corto plazo, pero para ganar presencia en el mercado la planificación de estrategias es constante, y para que, en un futuro, la empresa de transporte de carga no tenga imprevistos de gran magnitud, se ejecutará una estrategia de precios y promociones en temporadas festivas, como son: (a) fiestas patronales, (b) provinciales, y (c) de tipo navideño y de fin de año.

Tabla 7

Promociones que se aplicaran durante el año.

Festividades	Fechas	Partcipacion / Evento
Patronales	24 de Septiembre	Presencia en la Cámara de Industrias y Feria del Banano.
provinciales	23 de Abril	Auspiciante de los eventos organizados por la prefectura a nivel provincial.
Feriados	Semanas del 20 al 31 de diciembre	Descuentos especiales en fletes, envíos y transporte de carga pesada.

Para alcanzar la fidelidad del cliente en un largo plazo para las empresas industriales las cuales confeccionan o elaboran productos es ideal, ya que como son bienes que tienen un determinado tiempo de uso existe la ventaja de que el cliente adquiera el mismo producto a la misma empresa o de la misma marca de forma constante. El tiempo para agregarle aditivos o mejoras es el ideal en ese ciclo, la investigación de mercado incita para descubrir que nuevos usos desean los clientes darle al producto.

Al contrario, para las empresas prestadoras de servicios ocurre algo distinto, cuando un cliente opta por adquirir un servicio puede ocurrir lo siguiente:

1. Que lo contrate
2. Que no lo vuelva a contratar
3. Que contrate el mismo servicio, pero en otra empresa

Las empresas prestadoras de servicio al igual que las vendedoras de bienes, tienen un reto constante que es la calidad en la atención al cliente, es aquí donde el prospecto entra en contacto con la empresa, y que después de la experiencia obtenida por el representante de la misma y si ésta es positiva se provoca la acción de compra, pero si es negativa se arruina el cierre de la venta y se produce la publicidad de boca en boca, que puede ser positiva o negativa.

Cuando la organización, a través de políticas, estrategias de mercadeo, procedimientos o modelos de gestión aplicadas de manera correcta y el talento humano colabora para que se ejecute de tal forma, se logra la lealtad en los clientes. Cuando un cliente vive una experiencia positiva al momento de adquirir el bien o servicio, se convierte en un aliado de la empresa, pues da a conocer su satisfacción a los demás, generando una expectativa y con ello, prospectos de clientes que se encuentran en el mercado de consumo.

1.24 Estrategias Corporativas

Las alianzas estratégicas entre empresas, no son un concepto ajeno para la empresa de servicio de transporte de carga Transtpygar. Estas alianzas las han venido realizando desde los primeros años de su actividad comercial, y entre sus principales socios comerciales están, las empresas de insumos agrícolas, a las cuales les presta el servicio de transporte o fletes de sus productos, siendo la más representativa, la compañía Banacorp, con quien mantiene un contrato anual.

Las estrategias corporativas son diseñadas por la gerencia para trazar nuevos proyectos para cada inicio de periodo, estos proyectos no tienen que estar alejados de la misión, visión y tampoco de los objetivos de la empresa. Este plan de negocios debe de ser rentable, las negociaciones que se

realicen con las diferentes empresas que demandan un bien o un servicio, deben de estar estrictamente alineadas a los propósitos de la organización.

Estas estrategias son planificaciones que se aplican para mejorar las condiciones de las empresas que participan en un mercado de consumo, para Porter estas estrategias ayudan a crear un valor adicional del producto que se oferta en el mercado, logrando la diferenciación entre sus competidores y destacando la presencia en el segmento del mercado en el cual desarrolla sus actividades comerciales.

1.24.1 Tipos de estrategias corporativas

- Estrategia de estabilidad: es el estado de confort de las empresas, es decir, cuando no creen que es necesario la innovación ni la diferenciación de sus productos.
- Estrategia de crecimiento: es cuando las empresas deciden en mejorar su participación en el mercado e incrementar sus ventas y ampliar su cartera de clientes, se consideran las alianzas estratégicas, la creación franquicias, licencias, sucursales e incluso hasta la internacionalización.
- Estrategias de contracción: las empresas a través de una revisión y evaluación buscan reducir el impacto de los segmentos que no son rentables o necesarios.

1.25 Marketing Mix

Es una herramienta que permite analizar de manera interna, cada una de las variables propuestas en su estudio, las cuales son: (a) precio, (b) producto, (c) plaza, y (d) promoción. También conocida como las 4P’s, inciden en el desempeño de las empresas dentro del mercado, no siendo una excepción las empresas de servicios. Al desarrollar de forma

inadecuada alguna de estas variables, se puede provocar un declive en el servicio de una empresa, por tal razón el análisis adecuado y la ejecución correcta de estas variables, permitirán alcanzar los objetivos trazados por la directiva de las empresas.

El marketing mix es la elaboración de estrategias de manera interna que permite a las empresas determinar cuáles son las vías a optar para poder hacer que su producto o servicio sea más atractivo en el mercado. Cuando las empresas arman de manera correcta cada una de las estrategias independientemente de cualquier modelo de gestión que se ejecute, los resultados siempre serán positivos.

Las consecuencias de aplicar de forma incorrecta alguna de las estrategias de la mezcla de mercadotecnia puede traer repercusiones, al momento de establecer un precio que no sea competitivo puede ser el inicio del fin de la empresa, si el producto no cumple las expectativas de los consumidores el ciclo de vida del producto puede llegar a ser muy corto, lo cual la permanencia en el mercado no sería representativa.

Cuando los productos tienen a caer en declive a pesar de tener un precio y ser un producto competitivo las empresas deben de enfocarse en descubrir el problema. Si la rotación del producto es deficiente se considera que existe un inconveniente en la distribución del producto, se pude considerar que este llegué muy tarde a los puntos de ventas lo que sería una causa de ese malestar. Además, si el producto no muestra una presencia firme en el mercado es posible que la estrategia publicitaria no sea la adecuada.

1.25.1 Precio

Las empresas que inician una actividad comercial tienen que tener presente esta variable, ya que la falta de establecimiento y reconocimiento

de sus costos, de manera correcta, puede incidir de manera positiva o negativa a los intereses de la organización. Transtpygar por su parte, al iniciar actividades y con el pasar del tiempo ha tenido presente y sin descuido la estrategia de precios, adaptándola a cada cambio que se produce en el mercado, sin afectar los intereses de sus clientes y tampoco de la empresa.

El precio de venta al público del servicio ofrecido por Transtpygar está en el punto de equilibrio del mercado. El análisis de sus costos fijos, operativos y variables, han determinado el precio de $0.70 centavos por peso de un kilogramo, valor expresado por el representante de la empresa de servicios de transporte de carga, objeto de estudio.

Para comprender un poco más la importancia del precio dentro del marketing mix, se indica que esta estrategia es la única que genera ingresos para la empresa. El concepto de precio se determina según las partes, para el consumidor es el valor que tiene un producto que desea comprar, que a su vez puede ser accesible o no. Por tal motivo las empresas deben calcular el precio ideal para cada una de sus líneas de productos o servicios.

El precio para el vendedor o la empresa es sinónimo de ganancias o utilidades, es el rubro que permite que ellos sigan operando dentro de un mercado de consumo. El precio que se le otorga a un bien o servicio tiene que estar al alcance de todos los consumidores, o por lo menos al segmento del mercado que se ha escogido para incursionar. Para entender otros términos adicionales al precio tenemos los siguientes:

- Lo que se entrega a cambio de un bien o servicio
- Dinero que se intercambia por un bien o servicio
- El tiempo invertido en esperar algo
- Símbolo de diferenciación social

Variables consideradas en el precio por los consumidores al momento de comprar un producto:

- El consumidor evalúa detenidamente el precio de un producto con relación a sus atributos.
- La incursión de nuevas marcas o servicios similares que atenten contra el precio ya establecido en un mercado, empujando la curva de precios hacia abajo.
- Recesión o inflación en la economía de un país, esto puede influenciar de manera negativa en el precio del bien o servicio que se está ofertando, ya que esta situación también afecta a la economía de las familias, las cuales pueden dejar de consumir los productos de una empresa o marca.
- Las políticas económicas de un país, es una variable que esta fuera de las manos de las empresas, si este ajuste económico decidido por el gobierno de un país encarece la producción de un bien o servicio, las organizaciones tienen que ajustarse a los nuevos costos variables o fijos de producción.
- Errores más comunes al momento de establecer los precios.
- La fijación de los precios está demasiado orientada a los costos
- Los precios no se modifican con la frecuencia suficiente para adaptarse al mercado.
- El precio se fija sin tomar en cuenta el resto del marketing mix
- El precio no es lo bastante variado para los diferentes artículos.

Antes de aplicar cualquier modelo de gestión se deberá tomar en cuenta las políticas de precio que tiene la empresa, con la finalidad de que los nuevos cambios no afecten de forma directa o indirecta al nuevo proyecto que se desea incorporar. Si el precio es accesible y es competitivo,

el nuevo modelo de gestión de deberá cambiar ni reestructurar la política de precio ya establecida en la gestión anterior.

1.25.2 Producto

Desde sus inicios, Transtpygar se enfocó por buscar la satisfacción del consumidor, razón por la cual ha venido adaptando sus instalaciones en la medida del mercado, adaptándose a los requerimientos de su entorno, tanto en temas afines a la organización, recepción, estibaje y transporte de artículos. La intención ha sido desde siempre, ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas de sus clientes.

Teniendo en cuenta que la competencia también innova y es cada vez es más agresiva, la directiva de la empresa estudia estrategias que les permitan ofrecer mejores servicios, actualizando sus conocimientos a través de cursos y/o capacitaciones al equipo de colaboradores, de manera permanente, generando equipos de trabajo, mejorando los sistemas de cómputo y logística, con el objetivo de que el servicio brindado por Transtpygar, sea apreciado y valorado por sus clientes.

Al recopilar el concepto de producto y se lo definió de la siguiente manera: es un conjunto de elementos tangibles e intangibles, psicológicos, y fáciles de reconocer que son producidos, confeccionados o creados por las empresas y que tienen la función de satisfacer las necesidades ocasionales o permanentes que tienen los consumidores de un determinado mercado de consumo.

Se indica también que el producto posee características y atributos tangibles e intangibles y estos son:

Características tangibles:

- Envase
- Diseño
- Color
- Etiquetado

Características Intangibles:

- Imagen
- Marca de la empresa
- Logotipo de la empresa
- Nombre del servicio
- Mensaje de la empresa o servicio.

A través de la investigación de mercado las compañías pueden determinar cuáles son las características que desean que tenga el producto y que función deben desempeñar, además la imagen con la que debe proyectar y los mensajes que desean escuchar. Los consumidores al momento de comprar un producto analizan muchas de sus cualidades o atributos, se fijan si este contiene algún valor agregado que lo diferencie de su competencia.

Para que un producto incursione en un mercado, este debe ser estudiado y analizado por los especialistas de la empresa o aquellos contratistas que ejecutaran dicho análisis. Los resultados obtenidos serán concluyentes, es decir, si el producto es apto para entrar por ejemplo en el mercado asiático, europeo o americano. El producto debe de cumplir normas específicas para ser aceptado en cualquiera de esos mercados.

Al momento de crear un producto, este debe tomar en cuenta ciertas características que se presentan en los consumidores.

- Cultura
- Religión
- Edad
- Educación
- País, región o ciudad
- Estrato social

Los productos tangibles están destinados a satisfacer necesidades homogéneas, es decir complacer a uno o varios grupos de clientes pertenecientes al mismo mercado que tienen las mismas necesidades. Estos atributos son generales para la empresa, obviamente la innovación del producto es lo que realmente provocara la diferenciación entre sus productos competidores. Cuando la empresa dedica su tiempo a perfeccionar su producto, ganara mucho más terreno en el mercado.

En cambio, para los servicios prestados, las empresas se encuentran con la siguiente situación, la percepción de los clientes no siempre es la misma, por ende, las empresas que venden servicios deben dedicarse exhaustivamente en dedicar la mayor parte de su tiempo en observar y evaluar los servicios de atención al cliente. Los servicios post venta son los valores agregados que se le dan a los servicios con la intención de realzar la importancia del cliente y mantener su fidelidad.

El producto tiene un ciclo de vida que es:

- Introducción, es el inicio de la participación en el mercado del producto o servicio.
- Crecimiento, aquí es cuando es aceptado el producto en el mercado.
- Madurez: aquí se produce el bajo rendimiento de las ventas, el producto pasa por una etapa de protección en el mercado.

- Declive, esta etapa es la terminal para el producto, se rezaga en el mercado y pierde participación, con tendencia a desaparecer.

1.25.3 Plaza

La plaza o distribución, es analizada de manera detallada, pues permite conocer los canales y rutas que utilizan las empresas afines, para transportar los productos hasta los diferentes puntos de destino, esto es, vendedores y/o consumidor final. En el caso de una empresa de servicios, los puntos de ventas, la relación con los intermediarios y el almacenaje, son los puntos a estudiar.

En el caso de la empresa de servicio de transporte de carga Transtpygar, se analizarán adicionalmente, si la infraestructura destinada al almacenamiento de mercadería, cumple con las normas establecidas y si los puntos de ventas, son los adecuados para cubrir la demanda de los consumidores.

Las empresas utilizan diferentes canales de distribución para hacer llegar sus productos a los diferentes puntos de ventas donde serán exhibidos de manera estratégica para que el consumidor los pueda apreciar y si cumple sus expectativas comprarlos. La plaza o distribución, también hace referencia a los puntos de ventas, los cuales deben cumplir requisitos para uso exclusivo, como el caso de franquicias.

Dentro de la plaza la ubicación de los productos es importante, al momento de perchar en los puntos de ventas las empresas compiten por la mejor ubicación para su exhibición, mientras más visible sea el producto en el punto de venta las posibilidades de compra son altas, un producto que no sea visible tendrá complicaciones para poder ser comprado. Por lo general cuando están en la etapa de declive suelen estar en el fondo de la percha.

Las variables de plaza o distribución tenemos estos aspectos relacionados:

- Canales de distribución
- Logística o distribución física
- Merchandising
- Marketing directo

En los servicios la plaza son las oficinas sucursales o filiales que cuenta la empresa en los diferentes puntos del mercado, en donde desempeña su actividad comercial. La plaza es la parte más importante en los servicios ya que la logística que aplica debe de ser efectiva y coordinada con el resto de departamentos.

1.25.4 Promoción

La promoción es la estrategia del marketing mix que permite dar a conocer el bien o servicio que la empresa está ofertando en el mercado. En esta estrategia, se opta por estar presentes en las redes sociales, prensa, radio o televisión, ya que son los medios para hacer llegar el producto y el mensaje que se quiere transmitir, lo cual es observado por el consumidor final.

La empresa Transtpygar, utiliza los medios de comunicación para dar a conocer el servicio de transporte de carga. En la actualidad, pretende estar presente en la plataforma digital, dando a conocer a través de las redes sociales su filosofía, esto es, misión, visión y valores de la empresa, así como sus cualidades, diferenciaciones y valor agregado que ofrece y que reciben los clientes, cuando optan por contratar sus servicios.

La promoción tiene un concepto más específico, se encarga de dar a conocer, informar o persuadir los productos ofertados por las empresas al

público objetivo, de esa manera pretende influencias en las actitudes y comportamiento de los mismos, para generar la acción de compra. Además, para lograr estos objetivos es necesario que la publicidad y la imagen sea las adecuadas para así poder cautivar al target.

La promoción utiliza diferentes tipos de estrategias de marketing que son aplicadas dentro de las 4P, las cuales incitan, influyen, animan a un determinado grupo de personas a compartir la misma necesidad creada por estos anuncios, que acompañados con mensajes claros y precisos ejecutan la acción de compra, estimulando tanto a los clientes como a las empresas a ser compradores de sus bienes o servicios.

Los autores como Stanton, Etzel y Walker (2000) definieron a la promoción como: la persuasión de los representantes de las empresas, para hacer recordar el producto en las mentes del consumidor.

McCarthy (1998) precisó que la promoción es la comunicación que se da entre el vendedor y el consumidor potencial para concretar o cerrar la venta a través de la influencia.

Kerin, Hartley y Rudelius (2001) representaron la cuarta P de los elementos del marketing mix y consta de herramientas como la comunicación, publicidad, las ventas personales, las relaciones públicas y el marketing directo.

Kotler y Keller (2003) puntualizaron a la promoción como la comunicación en marketing que existe entre las empresas que intentan convencer, recordar directa o indirectamente sus productos y marcas a los consumidores.

Las actividades que tienen como objetivo incrementar las ventas o dar a conocer algo, por último, se conocen como promociones. En este caso, la

idea de promoción puede asociarse a nociones como descuento u oferta, donde surgen afirmaciones como, quiero aprovechar la promoción de la tienda de ropa, en el mercado hay una promoción de dos por uno, donde comprando dos productos lácteos, sólo pagas uno.

Ese conjunto de acciones es lo que se conoce como promoción de ventas y tiene como claro objetivo el incentivar a los consumidores a que confíen en una empresa en cuestión y también a que aumenten el volumen de compras que realizan. Para lograr los objetivos expuestos, además de descuentos y de ofertas, es habitual que se recurra a herramientas tales como reembolsos, regalos publicitarios, cupones, muestras, promociones en el punto de venta o incluso premios a la fidelidad.

Se trata de una serie de técnicas integradas en el plan de marketing, cuya finalidad consiste en alcanzar una serie de objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un target determinado. El objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas.

Partiendo de que la actividad promocional puede desarrollarse en cualquiera de los diferentes canales de distribución, tales como, consumidor final, detallista, gran superficie, etc., y dentro de cualquier sector o tamaño de empresa, alimentación, prensa, financiero, nuevas tecnologías, etc., se ha considerado oportuno dividir este apartado en los siguientes puntos:

Variables a considerar:

- Originalidad. Es preciso aportar dosis de novedad e innovación a nuestras promociones, ya que de lo contrario nos hará pasar totalmente desapercibidos.

- Identificación plena del target. De esta forma la promoción tendrá una mayor ratio de respuesta positiva.
- Incentivo ad hoc. Cada promoción debe estar enfocada a su target.
- Temporal. ¿Cuándo se lo realiza?, ¿cuándo se vende más o menos? Dar respuesta a estos interrogantes es parte del éxito y es una decisión estratégica, lo que sí hay que tener en cuenta es que no debe perdurar en el tiempo.
- Mix promocional. En el planning promocional se debe incluir una variedad de incentivos y estrategias.
- Ser proactivo. Saber aprovechar las posibles oportunidades que surjan.

Objetivos:

- Aumentar visitas a la web.
- Incrementar las ventas.
- Contrarrestar acciones de la competencia.
- Conseguir nuevos clientes.
- Potenciar la marca.
- Generar liquidez económica.
- Fidelizar.
- Introducir nuevos productos.
- Motivar equipos de venta.
- Reforzar la campaña publicitaria.
- Conseguir más seguidores en las redes.

Técnicas habituales:

- Eventos. La creatividad es una variable que en este punto adquiere un gran protagonismo, ya que en la actualidad existe una

gran cantidad de lugares donde se puede realizar este tipo de actos.

- Concursos. Quizá es un clásico del marketing promocional, pero se siguen obteniendo buenos resultados, ya que en la mayoría de los casos requiere participación activa de la persona.
- Programas de fidelización focus costumer. El cliente se ha convertido en el eje central de toda estrategia comercial y profesional, por ello esta actividad se ha potenciado bajo la denominación marketing relacional.
- Promociones económicas. Se incluyen todas aquellas que tienen algún tipo de recompensa económica, tales como, descuentos directos, vales o cupones descuento comúnmente en EE. UU., el clásico 2 x 1, entre otras.
- Promociones del producto. Entrega de muestras gratuitas o sampling, mayor entrega de producto por el mismo precio, degustaciones, regalos de producto, etc.

1.26 Consumidor Satisfecho

El cliente es la persona más importante para la empresa Transtpygar, por tal motivo el modelo de gestión que se desarrollará, busca garantizar la satisfacción de los actuales y futuros consumidores. La rapidez al momento de documentar los artículos a transportar, y el cuidado que se le presta a los mismos, para que no sufra ningún tipo de daño durante el viaje, es el valor agregado que se marcará en la mente del consumidor, dando una percepción positiva del servicio prestado.

Para comprender un poco más sobre el consumidor satisfecho se tendrá presente lo siguiente: la comunicación es parte fundamental para que conocer más sobre el comportamiento de los consumidores y así crear

estrategias de posicionamiento en el mercado. y para tener clientes satisfechos debemos considerar lo siguiente:

1. Relación: se planifica una reunión entre los consumidores y la empresa, la intención es conocer un poco más de los pensamientos de los consumidores, para así poder anticiparse a sus necesidades futuras.
2. Esmero: las empresas deben de tener presente que tienen que cuidar al cliente, los servicios post venta, o los obsequios en sus compras, o las promociones del dos por uno, que crean una estrecha relación cliente-empresa.
3. Calidez: ofreciendo un servicio de atención al cliente con calidad por parte de los representantes de la empresa, provocando una estadía placentera, generara opiniones favorables a beneficio de la empresa.
4. Excelencia: es la búsqueda de la innovación y la mejora continua.
5. Transparencia: las empresas deben de expresar un lenguaje claro y preciso, cumplir con las garantías, y servicio post venta.
6. Adaptación: adaptar el producto al gusto de cada grupo clientes, hacerlo sentir exclusivo. Además, adaptarse a los cambios en el mercado para ser más competitivos.

Estos puntos, permitirán extraer todas las inquietudes que tiene los clientes sobre el producto sea este un bien o un servicio, y que desean que sean modificado de alguna manera para cumplir las nuevas necesidades que se le presentan a los consumidores. Y además es una ventaja para estar a la vanguardia del mercado de consumo que a su vez es cambiante con el pasar de los periodos.

Se tendrá presente de que las empresas con fines de lucro tienen la obligación de satisfacer todas las necesidades de sus consumidores,

agrupándolos para que la tarea sea más sencilla y práctica. Se entiende que mientras que este conforme el cliente más serán los beneficios para la empresa y la rentabilidad será mucho mayor. El consumidor es el protagonista en el comercio; es quien decide qué comprar y a qué tienda ingresar.

Las empresas deben estar preparadas para atenderlos con una buena estrategia, porque trabajar con afluencia de público puede generar más de alguna complicación en el negocio. Para evitar problemas es necesario que el servicio al cliente y las habilidades en la comunicación sean óptimos. La competencia cada día es mayor debido a que los productos ofrecidos son similares y los consumidores buscan rápidamente calidad, buen servicio y precios razonables.

Por ello, es fundamental encontrar fórmulas para atraer público, convertirlo en clientes frecuentes y que recomienden tu empresa a sus cercanos, para lo cual se debe prestar atención a algunas, de las siguientes consideraciones, para lograr un exitoso servicio de venta:

Hay que trabajar cada día para entregar un buen servicio y satisfacer al cliente al 100%. Recuerde que los consumidores son lo más importante para cualquier negocio y que sin ellos, éste prácticamente no existe. Se debe prestar un servicio rápido y jamás un cliente debe esperar por ser atendido.

El público puede huir a la competencia en búsqueda de un producto similar y una mejor atención que responda a sus expectativas, para esto se indica lo siguiente:

- Trabajo es trabajo
- Ser cortés

- Los clientes no se juzgan
- Clientes autónomos
- El cliente tiene la palabra
- Adaptarse al cliente

Los puntos expuestos facilitaran el servicio para el cliente, la cordialidad que recibe el consumidor por parte de los representantes de la empresa quedará como una grata experiencia, la cual obtendrá su recompensa la empresa porque eso se transformara en el aumento de las ventas lo cual generara más rentabilidad y mejorará la presencia de la organización dentro del mercado de consumo.

1.27 Costo a Satisfacer

Para las empresas, es un tema de incertidumbre el costo a satisfacer o el costo beneficio, considerándose determinante al momento de tomar decisiones, tanto por parte del directorio como los jefes departamentales, quienes pueden influir de manera posita o negativa en los intereses de la empresa. De ahí, que la mayor parte de los gerentes prefieren beneficiar a la organización, sin importar los intereses de a sus clientes, lo que a la larga es considerado como un error grave, pues tienden a perder participación en el mercado, por sus bajos niveles de competitividad.

Transtpygar por su parte, conoce los riesgos de las tomas de decisiones y del costo a satisfacer. El modelo de gestión que pretende desarrollar, busca anticiparse a los errores o a minimizar las causas negativas que puedan surgir de manera indirecta, al momento de elegir una opción para remediar una eventualidad, e incluir un presupuesto para imprevistos como una alternativa de solución respecto a posibles incidentes. Cabe mencionar, que esta estrategia está enfocada precisamente en buscar la satisfacción del consumidor sin perjudicar los intereses de la empresa.

Los consumidores por lo regular se enfrentan a una amplia gama de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad determinada. Los consumidores toman decisiones de compra con base en la percepción del valor que proporcionan los distintos productos y servicios, el valor para el cliente es la diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener el producto. No es común que los clientes juzguen los valores y costos de los productos con exactitud y objetividad. Ellos actúan según el valor percibido.

La satisfacción de los clientes depende del desempeño que se percibe en un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador quedará insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará encantado.

Las empresas con un marketing sobresaliente procuran mantener satisfechos a sus clientes. Los clientes satisfechos vuelven a comprar, y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto, la clave es hacer que las expectativas del cliente coincidan con el desempeño de la empresa. Las empresas inteligentes buscan encantar a los clientes mediante prometer sólo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

Las expectativas de los clientes se basan en experiencias de compra anteriores, las opiniones de amistades y la información y promesas que ofrecen los mercadólogos y sus competidores. Por tal razón las empresas deben de estudiar y analizar esas experiencias que ya ha sido sujeto el consumidor, así el cliente no podrá repetir aquella experiencia negativa que vivió con el producto que frecuentaba comprar.

La calidad tiene un impacto directo sobre el desempeño de los productos o servicios. En el sentido más estricto, la calidad se puede definir como “ausencia de defectos”, pero casi todas las empresas centradas en el cliente van más allá de esta esta definición de calidad tan limitada. Más bien, esas compañías definen la calidad en términos de satisfacción del cliente.

La American Society for Quality define la calidad como las características de un producto o servicio que afectan su capacidad para satisfacer las necesidades expresas o implícitas de los clientes. Estas definiciones enfocadas en el cliente sugieren que la calidad parte de las necesidades del cliente y termina con la satisfacción del cliente.

1.28 Comodidad del Cliente

Las instalaciones de la empresa Transtpygar están adaptadas para el confort de quienes los visitan, posee una infraestructura adecuada para almacenar los artículos a transportar. La finalidad de desarrollar el modelo gestión Lean, aplicado al servicio y atención al cliente, es ganar más prospectos y reforzar la confianza y relación cliente-empresa. Adaptándose a las tendencias del mercado, la empresa creará un web site, que facilitará la comunicación con los clientes, respecto al traslado de la mercadería al punto de destino solicitado, optimizando sus recursos y brindando un servicio a domicilio.

Si se ahonda en el concepto de comodidad del cliente se indicará: en la actualidad los consumidores prefieren la comodidad, en que consiste: en que las adquisiciones de los productos sean personalizadas y sin perder mucho tiempo. Para eso las empresas se han decidido por el networking que no es otra cosa que las ventas por internet, con este método los productos llegan a más consumidores y a cualquier parte del planeta.

Para captar la mayor cantidad de clientes las empresas deben de comprender que mientras más cómodo este el cliente, más compras puede realizar. Para esto se sugiere los siguientes pasos:

- Simplicidad
- Economía de tiempo
- Familiaridad

Una forma de brindar la comodidad a los clientes, las organizaciones prefieren adquirir máquinas expendedoras de sus productos que trabajan en lugares concurridos en horario extendido, en donde estas máquinas desempeñan la función de seguir vendiendo los productos de la empresa a los consumidores aun después de los horarios permitidos, o en lugares en donde no permiten vendedores.

Los servicios de puerta a puerta, los servicios en línea, catálogos, redes sociales e internet han convertido a los consumidores en clientes cómodos, basta con un clic para realizar una compra, para reservar un pedido, para pedir un taxi o hasta para reservaciones en el restaurante de preferencia. Esto es aprovechado por las empresas en todas las formas posibles, diseñando aplicaciones las cuales ofrecen sus servicios o con publicidad dentro de las aplicaciones para dar a conocer sus nuevos productos.

Cuando las empresas con los resultados de un estudio previo de rigor, decide dar un giro de 180 grados y volverlo menos formal, más amigable con las personas; en síntesis, transformar el área de atención al cliente y dejar atrás el frío trato comercial, es una experiencia positiva para todas las personas que ingresan allí. Incluidos los niños que acompañan a sus madres.

Para ellos se piensa habilitar un cubículo diseñado con escalas, gustos y colores. Allí, los hijos de los clientes pueden estar a sus anchas mientras sus progenitores realizan sus gestiones. Las innovaciones incorporadas tienen la intención de atraer y encantar a los clientes de la empresa que desea implementar alguna innovación en este ejemplo tuvieron dos ejes de diseño: (a) el formal, y (b) el psicológico.

En el primero, el diseñador se decidió por incorporar formas orgánicas, tanto en sofás como en las mesas y otros muebles. Hasta las oficinas siguen una forma de S, que permite un flujo dinámico y continuo de clientes y empleados. Los colores se actualizaron. Ahora predominan las tierras, pasteles y verdes, más adecuados para la función del espacio. El otro eje, en cambio, se potenció con aromas.

Para eso se implementó una cafetería donde los visitantes pueden degustar de un café o un chocolate de primera categoría así, con un humeante café de por medio, las transacciones salen del estrés acumulado durante la jornada diaria de los clientes, que al notar un ambiente diferente e incluso hasta hogareño retoman la calma de un día pesado de trabajo, lo que se pretende es que el confort también juegue un papel importante en el cierre de las negociaciones en una empresa.

Un buen servicio al cliente elimina la barrera comunicativa que muchos consumidores suelen percibir al interactuar con una empresa. Cuando esto se lo lleva a un ámbito online ocurre de igual manera, por lo que se vuelve imprescindible dedicar especial atención al servicio que brinde a su audiencia.

1. Utilice el elemento sorpresa

Un acto bondadoso hacia un cliente es capaz de generar agradecimiento y lealtad por parte del mismo, pero cuando a eso le sumas el

elemento sorpresa, el efecto suele ser mayor. Al utilizar un incentivo, regalo o trato especial que el cliente no se espera, es más sencillo generar reciprocidad. Lo más probable es que se sentirá suficientemente agradecido como para apoyar a su negocio en la forma que le ofrece hacerlo.

2. Encuentre similitudes con sus clientes.

Psicológicamente, tendemos a sentirnos más interesados o atraídos por aquellas personas con las cuales tenemos similitud o con aquellas que tenemos cosas en común. Cuando representamos a una empresa en internet, esta identificación de nuestros clientes con el negocio es de igual manera posible. Por lo tanto, este punto trata sobre conocer a sus clientes, encontrando elementos en común entre usted y ellos con el fin de que estos se sientan identificados al tratar con tu empresa.

Una buena forma de conocer de antemano a clientes que entablan una conversación online con usted, es indagando un poco en su negocio o sitio web, buscando elementos que puedan tener en común y que puedas usar en la comunicación.

3. Abordar las quejas.

No es la tarea más agradable; sin embargo, los estudios sugieren que la mayoría de los clientes que expresan quejas coherentes estarán dispuestos a realizar nuevamente negocios contigo si eres capaz de solucionar su problema satisfactoriamente la primera vez. Cuando se reciben quejas con fundamentos, toma el control de la situación reconociendo y resolviendo el problema y estableciendo un diálogo enfocado en la solución hasta que el cliente pueda volver a un estado de satisfacción.

4. Utilice lenguaje positivo.

La comunicación escrita en internet puede dar lugar a interpretaciones muy diferentes dependiendo de quién la lea. Para evitar problemas de malas interpretaciones que suenen ofensivas, negativas o poco productivas, utilice siempre lenguaje positivo enfocado en hacer sentir bien al lector.

5. Asegure con paciencia, la calidad de tu servicio.

Las personas siempre quieren las cosas rápido y este es efectivamente un elemento relevante a considerar. Sin embargo, cuando se trata del servicio que una empresa le brinda a su consumidor, los clientes expresan, la gran mayoría de las veces, que la calidad del servicio es sumamente más importante que su velocidad. Por lo tanto, no descuide la agilidad de tu atención al cliente, pero siempre tómese el tiempo necesario considerando la calidad de tu servicio, por encima de la rapidez.

6. Finalice la conversación con un problema resuelto.

Los clientes esperan que al obtener tu atención sus problemas sean resueltos, eso significa que cualquier otro tipo de desenlace generará clientes insatisfechos. Al establecer una conversación con el usuario que busca la solución a un problema, resolverlo es crítico para contar con su satisfacción, ya que al hacerlo demostrarás que de hecho te importa solucionar su problema, que estás dispuesto a trabajar para solucionarlo y que confías en que si él dice que “hay algo mal” entonces hay algo mal.

7. Apártese de su camino, oportunamente.

Lo que buscas con un buen servicio hacia tus clientes es la grata experiencia de cada uno de ellos al interactuar con tu empresa, eso está claro. Algunos clientes, sin embargo, prefieren tomar las riendas y basarse

en contenido como tutoriales, guías y preguntas frecuentes para solucionar sus problemas ellos mismos antes de llamar o contactarte.

Este tipo de usuarios está en aumento hoy en día, así la efectividad de la experiencia web se vuelca cada vez más hacia la calidad del contenido valioso. Cuando se determine qué canales de atención al cliente son más adecuados para ofrecer un servicio oportuno y satisfactorio, no olvides considerar a aquellos que prefieren usar tu contenido como otra forma de servicio.

8. Demuestre interés y agradecimiento.

Si un cliente mostró interés en tu negocio, se acercó, dedicó tiempo e invirtió dinero en el mismo, lo peor que la empresa puede hacer es demostrar indiferencia. Demuestre que, para su empresa el interés de sus clientes no pasa desapercibido. A veces con pequeños gestos le puede demostrar su aprecio y así darle a entender al usuario que vale la pena acercarse.

Existen muchas formas de mostrar agradecimiento sin comprometer el presupuesto con grandes gastos. La idea es brindar un gesto que deje un buen recuerdo o agradable impresión, como podría ser una carta de agradecimiento escrita a mano. En un mundo tan digitalizado, una atención de puño y letra, dedicada especialmente al cliente, puede ser una agradable experiencia.

9. Invierta en un gran servicio.

Ofrecer un servicio al cliente de calidad debe ser para una empresa mucho más que un valor, debe ser una cultura practicada constantemente y mantenida por todos los empleados de la compañía. La calidad de su servicio nunca sobrepasará la calidad de quienes lo proveen, así que, si

deseas ofrecer las mejores experiencias, la empresa debe enfocarse en capacitar a su personal dándole las herramientas y tácticas necesarias para crear un equipo efectivo, capaz de interactuar con sus clientes y dejarlos felices.

Es necesario que el equipo cuente con un plan a seguir en situaciones que puedan presentarse con su clientela; es decir, deben contar con una guía de lineamientos que les indique cómo actuar frente a diferentes problemas que puedan surgir. Así, por ejemplo, si un usuario se queja porque el precio del producto no refleja un descuento que se habría ofrecido, el representante deberá saber qué hacer para resolver la situación.

10. Escuchar a los clientes.

Finalmente, nunca deje de escuchar qué tienen que decir sus clientes. Esta retroalimentación es información de primera para reconsiderar estrategias y ajustar la forma en que se aborda a su audiencia en internet. Crea campañas de correos electrónicos, encuestas, entrevistas e interacciones en medios sociales para invitar a la audiencia a responder unas preguntas, compartir su opinión y determinar si el servicio al cliente es satisfactorio o necesita alguna modificación.

Hacer esto no solo te brindará información de calidad que se puede usar para trazar nuevas estrategias, sino que será una demostración de confianza de la empresa hacia sus clientes, los cuales verán que sus opiniones son importantes para ella al momento de reconsiderar la forma de actuar en línea. La empresa debe de recordar que, para ofrecer un buen servicio, enfocarse en el cliente a toda hora es clave para establecer una comunicación que rompa las barreras digitales y permita mantener una conversación genuina con tu audiencia.

1.29 Comunicación

La comunicación es la parte esencial que tienen las empresas, tanto para transmitir un mensaje a su cliente interno, como externo. La nitidez y la precisión del mensaje, será la clave para el éxito o el fracaso de las organizaciones. La comunicación interdepartamental planteada por el modelo de gestión Lean, permitirá que los procesos en la empresa Transtpygar se agilicen, evitando brechas entre los departamentos, roces a nivel de su fuerza laboral y/o malos entendidos.

Dentro del tema de la comunicación se expande a lo empresarial, la comunicación empresarial es el intangible más importante de la empresa, ya que a través de los datos que se intercambian entre los departamentos que si se lo canaliza de la mejor manera dará como resultado una información adecuada, alcanzando la eficiencia y la eficacia. Pero si existen brechas entre cada departamento, el desarrollo de la información tendrá un resultado negativo.

La comunicación dentro de un modelo de gestión tiene la función de transmitir cada una de las estrategias que se realizan en la empresa, cada departamento tendrá una tarea específica, cada área será responsable de que los procesos se cumplan a cabalidad, cada integrante del talento humano hasta la gerencia serán los encargados de manejar de manera correcta cada uno de los recursos de la empresa.

En la comunicación externa las organizaciones transmiten sus mensajes al resto de la población con la firme intención de ganar la mayor cantidad de prospectos para luego convertirlos en clientes. el mensaje que está enmarcado en una publicidad en muy medio escrito debe de ser contundente para poder llamar la atención de los futuros clientes, el nombre de la marca, el diseño del logotipo y hasta los colores de los productos,

deben de trasmitir un mensaje preciso sobre las características, atributos y valor agregado de dicho producto.

Además de la comunicación gráfica se usa de forma muy constante la publicidad a través de los medios radiales y televisivos, los cuales son canales de comunicación en donde se transmitirá de manera de locución y con animaciones en el caso de la tv, incluso contratando personas influyentes que facilitaran la influencia, la persuasión en la acción de compra de los consumidores.

La comunicación es una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él y, desde luego, sin comunicación hoy en día estamos más fácilmente abocados al fracaso. De hecho, a través de la comunicación integral vamos a acercar al mercado la imagen que queremos que se tenga de nuestra empresa, lo que nos va a permitir posicionarnos de forma cada vez más competitiva. Y esta afirmación es válida tanto para las compañías multinacionales como para las pymes, muchas de las cuales caen en el error de pensar que la comunicación es solo parte de las grandes empresas.

Las organizaciones están inmersas en una etapa de marketing de percepciones, donde «lo esencial no es serlo, sino parecerlo», donde lo que importa verdaderamente es lo que percibe el mercado con referencia al cliente, a la empresa y la marca y a ello contribuye de forma clara la comunicación. Por ello, cualquier compañía que no se preocupe por controlar y potenciar su política de comunicación está perdiendo muchas oportunidades de mejorar la imagen y la marca de cara tanto a la propia empresa como al exterior.

El posicionamiento de una empresa requiere un análisis previo del mercado para conocer qué es lo que demandan los consumidores, luego se lanza el producto o servicio que mejor satisfaga las necesidades a través de los canales de distribución más rentables para posteriormente comercializarlo. Pero hasta ahí no deja de ser lo que hacen la mayoría de las empresas presentes en el mercado.

La importancia de una buena estrategia de comunicación, radica en la forma propuesta, pues una estrategia que se pueda llevar a cabo a partir de las diferentes herramientas que ofrece el marketing, pero en las que siempre existe un elemento común es el mensaje a trasmitir, pues dependiente de su planteamiento al mercado, va a posicionar y va a diferenciar a la empresa de la competencia.

La elección de un buen mensaje es fundamental para que la estrategia de comunicación sea efectiva. Pero elegir el mensaje no siempre es fácil, máximo si se toma en cuenta el proceso que sigue la comunicación, ya que entre lo que se desea decir y lo que finalmente se percibe, se sigue un proceso un tanto complejo que obliga a que sea realizado por profesionales:

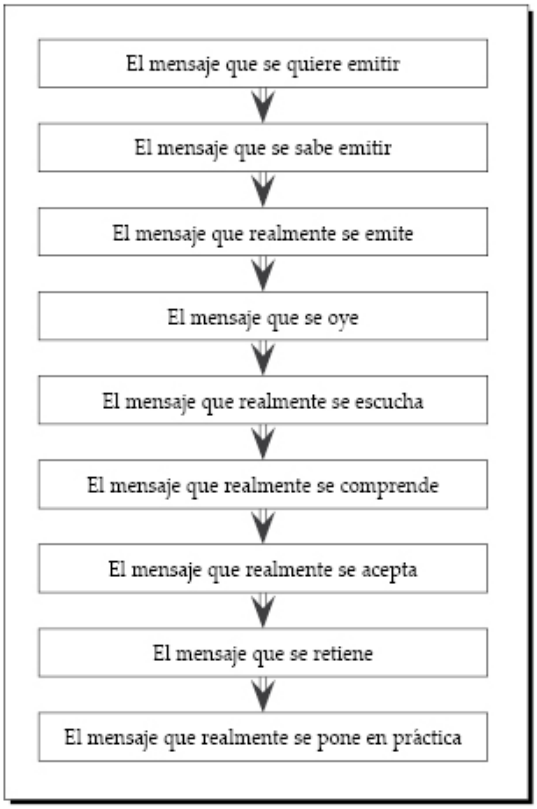


Figura 10. El proceso de la comunicación

En este sentido, nunca la comunicación puede estar al margen de las características y objetivos que definen a la empresa, sino más bien todo lo contrario: la comunicación corporativa debe ser un reflejo de la estrategia empresarial. Por ese motivo, el director de comunicación o dircom de toda compañía debe formar parte ineludiblemente del comité de dirección. Solo así podrá estar perfectamente informado de los objetivos de la compañía y actuar en consecuencia.

1.30 Estrategia Funcional

El modelo de gestión Lean, plantea estrategias de corto plazo, las cuales al adaptarse a las establecidas por cada departamento de la empresa objeto de estudio, permitirá tener una retroalimentación clara. Es importante mencionar que dichas estrategias, serán implantadas en las diversas áreas

que mantenga contacto con el consumidor. La capacitación constante para el personal de servicio y atención al cliente, inventario, almacenaje y estiba, serán la carta de presentación de un servicio óptimo, ofrecido por la empresa, que afianzarán las relaciones con sus clientes.

Las estrategias funcionales adjudican la responsabilidad de las tareas asignadas a cada unidad de negocio que tiene la empresa, las cuales están dirigidas por los gerentes y ejecutadas por los representantes de la empresa. Cada departamento tiene una obligación de optimizar los procesos y encaminar el proyecto trazado en la estrategia. Para que esto se lleve a cabo todo el personal corporativo deberá estar altamente entrenado para que no existan errores y no se pierda la coordinación de cada uno de los procesos.

Los resultados que se obtendrán de las estrategias elegidas en el proyecto serán de corto plazo, y se limita a la dirección de cada departamento de la organización, estas permiten optimizar todas las áreas, ya sean de mercadotecnia, financiera, logística, de producción y hasta los inventarios. Todo con la finalidad de alcanzar la eficiencia y la eficacia y así poder satisfacer las necesidades de los consumidores.

Además, las estrategias funcionales se complementan estas áreas:

- Investigación de mercado
- Geográfica
- Tiempo de consumo
- Distribución

Las estrategias funcionales de la empresa se estructuran según las áreas funcionales o departamentos en que se divide la empresa. Así, las estrategias funcionales más habituales en una empresa son las siguientes:

- Estrategia de producción: la empresa ha de definir la estrategia a seguir durante los próximos años en lo que se refiere a su sistema de producción
- Estrategia comercial o de marketing: la estrategia de marketing consiste en determinar qué acciones va a tener que llevar a cabo la empresa para colocar sus productos o servicios en el mercado
- Estrategia financiera: en este tipo de estrategia, la empresa fijará las fuentes de financiación que necesita para llevar a cabo sus proyectos de inversión y determinar el coste asociado a las mismas.
- Estrategia de I+D+i cuyas iniciales significan, Investigación, Desarrollo e Innovación: mediante esta estrategia, la empresa planifica las acciones relacionadas con la introducción de nuevas técnicas de desarrollo dirigidas a la mejora de su eficiencia: nuevas técnicas de dirección y gestión empresarial, nuevas técnicas de motivación de los trabajadores, nuevas técnicas de producción.
- Estrategia de recursos humanos: la estrategia de recursos humanos consiste en formular acciones relacionadas con la dirección de las personas dentro de la empresa, es decir, acciones dirigidas a la selección y reclutamiento de personal, capacitación y motivación de los recursos humanos.

Todas las estrategias funcionales tienen que estar conectadas, fundamentalmente porque no hay decisiones funcionales que afecten exclusivamente a una única área de la empresa. Una decisión que nace del área de producción, como es el aumento del volumen de producción para hacer frente a un incremento de la demanda, repercute directamente en el resto de áreas funcionales, de manera que ello implicará decisiones que afectarán a otras áreas.

Pueden salir afectadas el área de recursos humanos porque habrá que contratar nuevos trabajadores, al área financiera porque habrá que buscar nueva financiación para comprar más inputs y contratar a los nuevos trabajadores, al área comercial porque se deberá garantizar la venta de las nuevas unidades de producto fabricadas y al área de I+D+i porque habrá que incorporar nuevas tecnologías y nuevos sistemas de gestión de la producción.

1.31 Estrategia de Amplia Diferenciación

En los resultados de la investigación cuantitativa realizada en la empresa Transtpygar, a través del modelo de gestión de Lean, se recomienda emplear estrategias para mejorar el servicio y por ende lograr una percepción positiva y única, misma que marcará la diferencia de la empresa entre la competencia, esto es, las que se dedican a prestar servicios de carga. Esta estrategia se basa en el principio fundamental de Lean, esto es, más rápido, más valor, que busca:

- Captar mayor cantidad de clientes.
- Generar lealtad en los clientes
- Crear una política de precios.

Las empresas fortalecen la diferenciación del producto de forma constante, la percepción de los clientes al comprar un bien o contratar un servicio, está relacionado estrechamente con los productos de la competencia. El cliente explora, analiza, deduce y compara cada uno de los productos que acostumbra a usar, y cuando encuentra en la competencia el mismo producto que usa, pero con alguna variedad útil, a pesar de su precio analiza el costo-beneficio y si el beneficio es mayor no le importara pagar un precio más alto.

En el mercado de consumo es una lucha constante por innovar y realzar la marca, el producto, el bien o el servicio, exitosas son aquellas empresas que logran la diferenciación de su producto y a la vez que esa modificación cumpla con las expectativas del cliente, logrando la satisfacción de dichas necesidades. La estrategia de amplia diferenciación, sino se la aplica de manera correcta, repercutirá negativamente en las aspiraciones de la empresa, pues impedirá ganar prospectos y espacios dentro del mercado de servicios.

Las estrategias de diferenciación son atractivas cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para un producto estandarizado. La empresa que pretenda tener éxito con la diferenciación debe estudiar las necesidades y conductas de los compradores con mucho cuidado para saber qué consideran importante, qué creen que tiene valor y cuánto están dispuestos a pagar por ello.

El truco está en que la compañía debe incorporar los atributos que desean los compradores a su producto o servicio, de forma que no sólo atraiga a una amplia variedad de compradores, sino que también sea lo bastante diferenciable de los productos de los rivales para mantenerse aparte de ellos; al respecto, un producto muy diferenciado siempre es preferible a uno poco diferenciado.

Una estrategia de diferenciación implica una propuesta de valor única para el cliente. La estrategia consigue su objetivo cuando a una cantidad atractivamente grande de compradores le parece tentadora la propuesta de valor para el cliente y se identifica con más fuerza con los atributos diferenciados de la empresa.

La diferenciación exitosa permite que una empresa:

- Fije un precio mayor por su producto.

- Aumente las ventas unitarias (a causa de los compradores adicionales que llegan por las características diferenciadoras).
- Obtenga lealtad del comprador hacia su marca (porque a algunos consumidores les atrae mucho las características distintivas y se sienten unidos a la empresa y sus productos).

La diferenciación aumenta las ganancias siempre que el producto de una empresa soporte un precio lo bastante mayor o produzca un aumento de ventas lo suficientemente grande para cubrir en exceso los costos añadidos de conseguir la diferenciación. Las estrategias de diferenciación fracasan cuando los compradores no valoran las características únicas de la marca o cuando sus rivales copian o igualan con facilidad el planteamiento de diferenciación de la empresa.

La diferenciación no es algo que crezca en los departamentos de marketing y publicidad, ni se limita a las generalidades de calidad y servicio. Las oportunidades de diferenciación existen en todas las actividades de la cadena de valor de una industria. Sin embargo, el planteamiento más sistemático que pueden adoptar los administradores implica concentrarse en los impulsores de cualidades únicas, un conjunto de factores análogos a los impulsores de costo de eficacia particular para crear diferenciación.

Las estrategias de diferenciación tienden a funcionar mejor en circunstancias comerciales en las que:

- Las necesidades y usos del producto por parte del comprador son diversos: Las preferencias diversas del comprador presentan a los competidores una ventana más amplia de oportunidades para hacer las cosas de otro modo y apartarse con atributos del producto que se dirijan a consumidores particulares.

- Hay muchas formas de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores las perciben y valoran: Hay mucho margen para que los competidores minoristas de ropa almacenen distintos estilos y calidad de prendas, pero muy poco para que los fabricantes de clips, papel carbón o azúcar distingan sus productos.
- Pocas empresas rivales siguen un planteamiento semejante de diferenciación: Los mejores planteamientos de diferenciación implican atraer compradores con base en atributos que los rivales no destaquen. Un diferenciador encuentra menos rivalidad directa cuando sigue su propio camino en la creación de singularidad y no intenta diferenciarse con los mismos atributos de sus competidores.
- El cambio tecnológico es veloz y la competencia gira en torno a las características del producto que evolucionan con rapidez: La innovación rápida del producto y las frecuentes introducciones de mercancías de siguiente generación no sólo da espacio para que las empresas sigan distintas rutas de diferenciación, sino que también intensifican el interés del comprador.

La estrategia de diferenciación amplia radica en la creación de atributos únicos en los productos o servicio ofrecidos al cliente para obtener una ventaja competitiva en la industria en que se compite. Toda la cadena de valor deberá estar enfocada en este tipo de estrategia para crear un valor único difícil de imitar y por el cual los consumidores se dispongan a pagar.

1.32 Estrategia de Enfoque del Nicho de Mercado Basado en la Diferenciación

Es importante para las empresas, al inicio de sus actividades, captar un segmento del mercado. Una vez determinado, se deben establecer las diferentes estrategias de mercadeo, en busca de aumentar su participación, a través de la captación de nuevos clientes. Para enfocarse en un segmento

de mercado, es necesario conocer las necesidades de los consumidores y para captar su atención, las empresas deben estar en la capacidad para satisfacerlas, algo que por supuesto, no es tan sencillo, de ahí la importancia de promover la investigación y estudios afines, como el presente trabajo de titulación.

Transtpygar cuenta ya con un nicho de mercado plenamente establecido; sin embargo, en su afán de renovar sus servicios, busca desarrollar estrategias que le permitan mejorar y diferenciarse de sus competidores. Cabe mencionar, que los clientes actuales con los que cuenta la empresa, se sienten satisfechos con el servicio, por la permanente preocupación que se mantiene durante el transporte de las cargas asignadas, evitando que se incumplan los tiempos ofertados y que el producto asignado, llegue sin ningún tipo de anomalías o daños, razón que le ha permitido ganarse un espacio en el mercado de servicios de transporte de carga.

En las empresas que a través de sus investigaciones detentan cada una de las necesidades de los clientes, los agrupa de forma homogénea, de tal manera de formar un espacio pequeño de consumidores a los cuales les llamara nicho. Estos prospectos están agrupados dentro de un mercado de consumo, como se segmenta a través de la diferenciación, estos clientes especiales serán compensados con la elaboración de un producto destinados solo para ellos.

La selección de los distintos clientes que se encuentran en el mercado, están de una forma desorganizada, la estrategia de enfoque del nicho del mercado, permite agruparlos juntándolos por cada una de las necesidades descubiertas a través de la investigación de campo, el diseño de la estrategia para lograr encontrar la solución a sus necesidades y así poder lograr la satisfacción de los consumidores en su nicho de mercado.

Los pasos a seguir para lograr la Estrategia de Enfoque del Nicho de Mercado Basado en la Diferenciación tenemos los siguientes:

- Calidad
- Innovación
- Calidad de satisfacción al cliente.

La identificación del nicho de mercado, se realiza mediante la búsqueda de áreas de mercado en los que se encuentran espacios libres. Es el profesional especialista en la búsqueda e identificación de nichos en un determinado contexto. Es el experto que predica el éxito del mercado y que, mediante la investigación, logra determinar los segmentos del mercado y cada una de sus componentes.

Estos sub-segmentos se pueden identificar mediante el uso de metodología de investigación, sentido de negocio, dedicación y observación al mercado. Aunque muchas veces, la mera experiencia y el sentido común del nichologo son buenos indicadores. Dado que el nichologo debe de ser ambicioso por descubrir, debe ser leal con su propia convicción, agresivo en la investigación, hábil para identificar estilos de vida, costumbres valores y preferencias.

El tamaño del nicho de mercado está limitado por la demanda de los clientes reales y potenciales, no por la disponibilidad de los recursos. Por otra parte, hay que tener en cuenta, la naturaleza, tamaño y estructura de nuestra organización sean adecuados para los requisitos específicos del nicho.

Uno de los factores claves del éxito, es determinar los clientes potenciales de nuestro producto o servicio. Es importante calcular y prever el número de personas que pueden estar interesados en adquirir el producto

que vamos a ofertar. Valorando la rentabilidad de comercializarlo. El tamaño del nicho no los es todo. Se pueden tener grandes beneficios con pequeños volúmenes de mercado. Dependiendo del tipo de producto y el grado de novedad y/o necesidad.

Pero sí que es verdad que aun no siendo vital juega un papel importantísimo. Lo ideal, es encontrar un punto de equilibrio. Si se enfoca a un mercado demasiado definido, se corre el riesgo de que sea tan pequeño que no haya negocio. En cambio, si se apuesta por un negocio demasiado amplio surgen dificultades a sortear. Es más complicado ofrecer un servicio novedoso, sin competencia, exclusivo y de gran afinidad al target.

A la hora desarrollar una estrategia las posibilidades son infinitas. Igual que la de los nichos en el otro lado de la balanza tenemos los líderes en costos. Los que apuestan por esta segunda, compiten a ser más eficientes que sus adversarios. Prestan atención meticulosa a los detalles del proceso de producción. Los líderes en costos encuentran maneras de consumir menos fuerza de trabajo y materiales para cada unidad producida y vendida. Es decir, aplican políticas de economías de escala.

Por otra parte, buscan tener más poder con respecto a los proveedores y distribuidores. Ante una guerra de precios resultan los menos perjudicados dado que logran exprimir ganancias estrechas o sostener perdidas más moderadas que las de sus rivales. En contraste, los que apuestan por los nichos sobreviven al evitar la competencia. En lugar de atraer a los clientes con precios bajos, diseñan sus productos a la medida para satisfacer demandas concretas. Promoviendo un valor añadido. Reducir costos al tiempo que se agrega valor añadido es la máxima de la eficiencia económica. Equilibrar estos objetivos dispares es el arte de la gerencia estratégica. La peculiaridad de la estrategia de nichos provoca, que existan

dos grandes tipos de estrategia. Las orientadas a los competidores y las orientadas al cliente.

Es evidente, que el pilar de un nicho de mercado es el cliente. La existencia del nicho depende de los clientes satisfechos, los cuales deben de crecer cada día más para lograr las metas y objetivos que se impone la empresa. Cada actitud de transmitir la orientación al cliente. Elementos como los servicios pre y post venta la atención al cliente son la razón de existencia de la empresa.

Capítulo IV: Viabilidad Económica

1.33 Demanda Actual del Mercado

El servicio de transporte de carga, en los actuales momentos, está decreciendo debido a la incidencia del precio del combustible, el cual se prevé será negativa, ya que incrementará los fletes, causando una recesión en el mercado; por otra parte, el leve surgimiento de nuevas PYMES, crea una esperanza en la demanda del mercado, ya que estas empresas aún no cuentan con una flota de vehículos para el traslado o distribución de la carga.

Estas empresas emprendedoras, a diferencia de lo que algunos pudieran afirmar, para criterio del autor de la presente investigación, es una oportunidad para Transtpygar, pues podrá aumentar su cartera de clientes y mantenerse en el mercado de transporte de carga. A pesar de las decisiones del gobierno central, los directivos de la empresa objeto de estudios están en la capacidad de mantenerse en el mercado.

1.34 Crecimiento de la Demanda

En los siguientes meses, la tendencia al alza de los costos operativos, por causa del incremento de la gasolina, creará incertidumbre a los dueños de la mayoría de las empresas que se dedican a la prestación del servicio de transporte de carga, ya que será inevitable el alza de los precios del servicio ofertado. La influencia de la política económica del país, sitúa a las prestadoras de servicio, en la dura tarea de tomar de decisiones que les permitan mantenerse en el mercado.

Aunque es prematuro anticiparse de una posible pérdida de clientes, la empresa Transtpygar, han optado por anticiparse a tales eventos y pretende establecer un modelo de gestión que le permita reducir sus costos

operacionales. Esta alternativa será un aliciente para darle un respiro a las finanzas de la empresa.

Las políticas económicas del país en el tema del transporte tanto público como el privado, pretende el gobierno al elevar el precio de los combustibles aumentar su presupuesto para desarrollar proyectos viales, es comprensible la intención, pero no es una amenaza para Transtpygar, la empresa ha sido manejada de manera muy acertada razón por la cual mantiene su política de precios.

1.35 Balance Inicial

El balance inicial es aquel que se realiza cuando se va a iniciar una actividad comercial, en el cual se registran activos, pasivos y patrimonio que es con lo que se inicia la empresa. Además, para iniciar actividades se requiere que los socios también ingresen algún activo para así poder iniciar el periodo contable. El balance inicial tiene la importancia de detallar con valores exactos los bienes y obligaciones que tiene la empresa.

Este balance es obligatorio para todas aquellas personas o empresas que desean empezar con un proyecto innovador el cual genere rentabilidad y productividad para la sociedad. Los socios pueden aportar tanto dinero efectivo como cartera, Inventarios, Activos fijos, trabajo personal, en fin, cualquier clase de activo.

También es factible aportar deudas, caso en el cual la empresa se hace cargo de la obligación. Por obvias razones el aporte en deudas no puede ser del 100%, pues no se aportaría nada. Por lo general el aporte de pasivos se da cuando se aporta un activo del cual debe una parte. En ese caso el activo, éste se lleva a la cuenta correspondiente del activo. Al patrimonio sólo va el valor de del activo disminuido en el valor del pasivo que afecta el pasivo.

Tabla 8

Balance Inicial

Activos		**Pasivos**	
Caja/Banco	22,000.00	Ctas, por Pagar	5,500.00
Ctas. por Cobrar	8,750.00	Dctos, por Pagar	4,700.00
Dctos. por Cobrar	5,700.00	Otros Pasivos	8,900.00
Inventario	9,000.00		
Vehículos	470,000.00	**Total Pasivo**	19,100.00
Otros activos	15,000.00	Capital social	511,350.00
Total Activos	**530,450.00**	**TOTAL**	**530,450.00**

Tomado de información financiera de la empresa Transtpygar

En la Tabla 5, se indica el balance inicial, mismo que fuera proporcionado por el representante de la empresa Transtpygar, ilustrando la parte contable y detallando los activos, pasivos y capital.

El balance inicial permite conocer la situación económica con la que inicia una empresa, un período contable; además, muestra las condiciones de los activos y los pasivos. Estos valores reflejan que tan acertada han sido las decisiones de la directiva y que tan efectivas han sido sus estrategias.

1.36 Detalle de Gastos

Los detalles de gastos son los rubros que la empresa usa durante un determinado tiempo o dentro del periodo contable, estos gastos pueden ser generados al momento que la empresa comienza a producir, pagos de cuentas por pagar, documentos por pagar, servicios básicos, impuestos y cualquier otra salida de dinero que ocasione un gasto, que también puede ser administrativo.

Tabla 9

Reporte de Gastos Anuales

Rubros	**Valores Anuales**
Servicios Básicos	3.870.00
Combustible	8.600.00
Mantenimiento	10,000.00
Salarios	81,720.00
Alquiler	12,000.00
Total Gastos	116,190.00

Tomado de información financiera de la empresa Transtpygar

La Tabla 6 indica como gastos, que la empresa de servicio de transporte Transtpygar ha incurrido durante un periodo, un total de $ 116,190.00, cifra que anualmente debe ser costeada por los ingresos para poder cancelar las obligaciones y de servicios varios adquiridos durante su operación. La intención del nuevo modelo de gestión que se pretende implantar en la empresa, es reducir al máximo dichos rubros, sin perder eficiencia en los procesos.

1.37 Pronostico de Ventas

Los pronósticos de ventas son valores proyectados con los que la empresa espera alcanzar en un determinado tiempo, que puede ser mensual, trimestral, semestral o anual. La intención es de tener una perspectiva de las metas que se puedan alcanzar y así establecer las posibles ganancias que se pueden generar en el periodo establecido por la empresa.

Tabla 10

Pronostico de Ventas

Descripción	Cant.	Peso kg.	Precio por kg.	Precio	Valor Mensual	Valor Anual
Consumo promedio de clientes	600	53	0.70	37.10	22,260.00	267,120.00
Subtotal					**22,260.00**	**267,120.00**

Tomado de datos de la empresa Transtpygar

En la Tabla 7, se representan los valores estimados, luego de la investigación realizada en el mercado, de las ventas proyectadas por el servicio que ofrece la empresa Transtpygar, el cual se determinó en base al peso y políticas comerciales. El cálculo se realizó por kilogramo, mismo que se viene cobrando a $ 0.70 ctvs., por lo que, con un peso promedio de envío de 53 kg., genera un valor neto de $ 37.10. Si a eso se considera, la frecuencia estimada de clientes, esto es, 20 personas por día, se determina un valor total de ingresos anuales de $ 267,120.00, que supera considerablemente, los costos anuales.

1.38 Punto de Equilibrio

Punto de equilibrio es un concepto de las finanzas que hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Esto supone que la empresa, en su punto de equilibrio, tiene un beneficio que es igual a cero (no gana dinero, pero tampoco pierde). En el punto de equilibrio, por lo tanto, una empresa logra cubrir sus costos. Al incrementar sus ventas, logrará ubicarse por encima del punto de equilibrio y

obtendrá beneficio positivo. En cambio, una caída de sus ventas desde el punto de equilibrio generará pérdidas.

Tabla 11

Calculo del Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO		
COSTO VARIABLE	$	40825,00
COSTO FIJO	$	116108,80
PRECIO PROMEDIO	$	37,1
UNIDADES PROMEDIO	KG	31800
COSTO VARIABLE UNIT.	$	0,70

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (Q)} \quad \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO - COSTO VARIABLE UNIT.}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO (Q)} \quad \frac{116108,8}{36,4}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO (Q)	3189,80
PUNTO DE EQUILIBRIO (USD $)	116108,80

Tomado de datos proporcionados por la empresa Transtpygar

En la Tabla 8, se aprecia el punto de equilibrio, el cual permite determinar el mínimo de pedidos o en este caso de estudio, la cantidad mínima de kilogramos, por carga, que deben de realizarse, respecto a la recepción de artículos o carga, con la finalidad de garantizar que los ingresos estén iguales que los costos totales. Teniendo presente este

detalle, si durante el período de un año calendario, se reciben al menos 3030.46 kg. por flete, a un valor de $ 37.10 como precio mínimo, la empresa lograría su punto de equilibrio; caso contrario, al no alcanzar dicha cifra en el mismo período de tiempo, esto es, un año, los resultados afectarían notablemente la economía de la Transtpygar.

1.39 Índices Financieros

El método más conocido, que nos brinda la contabilidad, para la toma de decisiones de negocios en la empresa, es el análisis de estados financieros. De acuerdo a los principios de contabilidad de aceptación general, los estados financieros deben presentar los resultados de las operaciones, los flujos de efectivo y la situación financiera de una entidad, y están representados por el Estado de Resultados o el Estado de Ganancias y Pérdidas, el Estado de Movimiento o de Flujo del Efectivo o de Fondos y el Balance General, respectivamente.

Los estados financieros se preparan en una fecha específica, como es el caso del Balance General, o para un período determinado, como es el caso de los otros dos. Esto, aun cuando sean presentados en forma comparativa para los dos últimos periodos, no deja de ser una limitación importante, ya que es un poco difícil evaluar, interpretar o hacer algún tipo de planificación financiera, solamente con los diferentes rubros o partidas contenidas en ellos.

Para salvar esta situación o limitación, el analista financiero recurre a las razones o índices financieros. Algunos analistas, dependiendo del tipo de estudio que desee hacer, pueden recurrir incluso a análisis de tipo estadístico, para lo cual requiere el empleo de medias, medianas, modas, desviaciones típicas, probabilidades, y otras herramientas de estadística.

Tabla 12

Flujo de Caja Proyectado a Seis meses

DESCRIPCION	FLUJOS NETOS	PAYBACK
MES 1	**2.007,6**	5007
MES 2	7187,6	5.180,0
MES 3	8232,6	1.045,0
MES 4	6412,6	(1.820,0)
MES 5	5607,6	(805,0)
MES 6	6142,6	535,0

Tomado de información financiera de la empresa Transtpygar

Después de exponer los estados financieros y las proyecciones del flujo de caja, en la Tabla 9, se analizará el rendimiento de las ventas que se esperan realizar luego del desarrollo del nuevo modelo de gestión a implantar en la empresa Transtpygar. Es importante mencionar que, en el presente flujo, se puede observar que en el segundo y tercer mes, la empresa obtendrá saldos positivos, mientras que en el cuarto y el quinto, sus saldos reportarán cifras negativas. Sin embargo, de lo indicado se proyecta que en el sexto mes, se recupere de manera considerable sus ingresos, lo que le permitirá a la empresa, reivindicar su economía y a partir de ese momento, afianzar su patrimonio, pues se aspira que en los siguientes meses, se replique dicho comportamiento.

1.40 Análisis de Sensibilidad

En los análisis de sensibilidad es un término muy utilizado en las organizaciones para temas de inversión, el propósito es conocer la viabilidad de los proyectos que se desean realizar en la empresa, conocer en qué tiempo se recupera la inversión, si es que hay sostenibilidad y sobre todo si produce algún tipo de rentabilidad.

Tabla 13

Calculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna Retorno a 5 años

MESES	FLUJO DE EFECTIVO	VALOR PRESENTE	TASA DE INTERES	9%
0	-99566,2	($ 99.566,20)		
1	106268,44	$ 97.493,98		
2	130182,12	$ 109.571,69		
3	158878,54	$ 122.683,38		
4	193314,25	$ 136.948,69		
5	234637,08	$ 152.498,00		
	Valor presente neto	$ 519.629,54		
	tasa interna de retorno	1,24%		

Tomado de datos proporcionados por la empresa Transtpygar

En la Tabla 10, se puede apreciar que la Tasa Interna de Retorno – TIR, es del 1,24 %, correspondiente al rendimiento de la inversión por año; y, que el Valor Actual Neto – VAN, es de $ 519.629,54 indicando que el presente proyecto de investigación, es viable, en la medida que se ejecute el modelo de gestión Lean propuesto.

Conclusiones

- Se considera que existen retrasos en las entregas de los artículos a su lugar de destino, por ende, se reestructuraran las rutas, horarios, actualización de tecnología y monitoreo para evitar los imprevistos.
- Después del análisis y la evaluación departamental, se observan falencias en la comunicación, recepción de documentos, certificaciones, lo que retrasa la salida de los artículos a transportar.
- A través de los resultados de la investigación de campo, se observó que la directiva está dispuesta a analizar y estudiar el modelo de gestión propuesto, para implementarlo en un período determinado y mejorar el rendimiento financiero de la empresa de servicio de transporte de carga Transtpygar.
- Con las proyecciones expuestas, se garantiza que la ejecución del modelo de gestión Lean, cumplirá las expectativas de los inversionistas.

Recomendaciones

- Se recomienda desarrollar el modelo de gestión Lean en la empresa Transtpygar, por ser el más adecuado para el alcanzar los objetivos que se pretenda.
- seguir el cronograma de capacitaciones detallado en este proyecto, con la finalidad de aumentar las capacidades de su talento humano y estar a la vanguardia del mercado de transporte de carga.
- La comunicación entre departamentos es importante, se recomienda la vinculación coordinada de la jerarquía de cada área con la supervisión de la directiva de la empresa.

Referencias

Arias, M. (2014). Integración de los sistemas de gestión, en el medio ambiente y la seguridad y salud del trabajo. *Holguin Ciencias*, 30-36.

Benavides, G. (2015). Las políticas públicas del turismo receptivo colombianoColombian receptive tourism policy. *Suma de Negocios*, 66-73. Obtenido de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000117

Bernal, J., De Nieves, C., & Briones, A. (2016). Aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales para analizar los sistemas de gestión en la integración de la RSC y su influencia en la estrategia y el performance de las empresas tecnológicas. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 77-102. Obtenido de https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/3639/2254-6955-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carrasco, R. (2014). La contribución de la logística en la creación de valor en las empresas. *Economía Industrial*, 73-80.

Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas ymedianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. *Ciencia administrativa*, 82-102. Obtenido de http://revistas.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2330/4142

Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En contexto*, 129-146. Obtenido de http://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/139/124

Cucalón, D., & Gavilanes, C. (2017). Manual de procesos logísticos para la exportación de banano (Valery Cavendish) a Florida, Estados Unidos para "Agrícolas Falquez". *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-8. Obtenido de http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/falquez.html

Férnandez, S., Cordero, J., & Córdoba, A. (2002). *Estadística Descriptiva* (Segunda ed.). Madrid: Esic.

Fierro, I., & VIillacres, C. (2014). Diagnóstico de la cadena de logística de exportación del banano ecuatoriano hacia Estados Unidos de América. *Saber, Ciencia y Libertad*, 77-89.

Fontalvo, T., Mendoza, A., & Morelos, J. (2014). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la zona industrial de Mamonal (Cartegane-Colombia). *Virtual Universidad Católica del Norte*, 314-341.

Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 87-132. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n31/n31a03.pdf

INEC. (2010). *Fascículo provincia de El Oro.* Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/el_oro.pdf

Jarrín, W. (2016). Modelo de gestión con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los gobiernos autónomos descentralizados. *Uniandes Episteme: Revista de Ciencia y Tecnología e Innovación.*, 62-81.

Jones, C., Motta, J., & Alderete, M. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. *Estudios gerenciales*, 4-13. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S0123592316000048/1-s2.0-S0123592316000048-main.pdf?_tid=35b0c35c-8432-4697-a72b-7b517a4cef20&acdnat=1530838260_2eba10a4b4254902ba88199cfcaf9258

Jordi, E. (2003). Tipos de Muestreo. *Epidem Universitat*.

Kuznik, Hurtado, & Espinal. (2010). *El Uso de la Encuesta de Tipo Social en Traductologia.* Universitat Autònoma de Barcelona.

Logroño, P., Kurlat, M., & Aguero, M. (2013). Conjunto de indicadores socioeconómicos para un sistema de soporte a la toma de decisiones. *Ciencia y Tecnología*, 323-332.

Lozano, F. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de relaciones internacionales, estrategia y seguridad*, 161-191. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/ries/v5n2/v5n2a07.pdf

Mateu, E., & Casal, J. (2003). Tamaño de la muestra. *Epidem, 1*, 8-14.

Matos, & Pasek. (2008). *Técnicas de Investigación en el Aula.* UNE.

Mejía, C., Agudelo, I., & Soto, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 96-107.

Mejía, J. (2017). Políticas de financiamiento: Perspectivas y enfoque de las pequeñas empresas del municipio Riohacha. *Económicas CUC*, 89-100. doi:DOI: http://

Prieto, J. (2013). Comienza la investigación. En J. Prieto, *Investigación de mercados* (pág. 35). Bogotá: Ecoe ediciones. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=xY__AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=mejorar+sus+procesos+para+captar+m%C3%A1s+clientela+y+encontrar+soluciones+a+los+requerimientos+planeados+por+los+consumidores&ots=Sgw0U5oxeV&sig=ii4ptqNbOxcaFt5toZmIKnJfvd0&redi

Rea, A., & Pasquel, V. (2017). Modelo de gestión empresarial para la conversión de mepresas tradicionales a ecoempresas en el Ecuador. *Revista Publicando*, 149-171.

Rodríguez, M., & Zamora, R. (2015). Propuesta de un procedimiento para lograr l aintegración de los sistemas de gestión implementados para mejpra del desempeño de la empresa Termoeléctrica Cienfuegos. *Revista Multidisciplinar de la Universidad de Cienfuegos*, 133-139.

Rojas, J. (2014). Elementos para la integración de sistemas de gestión y su importancia en la cadena productiva del transporte de carga terrestre en Colombia. *Suma de Negocios*, 134-142. Obtenido de https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70035-7

Rojas, L., Bejarano, L., & Marín, C. (2016). Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios. *AD-Minister*, 121-146.

Schnarch, A. (2011). Marketing interno. En A. Schnarch, *Marketing de fidelización.* Bogotá: Ecoe ediciones. Obtenido de

https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=H9vDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Existen+empresas+que+prefieren+manejar+la+estrategia+de+precios+y+ofertas+en+lugar+de+prestar+atenci%C3%B3n+a+las+sugerencias+y+comentarios+de+sus+clientes&ots=EcXLXA27dG&sig=tF2

Segredo, A. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 585-595. Obtenido de https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2016.v42n4/585-595

Sousa, V., Driessnack, M., & Costa, I. (2007). Revisión de Diseños de Investigación Resaltantes para Enfermería. *Scielo*.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J., Báez, E. P., Martínez, J. F., Nicolesco, J. D., & Garza, A. C. (2000). Fundamentos de Marketing. *Mercadotecnia*, 1-5.

Vega, L., & Nieves, A. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, 1-18. Obtenido de http://www.redalyc.org/html/1815/181543577007/

Villagómez, J., Mora, Á., Barradas, D., & Vázquez, E. (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 1121-1131.

Glosario

Benchmarking: El benchmarking consiste en tomar comparadores o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

Downsizing: El downsizing es una forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

Merchandising: El merchandising (término anglosajón compuesto por la palabra merchandise*,* cuyo significado es mercancía y la terminación ing, que significa acción, micro mercadotecnia, promoción comercial o comercialización, es la parte de la mercadotecnia que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra por parte de los clientes en determinadas zonas de un local comercial.

Marketing directo: Es un conjunto de técnicas que facilitan el contacto inmediato y directo con el posible comprador, especialmente segmentado (social, económica, geográfica, profesionalmente, etc.), a fin de promover un producto, servicio, idea, empleando para ello medios o sistemas de contacto directo

Outsourcing: Es un término del inglés que podemos traducir al español como ‘subcontratación’, ‘externalización’ o ‘tercerización’. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

Seis Sigma: Es una metodología de mejora de procesos creada en Motorola por el ingeniero Bill Smith en la década de los 80, esta metodología está centrada en la reducción de la variabilidad, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente.

Anexos

UNIVERSIDAD CATOLICA

SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE MACHALA, SOBRE ASPECTOS DE PERSCEPCIÓN, OPINIÓN Y SUGERENCIAS A CERCA DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA.

PROYECTO: Modelo de Gestión a Implementar en la Empresa Transtpygar de la Ciudad de Machala.

1. ¿Alguna vez, de qué manera usted ha utilizado el servicio de transporte de carga?

   Mudanza ☐ Fletes ☐ couri☐ carga ☐ liviana

   carga pesada☐

   _____

2. ¿Cuál fue la percepción que usted apreció cuando usted solicito el servicio de transporte de carga?
   Muy bueno ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

   _____

3. ¿Cómo califica usted la atención brindada por el personal de la empresa de transporte de carga?

   Muy bueno ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

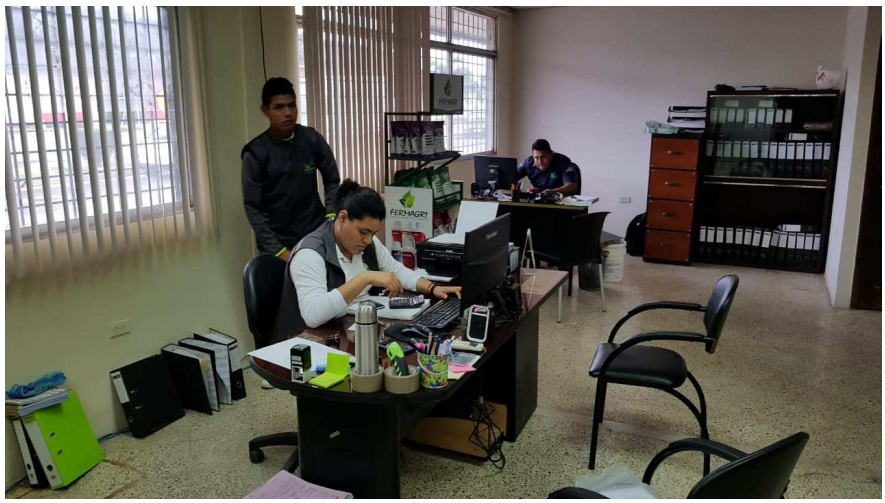
4. Sobre el servicio: ¿En el servicio contratado su(s) artículo(s) fueron entregados al destinatario sin ninguna adulteración y/o abolladuras?

   SI ☐ NO ☐

5. Sobre el servicio: ¿El tiempo de entrega de los artículos o la carga transportadas se han cumplido en el horario contratado?

   SI ☐ NO ☐

Exteriores del Departamento Administrativo de la empresa Transtpygar.



Interior del Departamento Administrativo de la empresa Transtpygar.

Camión de carga liviana de la empresa Transtpygar

Camión de carga pesada de la empresa Transtpygar

Exterior de la bodega de Transtpygar. Cabe indicar que no permitieron fotografíar los interiores de la bodega.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Barreto Cada Christian Vicente**, con C.C: # 070369009-9 autor/a del trabajo de titulación: **Modelo de gestión a desarrollar en la empresa Transtpygar de la ciudad de Machala** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** 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, **24** de **septiembre** de **2018**

f. _____

Nombre: **Barreto Cada Christian Vicente**

C.C: **070369009-9**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	**Modelo de Gestión a Desarrollar en la Empresa Transtpygar de la Ciudad de Machala**		
AUTOR(ES)	**Barreto Cada Christian Vicente**		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Rossignoli Cevallos Gina Lorena		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	**Facultad de Ciencias Económicas Administrativas**		
CARRERA:	**Administración de Empresas**		
TITULO OBTENIDO:	**Ingeniero Comercial**		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	24 de septiembre del 2018	**No. DE PÁGINAS:**	108
ÁREAS TEMÁTICAS:	**Modelo de Gestión, Logística, Modelo de Gestión Empresarial de Lean**		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	**Gestión, logística, análisis Porter*, marketing Mix.***		

RESUMEN:

En el presente trabajo de investigación se analiza el modelo de gestión actual de la empresa de transporte de carga Transtpygar que permitirá conocer el comportamiento que tiene el talento humano de cada uno de los departamentos que conforman la estructura de la empresa. Se resaltarán las falencias del actual modelo de gestión lo cual provoca errores y retrasos en los tiempos de entrega de los artículos (carga) a los puntos de destino, además a través de la investigación de campo, se conocerá la percepción sobre el servicio de transporte de carga que tienen los habitantes de la ciudad de Machala, se estudiarán los resultados y se elegirá un modelo de gestión el cual permitirá la corrección de errores, aumentara la comunicación entre los departamentos y a su vez agilizara los procesos. Se desarrollará el modelo de gestión seleccionado con la finalidad de facilitar confort y seguridad a los clientes, esto se logrará mediante las diferentes estrategias que se mencionaran a continuación.

ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	**Teléfono:**+593-4-981325430	E-mail: cura60@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (C00RDINADOR DEL PROCESO UTE)::	**Nombre: Ing. Paola Alexandra Traverso Holguín**	
	Teléfono: +593-4-**999406190**	
	E-mail: paola.traverso@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	