

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA:**

**“Plan de mejora de los servicios de la empresa logística Transzurios  
S.A. en el mercado guayaquileño”**

**AUTOR (ES):**

**Mera Morán, Daniel Santos,**

**Romo Navarro, Geancarlo Xavier.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de**

**INGENIERO GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

**Econ. Barbery Montoya, Danny Christian.**

**Guayaquil, Ecuador**

**20 de marzo del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

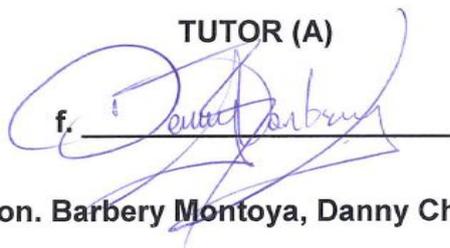
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

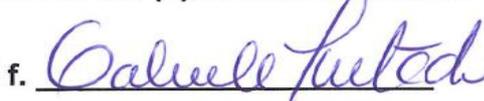
Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Mera Moran Daniel Santos, Romo Navarro Geancarlo Xavier**, como requerimiento para la obtención del Título de “**Plan de mejora de los servicios de la empresa logística Transzurios S.A. en el mercado guayaquileño**”.

**TUTOR (A)**

f. 

**Econ. Barbery Montoya, Danny Christian**

**DIRECTOR (e) DE LA CARRERA**

f. 

**Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.**

**Guayaquil, a los 20 días del mes de marzo del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, Mera Morán Daniel Santos, Romo Navarro Geancarlo Xavier.

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Plan de mejora de los servicios de la empresa logística Transzurios S.A. en el mercado guayaquileño** previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, 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.

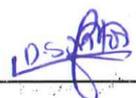
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 20 días del mes de marzo del año 2017**

**LOS AUTORES**

f.  \_\_\_\_\_

**Romo Navarro, Geancarlo Xavier**

f.  \_\_\_\_\_

**Mera Morán Daniel Santos**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Romo Navarro, Geancarlo Xavier y Mera Morán,**

**Daniel Santos**

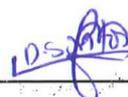
Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de mejora de los servicios de la empresa logística Transzurios S.A. en el mercado guayaquileño**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 20 días del mes de marzo del año 2017**

**LOS AUTORES**

f.  \_\_\_\_\_

**Romo Navarro, Geancarlo Xavier**

f.  \_\_\_\_\_

**Mera Morán Daniel Santos**



## **AGRADECIMIENTO**

Primero que todo quiero agradecer a Dios por la oportunidad de haberme dado de poder estudiar y a mi familia por el apoyo que me han brindado a lo largo de todos estos años y por último agradecer a mi tutor Danny Barbery por habernos guiado de excelente manera durante todo este proceso.

**Geancarlo Xavier Romo Navarro**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero deseo expresar mi total agradecimiento a Dios y a mi familia ya que han sido un pilar fundamental en mi vida para poder lograr este objetivo. También quiero agradecer a mis compañeros por haberme brindado una excelente amistad llena de muy buenas anécdotas.

**Daniel Santos Mera Morán**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a Dios primeramente ya que, gracias a él, he llegado a esta instancia tan importante de mi vida.

Dedicárselo también a mi familia porque es el reflejo del esfuerzo que hicieron durante tantos años para haber logrado llegar a esta instancia.

**Geancarlo Xavier Romo Navarro**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a Dios a mi familia por todo el apoyo mostrado durante todos estos años de estudio.

Quiero dedicárselo también a mis compañeros que gracias a ellos he vivido anécdotas muy buenas y he hecho grandes amistades.

**Daniel Santos Mera Morán**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Barbery Montoya, Danny Christian, Phd.**  
TUTOR (A)

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Padilla Lozano, Carmen Paola, Ph.D.(c)**  
COORDINADORA DEL ÁREA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**Romo Navarro, Geancarlo Xavier**

---

**Mera Morán, Daniel Santos**

# ÍNDICE DEL CONTENIDO

ASPECTOS GENERALES .....	23
1.1 Título.....	23
1.2 Introducción .....	23
1.3 Problemática.....	24
1.4 Justificación .....	25
1.5 Objetivo general.....	25
1.6 Objetivos específicos .....	26
1.7 Alcance .....	26
1.7.1 Preguntas de la investigación. ....	26
1.8 Método de estudio .....	26
1.8.1 Investigación de mercados.....	26
1.8.2 Diseño de la investigación.....	26
1.8.3 Tipo de investigación.....	27
1.8.4 Fuentes de información.....	27
1.9 Herramientas de la investigación .....	27
1.9.1 Entrevista. ....	27
1.9.2 Observación directa. ....	27
MARCO TEÓRICO .....	28
MARCO CONCEPTUAL .....	41
CAPITULO I.....	43
DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL.....	43

1.1. La empresa.....	43
1.2. Visión.....	43
1.3. Misión .....	43
1.4. Valores Corporativos .....	43
1.5. Compromiso .....	44
1.6. Responsabilidad ambiental.....	44
1.7. Ética.....	44
1.8. Objetivos corporativos .....	44
1.8.1. Descripción de los Cargos. ....	45
1.9. Análisis de la cadena de valor .....	47
1.9.1. Microentorno. ....	49
1.9.3 1.9.2. Productos Sustitutos. ....	50
1.9.3. Macroentorno. ....	51
1.9.4. Diagnóstico de la matriz F.O.D.A cruzada. ....	68
1.10. Conclusiones del Capitulo .....	69
CAPÍTULO 2.....	70
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	70
2.1. Objetivos de la investigación .....	70
2.1.1. Objetivo General. ....	70
2.1.2. Objetivos Específicos.....	70
2.2. Diseño de Investigación .....	70
2.2.1 Tipo de Investigación.....	70
2.2.2. Fuentes de Información. ....	70

2.2.3. Tipos de Datos.....	70
2.2.4. Herramientas de Investigación. ....	71
2.3. Cuestionario .....	73
2.3.1. Cuestionario a clientes.....	73
2.3.2. Cuestionario a expertos. ....	73
2.4. Resultados de la entrevista .....	74
2.5. Pros y contras del servicio de TRANSZURIOS S.A. en el mercado local según entrevistas .....	75
2.6. Resultados de la observación directa.....	77
1.9.4    2.6.1. Conclusiones de la observación directa .....	80
CAPÍTULO 3.....	82
ESTRATEGIAS Y ACCIONES.....	82
3.1. Objetivos del Plan .....	82
3.2. Las estrategias a ejecutar en el plan de mejora .....	82
3.2.1. Personas.....	82
3.3. Procesos .....	84
3.4. Evidencia física .....	86
3.5. Productividad.....	86
3.6. Plan de Acción .....	88
3.7. Cronograma de capacitaciones.....	90
3.8. Evaluaciones .....	95
3.9. Compra de herramientas tecnológicas .....	95
3.10. Seguimiento de los AISV .....	95

CAPITULO 4.....	97
FACTIBILIDAD DEL PLAN .....	97
4.1. Flujo de ingresos .....	97
4.1.1. Calculo de la demanda potencial del proyecto. ....	97
4.2. Flujo de egresos.....	98
4.2.1. Costo de ventas.....	98
4.2.2. Gastos Administrativos. ....	98
4.2.3. Gastos Operativos. ....	100
4.2.4. Gastos Financieros.....	100
4.3. Análisis de sensibilidad .....	112
CONCLUSIONES .....	113
RECOMENDACIONES.....	114
Referencias.....	115

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	45
Ilustración 2 PROCESOS DE LA EMPRESA.....	47
Ilustración 3: PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB.....	52
Ilustración 4: CRECIMIENTO ECONÓMICO .....	52
Ilustración 5 INFLACIÓN 2016.....	54
Ilustración 6 ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	71
Ilustración 7 FLUJOGRAMA .....	79
Ilustración 8 DURACIÓN DE LOS PROCESOS .....	80
Ilustración 9 ESTADO DE RESULTADOS.....	111
Ilustración 10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> MATRIZ DE LA CADENA DE VALOR.....	47
<b>Tabla 2</b> FUERZAS DE PORTER.....	61
<b>Tabla 3</b> RESUMEN DE LAS FUERZAS DE PORTER .....	62
<b>Tabla 4</b> ANALISIS P.E.S.T.A.....	63
<b>Tabla 5</b> RESUMEN ANÁLISIS P.E.S.T.A.....	64
<b>Tabla 6</b> ANÁLISIS F.O.D.A.....	65
<b>Tabla 7</b> F.O.D.A CRUZADA .....	67
<b>Tabla 8</b> RESUMEN INVESTIGATIVO .....	72
<b>Tabla 9</b> PROS Y CONTRAS DEL SERVICIO LOCAL SEGÚN ENTREVISTAS .....	76
<b>Tabla 10: ASPECTOS A MEJORAR EN EL PERSONAL</b> .....	83
<b>Tabla 11</b> ASPECTOS A MEJORAR EN EL PROCESO .....	85
<b>Tabla 12</b> ASPECTOS A MEJORAR EN LA EMPRESA .....	87
<b>Tabla 13</b> ARTÍCULOS A INVERTIR EN EL PLAN .....	89
<b>Tabla 14</b> GRUPOS DE CHOFERES A EVALUAR .....	91
<b>Tabla 15</b> GASTOS DE LAS CAPACITACIONES .....	93
<b>Tabla 16</b> GASTOS DE LAS CAPACITACIONES .....	93
<b>Tabla 17</b> GASTOS DE LAS CAPACITACIONES .....	94
<b>Tabla 18</b> ÍNDICE DE GESTIÓN .....	96
<b>Tabla 19</b> PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN MENSUAL .....	97
<b>Tabla 20</b> GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	99

<b>Tabla 21</b>	<b>GASTOS OPERATIVOS .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 22</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS .....</b>	<b>101</b>
<b>Tabla 23</b>	<b>INGRESOS DE TRANSZURIOS S.A. 2016 .....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla 24</b>	<b>INGRESOS DE TRANSZURIOS S.A. 2017 .....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 25</b>	<b>INCREMENTO EN VIAJES 2016-2017 .....</b>	<b>104</b>
<b>Tabla 26</b>	<b>COSTO DE VENTA DE TRANSZURIOS S.A. 2017.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabla 27</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS 2017 .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 28</b>	<b>GASTOS OPERTATIVOS 2017 .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 29</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS 2017 .....</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 30</b>	<b>PROYECCIÓN 2017.....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla 31</b>	<b>PROYECCIÓN 2018.....</b>	<b>109</b>
<b>Tabla 32</b>	<b>ESTASDOS DE RESULTADOS PROYECTADOS 2017-2021 ..</b>	<b>110</b>
<b>Tabla 33</b>	<b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....</b>	<b>112</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexos 1</b> .....	118
<b>Anexos 2</b> .....	119
<b>Anexos 3</b> .....	120
<b>Anexos 4</b> .....	121
<b>Anexos 5</b> .....	122

## RESUMEN

El presente proyecto se refiere a la empresa Transzurios S.A., la cual se dedica a la prestación de servicios logísticos y de transporte de empresas de madera teca, samán y melina en el Ecuador. Para el desarrollo del proyecto en primer instancia se desarrolló un análisis del macroentorno y microentorno de la empresa determinando que existen grandes oportunidades en el mercado que pueden ser aprovechadas y explotadas, sin embargo se necesita mejorar ciertos aspectos en su servicio, los mismos que según las entrevistas realizadas a clientes de la empresa y a expertos en logística, se determinó que deben estar enfocados en servicio al cliente, trato de personal y agilización de procesos. Para determinar las áreas críticas se hizo una observación directa en la planta para levantar la información de todo el proceso que comienza desde el requerimiento del servicio hasta la entrega al puerto y se determinaron que los puntos críticos a mejorar eran el comportamiento de los choferes con los clientes, poco manejo de herramientas tecnológicas y falta de educación académica, lo que genera retrasos en el proceso y quejas por los clientes. Una vez presentado el plan mejora, se espera que se dé un seguimiento para obtener resultados positivos en el plazo estimado. En el plan se resumen en compras de equipos tecnológicos, capacitaciones y evaluaciones a los choferes en los temas planteados, incentivos para los trabajadores. Según nuestro estudio el proyecto puede mejorar mucho más la rentabilidad en la empresa mostrando utilidades desde el primer año de ejecución.

**PALABRA CLAVES:** LOGÍSTICA; MACROENTORNO; MICROENTORNO; PROCESOS; COMPRAS, BENEFICIOS

## **ABSTRACT**

The present project refers to Transzurios S.A. Company , which offers logistic services and transportation of wood teak, saman and melina timber companies in Ecuador. First of all, there was an analysis of the macro and micro environment of the company which determined that there are big opportunities in the market that can be taken advantage and exploited. However, it is necessary to improve certain aspects, which should be focused on the services that the clients receive, staff training to guarantee a good treatment to them and speed up processes.

To determine the critical areas a direct observation was made at the plant to gather the information of the whole process that starts from the requirement of the service to the delivery to the port .It was determined that the critical points to be improved were : the behavior of the drivers with the clients, the lack of management of the technological tools and the lack of academic education, which cause delays in the process and complaints from the customers. Once the improvement plan is submitted, it is expected to be followed up to obtain positive results within the estimated time frame. The plan summarizes purchases of technological equipment, trainings and evaluations to drivers on the issues raised and incentives for workers. According to our study the project can greatly improve profitability in the company showing profits from the first year of execution.

**KEY WORDS:** LOGISTICS; MACROENVIRONMENT;  
MICROENVIRONMENT; PROCESS; PURCHASE; PROFITABILITY;  
EQUIPMENTS

## RÉSUMÉ

Le projet suivant a pris comme étude l'entreprise Transzurios S.A., qui se dédie à la prestation de services logistiques et de transport d'entreprise en bois en Équateur. Dans un premier temps pour le développement s'est développé une analyse du macroenvironnement et un microenvironnement de l'entreprise en déterminant que de grandes opportunités existent sur le marché qui peuvent être mises à profit et être exploitées, cependant il est nécessaire d'améliorer certains aspects dans son service, le même que selon les interviews réalisées aux clients de l'entreprise et aux experts en logistique, on a déterminé qu'ils doivent être mis au point dans un service au client, il devrait se concentrer sur le service à la clientèle, le comportement du personnel et une agilité de processus. Pour déterminer les aires critiques une observation directe a été faite dans la entreprise pour obtenir l'information sur tout le processus qui commence de la requête du service à la livraison au port et on a déterminé que les points critiques étaient le comportement des chauffeurs avec les clients, le manque des outils technologiques et un manque formation professionnelle des employés ce qui génère des retards dans le processus et des plaintes des clients. Quand le plan d'amélioration a été présenté, on s'attend qu'un suivi est donné pour obtenir des résultats positifs dans le délai estimé. Le plan d'amélioration est résumé dans l'acquisition déquiperment technologique, la formation des chauffeurs de transport et des évaluations et des reconnaissances salariales pour les travailleurs. Selon notre étude le projet peut améliorer beaucoup plus la rentabilité de l'entreprise en montrant des utilités dès la première année d'exécution.

**MOTS-CLÉS:** MACRO-ENVIRONNEMENT; CLIENTELE; LIVRAISON;  
PROCESSUS, LOGISTIQUE; EQUIPEMENT

# ASPECTOS GENERALES

## 1.1 Título

Plan de mejora de los servicios de la empresa logística Transzurios S.A. en el mercado guayaquileño

## 1.2 Introducción

La empresa Transzurios S.A. es una empresa ecuatoriana fundada el 16 de Mayo del 2015 por Azucena Beirut Ríos Torres. Anteriormente la empresa tenía una amplia gama de cargas como piña, pescado, camarón, banano, cacao e insumos químicos; sin embargo, en la actualidad le da prioridad a la carga de madera Teca y Samán ya que generan una mayor rentabilidad y mejor facilidad de pago. Cabe recalcar que hubo cambio de directivos y jefes ya que la compañía fue adquirida en su totalidad por Icela María Morán Briones.

La importancia de la logística en la cadena de suministros como lo señala Ballou (2004) radica en otorgarles valor a cada una de las personas que participan en la cadena de suministros los cuales son: fabricante, proveedores, distribuidor, clientes, entre otros en términos de tiempo y lugar, ya que si una actividad se realiza en menor tiempo, generará una reducción en los costos de la empresa y de esta manera de demuestra la eficacia de la aplicación de la logística en una empresa.

En comparación a las actividades tradicionales como marketing, finanzas y producción, la logística es una actividad de estudio parcialmente nueva para los gerentes(Ballou R. , Administración de la cadena de suministros, 2004). A lo largo de los años se han llevado a cabo actividades de la logística en donde las empresas se han ocupado incesantemente en cuanto a las actividades de movimiento y almacenamiento, para lograr satisfacción en los clientes es necesario que lo productos tengan valor agregado. (Ballou, 2004)

Según Ballou (2004) la logística se define como una parte del proceso de la cadena de suministros que planifica, regula y lleva a cabo el movimiento o reserva eficientes y efectivos de bienes y servicios, así también como llevar toda la información vinculada desde el punto en donde se origina hasta el punto en donde se consume, con el único fin de satisfacer los requerimientos o necesidades de los clientes.Por tanto, el presente proyecto se enfoca en la empresa Transzurios S.A. dedicada al

servicio de transporte de contenedores de 20 pies y de 40 pies, cuyo fin es determinar los problemas y soluciones de mejora en los procesos de la empresa en mención.

### 1.3 Problemática

La industria de madera en el Ecuador juega un papel importante en la economía del país, ya que según fuentes como ProEcuador (s.f.) indican que más de 300.000 familias han sido beneficiadas de manera directa por esta actividad; también se indica que la tala de estos árboles genera un impacto mínimo en el medio ambiente puesto que la industria forestal cuenta con certificados donde aseguran que los bosques son explotados de manera sustentable. Además, este producto ha ganado fuerza en el mercado ecuatoriano, tal es así que García (2014) asegura que las exportaciones de madera han aumentado en un 29% en los últimos años; esto se debe a que la madera teca es altamente cotizada en mercados internacionales tales como: India, Estados Unidos, China, Alemania, Japón, México, entre otros, puesto que estos son sus principales destinos. Esto es una gran oportunidad para empresas dedicadas a actividades relacionadas con la logística y transporte porque las empresas exportadoras, se ven en la necesidad de trasladar sus productos y que estos mismos lleguen de manera óptima a los puertos para su posterior exportación. En la actualidad La logística es de vital importancia debido a que las empresas de manufacturas, de consumo masivo, exportadoras e importadoras siempre se ven en la necesidad de contratar empresas logísticas para la realización de sus procesos, ya que por lo general una sola empresa no está en la capacidad de controlar de manera eficaz su canal de flujo o procesos, el cual comienza desde la materia prima hasta el producto terminado; donde este proceso se puede repetir según el producto (Ballou R. , 2004).

Transzurios S.A. es una empresa que se dedica al transporte de carga pesada a nivel nacional, donde sus principales clientes son empresas exportadoras de madera. Tienen aceptación en el mercado nacional ya que la demanda de servicio de carga pesada siempre ha sido una actividad comercial rentable, pero el principal problema radica en el proceso logístico ya que la poca comunicación y gestión de choferes con proveedores y el departamento logístico de la empresa genera mala coordinación con la entrega de los contenedores; además, últimamente se han presentado problemas como: atrasos, incumplimiento con los clientes; en ocasiones los contenedores no ingresan a tiempo al puerto y pierden el buque, dando al

exportador la apertura de no pagar las facturas a tiempo ni los créditos que se generan para los AISV y DISV (orden para que puedan ingresar los contenedores al puerto). Otro problema es que no todos los camiones y los choferes pueden ingresar a los puertos (TPG, CONTECOM) ya que no cumplen con los requisitos que exigen en los puertos ejemplo: (pólizas de seguros, matrícula y revisado de los camiones al día). Adicionalmente los meses en los que sufre una baja considerable en el transporte son Enero, Febrero y Marzo, por el invierno, ya que provoca malos estados en las carreteras e imposibilita la carga en las plantaciones. En ocasiones los contenedores que se retiran de las navieras presentan daños en estas unidades como por ejemplo huecos, enmendaduras y posteriormente imposibilitan la carga debido a que estos daños no permiten la entrega en óptimas condiciones.

Acorde a esta situación y a un mundo altamente competitivo se busca que las empresas de servicio creen elementos tangibles que ayuden a obtener ventajas competitivas, diferenciación en el mercado y que además generen satisfacción a los clientes con el fin de poder retenerlos y crear conciencia de marca. Todo esto sumado a la aplicación de las 8p's del marketing de servicios (Lovelock & Wirtz, Marketing de servicios, 2009) pueden ser los elementos que permitirán mejorar los servicios de logística en la industria de madera en Transzurios S.A.

#### **1.4 Justificación**

Este proyecto beneficiará a la empresa Transzurios S.A., ya que por medio del análisis diagnóstico inicial se podrá generar una propuesta de mejoramiento de procesos la cual facilite el crecimiento de la misma, de manera eficiente; con ello ayudará a que la organización tenga mayor expansión, lo cual generará más empleo puesto que se desarrollan más operaciones de la empresa y por ende se crean más plaza de trabajo.

Finalmente, este estudio servirá como antecedente para futuros proyectos, de tal forma que se puedan comprender los procesos de empresas dedicadas a los servicios logísticos de cualquier tipo de productos.

#### **1.5 Objetivo general**

Diseñar un plan para mejorar los servicios de la empresa logística Transzurios S.A. en el mercado guayaquileño

## **1.6 Objetivos específicos**

- a) Conocer la situación actual de la empresa Transzurios S.A. y su entorno, b) Elaborar una investigación de mercados para conocer la percepción del servicio de la empresa, c) Crear un plan de mejora de procesos para la empresa, d) Demostrar la factibilidad del plan.

## **1.7 Alcance**

El alcance de este proyecto tiene un enfoque de mejora de procesos y de impacto en servicios por lo que éstas son las dos únicas áreas que se cubrirán en el mismo. No se pretende llegar a desarrollar un análisis a profundidad de tareas en áreas administrativas, tecnológicas o técnicas.

### **1.7.1 Preguntas de la investigación.**

¿Una reestructuración de los procesos podrá ayudar a mejorar la comunicación interna de la compañía?

¿Qué elementos de la mezcla de mercadotecnia de servicios (8Ps) deben ser aplicados para mejorar el servicio de Transzurios S.A.?

## **1.8 Método de estudio**

### **1.8.1 Investigación de mercados.**

La investigación de mercados es una de las facetas más importantes del marketing, la cual su principal función es de conectar al consumidor, al cliente y al público con el vendedor, teniendo toda la información requerida la cual se utiliza para la identificación y definición de las oportunidades y problemas que se presenten en el marketing mejorando la toma de decisiones mediante la identificación, recopilación, análisis y difusión y uso sistemático y objetivo de la información (Malhotra, 2008).

### **1.8.2 Diseño de la investigación.**

Según Malhotra (2008), el diseño de la investigación es un esquema a seguir para la elaboración del mismo, el cual procede a detallar lo que se necesita para obtener toda la información necesaria para resolver los problemas que se presenten

en la investigación de mercados. Por otra parte, éste también especifica detalladamente los aspectos prácticos en el momento de implementar dicho enfoque.

### **1.8.3 Tipo de investigación.**

El tipo de investigación de este proyecto será de carácter exploratorio ya que requerirá de la proporción de información y comprensión del problema que el investigador enfrentará, además se la utiliza en situaciones donde se necesita definir el problema con más exactitud, obteniendo información adicional antes de que se desarrolle un enfoque (Malhotra, 2008).

### **1.8.4 Fuentes de información.**

Dentro de las fuentes de información tendremos información cualitativa mediante la cual se desea conocer la opinión de los clientes actuales y el potencial de la empresa (Malhotra, 2008).

## **1.9 Herramientas de la investigación**

### **1.9.1 Entrevista.**

Las entrevistas deben estar dirigidas a los conocedores de la empresa para que éstos ayuden a la investigación de mercados del problema que se plantea; por otra parte también deben estar dirigidas hacia los clientes de la empresa para obtener la información requerida y que tenga relación con la calidad de servicio que reciben (Malhotra, 2008).

### **1.9.2 Observación directa.**

La observación directa fundamentalmente en la observación de comportamiento por parte del investigador conforme vaya sucediendo, la cual es investigadora no trata de controlar ni de manipular el fenómeno que está observando, sino que va registrando lo que va observando (Malhotra, 2008).

# MARCO TEÓRICO

## La logística

Hoy en día la logística tiene un rol muy importante en la cadena de suministros que como la misma palabra lo indica, es una cadena en donde todas las empresas se unen para participar en los procesos de producir, distribuir, manipular, almacenar y comercializar (Soret Los Santos, 2006).

Por lo tanto según Soret Los Santos (2006) define a la Gestión de Cadena de Suministros como una coordinación en donde se aplican sistemas y estrategias de las actividades en particular que se realizan dentro del negocio tradicional al interior de una empresa y también entre varias empresas de una cadena de suministros, con el objetivo final de lograr un mejor desempeño ya sea a largo plazo tanto de una sola empresa individualmente como de toda la cadena de suministros. La cadena de suministros está orientada y enfocada hacia el interior en los recursos o flujos eficientes de insumos a la organización (Robbins & Coulter , 2010). En otras palabras dándole un concepto más técnico y específico, se la define como “la estrategia a través de la cual se gestionan actividades y empresas de la cadena de suministros” (Soret Los Santos, pag 19)

## La importancia de la logística.

La logística en si según la define Soret Los Santos (2006) es una rama muy importante que influye mucho en la cadena de suministros que es la encargada de todos los procesos de planificación, implementación y control de manera eficaz y eficiente y efectiva de lo que se almacena y fluye de los bienes y servicios y todo lo que tenga relación con toda esta información con el objetivo final de cumplir y satisfacer con las necesidades del cliente. Sin embargo la logística tiene relación de manera directa con todas las actividades esenciales y permanentes a todos los procedimientos o técnicas de lo que se abastece, de lo que se fabrica, de lo que se almacena y de lo que se distribuye de los productos.(Anaya, 2007). Es decir que la logística es indispensable para la mayoría de las empresas para que éstas tengan un mejor funcionamiento interno en cuanto a lo colectivo.

## Logística Integral.

Otra rama muy importante de la logística que tiene que ver mucho con lo anteriormente mencionado es la logística integral que se refiere a la coordinación de

todas las actividades en el ámbito operacional que realiza la empresa, para esto es necesario considerarla como un todo en cuanto a los conjuntos de procesos (Soret Los Santos, 2006).

### **Cadena de Valor**

La cadena de valor en la administración es de vital importancia para toda organización porque ésta necesita clientes si quiere sobrevivir a lo largo de los años y llegar a tener una visión importante en el futuro, además toda organización que no posea fines de lucro debe tener clientes usuarios de sus servicios y que compren sus productos (Robbins & Coulter , 2010).

Según Robbins y Coulter (2010) definen a la cadena de valor como un proceso completo de todas las actividades que agregan valor en cada etapa que realizan las organizaciones desde la materia prima hasta el producto terminado. En general, la cadena de valor puede englobar desde sus proveedores hasta sus clientes.

### **La Administración de la Cadena de Valor.**

La administración de la cadena de valor Robbins y Coulter (2010) la definen como la herramienta encargada de controlar secuencialmente los procesos, actividades e información que se presenten de principio a fin en la cadena de valor la cual es orientada hacia el exterior y enfocada tanto en los insumos como en los productos y servicios que se generen a lo largo de la misma.

### **El Objetivo de la Administración de la Cadena de Valor.**

La administración de la cadena de valor es que los clientes tengan el poder para darle valor a la misma y que de esta manera los gerentes les puedan ofrecer a ellos mismos soluciones para que los clientes se sientan satisfechos, ya que de esta manera la competencia no podrá igualar en cuanto a los precios. Por lo tanto, el objetivo de la cadena de valor radica en la creación de una táctica de valor para que el cliente se sienta satisfecho con un excedente de las necesidades y deseos que permita integrar a todos los miembros de la cadena de una manera completa y llana para que ésta pueda trabajar en equipo en la secuencia de participantes en la cual

cada uno da algún componente de valor agregado al proceso general (Robbins & Coulter, 2010).

De esta manera, al haber definido la administración de la cadena de valor, ésta va a generar beneficios tanto externos como internos en la colaboración con socios para la creación y administración de una estrategia exitosa de cadena de valor la cual requiere inversiones tan indispensables de tiempo, esfuerzo, dedicación, compromiso y otros recursos por parte de todos los socios que integran la cadena de valor (Robbins & Coulter , 2010).

### **Requisitos de la Administración de la Cadena de Valor.**

En la actualidad existen seis requisitos importantes que son los principales y de mayor importancia de una estrategia exitosa en la cadena de valor tales como: a) coordinación y colaboración, b) inversión en tecnología, c) procesos organizacionales, d) liderazgo, e) empleados, f) cultura y actitudes organizacionales

#### ***1.9.2.1 Coordinación y colaboración.***

La coordinación y la colaboración de los participantes de la cadena de valor es de mucha importancia para que ésta logre su objetivo de satisfacer y exceder las necesidades de los clientes habiendo una buena relación entre ellos (Robbins & Coulter , 2010)

#### ***1.9.2.2 Inversión en tecnología.***

Para que la administración de la cadena de valor sea exitosa es de vital importancia invertir en tecnología de la información que tendrá como recompensa utilizarla para una reestructuración de la misma con el propósito de servir mejor a los usuarios finales (Robbins & Coulter , 2010)

#### ***1.9.2.3 Procesos organizacionales.***

La forma en la que se hace el trabajo cambia radicalmente en la administración de la cadena de valor, es decir en los procesos organizacional de la compañía, es por eso que estos procesos de la organización deben ser analizados completamente de principio a fin, ya que los antiguos procesos ya no son los ideales cuando los gerentes

de las organizaciones toman la decisión de administrar las operaciones mediante la administración de la cadena de valores. (Robbins & Coulter , 2010)

#### **1.9.2.4 Liderazgo.**

Para lograr una exitosa administración de cadena de valor, es indispensable que en las organizaciones exista un liderazgo serio, con gran firmeza y compromiso, ya sea en los altos niveles de organizaciones o en los más bajos en los que los gerentes deben implementar la practica continua de la administración de la cadena de valor br indándoles su apoyo, facilidad y promoción. Los gerentes deben tener un compromiso serio para saber cómo se proporciona el valor de la mejor forma e identificándolo y de esta manera llegar a la conclusión de que tan exitosos han sido sus esfuerzos. (Robbins & Coulter , 2010)

#### **1.9.2.5 Empleados y recursos humanos.**

Los empleados son los recursos más indispensables dentro de una organización ya que sin ellos no se producirían bienes ni se ofrecerían servicios, por lo tanto, no existiría la organización de esfuerzos para buscar objetivos comunes. (Robbins & Coulter , 2010)

#### **1.9.2.6 Cultura y actitudes organizacionales.**

El último requisito de la administración de la cadena de valor radica fundamentalmente en que éstas puedan contar con una cultura y actitudes organizacionales de apoyo, la cual podría inferir radicalmente en el tipo de cultura organizacional la cual tengo apoyo para lograr una implementación exitosa (Robbins & Coulter , 2010).

### **Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva es fundamentalmente en el largo plazo un mecanismo de ventas de la calidad del servicio(Tschohl & Franzmeier, 1994) además sirve como base para la elección correcta y apropiada del negocio o de la estrategia adecuada de competitividad (Robbins & Coulter , 2010).

### **Modelo de Negocio**

Mediante la administración estratégica los gerentes pueden llevar a cabo las estrategias de la organización y su importancia radica fundamentalmente en la tarea en donde se ven involucradas primordialmente cada una de las funciones básicas de la administración tales como: a) planear, b) organizar, c) direccionar y d) controlar. (Robbins & Coulter , 2010).

Según Robbins y Coulter (2010) la administración estratégica del modelo de negocio es uno de los términos más utilizados frecuentemente la cual se define como un método en la que la compañía se verá beneficiada económicamente, y está enfocado en dos factores: a) que los clientes valoren la producción de la compañía, b) si la compañía se verá beneficiada económicamente produciéndolo, ya que señalan que los gerentes en el momento de pensar en estas estrategias necesitan pensar también en lo que puede ser realizado económicamente del modelo de negocio de la compañía.

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

Existen cinco fuerzas que determinan la atractividad y rentabilidad de una industria; estas fuerzas son parte de las estrategias de competitividad de las empresas (Robbins & Coulter, Administración, 2010) y buscan desarrollar la ventaja competitiva de una empresa (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008). Según Lambin *et al.* (2008) estas fuerzas competitivas son: a) Amenaza de nuevos competidores, b) Amenaza de los productos sustitutos, c) Poder de negociación de los compradores, d) Poder de negociación de los proveedores, e) Rivalidad actual.

Estas fuerzas deben ser evaluadas por los gerentes de las empresas para obtener información importante del mercado y de los competidores, para que permita implementar estrategias efectivas y que a su vez le den valor al servicio. Todo esto con el fin de lograr diferenciación en los servicios. Además, se debe tener en cuenta que las empresas deben explotar de manera óptima sus recursos porque no solo basta con crear una ventaja competitiva. El desafío está en mantener y sostener dicha ventaja en el mercado para poder cumplir con los objetivos establecidos (Robbins & Coulter, 2010).

Las 5 fuerzas de Porter son de vital importancia, ya que, por medio de ellas podemos identificar las amenazas de la empresa y cómo está segmentado el mercado (Kotler & Keller, 2006), la función de estas fuerzas es realizar un estudio de la empresa, con el objetivo de ver la situación actual en la que se encuentra la misma. La competencia es una de las fuerzas más importante en el mercado, puesto que, para lograr ser líder se necesita luchar contra otras empresas (Porter, 2009).

### **Amenaza de la Entrada de los Nuevos Competidores.**

Se los define como empresas emergentes que pueden convertirse en rivales directos de la empresa en estudio (Lambin *et al.*, 2009); estos nuevos competidores buscan crear un mercado competitivo y ganar participación en el mercado (Porter, 2009). Estos aspirantes pueden provenir de empresas que han buscado diversificarse en el mercado, con el propósito de tener mejores flujos de liquidez (Porter, 2009). Según Porter (2009) cuando los gerentes consideran que una empresa entrante puede convertirse en una amenaza real se verán en la obligación de reducir los precios de los productos o servicios y aumentar su capital, con el fin de minimizar lo más posible a estos rivales para lograr mantener a sus clientes. Lo atractivo en una segmentación de mercado puede variar según el tamaño de las barreras de entrada y salida que este tenga. Si las barreras de entrada son altas y las de salida bajas, habrá pocas empresas que puedan participar en el mercado, y las que logren ingresar, si no cumplen con sus objetivos planeados o en el caso de obtener las ganancias establecidas puedan abandonarlo sin problemas (Kotler & Keller, 2006). Otro escenario es cuando las barreras de entrada son altas y las de salida son altas. Esto implica que las empresas pueden generar importantes utilidades pero los riesgos son altos. Por otro lado, cuando las barreras de entrada y salida son bajas, las ganancias son reducidas pero a su vez estables para los negocios, además pueden entrar y salir del mercado cuando ellos quieran. Finalmente, la situación más complicada es cuando las barreras de entrada son bajas y las de salida son elevadas. Esto sucede cuando las empresas fácilmente penetran en el mercado, pero en épocas de crisis se les hace casi imposible abandonarlo, un ejemplo perfecto son las líneas aéreas (Kotler & Keller, 2006).

### **Barreras de Entrada.**

Es importante conocer las barreras de entrada que están presente en el mercado y analizar cómo las empresas competidoras hacen frente ante ellas; estas barreras son:

a) Las economías de escala: que son las que obligan a las empresas a arrancar en grandes volúmenes de producción y por la tanto pueden generar desventajas en los costos, b) Las debidas protecciones legales: en este caso serían las patentes y licencias con las que deben contar las empresas, c) la diferenciación: este punto es muy importante, ya que, permite crear fidelización con los clientes por el valor agregado que genera esta diferenciación, además nos permite crear una buena imagen de la marca, d) Requisitos de capital: el cual nos permite financiar diversas actividades tales como: la producción, estrategias de marketing, créditos a los clientes, entre otro, e) Costos de cambios: en este punto el cliente compara los precios de los productos o servicios antes de para tomar una decisión, f) Canales de distribución: los nuevos productos deben buscar el canal de distribución más óptimo, puesto que, debemos tener en cuenta que mientras más extenso sea el canal mayor será el precio final del producto. Hay situaciones en la cual los productos emergentes deben crear un nuevo canal de distribución debido al poco acceso en los ya existentes, g) La experiencia: esta permite crear ventajas en los costos, ya que, cuentan con personas experimentadas en el sector al que van a ingresar (Lambin *et al.*, 2009).

### **Amenaza de Productos Sustitutos.**

Un producto sustituto es aquel que tiene funciones similares al de un bien, pero con distintas características. Por lo general, estos productos están presentes en todos lados, ya que actualmente los mercados son globalizados y altamente competitivos (Lambin *et al.*, 2009); estos productos sustitutos son difíciles de ser percibidos puesto que en un principio no son visibles o no se los considera como una amenaza (Porter, 2009). Además limitan la capacidad de rendimiento de un producto en su segmento porque los consumidores los pueden adquirir a un menor precio y es aquí en donde las grandes empresas deben realizar estrategias de marketing puntuales para poder sacar ventajas y lograr características de diferenciación. Las empresas deben alejarse lo más posible de sus sustitutos para no perder participación en el mercado (Porter, 2009).

Según Porter (2009) una de las funciones principales de los productos sustitutos es persuadir a consumidores de manera indirecta y también delimitan la optimización de una empresa ya establecida en el mercado, ya que por la participación de estos sustitutos, los negocios reducen el nivel de sus beneficios y además la cobertura que tienen en su segmento.

### **Poder de Negociación de los Compradores.**

Se refiere a la capacidad de negociar que tienen los clientes frente a los proveedores. Los consumidores pueden influir en la rentabilidad de las empresas, ya que si éstos tienen experiencia en negocios pueden adquirir beneficios puntuales como: a) reducción en los precios, b) mejoras en la calidad del servicio, c) facilidades de pago, d) acceso a créditos (Lambin *et al.*, 2009). En el momento en que los clientes cuentan con una gran habilidad para negociar se pierde lo atractivo del mercado, puesto que, se va a reducir el margen de utilidad en la empresa y por ende reducción en las ganancias (Kotler & Keller, 2006).

Según Lambin *et al.* (2009) debemos tener en consideración los siguientes aspectos sobre los clientes: a) adquisición de bienes y servicios por parte de los consumidores representa una parte importante en su monto de ingresos, lo que los lleva negociar intensivamente, b) los clientes están seguros que pueden encontrar bienes o servicios sustitutos a un precio más accesible, c) el cambio de proveedores, d) los clientes pueden convertirse en una amenaza en la cadena de suministros por su nivel de negociación, e) los consumidores cuentan con información importante sobre los costos de proveedores, de la oferta, demanda y de los precios. Estas condiciones ayudan a tener una mejor perspectiva de la situación de la empresa y ayudan en la toma de decisiones estratégicas por parte de los gerentes.

### **Poder de Negociación de los Proveedores.**

La capacidad de negociación de los proveedores se mide en estos parámetros: a) términos de distribución, b) la reducción de la calidad del producto, c) la limitación del volumen de venta de un producto a un determinado cliente. Teniendo en cuenta estos aspectos los grandes proveedores pueden generar un gran impacto en la rentabilidad de sus clientes (Lambin *et al.*, 2009). Cuando el proveedor de la empresa posee un gran poder de negociación, deja un panorama poco atractivo en el segmento

de mercado, ya que da como resultado precios elevados y disminución del volumen de venta (Kotler & Keller, 2006).

Según Lambin *et al.* (2009), las condiciones que aseguran un poder elevado de los proveedores en términos de negociación son semejantes a las que poseen los consumidores; las cuales son: a) el proveedor puede ser un monopolio en el mercado, b) el sector en que le se encuentran no presenta un alto nivel de competencia, puesto que, es dominado por pocas empresas, c) el proveedor no cuenta con productos que sean de fácil sustitución, d) la integración de los proveedores representan una amenaza hacia los consumidores, e) los proveedores utilizan características de diferenciación en sus productos, f) los proveedores representan un monto importante en el ingreso de los consumidores.

### **Rivalidad Actual.**

Esta fuerza nos permite tener un mejor panorama de la situación actual del mercado, ya que, nos indica las cualidades y debilidades de la competencia (Porter, 2009). Un mercado es poco atractivo cuando presenta las siguientes dificultades: a) Abundantes competidores, b) Barreras de salida altas, c) Estabilidad en el mercado o cuando este mismo está pasando por una situación de declive, d) Tecnología de punta, e) Costos fijos altos y abundantes. Esto dará como resultado batallas en los precios, guerras de estrategias de marketing, ingreso de productos emergentes, lo cual va generar que la empresa invierta para poder competir eficientemente contra sus competidores (Kotler & Keller, 2006).

#### **1.9.2.7 Nuevas Bases de Rivalidad.**

Con el pasar de los años en un mercado tan cambiante, la competencia se logra intensificar de manera natural, puesto que, las empresas que han logrado cumplir con sus objetivos, se logran posicionar y llegan a un estado de madurez, donde no hay lugar para competidores débiles, ya que éstos deciden abandonar el mercado por la falta de presupuesto o estrategias para poder seguir compitiendo de manera directa (Porter, 2009). Según Porter (2009) la tecnología juega un rol importante porque permite crear ventajas competitivas. Esta herramienta permite agilizar los procesos y ayuda a satisfacer las necesidades y cumplir con las expectativas de los clientes

## **Análisis P.E.S.T.A.**

Es una herramienta que permite analizar el impacto que pueden generar los factores externos en el mercado de un producto. Estos factores son de gran influencia en el producto y al ser externos no se los puede controlar; lo que se debe hacer, es tratar de interpretarlos y comprenderlos para más adelante tomar las decisiones adecuadas para poder sacar ventaja de ellos (Atherton, 2000). Según Atherton (2000) estos factores son: a) Político-legal, b) Económicos, c) Sociales, d) Tecnológicos, e) Ambientales.

El análisis P.E.S.T. es el estudio del macroambiente en el mercado; todas las organizaciones deben utilizar esta herramienta y analizarla en forma de matriz, puesto que, de esta manera permite interpretar mejor los resultados. Es importante saber que los factores externos no generarán el mismo impacto en todas las empresas, aunque éstas sean del mismo sector o realicen las mismas actividades (Martínez & Milla, 2005).

### **Entorno Político-legal.**

Son el conjunto de factores, normas, leyes y regulaciones que pueden afectar o influir a las organizaciones (Atherton, 2000). Los entornos políticos y legales deben ser bien analizados e interpretados para evitar futuros inconvenientes con las instituciones del estado; por esa razón los gerentes de las compañías deben de conocer el sistema político de los estados y sus procedimientos (Robbins & Coulter, 2010).

### **Entorno Económico.**

Este factor comprende los riesgos a nivel económico que a las empresas se les puede presentar al momento de negociar. Es necesario conocer el sistema económico del país para tomar estrategias acertadas (Robbins & Coulter, 2010). Los dos tipos de economías más importantes son: a) La economía de libre mercado: es la cual los recursos son administrados en gran parte por las empresas privadas, b) La Economía planeada: en esta economía, el gobierno es el encargado de controlar los fondos y tomar las decisiones (Robbins & Coulter, 2010).

### **Entorno Socio-cultural.**

Este factor nos ayuda a obtener información relevante de los consumidores como: nivel de educación, nivel de ingresos, gustos, preferencias, hábitos, tasa de crecimiento poblacional, entre otros; todo esto con el objetivo de crear una relación empresa-cliente para poder satisfacer sus necesidades (Atherton, 2000).

### **Entorno Tecnológico.**

La tecnología juega un rol importante en las compañías en términos de competencia, ya que, ayuda a agilizar procesos de manera eficiente, pero a su vez requieren una inversión constante (Atherton, 2000). Esta herramienta busca crear diferenciación y además brindar mayor comodidad a los clientes para cumplir con sus exigencias, puesto que las tendencias en el mercado cambian de manera frecuente (Lovelock & Wirtz, 2009), por este motivo las empresas se ven en la obligación de actualizarse constantemente para poder seguir compitiendo de manera directa para no perder participación en el mercado (Porter, 2009).

### **Entorno Ambiental.**

Los aspectos que debemos considerar en el estudio de este factor son los cambios climáticos y de temperaturas, además las leyes y normas de protección ambiental impuestas por los estados, ya que, las empresas están en la obligación de ser amigables con el medio ambiente (Martínez & Milla, 2005). En la actualidad las organizaciones buscan procesos que les ayuden a disminuir la contaminación ambiental, incentivan al reciclaje, utilizan energías renovables para de esta manera contribuir con la sociedad y reducir el impacto ambiental que los procesos generan (Robbins & Coulter, 2010). Según Robbins *et al.* (2010) los estados deben implementar leyes más severas y estrictas en el aspecto ambiental con el fin de crear conciencia ecológica en las organizaciones para preservar la naturaleza, en otras palabras, hacer que las empresas se vuelvan verdes.

### **Servicio al Cliente.**

El servicio al cliente que ofrecen las empresas va más allá de atraer y capturar clientes en el mercado; lo que buscan es crear diferenciación frente a la competencia y fidelización con los clientes para de esta manera poder satisfacer sus necesidades

y cumplir con sus exigencias, lo cual permitirá que las empresas puedan aumentar su participación en el mercado y obtener una mayor cantidad de ingresos (Pérez, 2006). El servicio al cliente es un elemento de suma importancia en las organizaciones, puesto que, contribuye directamente en el éxito o fracaso de un negocio (Paz, 2005).

En la actualidad los clientes le dan mayor importancia a los aspectos intangibles al momento de consumir un producto, en otras palabras, se refiere a los servicios adicionales o elementos diferenciadores que trae el producto; esto contribuye en alto grado en la generación de ventajas competitivas en el mercado (Pérez, 2006). El servicio al cliente es una herramienta que debemos mejorar constantemente, ya que, contribuye a la consolidación de las empresas (Paz, 2005). Según Paz (2005) se considera servicio al cliente a todas las actividades en las que se relacionan las empresas con los consumidores, estas actividades son: a) Entrega oportuna de los productos, b) Presentación óptima del bien c) Servicios de mantenimiento, asistencia y reparación, d) Recepción de pedidos oportuna, e) Comunicación postventa, f) Atención al cliente, e) Reclamos y quejas de los clientes.

Las empresas están en la obligación de atender los reclamos de los clientes y aceptar sus quejas, ya que esto ayuda a tener un mejor control en la calidad de los productos o servicios (Christopher, Payne, & Ballantyne, 1994). Según Christopher *et al.* (1994), la aplicación de marketing es sumamente importante en el servicio al cliente porque nos ayuda a medir las relaciones de intercambio entre la empresa y el cliente para después poder aplicar estrategias que nos ayuden a explotar de manera eficaz los recursos, con el fin de, mejorar la calidad del producto y crear relaciones a largo plazo con los consumidores.

### **Las 8 P's del Marketing de Servicios**

Dado que los servicios de los cuales se van a tratar a continuación son intangibles o que no se los puede tocar, se necesitan algunos elementos tangibles para que se tenga mayor facilidad de comprender la naturaleza de la experiencia del servicio, las cuales representan todas las herramientas indispensables para la creación de estrategias factibles que puedan sobrevivir de tal manera que pueda rendir utilidad o beneficio en las necesidades de los clientes en el mercado competitivo (Lovelock & Wirtz, 2009). A continuación, se hará una breve descripción de cada una

de las 8 Ps según Lovelock y Wirtz (2009): a) Precio, b) Plaza c) Producto, d) Promoción, e) Personas, f) Evidencia física, g) Proceso, h) Productividad.

### **Precio**

Es el mecanismo financiero que las empresas utilizan para otorgarle valor a un bien o servicio, el cual permitirá cubrir los costos y gastos que la elaboración de este ha generado y además un valor proporcional el cual permitirá que las empresas generen ganancias.

### **Plaza**

Esta se refiere a la distribución de los productos hacia los clientes la cual debe incluir diferentes tipos de canales de distribución, ya sean físicos o electrónicos dependiendo de la naturaleza del servicio, como factor importante, éstas deben ser entregadas con rapidez para la eficacia del servicio.

### **Personas**

Las personas son uno de los tantos aspectos importantes ya que éstas son las que van a interactuar con las otras que prestan el servicio, es importante porque de esta manera los clientes tendrán una gran percepción en la calidad del servicio.

### **Evidencia Física**

Otro factor importante es la evidencia física la cual debe ser manejada con cautela porque ésta ejerce gran impacto en la impresión que los clientes van a percibir, en la apariencia visible de la calidad del servicio de la empresa.

### **Procesos**

Para que una promesa que ha sido ofrecida pueda considerarse que entrega valor real, es necesario que los procesos sean eficaces para garantizar la finalidad de la misma, tratando con mucho cuidado la materia prima del bien o servicio para llevar a cabo una buena propuesta de valor.

## **Productividad**

La productividad es la que se enfoca en la búsqueda del mejor resultado al menor costo posible y, por ende, no se debe ver afectada la calidad del servicio que se entrega la cual siempre tendrá que ser evaluada desde como el cliente la percibe.

## **Promoción**

Se refiere a la comunicación efectiva que debe ser implementada en el marketing, la cual fundamentalmente se rige de tres papeles importantes tales como: a) proporcionar la información necesaria, b) persuasión a los clientes del producto o de la marca de algún servicio c) poder motivarlos a que actúen en el momento específico o que se lo requiera. Estas tres mencionadas anteriormente son consideradas como comunicaciones educativas que destacan en ellas mismas los beneficios del servicio, el lugar, cuando se lo va a recibir y como el proceso tendrá su participación.

## **Producto**

Se refiere al bien o servicio que se ofrece al mercado el cual satisfaga de una mejor manera las necesidades de los clientes y que a la vez ofrezca un mejor valor que otras propuestas de la competencia.

# **MARCO CONCEPTUAL**

## **Estiba**

Se define como un método de poner la carga a bordo para que ésta sea transportada con la mayor seguridad en el buque y su tripulación.

## **Marketing**

Se refiere al método social y administrativo en los que los grupos e individuos lograr satisfacer sus necesidades creando e intercambiando bienes y servicios.

## **Diferenciación**

Se refiere a una estrategia del marketing que se basa en la creación y percepción del producto por parte del consumidor para que lo pueda diferenciar de las de la competencia.

**Incentivos**

Que te impulsa a hacer una cosa de mejor manera o con más prisa

**Contenedor**

Es un recipiente de gran tamaño metálico o de otro material que sirve para transportar carga marítima o fluvial, transporte terrestre o transporte multimodal, además puede ser de 20 o 40 pies.

**Administración**

Es la ciencia que estudia las organizaciones y la que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la misma.

**Incursionar**

Hacer que una persona realice una actividad que no está acostumbrada a hacer.

**Cuadrilla**

Es un grupo humano de trabajadores que realiza ciertos tipos de trabajos de mantenimiento o alguna obra pública.

**Competitividad**

Capacidad de competir, Rivalidad para la consecución de un fin

**Log**

Se puede definir como el grupo de métodos que se necesitan para realizar la organización de una compañía, su objetivo fundamental es buscar optimizar los costos para poner en el lugar correcto y en el momento correcto un bien.

# CAPITULO I

## DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

### 1.1. La empresa

Transzurios S.A. es una empresa ecuatoriana cuya base principal se encuentra en la ciudad de Guayaquil, dedicada a cubrir las necesidades logísticas de las empresas a nivel nacional para la transportación de carga pesada y extra pesada por carretera.

Esta empresa es reconocida por su versatilidad, eficacia, responsabilidad y calidad en su servicio, cuenta con una excelente experiencia en esta actividad, contando con un personal capacitado confiable, honesto y eficiente.

### 1.2. Visión

La visión es convertirse en una empresa líder en el transporte terrestre de carga pesada, reconocida a nivel nacional en servicios logísticos de mejor Calidad en el mercado nacional.

### 1.3. Misión

Su misión como empresa es administrar de manera correcta la logística de transporte terrestre de carga pesada conformando un gran equipo de trabajo en competitividad en innovación y certificada por su excelencia en el servicio, cuenta para ello cubrir y satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes cumpliendo con los estándares logísticos y operacionales con la actividad del transporte.

### 1.4. Valores Corporativos

Los valores son los principios éticos y cultura de la empresa. Les permite crear pautas de comportamiento. Los valores son también considerados por la sociedad como la identificación de una empresa las cuales pueden generar reacciones directas en los consumidores, por lo tanto, estos son indispensables en cualquier organización. Los trabajadores de las empresas deben estar sumamente comprometidos con estos

valores a la interna de la empresa porque estos son una imagen externa que crea una cultura empresarial para alcanzar las metas establecidas por la empresa. No olvidemos que los valores son la personalidad de la empresa. La empresa Transzurios S.A. se valora a las personas y a los empleados, teniendo prioridad en el cuidado de los derechos de los empleados, sus familias, se busca los mejores beneficios de los clientes siendo transparentes y rindiendo cuentas cuando la situación lo requiera.

#### **1.5. Compromiso**

Estamos empeñados en brindar servicio de calidad a nuestros clientes.

#### **1.6. Responsabilidad ambiental**

Creamos conciencia ambiental en nuestros trabajadores, cumpliendo todas las disposiciones legales para su preservación.

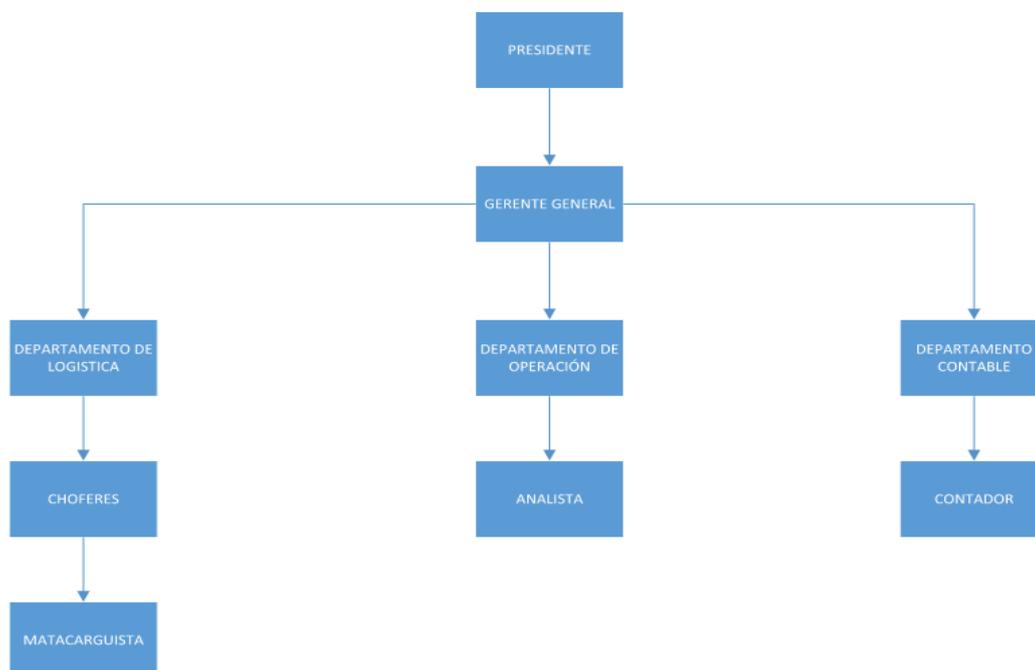
#### **1.7. Ética**

Interna como externamente trabajar con ética es evidencia de nuestra sinceridad, confianza y transparencia como empresa.

#### **1.8. Objetivos corporativos**

Aumentar la calidad Del servicio. (b) Incrementar la satisfacción en la prestación del servicio. (c) Contar con una coordinación adecuada y oportuna para la realización del servicio. (d) Mejorar la calidad de los procesos de apoyo y logístico previstos para el cumplimiento del servicio. (e) Aumentar los ingresos para alcanzar el óptimo de facturación mensual. (f) Optimizar la rentabilidad del servicio. (g) Tomar ventaja de los recursos disponibles actualmente.

## Ilustración 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



*Nota.* El organigrama fue brindado por la empresa Transzurios S.A.

### 1.8.1. Descripción de los Cargos.

#### 1.9.2.8 *Presidente.*

Es la máxima autoridad de la empresa, se encarga de evaluar cada uno de los departamentos y tomar decisiones junto con el gerente general, además revisar los reportes semanalmente para él envió de las facturas a los clientes.

#### 1.9.2.9 *Contador.*

Es el encargado de llevar el registro de los ingresos y egresos de la compañía, la declaración del pago de los impuestos y realiza las liquidaciones y facturaciones por cliente y proveedor.

#### 1.9.2.10 *Gerente General.*

Encargado de supervisar el trabajo en equipo entre departamentos, está en constante comunicación con los choferes y clientes, ayuda a la toma de decisiones de la empresa para cumplir con los objetivos establecidos. También es el encargado de reunirse con los clientes junto al presidente de la empresa.

#### **1.9.2.11 Logística.**

Es el departamento encargado de la coordinación, gestión, y control de las rutas de viajes con los respectivos choferes. Además, realizan los despachos, retiros de contenedores y envío de datos a los clientes con los datos de los choferes para la realización de las guías de medio ambiente.

#### **1.9.2.12 Choferes.**

Son los encargados de transportar los contenedores desde planta hasta las plantaciones y terminar la entrega en el puerto, cabe recalcar que los choferes de Transzurios S.A. cuentan con licencia tipo E.

#### **1.9.2.13 Operaciones.**

Es el encargado de realizar las múltiples funciones de una organización. El departamento de operaciones suele ser responsable de la elaboración de los AISV. También realizan los reportes por proveedor para su posterior pago de liquidación quincenal.

#### **1.9.2.14 Montacarguista.**

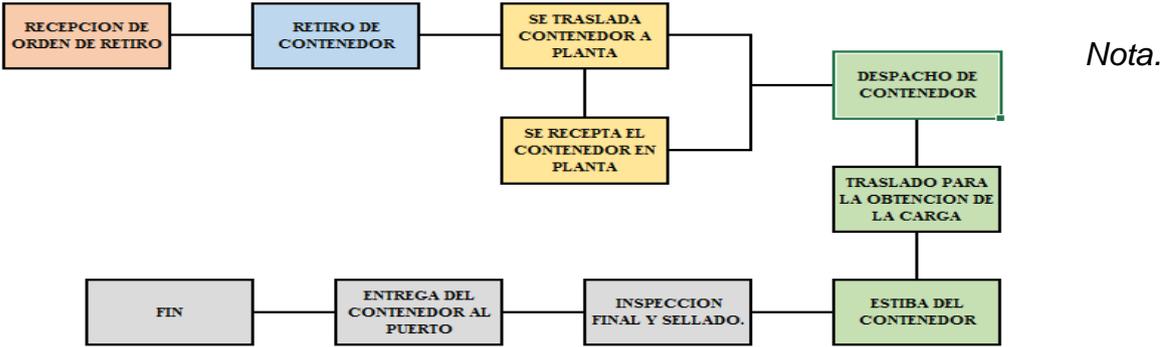
Es el encargado de subir y bajar los contenedores en planta y organizarlos por cliente y naviera, trabajan de una manera conjunta con el departamento logístico.

#### **1.9.2.15 Procesos.**

El proceso comienza cuando los clientes envían al correo electrónico las órdenes de retiros de contenedores en el cual detalla el número de unidades que requieren y las rutas de los mismos; una vez receptada la orden de retiro se la imprime y se la reparte a las unidades que se dedican a sacar contenedores vacíos de las navieras; estas unidades pueden sacar hasta dos contenedores a la vez ya que poseen plataformas; después de retirar los contenedores en las navieras, las unidades regresan a planta para descargar los contenedores. El siguiente paso es el despacho el que consiste en asignar las rutas, información de los clientes (#teléfono) para que estén en constante comunicación y además el viático a los choferes según la ruta para que posteriormente las unidades transporten los contenedores. Luego de haber llegado al punto, la cuadrilla se encarga de estibar los contenedores con la mercadería (madera teca). Apenas se termina de cargar dicho contenedor se procede a realizar

la inspección final donde el dueño de la carga realiza el sellado y la elaboración de la guía de medio ambiente. Después de tener sellado el contenedor los choferes pasan retirando en planta sus respectivos AISV para poder ingresarlos al respectivo puerto (Inarpi o Contecon), el paso final es la entrega el contenedor en el puerto.

Ilustración 2 PROCESOS DE LA EMPRESA



Otorgada por la empresa Transzurios S.A.

1.9. Análisis de la cadena de valor

Tabla 1: MATRIZ DE LA CADENA DE VALOR

Matriz de cadena de valor

Logística interna	Operaciones	Marketing y Servicio
	Personal capacitado	Servicio veraz y confiable
Talento humano	Desorganización por parte de la cultura organizacional de la empresa	Falta de compromiso en cuanto a los requerimientos de los clientes
		Falta de educación académica por parte de los choferes

	<i>Planificación de rutas se ve afectada por cambio de los choferes</i>	
<i>Infraestructura</i>	<i>Instalaciones óptimas para el desarrollo de operaciones</i>	
	<i>Unidades operativas modernas y en óptimas condiciones (trailers)</i>	
<i>Desarrollo tecnológico</i>	<i>Falta de herramientas de tecnología</i>	
<i>Abastecimiento</i>		<i>Atención eficiente y a tiempo</i>

*Nota. Tomado de Transzurios S.A.*

#### Ventajas y Desventajas de Transzurios S.A.

Transzurios S.A. lleva operando por más de dos años en el mercado guayaquileño y ha ganado una buena participación en el mercado maderero, pero busca seguir mejorando su servicio con el propósito de atraer más clientes y lograr fidelizar a sus clientes. Según información proporcionada por el Gerente y el departamento de logística existen algunos inconvenientes en la empresa que no permite que la empresa se logre consolidar en el sector de madera, siendo estos factores los siguientes: a) Falta de cultura organizacional de la empresa, b) Poco compromiso de los choferes con los requerimientos de los clientes, c) La poca educación académica por parte de los choferes, d) La descoordinación de la planificación de las rutas por el cambio de choferes, e) La falta de herramientas tecnológicas y la poca manipulación de las mismas por los conductores (celulares). Estas son las principales debilidades que presenta la compañía; pero por otra parte, ellos disponen de excelentes características de diferenciación las cuales son: a) Personal altamente capacitado y con experiencia en el transporte de carga pesada,

decir choferes con licencia tipo E en vigencia, b) Servicio veraz y confiable, que comienza desde la naviera y culmina en los puertos ( CONTECON y/o INARPI), c) Instalaciones en óptimas condiciones para el desarrollo de las operaciones, d) Unidades modernas para realizar el transporte (trailers), e) Atención eficientes y a tiempo. Estos son los resultados que se obtuvieron después del análisis de la matriz de la cadena de valor. Se espera llegar a mejorar las debilidades, utilizando estrategias a corto plazo, seguir manteniendo y reforzando las fortalezas para lograr satisfacción en los clientes y atraer una mayor cantidad de clientes.

### **1.9.1. Microentorno.**

#### **1.9.2.16 Rivalidad del Sector.**

Los competidores directos o la rivalidad entre las empresas que compiten es una de las más relevantes de las cinco fuerzas de Porter mencionadas anteriormente. Para que las empresas tengan éxito se debe analizar la rivalidad para que las estrategias aplicadas logren una ventaja competitiva en comparación con las estrategias de otras empresas rivales. Si de repente a una empresa por cualquier motivo se le ocurre cambiar de estrategia, ésta se podría ver perjudicada o se podría encontrar con contraataques por represalia, es decir que tendrían que bajar los precios, mejorar la calidad, aumentar sus características, ofrecer más servicios, por obtener garantías y aumentar la publicidad.(Porter, 2009).En la ciudad de Guayaquil la empresa Transzurios S. A tiene los siguientes competidores directos:

#### **1.9.2.17 Vanalis S.A.**

Es una empresa que brinda servicio de carga de madera (TECA). Esta empresa cuenta con más de 8 años en el mercado y hoy en día es una empresa consolidada de carga número uno en Ecuador. Tiene sucursales en Guayaquil y Quito.

Portafolio de servicios:

(a) Servicios de transporte, (b) Almacenamiento, (c) Consolidación

#### **1.9.2.18 Transnupersa S.A.**

Es una empresa de carga pesada que se dedica a tiempo completo al transporte de TECA y otros productos de Exportación. Tienen como objetivo

convertirse en un “colaborador”, para ayudarlos y asesorarlos en todo el proceso logístico de importación y exportación.

Portafolio de servicios:

(a) Soluciones logísticas integrales, (b) Transporte, (c) Venta y alquiler de contenedores

### **1.9.3 1.9.2. Productos Sustitutos.**

En este aspecto se considera a las empresas que realicen servicios similares a los nuestros pero que están enfocados en otros sectores. En la ciudad de Guayaquil la empresa Transzurios S.A tiene los siguientes competidores indirectos:

#### **1.9.3.1 Mamut Andino S.A.**

Es una Empresa ecuatoriana fundada en 1976, sus bases principales están ubicadas en Guayaquil y Quito. Ha participado en grandes proyectos y obras de interés colectivo en los sectores: Cementero, Energético, Construcción, Cerveceros, Transporte, Maderero, Petrolero y Minero.

Portafolio de servicios:

(a) Transporte de carga a granel, pesada, extra-pesada y sobredimensionada. (b) Alquiler de grúas telescópicas, torres grúas, manipuladores telescópicos y equipos de izaje. (c) Perforación y voladura. (Explotación integral de canteras), (d) Movimiento de tierras y construcción vial.

#### **1.9.3.2 Torres y Torres S.A.**

El Grupo Torres & Torres, está constituido por un conjunto de empresas dedicadas a brindar un Servicio Logístico Integral de Comercio Exterior. Torres & Torres, es una compañía especializada en el contenido Aduanero, con cobertura a nivel Nacional, que por más de 20 años viene asesorando a Importadores y Exportadores, en la búsqueda de mejores alternativas logísticas dentro de las normas legales aduaneras.

Portafolio de servicios:

(a) Aduana, (b) Transporte, (c) Estiba y Descarga.

### **1.9.3.3 Poder de negociación de los proveedores.**

En este aspecto se considera la capacidad de negociación que tienen los transportistas contratados por Transzurios S.A. con la empresa. Debido al alto índice de oferta que existe en el mercado ecuatoriano con respecto al transporte el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo porque en el caso de no llegar a un acuerdo con algún proveedor, fácilmente la compañía lo puede cambiar, por tal motivo se ven en la obligación de ajustarse las tarifas que tiene la empresa contratante, debido al enlace que hay entre el cliente y la empresa (empresas exportadoras de madera).

### **1.9.3.4 Poder de negociación del cliente.**

Comúnmente en este sector del transporte, los clientes cuentan con un alto poder de negociación, ya que como dueños de la carga siempre van a elegir las tarifas más convenientes y más económicas para su empresa. Debido a la poca demanda de exportadores de madera en el Ecuador, Transzurios debe aceptar el precio que exigen sus clientes para lograr mantenerlos y fidelizarlos.

### **1.9.3.5 Competidores emergentes.**

Cualquier persona puede realizar operaciones de logística y transporte en el mercado pero debido a las altas barreras de entrada es muy difícil que puedan competir con empresas ya consolidadas en el sector de la madera, ya que por lo general los hindúes toman en cuenta los siguientes factores: (a) nivel de activos, (b) compromiso, (c) riesgo, (d) experiencia, (e) contactos, puesto que por lo general los clientes transportan una buena cantidad de contenedores lo que impide que estos competidores lleguen a cubrir con toda la carga. Por tal motivo los dueños de la carga siempre contratan empresas consolidadas en este sector.

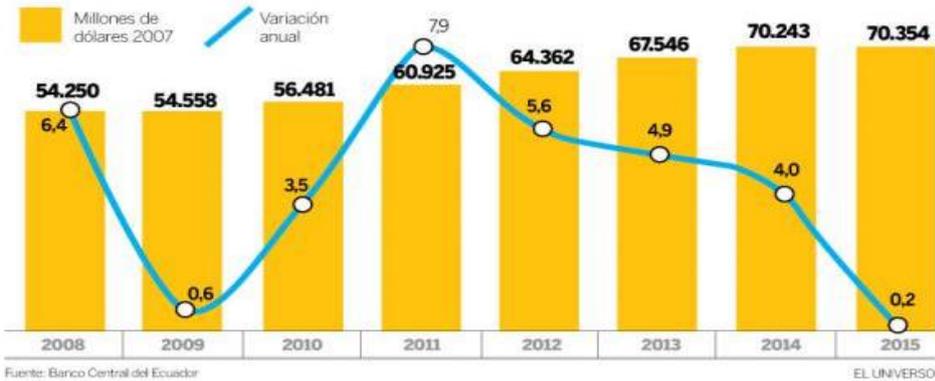
## **1.9.3. Macroentorno.**

### **1.9.3.6 Entorno Económico.**

Según en el último ajuste del Banco Central del Ecuador de sus proyecciones de crecimiento, en el presente año está considerada por primera vez una contracción del PIB de 1.7%. Con ésta ya es la tercera vez que la estiman ya que primero se proyectó una expansión del 1% y luego de 0.4%. (Banco Central del Ecuador, 2016).

De acuerdo a lo que señala un informe del Banco Mundial el producto interno bruto tuvo una variación del 4,6% por altos niveles de petróleo y por financiamiento externo tal como se muestra en la figura. (Banco Mundial, 2016).

Ilustración 3: PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB



Nota. Otorgado por el Banco Central del Ecuador

La variación negativa se debe a elementos como la caída del precio del petróleo y el terremoto sucedido el 16 de abril del 2016 en la provincia de Manabí. Las autoridades estiman un crecimiento del 0,8 del sector petrolero por un leve aumento en la producción de crudo, una mayor refinación de derivados y una caída del 2,57% del sector no petrolero.

Según un informe del Fondo Monetario Internacional (FMI) el producto interno bruto del Ecuador ha caído un 4,5% (Fondo Monetario Internacional, 2016)

Ilustración 4: CRECIMIENTO ECONÓMICO



Nota. Fondo Monetario Internacional

En el primer trimestre del 2016, la tasa de variación anual fue decreciendo incluso en los valores constantes como el de las exportaciones (-2,7%), demanda interna (-5,4%) y el consumo gubernamental (-3,2%). En los primeros tres meses del año 2016, la variación del -1,9% del producto interno bruto sintetiza dos tendencias opuestas del desempeño de las actividades domésticas.

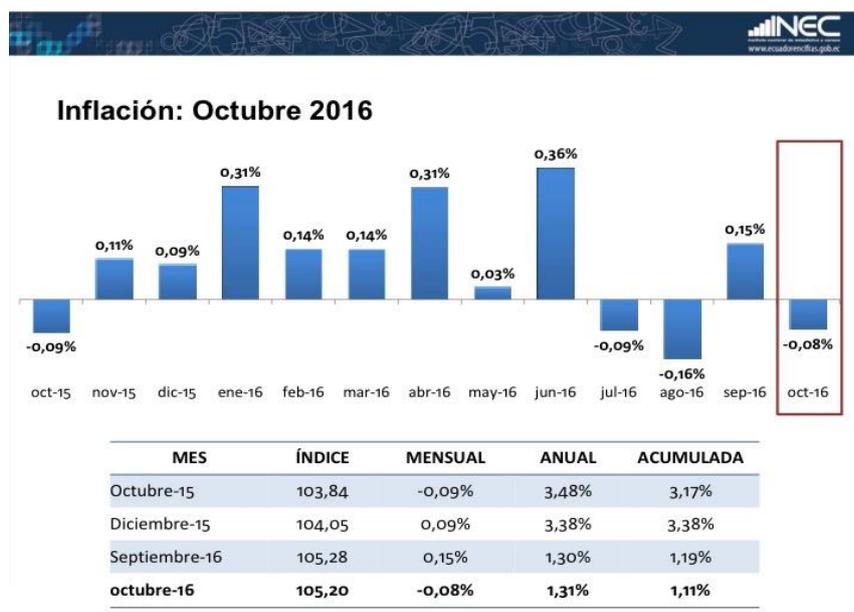
Las mayores contracciones que tuvo el PIB en los últimos tres meses del año 2015 fueron básicamente en enseñanza y salud (-0,53%), transporte (-0,08%), correo y comunicaciones (-0,16%), comercio (-0,22%), manufacturas no petroleras (-0,11%), servicios inmobiliarios y de entretenimiento (-0,04%), servicios de alojamiento y comida (-0,10%), actividades profesionales y técnicas (-0,20%), administración pública (-0,26%) y construcción (-0,25%), Pero por otra parte hay varias actividades las mismas que tuvieron expansión que impidió una mayor caída del PIB que fueron: petróleo y minas (0.14), refinación de petróleo (0.04), pesca (0.03), agricultura (0.03) y servicios de electricidad y agua (0.01)

Según un informe trimestral de empleo y desempleo del Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) la tasa de desempleo en el Ecuador ha crecido de 4,3% a 5,2% entre los meses de septiembre del 2015 y septiembre del 2016 sufriendo una variación estadísticamente significativa (INEC, 2016). Lo que quiere decir esta cifra que en total ha habido en este periodo 93.677 desempleados.

En el sector urbano la tasa de desempleo se ubicó en 6,7% y en el sector rural en el 2,3% en septiembre del 2016. Según el INEC (2016) indica que en lo va del presente año, la tasa de desempleo se ha mantenido estadísticamente estable.

Según un artículo publicado en el Diario El Comercio(2016), el Ecuador registró una inflación de -0.08% en el mes de octubre. Según señala el Índice de Precios al Consumidor (IPC) la inflación acumulada en el 2016, es decir de enero a octubre alcanzó 1,11%, mientras que la anual, de octubre 2015 a octubre de 2016, llegó a 1,31%. (IPC, 2016)

## Ilustración 5 INFLACIÓN 2016



*Nota.* INEC 2016

A pesar de que la economía interna del país se ha contraído y a su vez también los precios de la materia prima, han aumentado las exportaciones de madera en un 12,9% en toneladas métricas y 0,7% en valor en los primeros tres meses de este año e igual periodo del año 2015. (Banco Central del Ecuador, 2016)

La madera teca es prácticamente nueva en el mercado internacional, las exportaciones de dicha madera tuvieron un crecimiento significativo del 52% en toneladas y un 30% en valor dentro de estos primeros seis meses, las cuales experimentan un importante comienzo ya que es una madera resistente y de alta demanda (Legarda, 2016).

Países como la India están interesados por la teca del Ecuador debido a que hay regulaciones que rigen para que los bosques no sean talados, lo cual los llevó a los hindúes a buscar proveedores por el mundo y entre esos Ecuador.

### 1.9.3.7 Entorno Socio Cultural.

En el Ecuador existen aproximadamente 235,000 familias que son beneficiadas directamente realizando actividades dentro del sector maderero, también hay alrededor de 100,000 familias que lo hacen indirectamente (ProEcuador, s.f.).

Debido a que la teca en el Ecuador es cultivada paulatinamente ya que es parte del bosque nativo en países como India y Birmania, se han implementado algunas políticas prohibitivas para la tala indiscriminada de árbol (ProEcuador, s.f.).

Lo estibadores juegan un rol importante en este sector ya que son los encargados de la manipulación directa de la carga y los responsables de que el producto sea cargado correctamente. Por lo general las cuadrillas están ubicadas en los puntos adyacentes al lugar en donde se realiza la carga y por lo general se los contrata por día. En el sector maderero la cuadrilla comúnmente opera en grupos de 10, al momento de contratarlos, los productores están en la obligación de brindarles el transporte y la comida y la forma de pago es por contenedor.

Una de las principales amenazas con las que se encuentran las empresas de transportes y logísticas en el mercado ecuatoriana es la contaminación de contenedores con droga. Existen antecedentes de que se han detectado más de 300 de kilos de cocaína en Alemania procedentes de Ecuador (El Comercio, s.f.)

Según como lo indica Diario El Comercio (s.f.), estos narcóticos fueron hallados en contenedores que contenían bananas ecuatorianas. Esto se debe las debilidades que existen en cuanto a la seguridad en los sectores donde se produce y se exporta ya que no cuentan con Alianzas para los negocios y el comercio seguro.

Según el funcionario Diego Castillo, en el Ecuador existen alrededor de 3000 empresas que exportan productos a otras partes del mundo, pero tan solo un 10% ha logrado mejorar estas seguridades. Esto es debido a que no se realiza una inspección integra al contenedor antes de que vaya a ser utilizado, revisar el área fría, que lo sellen debidamente con la total seguridad y por último tomarle la cantidad de fotos necesarias para tener el respaldo suficiente de pruebas. Se recomienda en las alianzas para los negocios y el comercio seguro que los conductores que adopten medidas durante el traslado (El Comercio, s.f.)

BASC es una alianza empresarial internacional que de cierta manera ayuda a promover un comercio íntegro y seguro cooperando con los gobiernos y organismos internacionales, la cual está constituida como una organización sin ánimo de lucro, con su respectiva denominación *World BASC Organization* bajo las leyes del estado Delaware en los Estados Unidos de América. (BASC, 2013)

La certificación BASC fue creada en el año 1996, al principio como una alianza de anti-contrabando y actualmente ha llevado su visión y dimensión hacia una alianza empresarial de comercio seguro, para lograr hacer de una manera más fácil y ágil el comercio internacional estableciendo y administrando estándares y procedimientos globales de seguridad aplicados a la cadena logística que tengan asociación con gobiernos, autoridades y empresas a nivel mundial. (BASC, 2013)

Gracias a que ha tenido una exitosa asociación entre el sector empresarial, aduanas, gobiernos y organismos internacionales que lograron fomentar procesos y controles seguros, BASC ha logrado consolidarse como modelo mundial de los programas de cooperación. Esta cooperación está fundamentada principalmente intercambiando experiencias, información y capacitación, esto ha llevado a la incrementación de las partes en cuanto a sus conocimientos y perfeccionando sus prácticas esforzándose por mantener las compañías fuera de cualquier actividad ilícita y a la vez facilitando los procesos aduaneros de las mismas. Una vez que la empresa forme parte de BASC le hacen un control o son auditadas periódicamente ofreciendo sus productos y servicios con una garantía y siendo sometidos a una estricta vigilancia en todas las áreas mediante a través de varios sistemas y procesos (BASC, 2013).

#### **1.9.3.8 Entorno Político Legal.**

Este gobierno ha brindado una gran apertura a las exportaciones de nuestros productos, con el fin de generar una mayor cantidad de ingresos para el país. El estado promueve el emprendimiento, las inversiones productivas y las innovaciones tecnológicas, ya que de esta manera se genera empleos de calidad para los ciudadanos. Los inversionistas son beneficiados de la siguiente manera: a) Apoyos del código orgánico de la producción, comercio y servicios, b) Financiación de la banca pública, c) Incentivos aduaneros, d) Desarrollo de fuerza laboral (ProEcuador, s.f.).

Según ProEcuador (s.f.) el estado ecuatoriano también ofrece beneficios adicionales para todas las empresas, ya sean éstas, locales, extrajeras, de cualquier tamaño, de cualquier zona y de cualquier sector productivo del país. Los incentivos que brinda el estado son los siguientes: a) Exoneración por 5 años del pago del anticipo del impuesto a la renta para las empresas nuevas constituidas en el mercado, b) Reducción del impuesto a la renta en un 22%, c) el pago del impuesto a la renta será excluido de su base de cálculo por incremento en inversiones que busquen

mejorar salarios, productividad, innovación, aumento del empleo, entre otros, d) las operaciones de crédito brindados por instituciones financieras que tengan plazo mayor a 1 año, no tendrán que pagar Impuestos de Salida de Divisas (ISD).

Las MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) brindan grandes oportunidades que deben ser aprovechadas por los gerentes de las empresas, por cinco años tienen derecho a la deducción del 100% en gastos que estén relacionados con las siguientes actividades: a) Capacitaciones técnicas dirigidas a temas de investigación, innovación y desarrollo tecnológico, b) viáticos de viaje y promoción comercial para participación en ferias internacionales y penetrar en mercados extranjeros, c) desarrollo de las nuevas tendencias de software, soporte tecnológico, adaptación de procesos, estudios de mercados (ProEcuador, s.f.).

A dos meses de las elecciones en el Ecuador se presenta un escenario de incertidumbre e indecisión por parte de los ciudadanos, puesto que aún no se deciden a que candidato para la presidencia darle su voto, el próximo 19 de febrero del 2017 que se efectuaran las mismas, ya que estos mismos no llenan sus expectativas y sus propuestas son poco creíbles (EcuadorInmediato, 2016). Según esta misma fuente en una entrevista realizada a Angel Polivio Córdoba Director de Cedatos (Empresa encargada de realizar encuestas) indicó que el porcentaje de indecisión aumento en 61% según las encuestas que se realizaron en las principales ciudades del país. Además, acota que según el estudio que hicieron el 91% de los ciudadanos piensan que el candidato del partido del gobierno (Alianza País) Lenin Moreno ganará las elecciones.

Actualmente una gran parte de los ciudadanos ecuatorianos se inclinan hacia el partido del gobierno antes que a los candidatos de otros partidos. La popularidad de Alianza País sigue fuerte, pero cabe recalcar que el postulante a la presidencia del partido CREO Guillermo Lazo es el principal contrincante a la presidencia, el cual ha aumentado su aceptación en el país (Diario El Universo, 2016). Según Diario El Universo (2016) estos son los candidatos más predominantes y los que más realizan estrategias comunicacionales. Otro punto a considerar es el retiro de la candidatura de Alvaro Noboa, líder del movimiento Adelante Ecuador Adelante, quien dijo que entre todos los postulantes de oposición suman más de un 40% y que debían unirse para hacer frente al gobierno y ganar en la primera vuelta, por tal motivo decidió dar

un paso al costado, pero ninguno de los otros aspirantes a la presidencia siguió sus pasos. La oposición no se quiso unificar, debemos tener en cuenta que según los datos de sus encuestas él era el segundo candidato con mayores posibilidades de ganar en las urnas, ya que cuenta con más de dos millones de afiliados a su partido(Vistazo, 2016).

#### **1.9.3.9 Entorno Ambiental.**

Este aspecto es muy importante porque hoy en día las tendencias en el mercado se enfocan en que las empresas mejoren sus procesos con el fin de reducir el impacto ambiental para preservar el medio ambiente y la naturaleza. Por tal motivo es muy importante conocer las leyes y normas que imponen los estados para evitar sanciones e inconvenientes. Los gobiernos cada vez son más estrictos en este tipo de temas e incentivan a los procesos verdes. El ministerio de medio ambiente tiene como finalidad impulsar programas que aseguren el respeto de los derechos la naturaleza, la protección de la biodiversidad y desarrollos ambientales equilibrados (EcuadorEcologico, s.f.).

Ecuador es uno de los países con mayor biodiversidad en el mundo y es uno de los principales exportadores de materia prima y entre sus principales productos de exportación, está la madera. En estos últimos años ha ganado una mayor aceptación y participación en el mercado mundial. El país cuenta con alrededor de 3.6 millones de tierras aptas para la repoblación forestal, esto indica el alto potencial del sector maderero. Existen diversos tipos de madera que el Ecuador exporta a mercados internacionales, entre ellas están: la teca, el samán, la balsa, entre otros. Además, la madera se la clasifica en: fina, media y gruesa (ProEcuador, s.f.). Los principales destinos de la madera es el mercado indio y chino donde más del 90% de la teca es exportada a estos 2 mercados (RevistaLideres, 2015). Según ProEcuador (2016) Actualmente el estado cuenta con el apoyo de certificaciones como *Forest Stewardship Council* (FSC) y las normas ISO. El impacto que causa la extracción de la madera es mínimo, ya que la industria forestal cuenta con certificados que aseguran que la explotación y extracción de este producto se la realiza de manera eficaz y sustentable con el objetivo de preservar los boques.

Según la Revista Líderes (2015) la teca es cultivada principalmente en las provincias de Guayas, Santo Domingo, Esmeraldas y Los Ríos. Es importante saber

que mientras más años tiene el árbol mayor es su precio en el mercado. Otro dato relevante es que la edad más óptima para comercializar la teca es desde los 20 años, pero a nivel local, los árboles son cultivados a partir de los 10 o 12 años. En el Ecuador se debe fomentar una cultura forestal con el fin de que los productos tengan valor agregado para mejorar la calidad y ganar participación en el mercado; de esta manera se podrá obtener una mayor rentabilidad, esto quiere decir exportar productos procesados y no solo la materia prima.

En el mes de octubre, la exportación de la teca se ha visto afectada por la inclusión de nuevas reglas que exige el mercado indio para comercializar la madera. La causa es que ahora los árboles deberán ir fumigados desde el país de origen, en otras palabras, desde del Ecuador; además se agrega el cambio de fungicida que los productores han venido utilizando de manera tradicional. Esta situación es inquietante para el sector forestal, ya que el nuevo compuesto que exige la India, el bromuro de metilo, no se lo puede adquirir en el mercado nacional (Expreso, 2016). Esta nueva medida afecta a una larga cadena de personas que va desde la cuadrilla hasta los transportistas, a más de 200 mil familias (ProEcuador, s.f.). Según Diario Expreso (2016) el gobierno ya ha tomado cartas en el asunto, y se piensa diseñar una propuesta para llevar al país asiático, en la cual se explicará los inconvenientes que el país tiene para seguir exportando el producto; cabe recalcar que el bromuro de metilo es una sustancia prohibida en el estado ecuatoriano. Además, el Ecuador vende más de 30 millones de dólares de teca al año y 98% está dirigida al mercado indio. El estado espera llegar a una pronta solución para no parar con las exportaciones y que las fumigaciones se realicen en la india.

#### **1.9.3.10 Entorno Tecnológico.**

Este factor es muy importante en la aplicación de los procesos de transporte y de logística, ya que permite agilizar los procesos y la realización de estos mismos de manera efectiva. En la actualidad la competencia en este sector es muy intensa y es necesario establecer características de diferenciación. En el sector maderero los productores deben estar preparados contra todo tipo de riesgos, por eso se ven en la obligación de contar con maquinarias en óptimas condiciones (motosierras, retroexcavadoras, *skidder*, tractores). Con lo que respecta al transporte se deben considerar la modernidad y las buenas condiciones de las unidades para realizar las

operaciones de manera eficiente y en los tiempos correctos. Otro punto a considerar por parte de los transportistas es la adquisición de montacargas de contenedores de 20 y de 40 pies, ya que de esta manera se permite optimizar el tiempo y reducir costos y gastos operativos.

**Tabla 2 FUERZAS DE PORTER**

	Nivel de Impacto				
	5	4	3	2	1
Rivalidad del sector					
Tamaño de la empresa	X				
Confiabilidad			X		
Precios competitivos	X				
	Nivel de Impacto				
	5	4	3	2	1
Competidores entrantes					
Facilidad de entrar al mercado			X		
Políticas de gobierno			X		
	Nivel de Impacto				
	5	4	3	2	1
Productos sustitutos					
Experiencia			X		
Tamaño			X		
Confiabilidad			X		
Poder de mercado			X		
	Nivel de Impacto				
	5	4	3	2	1
Poder de negociación de proveedor					
Descuentos			X		
Facilidad de pago			X		
Experiencia en negociación				X	
Poder de negociación de compradores	Nivel de Impacto				

	5	4	3	2	1
Exigencias para facilidad de pago			X		
Exigencia de pago sin descuento				X	

*Nota.* Impacto de las variables.

Después de haber realizado el análisis de los factores del micro entorno de la empresa como los clientes, competencia directa e indirecta y proveedores se puede apreciar que el factor que genera más impacto es el de la rivalidad, en otras palabras, la competencia directa, puesto que en el mercado hay empresas que realizan la misma actividad y por ende ofrecen los mismos servicios, pero a una menor tarifa. Aunque existe una alta competencia en el mercado los clientes siguen prefiriendo a Transzurios S.A. por la veracidad y confiabilidad de nuestros servicios.

**Tabla 3 RESUMEN DE LAS FUERZAS DE PORTER**

Fuerza	Nivel de impacto				
	5	4	3	2	1
Rivalidad del sector	x				
Competidores entrantes			X		
Productos sustitutos			x		
Poder de negociación de proveedores			X		
Poder de negociación de compradores			X		

*Nota.* Resultados micro-entorno.

PROMEDIO TOTAL: 3,4 en el micro entorno, la empresa tiene Riesgo medio-alto de impacto.

**Tabla 4 ANALISIS P.E.S.T.A.**

*Análisis PESTA*

	Nivel de impacto				
	5	4	3	2	1
Politico-legal					
Incentivos de gobierno	X				
Cambio de gobierno			X		
	Nivel de impacto				
Económico	5	4	3	2	1
Inflación		X			
Evolución del sector maderero	X				
Desempleo			X		
	Nivel de impacto				
Social-cultural	5	4	3	2	1
Generación de empleo			x		
Cuadrillas			X		
	Nivel de Impacto				
Tecnológico	5	4	3	2	1
Tecnología disponible			X		
	Nivel de impacto				
Ambiental	5	4	3	2	1
Imposiciones de gobierno				X	
Fumigaciones		X			

---

*Elaborado por: Los autores*

Después de haber analizado todos estos factores se destaca que el factor que más importancia tiene o que más afecta a la compañía y al tipo de actividad que realiza la empresa Transzurios S.A. Es el económico ya que como se observa, el país está pasando por una recesión económica, con el aumento de la tasa de desempleo, la inflación y el alto índice de oferta en el sector maderero.

Otro factor que tiene un gran impacto es el político, ya que las importaciones y exportaciones han decrecido considerablemente en los últimos meses y además la exportación de la madera se ha detenido por la falta de fumigación de dicha madera.

**Tabla 5 RESUMEN ANÁLISIS P.E.S.T.A.**

*Resumen Análisis PESTA*

---

Fuerza	Nivel de impacto				
	5	4	3	2	1
Politico-legal			X		
Económico			x		
Social-cultural				X	
Tecnológico				X	
Ambiental				X	

---

*Elaborado por: Los autores*

PROMEDIO TOTAL: 3,4 en el macro entorno, la empresa tiene Riesgo medio-alto de impacto.

**Tabla 6 ANÁLISIS F.O.D.A.**

*Análisis FODA*

---

*Fortaleza*

(a) *Servicio veraz y confiable*

(b) *Personal capacitado con experiencia*

(c) *Unidades operativas modernas*

*Oportunidades*

(a) *Incentivos del gobierno*

(b) *Crecimiento de la industria maderero*

(c) *Incentivos MIPYMES*

*Debilidades*

(a) *Falta de cultura organizacional de la empresa*

(b) *Falta de educación académica por parte de los choferes*

(c) *Falta de herramientas tecnológicas*

*Amenazas*

(a) *Competencia directa*

(b) *Cambios climáticos*

(c) *Contaminación de contenedores*

(d) *Cambio de regulaciones por parte del gobierno*

---

*Elaborado por* Los autores

En este análisis se podrá determinar la situación actual de la empresa mediante una metodología de estudio la cual hará énfasis en el estudio de sus características internas tales como debilidades y fortalezas y su situación externa como las oportunidades y amenazas. Después de haber realizado las matrices de la cadena de

valor, cinco fuerzas de Porter y el análisis P.E.S.T.A. se ha considerado los siguientes factores como los más importantes para la elaboración de este análisis.

**Tabla 7 F.O.D.A CRUZADA**

Matriz FODA  
cruzada

	Oportunidad	Amenaza	
	O1 incentivos del gobierno.	A1 competencia directa.	
	O2 crecimiento de la industria maderera.	A2 cambios climáticos.	
	O3 incentivos mipymes.	A3 contaminación de contenedores.	
		A4 cambio de regulaciones por parte del gobierno.	
	F1 servicio veraz y confiable.		Fa1) $f1+f2+f3+f4+a1=$
	F2 personal capacitado con experiencia.	Fo1) $f1+f2+f3+f4+o2$ = aprovechar el crecimiento de la industria maderera a través del todas las fortalezas de la empresa transzurios s.a.	Reducir el impacto que genera la competencia por medio de todas las fortalezas con las que cuenta transzurios.
Fortaleza	F3 unidades operativas modernas.		
	F4 atención eficiente y a tiempo.		

	D1 falta de cultura organizacional de la empresa.	Do1) d1+d2+d3+o1+o3=	Da1) d3+a2=
Debilidad	D2 falta de educación académica por parte de los choferes.	Aprovechar los programas e incentivos que impulsa el gobierno para la capacitación sobre el uso de herramientas tecnológicas a los choferes (celulares) y charlas frecuentes al personal sobre servicio al cliente.	Usar el rastreo con herramientas tecnológicas frente a los cambios climáticos que puedan presentarse.
	D3 falta de herramientas tecnológicas.		

*Elaborado por:* Los autores

#### **1.9.4. Diagnóstico de la matriz F.O.D.A cruzada.**

Después de haber analizado cada uno de estos factores, se ha llegado a la conclusión que la compañía cuenta con grandes fortalezas, pero a su vez con diversas amenazas que le imposibilitan que Transzurios S.A. se consolide en el mercado, ya que como es un factor externo no se lo puede controlar, pero con la aplicación con las estrategias que se pondrán en curso, se tratará de reducir el índice que impacto que este factor genera. Con respecto a las debilidades se aplicarán capacitaciones y charlas frecuentes al personal administrativo y conductores en temas tecnológicos y de servicio al cliente. Se tratará de aprovechar al máximo las oportunidades que presenta el sector de la madera, pero para ello se necesita la obtención del certificado BASC (*BUSINESS ALLIANCE FOR SECURE COMMERCE*) y el aumento de las

unidades operativas (trailers) por medio de los créditos que promueve el gobierno. Y finalmente para minimizar las amenazas, se implementarán un software especializado en la creación de guías de remisión de transporte para llevar un mejor control y coordinación de la logística y se adaptará un sistema de rastreo satelital para brindar un servicio de mayor seguridad a los clientes, con el objetivo de lograr características de diferenciación, llegar a nuevos sectores y poder fidelizar a los clientes.

### **1.10. Conclusiones del Capítulo**

Transzurios S.A. es una empresa que se dedica a prestar servicios de logística y transporte dentro del sector guayaquileño. Actualmente está enfocada en el sector maderero ya que es un mercado que está creciendo y además genera una alta rentabilidad para la empresa en comparación con otros mercados. Debido a la presencia de grandes competidores directos debemos aplicar características de diferenciación para generar un valor agregado en el servicio lo que permita llegar a fidelizar a los clientes. Por otra parte la empresa busca llegar a otros mercados utilizando estrategias publicitarias y enfocándose en la aplicación de las 8 Ps del marketing de servicios.

En conclusión, después de haber analizado todos los factores del microentorno, macroentorno y F.O.D.A cruzado, se puede definir que la empresa cuenta con oportunidades para mejorar su participación en el mercado y lograr consolidarse en el sector maderero, ya que cuenta con fortalezas que ayuden a generar ventaja competitiva frente a la competencia. Con respecto a las debilidades, se las tratará de reducir aplicando acciones con el objetivo de reducir el impacto que genere en la compañía. Cabe recalcar que Transzurios S.A. se caracteriza por brindar un servicio veraz y confiable lo que permitirá alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto.

## **CAPÍTULO 2**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **2.1. Objetivos de la investigación**

##### **2.1.1. Objetivo General.**

Conocer los aspectos que debe mejorar Transzurios S.A. con respecto al servicio que ofrece en el sector maderero.

##### **2.1.2. Objetivos Específicos.**

- (a) Identificar las estrategias que aplican las empresas rivales en el Mercado, (b) Determinar la prioridad en el servicio desde la perspectiva del cliente, (c) Conocer la percepción del cliente de los servicios logísticos, (d) Identificar oportunidades de mejora desde la perspectiva de clientes y expertos en servicios logísticos, y (e) Conocer las falencias en los procesos actuales de la empresa en estudio.

#### **2.2. Diseño de Investigación**

##### **2.2.1 Tipo de Investigación.**

El tipo de investigación que se utilizará será exploratorio ya que esta investigación no se ha desarrollado con anterioridad ni por el personal de la empresa ni por agentes externos con el propósito de cumplir con los objetivos planteados anteriormente.

##### **2.2.2. Fuentes de Información.**

En las fuentes tendremos información cualitativa proporcionada por los clientes de Transzurios S.A. y expertos en la logística.

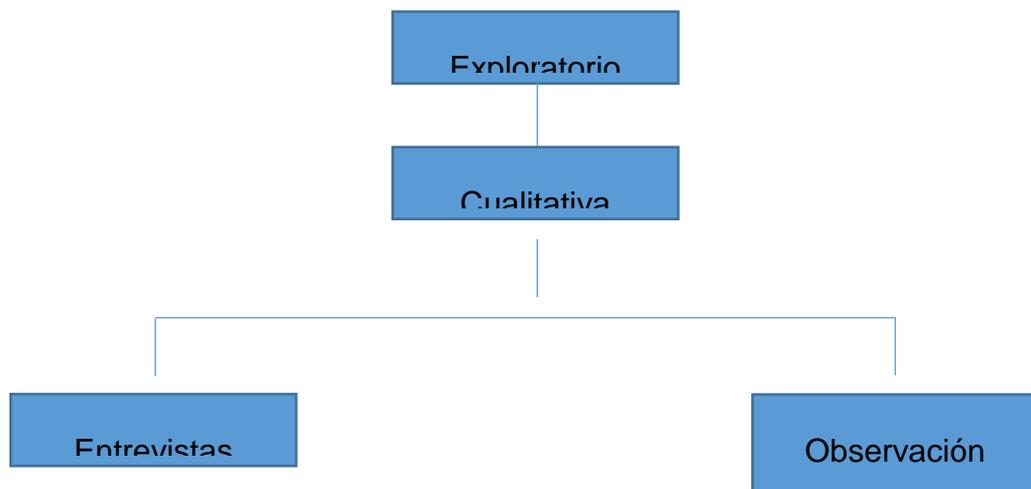
##### **2.2.3. Tipos de Datos.**

Se utilizará un diseño cualitativo ya que se busca realizar procesos más eficaces y mejorar el servicio que ofrece Transzurios S.A. en el sector maderero.

#### 2.2.4. Herramientas de Investigación.

Las herramientas que se utilizarán para la generación de información serán: (a) entrevistas personales con clientes actuales de la empresa, expertos y rivales del sector para mejorar la calidad del servicio, cumplir con las exigencias de los clientes, generar características de diferenciación y adaptar procesos que contribuyan el cumplimiento de las metas establecidas, (b) observación directa: se realizará un estudio dentro de la compañía para obtener información del entorno y ambiente laboral.

Ilustración 6 ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN



*Nota.* Herramientas que se utilizaran para el proyecto.

Como se puede observar en la figura anterior este es el esquema que se utilizará para el análisis y recolección de información ya que se enfocará en calidad de información.

**Tabla 8 RESUMEN INVESTIGATIVO**

*Resumen Investigativo*

Objetivo Especifico	Tipo de investigación	Tipo de datos	Fuentes de información	Herramienta de investigación	Perfil de análisis
Conocer competencia	Exploratoria	cualitativos	usuario de competencia	entrevista a profundidad	cliente actual de competidores
Determinar prioridades	Exploratoria	cualitativos	usuarios de servicios logísticos	entrevista a profundidad	clientes de empresa y de competencia
Conocer percepción del cliente	Exploratoria	cualitativos	usuarios de servicios logísticos	entrevista a profundidad	clientes de empresa y de competencia
Identificar oportunidades	Exploratoria	cualitativos	usuarios y conocedores de servicios logísticos	entrevista a profundidad	clientes de empresa logísticas y expertos
Conocer falencias	Exploratoria	cualitativos	Colaboradores de la empresa	observación directa	Procesos de la empresa

*Elaborado por:* Los autores

## **2.3. Cuestionario**

### **2.3.1. Cuestionario a clientes.**

¿Está usted conforme con el servicio de Transzurios?

¿Piensa usted que Transzurios S.A. cuenta con las unidades correctas para la realización del servicio?

¿Está usted conforme con las tarifas de los viajes o de las rutas?

¿En qué aspectos usted piensa que Transzurios S.A. debe mejorar?

¿Cómo es el comportamiento de los choferes hacia usted?

¿Piensa usted que Transzurios S.A controla los tiempos de trabajo?

¿Cuáles considera usted que deberían ser las principales ventajas competitivas que una empresa de transporte debe tener?

¿En qué se diferencia el servicio de Transzurios S.A. frente a la competencia?

¿Qué aspectos considera usted que son de vital importancia en el servicio de Transzurios S.A.?

¿Cómo maneja considera usted el manejo de las situaciones de riesgo por Transzurios S.A?

¿Hasta dónde considera usted su grado de responsabilidad en el transporte?

¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar la empresa?

¿Considera usted que las unidades operativas con las que cuenta Transzurios S.A. están en las condiciones adecuadas?

¿Cómo califica en una palabra el servicio de Transzurios S.A.?

### **2.3.2. Cuestionario a expertos.**

¿Que considera usted que son los factores claves en empresas logísticas?

¿Cuáles son las nuevas tendencias en el transporte?

¿Qué procesos se deberían adaptar para tener una logística de alto nivel en una empresa?

¿Cuáles consideraría usted que serían las tarifas ideales en el mercado o cómo las calcularía?

¿Qué estrategias se deberían aplicar para atraer más clientes?

¿Cómo se logra competitividad y diferenciación en el servicio?

¿Cuáles son las principales barreras que presenta el mercado?

¿Cuáles son los principales inconvenientes que presenta el negocio?

¿Cuáles son los pasos para realizar el proceso?

¿Cuántos clientes manejan?

¿Cuál es la parte más fácil y más difícil del trabajo?

¿Qué métodos existen para agilizar el proceso?

Como fueron los primeros pasos del negocio?

#### **2.4. Resultados de la entrevista**

Para la evaluación de la calidad de servicio que ofrece Transzurios S.A. en el mercado guayaquileño se entrevistó a profundidad a varios clientes directos que tienen relaciones comerciales con la empresa. Uno de los entrevistados fue el ingeniero Pablo Andaluz (Gerente General de Oceanapil S.A.), Vineeth Menon (Gerente de Pujanza S.A.), Rahul Goyal (Gerente de Woodinpecs S.A.) y por último Jain Samir (Gerente General Adiexport S.A.). Todas estas empresas mencionadas se dedican a la exportación de madera teca, samán y melina hacia mercados como la China y la India.

Estas empresas recurren a Transzurios S.A. para la prestación de servicios de logística y transporte de carga pesada en los distintos destinos de la costa ecuatoriana para la transportación de su madera hasta los diferentes puertos (TPG, CONTECON). Con la primera empresa que es Oceanapil S.A. se tiene relaciones laborales desde hace tres años; con Pujanza S.A. y Woodimpex la compañía ha mantenido una

relación fija desde hace dos años, y por último con Adlexport S.A. se tiene una relación comercial desde hace siete años, tiempo desde que esta empresa ingresó al mercado ecuatoriano. Según las entrevistas que proporcionaron los gerentes, existe satisfacción con el servicio que la empresa ofrece, destacando fortalezas esenciales con las que cuenta la empresa y que la diferencia frente a la competencia como el correcto manejo de los tiempos, la agilidad en los procesos, comunicación constante con el cliente, transparencia, veracidad, seguridad y orden en el trabajo, respuestas rápidas cuando se presentan inconvenientes. Otro aspecto que destacan los clientes es que Transzurios S.A. ha ido mejorando sus unidades de trabajo y reforzando los chasis para que no tengan inconvenientes al cargar en las plantaciones (bosques). Otros de los aspectos positivos que se encontró en la empresa es la confianza que sienten los clientes con el servicio de la empresa lo que la ha llevado a obtener más clientes a través de las recomendaciones. Por otro lado en lo que concierna a las falencias los entrevistados dijeron que la empresa debe mejorar el comportamiento de sus choferes por medio de capacitaciones y que éstos estén dispuestos a contestar el teléfono a todas horas; otro de los aspectos a mejorar es que no se debe enviar a cargar choferes que no tengan sus herramienta tecnológicas (teléfonos celular) ya que los clientes no pueden mantener una comunicación con ellos y esto lleva a un desorden y a pérdidas de tiempo en las zonas de carga. Adicionalmente se indicó que otra debilidad es que se realizan cambios a última hora en los reportes con respecto a los datos de choferes puesto que los clientes imprimen las guías de medio ambiente con los datos de los conductores equivocados.

Por otra parte, todos estos clientes entrevistados cuentan con excelentes relaciones extra laborales con los gerentes de Transzurios S.A. y están muy conformes con el servicio brindado hasta la actualidad ya que a más de relaciones laborales, existe una amistad de por medio, lo que beneficia a la empresa puesto que se recomienda su servicio lo que da como resultado que el nombre de la empresa sea reconocido en el entorno maderero.

## **2.5. Pros y contras del servicio de TRANSZURIOS S.A. en el mercado local según entrevistas**

**Tabla 9 PROS Y CONTRAS DEL SERVICIO LOCAL SEGÚN ENTREVISTAS**

Pros y contras de servicios en el mercado local según entrevistas

	Pros	Contras
Calidad del servicio	Servicio veraz y confiable.	Falta de comunicación por parte de los choferes.
	Buena predisposición por parte del personal.	Poca educación académica de los mismos.
Competencia	Servicio personalizado y veraz	Mayor número de unidades de trabajo (trailers) por parte de las empresas rivales.
	Las unidades propias de Transzurios cuentan con rastreo satelital lo que brinda más seguridad a los clientes	Mayor predisposición por parte de los choferes de las empresas rivales.
Unidades laborales (Trailers)	Unidades operativas en óptimas condiciones. Chasis reforzados.	Pocas unidades propias de la empresa con respecto al volumen de carga de la empresa
Atención al cliente	Comunicación directa con el cliente. Respuestas y soluciones oportunas cuando se presentan problemas.	Cambios repentinos de los reportes que se envían a los clientes con los datos de los choferes
Tiempos	Buena organización y planeación de proceso por parte de la empresa.	Carencia de unidades para la realización de los retiros

de los contenedores en las navieras

Trato con el personal	Rapidez y eficacia del personal logístico por parte de Transzurios	Mayor compromiso por parte de los choferes en cuanto a las exigencias del cliente.
-----------------------	--	--

---

*Elaborado por:* Los autores

## **2.6. Resultados de la observación directa**

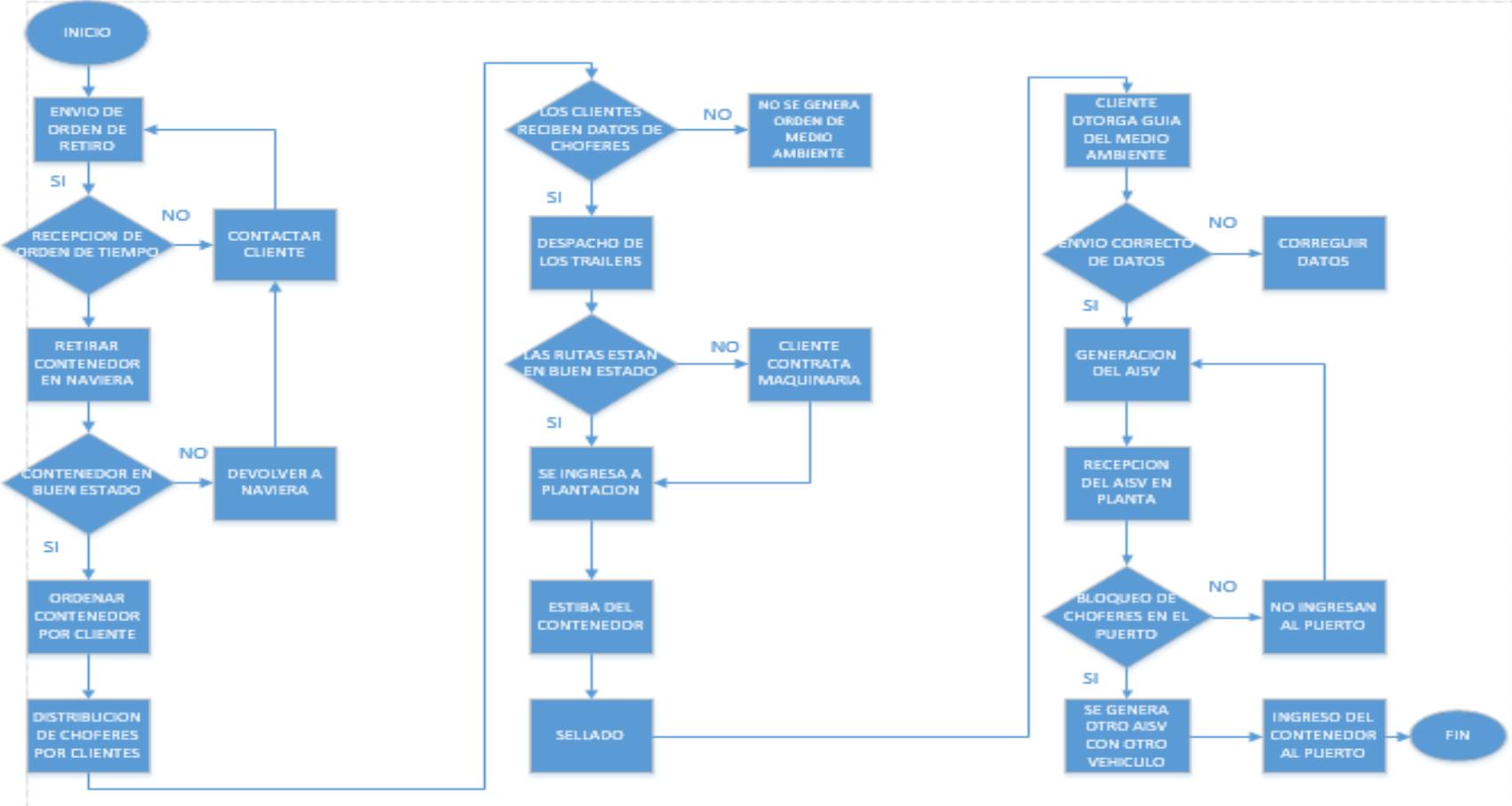
El día 4 de enero del 2017 se realizó la observación directa en el centro de operaciones de Transzurios que está ubicado en la vía a Daule al lado de las Grúas Napo; la pasantía se la realizó a partir de las 6.00 pm hasta las 10:00 pm en el cual pudimos tener contacto con los encargados de todos los procesos logísticos de la compañía que son: (a) Gerente de logística; (b) ayudante de logística, (c) montacarguistas, (d) Gerente de operaciones, (e) choferes; los cuales nos iban detallando paso a paso la cadena de todo el proceso.

Como se dijo anteriormente la observación directa se realizó en la planta de Transzurios donde se analizaron los procesos de la misma y cada uno de las personas que intervienen en ellos. Según el análisis, el proceso comienza cuando los clientes envían las ordenes de retiro de los contenedores al correo electrónico de Transzurios, por lo general el correo adjuntando las órdenes de retiro son enviados con un día de anticipación o hasta el medio día que desean el retiro de las unidades para que se puedan retirar todos los contenedores de las navieras. El correo es receptado por el gerente de logística quien se encarga de distribuir las ordenes de retiro a choferes para que puedan sacar los contenedores de las navieras en plataformas para que puedan sacarlos de dos en dos de tal manera que se logre agilizar el proceso; en el caso que se llegue a presentar o que requieran un mayor número de contenedores en el día, se contrata más carros para agilizar dicho proceso.

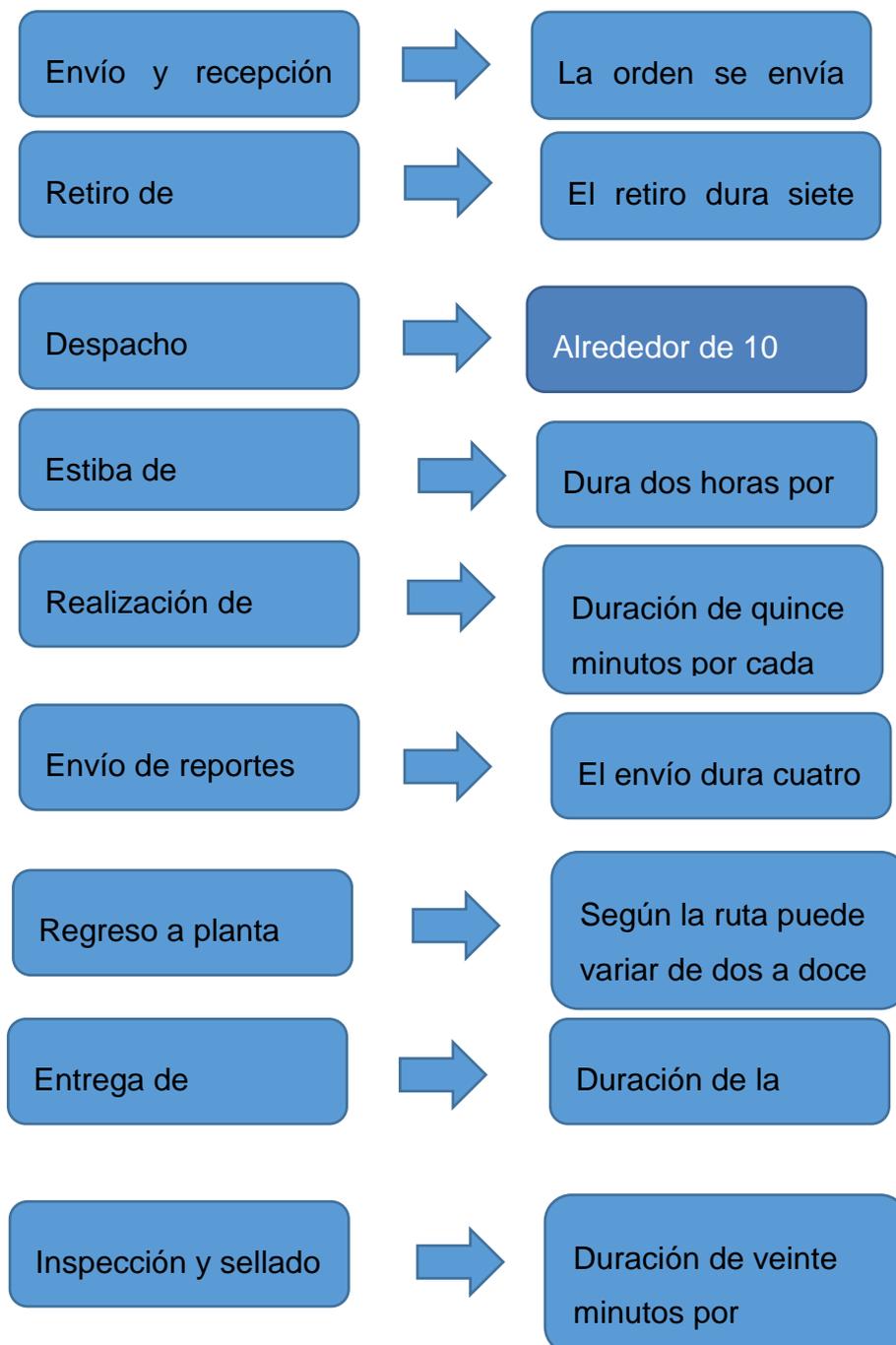
El siguiente paso es ir a descargar los contenedores en planta donde la empresa tiene montacargas para realizar dicha actividad, el montacarguista se encarga de ordenar los contenedores por clientes y por líneas de navieras. Todos estos procesos terminan a las 6:00pm. Una vez que estén todos los contenedores en planta se comienzan a elaborar los reportes para enviárselos a los clientes, los cuales contienen: (a) nombre completo del chofer, (b) número de cédula, (c) número de teléfono, (d) marca de carro, (e) placa, (f) color, (g) número de contenedor, (h) sello, (i) cliente, (j) fecha; este proceso necesita realizarse hasta antes de las 9:00pm para que los clientes puedan hacer las guías de medio ambiente. El siguiente paso es el despacho que arranca a partir de las 7:00pm. En esta parte del proceso el montacarguista sube el contenedor a cada unidad según como estén organizados por parte del encargado de la logística, a los choferes se les brinda lo siguiente: (a) información del punto de carga, (b) número de teléfono del cliente, (c) sello, (d) viáticos. El proceso continua hasta que los *trailers* lleguen al destino donde las cuadrillas esperan para comenzar a cargar las unidades, las cuales comienzan a trabajar a las 6:00am hasta las 6:00pm. El tiempo que demora son dos horas y las cuadrillas están formadas por diez personas. Una vez cargadas las unidades el dueño de la carga supervisa que todo esté en orden para que pueda sellar el contenedor.

En el siguiente paso los clientes brindan a cada uno de los choferes sus respectivas guías de remisión y de medio ambiente para que no tengan ningún tipo de inconveniente con las autoridades y puedan llegar a planta donde se los estará esperando con sus respectivos AISV y DAE (documentos que permiten ingresar a los *trailers* al puerto). Para poder realizar estos documentos se requiere que el exportador envíe la DAE y con los datos enviados a cada uno de los clientes cuya persona encargada de realizar los AISV es la encargada del departamento de operaciones. Una vez receptado todos los documentos, los choferes se dirigen a los respectivos puertos (CONTECON, INARPI) donde una vez dejado el contenedor, termina la responsabilidad de la empresa.

Ilustración 7 FLUJOGRAMA



### Ilustración 8 DURACIÓN DE LOS PROCESOS



*Nota.* Otorgada por la empresa Transzurios S.A.

#### 1.9.4 2.6.1. Conclusiones de la observación directa

Los problemas más comunes a presentarse son los siguientes: (a) cuando un cliente no envía las órdenes de retiro a tiempo o no se pagan las reservas, no se pueden retirar los contenedores de las navieras, (b) el cambio de choferes a los

distintos destinos una vez enviados los reportes se pierde el control y existen tiempos muertos, (c) una vez despachados los carros en camino a su destino y los choferes no contestan el teléfono o no tienen el celular a la mano, el proceso se ve afectado en tiempos (d) cuando los choferes no quieren ingresar a las plantaciones por el mal estado de las carreteras existen situaciones adversas con los clientes, (e) el mal comportamiento de los choferes con los clientes o cuadrillas en los puntos de cargas genera malestar en ellos y quejas, (f) el bloqueo de choferes o de carro en los puertos ya sea por matrícula, licencia, seguros o lleven AISV con datos erróneos, genera pérdida de tiempo y retrasos en los procesos.

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTRATEGIAS Y ACCIONES**

#### **3.1. Objetivos del Plan**

- (a) Reducir los tiempos de 24 horas a 21 horas en el plazo de ocho meses, (b) mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes en el plazo de un año, (c) reducir a cero el margen de error en la creación de los AISV en un plazo de seis meses, (d) Lograr obtener tres nuevos clientes al término de un año.

#### **3.2. Las estrategias a ejecutar en el plan de mejora**

Para mejorar las falencias que tiene el servicio de la empresa se ha recurrido a la aplicación de las 8Ps del marketing de servicios enfocándonos en cuatro de ellas para mejorar el servicio de la misma tales como: (a) personas, (b) productividad, (c) procesos, y (d) evidencia física.

##### **3.2.1. Personas.**

Este factor es de vital importancia para la consolidación de una empresa en el mercado ya que la capacidad humana es uno de los pilares con los que cuenta la empresa para cumplir sus metas y objetivos puesto que la motivación en el trabajador ayuda a mejorar la productividad de la empresa.

Para mejorar esta variable hay que enfocarse en los choferes y su comportamiento con los clientes: atrasos, uso de herramientas tecnológicas y el envío a tiempo de los datos para la elaboración de los AISV. Con respecto al departamento de operaciones, se presentan problemas en la elaboración de los AISV debido a que los choferes envían mal los datos o los bloquean en el puerto, la media de error que tiene este departamento es de tres AISV por semana y se espera llegar a cero en un lapso de seis meses; otro de los problemas que presenta la empresa es en el departamento de logística en el envío tardío de datos de los choferes a los clientes, lo cual se da por el cambio de turno de los encargados de la logística en la empresa y causa malestar en los clientes porque no se puede generar las guías de medio ambiente; por tal motivo es necesario realizar capacitaciones, charlas, cursos en

temas de servicio al cliente, crear clima de compañerismo y autocontrol con el fin de perfeccionar esta falencia y por ende el servicio. Estas charlas serán dadas dos veces por mes durante seis meses con una duración de dos horas cada reunión debido al poco tiempo libre que tienen los choferes. Con todas estas capacitaciones se busca lograr obtener un servicio más amable por parte de las personas que trabajan en la empresa dando como resultado que el cliente se sienta satisfecho con el servicio y que se reduzcan las quejas por parte de ellos ya que de esa manera se lo pueda retener. La capacitación constará con evaluaciones continuas para llevar un control de cómo va el comportamiento del personal con los clientes, puesto que serán la base para la promoción laboral o también para el despido o multas, dependiendo de la situación. En lo que concierne al departamento de logística se dará un bono por mes si no llegan a presentar ningún error en la realización de los AISV y se pagarán horas extras a los empleados encargados en este departamento, con lo que se busca evitar el envío tardío de los datos de choferes a los clientes.

**Tabla 10: ASPECTOS A MEJORAR EN EL PERSONAL**

*Aspectos a mejorar en el personal*

Personal	Situación actual	Acciones de mejora	Tiempo de Respuesta (resultados)
	Mal comportamiento	Capacitación en:	
	Envío tardío de datos	Servicio al cliente	
Choferes		Uso de herramientas tecnológicas	6 meses
		Imagen personal	
Departamento de logística	Errores continuos en la realización de AISV	Se dará un bono si no llegan a presentar ningún error	6 meses
			6 meses

Departamento de operaciones	Envío tardío de datos de los choferes a los clientes	Se pagarán horas extras a los empleados encargados en este departamento
-----------------------------	--	---

---

*Elaborado por:* Los autores

### **3.3. Procesos**

Este factor es de importancia para la consolidación de una empresa de transporte y logística, ya que un correcto control y manipulación de los procesos se ve reflejado en la efectividad de las empresas y ayuda a crear características de diferenciación que una empresa puede tener frente a sus competidores, puesto que las empresas siempre buscan reducir sus tiempos con el fin de lograr una mayor rentabilidad. Al reducir estos tiempos no debe verse afectada la calidad del servicio; además se debe cumplir con todas las exigencias de los clientes para lograr satisfacción en ellos y fidelización.

Para mejorar los procesos de la empresa se debe invertir en herramientas tecnológicas que en un plazo determinado serán beneficiosas para la compañía como por ejemplo celulares para los choferes con los respectivos planes móviles para que puedan comunicarse constantemente con los clientes, entre choferes mismos, con el departamento de operaciones y el departamento de logística. De esta manera se agilizarán los procesos para que todo esté a su debido tiempo sin ningún tipo de retraso y pueda existir apoyo entre ellos cuando se le presente algún inconveniente ya sea en la carretera o en las plantaciones; además se requiere brindar charlas sobre la correcta manipulación de las herramientas tecnológicas en temáticas como mensajería instantánea. Estas capacitaciones serán brindadas una vez por semana durante dos meses con una duración aproximada de dos horas por charla. Esto también ayudará para que puedan pasar los datos a tiempo para la realización de los respectivos AISV y por ende puedan ingresar los contenedores a tiempo a los puertos y evitar los gastos más comunes que ha tenido la empresa que son cuando no

ingresan los contenedores a tiempo y cuando presentan hora tope ya que son gastos que debe cubrir la empresa por la falta de comunicación del departamento de logística con los choferes. Todo esto ayudará a la empresa a minimizar las perdidas tanto en tiempo como en dinero.

**Tabla 11 ASPECTOS A MEJORAR EN EL PROCESO**

Procesos	Situación Actual	Acciones de mejora	Tiempos de respuesta (resultados)
Recibo de orden a tiempo	Demora en recibos de orden.	Exigir con anticipación.	48 de 8 meses
Revisión de contenedores	Los contenedores no son revisados con el debido detalle.	Charlas sobre condiciones mínimas que debe tener un contenedor para el traslado.	3 meses
Traslado del contenedor	Falta de compromiso de los choferes y carencia de herramientas tecnológicas.	Inversión de herramientas tecnológicas (celulares).	3 meses
Recibo de datos de choferes	Envío erróneo de datos por parte de choferes.	Capacitaciones sobre mensajería instantánea.	6 meses

*Nota.* Estrategias a utilizar en el plan de mejoras para reducir tiempos en el proceso.

Aspectos a mejorar en el personal

Personal	Situación actual	Acciones de mejora	Tiempo de Respuesta (resultados)
Choferes	Mal comportamiento Envío tardío de datos	Capacitación en: Servicio al cliente	6 meses

		Uso de herramientas tecnológicas Imagen personal	
Departamento de logística	Errores continuos en la realización de AISV	Se dará un bono si no llegan a presentar ningún error	6 meses
Departamento de operaciones	Envío tardío de datos de los choferes a los clientes	Se pagarán horas extras a los empleados encargados en este departamento	6 meses

---

Elaborado por: Los autores

### 3.4. Evidencia física

En este factor se evalúan las condiciones en las que se encuentran las unidades operativas de Transzurios S.A. (trailers con sus respectivos chasis). Una de las principales fortalezas y características de diferenciación con las que cuenta la empresa es que sus *trailers* se encuentran en óptimas condiciones y sus chasis de 20 y 40 pies están reforzados ya que esto ayuda a que los camiones no tengan ningún tipo de inconveniente al momento de ingresar a las plantaciones.

### 3.5. Productividad

La productividad para la satisfacción del cliente debe estar medido en el cero error en la elaboración de documentos, envío a tiempo de los datos, en la preparación, capacitación y predisposición de los choferes, además el control y comunicación de los mismos para llevar a cabo de la mejor manera este proceso vital en la empresa. Los factores a considerar para mejorar la productividad de servicio son amabilidad de servicio y reducción de tiempo en los procesos; al mejorar estos dos factores la empresa creará características de diferenciación y obtendrá una mejor rentabilidad; como se mencionó anteriormente se buscará reducir los tiempos invirtiendo en herramienta tecnológicas y brindando charlas a los choferes sobre el uso y manipulación de las mismas y con respecto a la amabilidad del servicio se les brindarán charlas y capacitaciones a los choferes en temas como: (a) servicio al cliente, (b) imagen personal, (c) trabajo en equipo. No obstante, también se mantendrá el buen estado de los *trailers* y chasis para brindar un servicio de calidad a los clientes. Al mejorar todos estos aspectos, Transzurios S.A. mejorará su gestión y por ende

incrementará rentabilidad en su servicio y alcanzará un mejor nivel en la satisfacción de sus clientes.

**Tabla 12 ASPECTOS A MEJORAR EN LA EMPRESA**

*Aspectos a mejorar*

		Nivel de Prioridad			
	Actualidad	Futuro	1	2	3
Mix de Marketing de Servicios					
Personas	Choferes con su licencia tipo E.	Mejorar el comportamiento de los choferes frente a los clientes.		X	
	Falta de herramientas tecnológicas en los choferes	Inversión en herramientas tecnológicas (celulares).		X	
Procesos	Relación directa con el cliente.	charlas sobre el uso de Buena comunicación interna de la compañía.			X
Evidencia física	Trailers en óptimas condiciones y chasis reforzados.	Se busca mantener esta fortaleza.		X	
Productividad	Pérdidas por atrasos en el ingreso de los contenedores.	Reducir estas pérdidas con la aplicación de las estrategias anteriormente mencionadas.		X	

Minimizar tiempos en los procesos.

---

*Elaborado por:* Los autores

### **3.6. Plan de Acción**

A continuación, se da a conocer las acciones que se tomarán con respecto a los siguientes motivos de los problemas que generan falencias en la empresa y que no permiten ejecutar de manera correcta su desempeño.

Los problemas más comunes que se presentan son los siguientes:

En el personal, los principales problemas que se presentan actualmente son por parte de los choferes, debido a su mal comportamiento y el envío tardío de datos por lo cual se deberá implementar una capacitación en servicio al cliente, uso de herramientas tecnológicas e imagen personal para que, de esta forma, se lleve a la empresa a mejorar su servicio. Se espera lograr resultados en un máximo de seis meses con las capacitaciones que se implementarán.

En el departamento de logística se producen muchos errores continuos en la elaboración de los AISV, por lo que para esto se incentivará con un bono adicional si no se llega a presentar ni un error en la realización; de esta forma se esperar obtener resultados en un máximo de seis meses.

En el departamento de operaciones se envían tarde los datos de los choferes a los clientes, por lo que se propone el pago de horas extras a los empleados encargados en este departamento para que logren enviar los datos que quedaron inconclusos esperando obtener resultados en un máximo de seis meses.

Por el lado de los procesos, los principales problemas se presentan en el recibo de orden ya que se suelen demorar en recibirlas a tiempo por lo que se deberá exigir con 48 horas de anticipación para mejorar esta falencia, el tiempo de espera en resultados es de ocho meses máximo.

En el momento de revisar los contenedores, no suelen ser revisados con el debido detalle, por lo tanto, se darán charlas sobre condiciones mínimas que debe tener un contenedor para el traslado y se esperan resultados en un máximo de tres meses para mejorar este proceso de vital importancia.

En el momento de trasladar el contenedor la carencia de herramientas tecnológicas es lo que causa la falta de compromiso por parte de los choferes porque no contestan los celulares y por ende no pueden trabajar con normalidad, es por eso que la empresa invertirá en herramientas tecnológicas (celulares) para eliminar esta falencia y dentro del plazo de tres meses se esperará observar resultados favorables para la empresa.

Finalmente, cuando se reciben los datos de choferes suelen venir con errores, para aquello se deberá implementar capacitaciones sobre mensajería instantánea para enviar los datos correctos ya que existen antecedentes adversos cuando han ocurrido este tipo de problemas en el que no saben utilizar la mensajería instantánea.

Para la evidencia física se invertirá en celulares y sistema de rastreo satelital (GPS) para la seguridad en el servicio de transporte y en cuanto a los celulares para mejorar la comunicación y agilizar los procesos; junto con esto, la implementación de uniformes y la colocación de la marca en los camiones, se busca generar una mejor imagen que influya en la percepción del servicio. Además se invertirá en *brandeo* a los chasis y uniformes para todos los choferes y personal de la empresa, ya que de esta manera podemos hacer comunicación directa de la marca y la empresa gana presencia, reconocimiento y seriedad; el *brandeo* que se utilizará estará en los chasis porque de esta manera los clientes pueden reconocer el tipo de unidades con las que cuenta Transzurios S.A; con respecto a los uniformes se utilizarán camisetas de tres colores, tipo Polo color verde, azul y roja en las cuales estará en logotipo de la empresa en el lado superior izquierdo las que contarán con bandas reflectivas como medida de seguridad para el personal de la empresa en el caso que ocurra algún percance en la carretera. Por otra parte, brindaremos chalecos reflectivos color naranja a los choferes ya que las políticas para su ingreso a los puertos y patios de contenedores exigen esta norma.

**Tabla 13 ARTÍCULOS A INVERTIR EN EL PLAN**

### *Artículos a invertir*

Articulo	Inversión
Camisetas con bandas reflectivas	\$500
Chalecos	\$100
Brandeo	\$400
Celulares	\$1.980
GPS	\$3.000

*Elaborado por:* Los autores

En la productividad los principales problemas que suelen haber son: pérdidas por atrasos en el ingreso de los contenedores, las cuales se buscarán eliminar, minimizando los tiempos para lograr mayor rentabilidad, invirtiendo en herramientas tecnológicas que ayuden a la mejora del servicio y agilizar los procesos en la prestación.

### **3.7. Cronograma de capacitaciones**

Transzurios S.A. ha presentado varios inconvenientes en algunas partes de su cadena de servicio donde se encuentran involucrados choferes, departamento de logística y departamento de operaciones, lo que ha producido pérdidas, inconvenientes con los clientes y quejas por parte de ellos. La empresa busca consolidarse en el mercado a traer más clientes, reducir sus tiempos y mejorar el ambiente laboral, pero para ello se debe utilizar estrategias las cuales permitan reducir el índice de impacto que generan estas debilidades.

La empresa se enfocará en realizar capacitaciones a su personal, el cual estará dividido en dos grupos en las instalaciones de Transzurios S.A. donde se tratarán diversos temas como: (a) servicio al cliente, (b) uso de herramientas tecnológicas, (c) trabajo en equipo, (d) imagen personal. Estas charlas ayudarán a mejorar la calidad del servicio de Transzurios, además permitirán crear características de diferenciación logrando un mayor nivel de satisfacción con los clientes. Cada una de estas capacitaciones serán evaluadas para que de esta manera se pueda observar un mejor

desempeño de los trabajadores y que se vea reflejado en la reducción de quejas de los clientes. Serán capacitados y evaluados doce choferes de Transzurios.

**Tabla 14 GRUPOS DE CHOFERES A EVALUAR**

*Choferes a evaluar*

Grupo 1	Grupo 2
Hernán Villa	Mauro Maldonado
Cristóbal Carbo	Ovidio Pastrana
Edison León	Liner Mera
Juan Bonilla	Edward Mera
Francisco Mendoza	Iván Espinoza
Benigno Vera	Enrique Jiménez

*Elaborado por:* Los autores

La primera capacitación será dividida en dos partes, la primera será brindada el día sábado 25 de febrero del 2017 de 9:00 am a 12:00 pm por la ingeniera Mariela Muentes la cual tratará el tema de servicio al cliente que será dirigido hacia los choferes de la empresa los cuales son Hernán Villa, Cristóbal Carbo, Edison León, Juan Bonilla, Francisco Mendoza y Benigno Vera; la empresa ofrecerá refrigerio y utensilios de oficina para que puedan tomar apuntes de las charlas que serán dadas. El sábado 4 de marzo del 2017 se continuará con las capacitaciones de choferes los

cuales son: Mauro Maldonado, Ovidio Pastrana, Liner Mera, Edward Mera, Iván Espinoza, Enrique Jiménez, los gastos de esta capacitación se verán reflejados en la siguiente tabla.

**Tabla 15 GASTOS DE LAS CAPACITACIONES**

*Gastos de la capacitaciones*

---

Variable	Precio
Capacitador	\$500
Refrigerio	\$100
Utensilios de oficina	\$40

---

Total	\$640
-------	-------

---

*Elaborado por:* Los autores

El segundo tema de capacitación es el uso de herramientas tecnológicas, el cual también se dividirá en dos partes donde se seguirá el mismo orden de asistencia de los choferes el cual es el grupo 1 en la primera charla y el grupo 2 en la segunda charla. Estas charlas serán expuestas el sábado 18 de marzo del 2017 de 9:00 am a 12.00 pm y el sábado 25 de marzo del 2017 de 9:00 am a 12:00 pm respectivamente por Mariela Muentes. Se brindará lo mismo que en la primera charla que es el refrigerio y los utensilios de oficina.

**Tabla 16 GASTOS DE LAS CAPACITACIONES**

---

Variable	Precio
Capacitador	\$500
Refrigerio	\$100
Utensilios de oficina	\$40

---

Total	\$640
-------	-------

---

*Nota.* Inversión en gastos

El tercer tema de capacitación es sobre trabajo en equipo, el cual también se dividirá en dos partes donde se seguirá el mismo orden de asistencia de los choferes el cual es el grupo 1 en la primera charla y el grupo 2 en la segunda charla. Estas charlas serán expuestas el sábado 8 de abril del 2017 de 9:00 am a 12.00 y el sábado 15 de abril del 2017 pm respectivamente por Mariela Muentes. Se brindará lo mismo que en las charlas anteriores que son el refrigerio y los utensilios de oficina.

**Tabla 17** *GASTOS DE LAS CAPACITACIONES*

Variable	Precio
Capacitador	\$500
Refrigerio	\$100
Utensilios de oficina	\$40
Total	\$640

*Nota.* Inversión en las capacitaciones

El cuarto tema de capacitación es sobre imagen personal, el cual también se dividirá en dos partes donde se seguirá el mismo orden de asistencia de los choferes el cual es el grupo 1 en la primera charla y el grupo 2 en la segunda charla. Estas charlas serán expuestas el sábado 29 de abril del 2017 de 9:00 am a 12.00 y el sábado 6 de mayo del 2017 pm respectivamente por Mariela Muentes. Se brindará lo mismo que en las charlas anteriores que son el refrigerio y los utensilios de oficina.

### **3.8. Evaluaciones**

Al finalizar cada capacitación se tendrá una semana para evaluar cada uno de los temas al personal de la empresa y de esta manera ver si han adquirido el conocimiento necesario de las capacitaciones para que lo puedan poner en práctica, cada evaluación tendrá una duración de una hora. La primera evaluación será el día sábado 11 de marzo del 2017 a las 10:00 am sobre el tema de servicio al cliente; la segunda evaluación será sobre el uso de herramientas tecnológicas la cual será dada el día sábado 1 de abril del 2017; el tercer tema a evaluar será el trabajo en equipo, el cual será dado el sábado 22 de abril del 2017; y por último el cuarto tema a evaluar será sobre la imagen personal, el cual será dado el sábado 13 de mayo del 2017. Una vez concluidas todas las evaluaciones, se les otorgará los resultados a los respectivos capacitados el día sábado 20 de mayo del 2017.

### **3.9. Compra de herramientas tecnológicas**

Una de las estrategias a realizar por parte de la empresa es la compra de herramientas tecnológicas ya que con ellas se pueden agilizar los procesos, reducir los retrasos para lograr una mayor eficiencia en el momento de transportar la carga. Transzurios S.A. invertirá en celulares y GPS, siendo la primera inversión una vez culminada las evaluaciones sobre el uso de herramientas tecnológicas. La compra y recepción de estos equipos está planificada con una duración de seis días (lunes 3 de abril hasta el día sábado 8 de abril del 2017), con la marca y modelo de dispositivo, Samsung J2. El segundo dispositivo en el que se invertirá será el sistema de rastreo satelital, calculando una duración de diez días entre compra y recepción. Ambos dispositivos serán entregados a los choferes y unidades operativas (*trailers*) a partir del día lunes 22 de mayo al viernes 26 de mayo del 2017.

### **3.10. Seguimiento de los AISV**

Otra de las estrategias a utilizar por parte de la compañía es el seguimiento de los AISV para llegar al margen del cero error en la realización de estos documentos y de esta manera que el empleado se sienta motivado ya que se le reconocerá un bono de \$150 el cual será mensual siempre y cuando cumpla con la meta. La persona a la que se le realizará el seguimiento es Daniela Melissa Mera Morán encargada del departamento de operaciones. Esta acción se dividirá de la siguiente manera: en

primer lugar se hará seguimiento de la entrega de los reportes semanales comenzando el primero día de cada mes y terminando el penúltimo viernes de cada mes; el segundo paso es el análisis de errores por parte del departamento contable, el cual tendrá dos días de duración comenzando; el siguiente paso es el informe al área contable con una duración de tres días comenzando. Por último, el cuarto paso a seguir es la asignación del bono el cual tendrá un día de duración y se llevará a cabo entre los dos últimos días del mes o los dos primeros días del mes siguiente.

Índices de Gestión

Para el seguimiento del correcto cumplimiento del plan se sugieren los siguientes índices que permiten comprender el desarrollo del plan propuesto:

**Tabla 18** *ÍNDICE DE GESTIÓN*

Índice de gestión	Medición	Margen de tolerancia	Responsable
Quejas por bloqueos	# quejas por viajes realizados	Una queja por cada diez viajes	Choferes
Quejas por mal comportamiento	# quejas por viajes realizados	Una queja por mes	Choferes
Cero Error AISV	# cero error por AISV realizado	Uno por semana	Analista
Atrasos	# atrasos por viajes realizados	Un atraso cada 15 días	Choferes

Nota: Gestión de las capacitaciones.

## CAPITULO 4

### FACTIBILIDAD DEL PLAN

#### 4.1. Flujo de ingresos

##### 4.1.1. Calculo de la demanda potencial del proyecto.

Para el cálculo de la demanda potencial se trabaja con una proyección sobre el año 2016, el cual cerró con un valor de ventas de US\$908,649.00. Para desarrollar la misma tomamos en cuenta la participación que tiene Transzurios en el mercado que es de un 22% frente a sus dos competidores directos que ocupan un 58% en participación de mercado y el porcentaje que aún no es aprovechado en el sector maderero, el cual es 20% ocupado por transportistas independientes o particulares, además que Transzurios quiere transportar otro tipo de mercadería. Se establecen los pesos o porcentajes de participación mensual, obteniendo la siguiente tabla:

**Tabla 19 PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN MENSUAL**

*Porcentaje de participación mensual*

Mes	Peso
Enero	5,02%
Febrero	3,57%
Marzo	4,54%
Abril	5,87%
Mayo	8,33%
Junio	10,01%
Julio	13,41%
Agosto	16,90%

Septiembre	14,93%
Octubre	6,34%
Noviembre	7,69%
Diciembre	3,38%
<hr/>	
Total	100,0%
<hr/>	

*Elaborado por: Los autores*

Una vez establecido los pesos, se procedió a realizar un cálculo del crecimiento en venta con un valor de 10% (incremento) obteniendo para el año 2017 una meta de US\$999,680 la cual representa un aumento de aproximadamente 1 viaje diario y en promedio de 23 viajes por mes.

Con los valores indicados se obtiene la tabla en la que se presentan las ventas 2016 y 2017 en cantidad de viajes y en monto en dólares, tomando en cuenta que el precio por viaje es de \$320,00.

## **4.2. Flujo de egresos**

### **4.2.1. Costo de ventas.**

Los costos de ventas incluyen los egresos generados por compra de combustible, pago de peaje, engrasada del camión y cambio de aceite. Para el año 2016 estos costos en promedio, representaron el 20,82% de los ingresos por ventas. Se debe tener en cuenta que según aumenten las ventas este rubro aumentará. El flujo de egreso según la proyección del año 2017 al tener un crecimiento en las ventas del 10% será de \$189.050, este valor representa el 18,82% de las ventas del año 2017.

### **4.2.2. Gastos Administrativos.**

Los gastos administrativos se componen por los sueldos y salarios del personal, sumando los beneficios sociales; además se incluyen los pagos de alquiler del patio, los servicios básicos (luz, agua y telefonía fija, móvil e internet). Los valores para el 2016 y 2017 fueron los siguientes.

**Tabla 20 GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Gastos	Cantidad	Sueldo/Costo	Décimo		Total
			Tercero (prorrateado mensual) y aguinaldos	Décimo Cuarto (Abril)	
Guardia	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 375,00	\$ 400,00
Montacarguista	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00	\$ 750,00	\$ 1.200,00
Contador	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 375,00	\$ 400,00
Choferes	7	\$ 800,00	\$ 5.600,00	\$ 2.625,00	\$ 5.600,00
Logística	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00	\$ 750,00	\$ 1.600,00
Operaciones	1	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 375,00	\$ 600,00
Presidente	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 375,00	\$ 1.500,00
Gerente General	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 375,00	\$ 2.000,00
Alquiler de patio	1	\$ 1.200,00			\$ 1.200,00
Servicios básicos		\$ 600,00			\$ 600,00
Material de oficina		\$ 100,00			\$ 100,00
Total			\$ 15.200,00	\$ 6.000,00	\$ 15.200,00

*Nota.* Desglose de gastos administrativos

### 4.2.3. Gastos Operativos.

Los gastos operativos abarcan lo necesario para la ejecución del proceso como en este caso es una empresa de transporte se deberán incluir el diésel para el montacargas que tiene un promedio de consumo de \$100 semanales, los viáticos a cada uno de los choferes que son \$20 por viaje y la compra de llantas para el cabezal y chasis que es \$5250 en promedio mensual. En la siguiente tabla se explicará el desglose de este gasto.

**Tabla 21 GASTOS OPERATIVOS**

*Gastos operativos*

Variable	Número de camiones	cantidad de llantas camión	de por	Precios unitario	Total
Llantas cabezal	7	10		\$500	\$35,00
Llantas chasis	7	8		\$500	\$28,00
<u>Total inversión anual</u>					\$63,00
Diferido por mes					\$5.250

*Elaborado por.* Los autores

### 4.2.4. Gastos Financieros.

En este gasto comprende las inversiones que tiene Transzurios S.A. en cuanto a sus unidades operativas (*trailers*), ya que en la actualidad se encuentran pagando 3 camiones, uno de marca *Jac*, y dos *Kenworth* de la montaña con doble eje y tracción.

Estos gastos representan un 7,98% del total de ventas anuales de la empresa, como son valores fijos un total de \$7550 mensuales.

**Tabla 22 GASTOS FINANCIEROS**

*Gastos financieros*

---

Marca del camión	Cantidad	Precio	total
Jac	1	\$2.550	\$2.550
Kenworth	2	\$2.500	\$5.000
Pago mensual			\$7.550

---

*Elaborado por: Los autores*

**Tabla 23 INGRESOS DE TRANSZURIOS S.A. 2016**

2016	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos	5,04%	3,56%	4,54%	5,88%	8,35%	10,00%	13,42%	16,90%	14,93%	6,34%	7,68%	3,38%	100,00%
Ventas	\$45.760	\$32.320	\$41.280	\$53.440	\$75.840	\$90.880	\$121.920	\$153.600	\$ 135.680	\$57.600	\$ 69.760	\$ 30.720	\$908.800
Ventas (en viajes)	143	101	129	167	237	284	381	480	424	180	218	96	2.840

*Nota.* Porcentaje de viajes, ventas y ventas en número de viajes 2016.

**Tabla 24 INGRESOS DE TRANSZURIOS S.A. 2017**

Ingresos para la empresa Transzurios S.A. 2016

2017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ventas (en viajes)	157	111	142	184	261	312	419	528	466	198	240	106	3.124
Porcentaje de ingresos	5,04%	3,56%	4,54%	5,88%	8,35%	10,00%	13,42%	16,90%	14,93%	6,34%	7,68%	3,38%	100%
Ventas	\$ 50.336	\$ 35.552	\$ 45.408	\$ 58.784	\$ 83.424	\$ 99.968	\$ 134.112	\$ 168.960	\$ 149.248	\$ 63.360	\$ 76.736	\$ 33.792	\$ 999.680

*Nota.* Porcentaje de viajes, ventas y ventas en número de viajes 2017.

**Tabla 25 INCREMENTO EN VIAJES 2016-2017**

2016-2017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Incremento en viajes	14	10	13	17	24	28	38	48	42	18	22	10	284

*Nota.* Diferencia en viajes 2016-2017.

**Tabla 26 COSTO DE VENTA DE TRANSZURIOS S.A. 2017**

2017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
(-) Costo de venta	\$ 11.048,00	8.276,00	10.124,00	12.632,00	17.252,00	20.354,00	26.756,00	33.290,00	29.594,00	13.490,00	15.998,00	7.946,00	189.050,00

*Nota.* Mantenimiento y viáticos.

**Tabla 27 GASTOS ADMINISTRATIVOS 2017**

2017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
(-) Gastos administrativos	\$ 15.200,00	\$ 15.200,00	\$ 15.200,00	\$ 21.200,00	\$ 15.200,00	\$ 15.200,00	\$ 15.200,00	\$ 15.200,00	\$ 15.200,00	\$ 15.200,00	\$ 15.200,00	\$ 30.400,00	\$ 203.600,00

**Nota.** Sueldos, alquiler y servicios

**Tabla 28 GASTOS OPERTATIVOS 2017**

2017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
(-) Gastos operativos	\$ 8.796,00	\$ 7.872,00	\$ 8.488,00	\$ 9.324,00	\$ 10.864,00	\$ 11.898,00	\$ 14.032,00	\$ 16.210,00	\$ 14.978,00	\$ 9.610,00	\$ 10.446,00	\$ 7.762,00	\$ 130.280,00

**Nota.** Varía según el número de viajes

**Tabla 29 GASTOS FINANCIEROS 2017**

2017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
(-) Gastos financieros	\$ 7.550,00	\$ 7.550,00	\$ 7.550,00	\$ 7.550,00	\$ 7.550,00	\$ 7.550,00	\$ 7.550,00	\$ 7.550,00	\$ 7.550,00	\$ 7.550,00	\$ 7.550,00	\$ 7.550,00	\$ 90.600,00

**Nota.** Inversiones de la empresa

Una vez presentado el detalle del flujo de ingresos y egresos, se muestra el flujo de caja para el primer año de ejecución del plan, tomando en cuenta dichos rubros. Como se puede observar en las tablas 30 y 31, al finalizar el año 2017 se calcula una ganancia de \$158.000 y para el año 2018 ésta llega a casi \$255.000 lo que muestra la factibilidad del plan si se cumplen las ventas programadas producto de la buena gestión que se realice con los cambios propuestos.

Con la presentación del flujo de caja para los dos primeros años, se procedió a elaborar las proyecciones de los estados de resultados hasta el año 2021 tabla 32 donde se incluye un incremento en ventas que se desacelera acorde al ciclo de vida de la empresa; hay que tomar en cuenta que ésta tiene un año y medio en el mercado y se espera que tenga un crecimiento agresivo en los primeros años para luego ir sosteniéndolo en el tiempo.

**Tabla 30 PROYECCIÓN 2017**

	2017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ventas (en viajes)		157	111	142	184	261	312	419	528	466	198	240	106	3124
Porcentaje de ingresos		5,04%	3,56%	4,54%	5,88%	8,35%	10,00%	13,42%	16,90%	14,93%	6,34%	7,68%	3,38%	100,00%
Ventas		\$50.336,00	\$35.552,00	\$45.408,00	\$58.784,00	\$83.424,00	\$99.968,00	\$134.112,00	\$168.960,00	\$149.248,00	\$63.360,00	\$76.736,00	\$33.792,00	\$999.680,00
(-) Costo de venta		\$11.048,00	\$8.276,00	\$10.124,00	\$12.632,00	\$17.252,00	\$20.354,00	\$26.756,00	\$33.290,00	\$29.594,00	\$13.490,00	\$15.998,00	\$7.946,00	\$189.050,00
Margen Bruto		\$39.288,00	\$27.276,00	\$35.284,00	\$46.152,00	\$66.172,00	\$79.614,00	\$107.356,00	\$135.670,00	\$119.654,00	\$49.870,00	\$60.738,00	\$25.846,00	\$792.920,00
(-) Gastos administrativos		\$15.200,00	\$15.200,00	\$15.200,00	\$21.200,00	\$15.200,00	\$15.200,00	\$15.200,00	\$15.200,00	\$15.200,00	\$15.200,00	\$15.200,00	\$30.400,00	\$203.600,00
(-) Gastos operativos		\$8.796,00	\$7.872,00	\$8.488,00	\$9.324,00	\$10.864,00	\$11.898,00	\$14.032,00	\$16.210,00	\$14.978,00	\$9.610,00	\$10.446,00	\$7.762,00	\$130.280,00
(-) Gastos financieros		\$7.550,00	\$7.550,00	\$7.550,00	\$7.550,00	\$7.550,00	\$7.550,00	\$7.550,00	\$7.550,00	\$7.550,00	\$7.550,00	\$7.550,00	\$7.550,00	\$90.600,00
Otros gastos (compras de repuestos)		\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$12.000,00
Compra de equipos					\$4.980,00									
Brandeo							\$400,00							
Margen cero error y bonos				\$150,00	\$250,00	\$280,00	\$300,00	\$320,00	\$350,00	\$330,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$2.430,00
Uniformes y Chalecos						\$600,00								
Capacitaciones			\$1.000,00		\$1.000,00									
Utilidad del ejercicio		\$6.742,00	\$5.346,00	\$2.896,00	\$848,00	\$31.278,00	\$43.266,00	\$69.254,00	\$95.360,00	\$80.596,00	\$16.360,00	\$26.392,00	\$21.016,00	\$346.630,00
Depreciación vehículos y muebles		\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$74.700,00
Participación de trabajadores(15%)		\$1.011,30	\$-	\$434,40	\$127,20	\$4.691,70	\$6.489,90	\$10.388,10	\$14.304,00	\$12.089,40	\$2.454,00	\$3.958,80	\$-	\$55.948,80
Utilidad antes de impuestos		\$494,30	\$11.571,00	\$3.763,40	\$5.504,20	\$20.361,30	\$30.551,10	\$52.640,90	\$74.831,00	\$62.281,60	\$7.681,00	\$16.208,20	\$27.241,00	\$215.981,20
22% de Impuesto a la renta		\$108,75	\$-	\$827,95	\$-	\$4.479,49	\$6.721,24	\$11.581,00	\$16.462,82	\$13.701,95	\$1.689,82	\$3.565,80	\$-	\$57.265,43
Utilidad neta		\$385,55	\$11.571,00	\$2.935,45	\$5.504,20	\$15.881,81	\$23.829,86	\$41.059,90	\$58.368,18	\$48.579,65	\$5.991,18	\$12.642,40	\$27.241,00	\$158.715,77

Nota. Estado de resultado proyectado año 2017, información proporcionada por el departamento financiero.

**Tabla 31 PROYECCIÓN 2018**

	2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	15%
Ventas (en viajes)	181	128	163	211	300	359	482	607	536	228	276	121	3.593	
Porcentaje de ingresos	5,04%	3,56%	4,54%	5,88%	8,35%	10,00%	13,42%	16,90%	14,93%	6,34%	7,68%	3,38%	100,00%	
Ventas	\$57.886,40	\$40.884,80	\$52.219,20	\$67.601,60	\$95.937,60	\$114.963,20	\$154.228,80	\$194.304,00	\$171.635,20	\$72.864,00	\$88.246,40	\$38.860,80	\$1.149.632,00	
(-) Costo de venta	\$12.463,70	\$9.275,90	\$11.401,10	\$14.285,30	\$19.598,30	\$23.165,60	\$30.527,90	\$38.042,00	\$33.791,60	\$15.272,00	\$18.156,20	\$8.896,40	\$234.876,00	
Margen Bruto	\$45.422,70	\$31.608,90	\$40.818,10	\$53.316,30	\$76.339,30	\$91.797,60	\$123.700,90	\$156.262,00	\$137.843,60	\$57.592,00	\$70.090,20	\$29.964,40	\$914.756,00	
(-) Gastos administrativos	\$15.200,00	\$15.200,00	\$15.200,00	\$21.200,00	\$15.200,00	\$15.200,00	\$15.200,00	\$15.200,00	\$15.200,00	\$15.200,00	\$15.200,00	\$30.400,00	\$203.600,00	
(-) Gastos operativos	\$9.267,90	\$8.205,30	\$8.913,70	\$9.875,10	\$11.646,10	\$12.835,20	\$15.289,30	\$17.794,00	\$16.377,20	\$10.204,00	\$11.165,40	\$8.078,80	\$139.652,00	
(-) Gastos financieros	\$7.550,00	\$7.550,00	\$7.550,00	\$7.550,00	\$7.550,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$72.750,00	
Otros gastos (emergencias)	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$12.000,00	
Brandeo						\$400,00								
Margen cero error y bonos	\$200,00	\$150,00	\$150,00	\$250,00	\$280,00	\$300,00	\$350,00	\$400,00	\$370,00	\$250,00	\$280,00	\$150,00		
Uniformes y Chalecos					\$600,00									
Utilidad del ejercicio	\$12.204,80	\$496,40	\$8.004,40	\$13.441,20	\$40.063,20	\$57.362,40	\$86.861,60	\$116.868,00	\$99.896,40	\$25.938,00	\$37.444,80	\$14.664,40	\$482.924,00	
Depreciación vehículos y muebles	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$6.225,00	\$74.700,00	
Participación de trabajadores	\$1.830,72	\$74,46	\$1.200,66	\$2.016,18	\$6.009,48	\$8.604,36	\$13.029,24	\$17.530,20	\$14.984,46	\$3.890,70	\$5.616,72	\$-	\$74.638,26	
Utilidad antes de impuestos	\$4.149,08	\$6.646,94	\$578,74	\$5.200,02	\$27.828,72	\$42.533,04	\$67.607,36	\$93.112,80	\$78.686,94	\$15.822,30	\$25.603,08	\$20.889,40	\$333.585,74	
22% de Impuesto a la renta	\$912,80	\$1.462,33	\$127,32	\$1.144,00	\$6.122,32	\$9.357,27	\$14.873,62	\$20.484,82	\$17.311,13	\$3.480,91	\$5.632,68	\$-	\$77.984,53	
Utilidad neta	\$3.236,28	\$5.184,61	\$451,42	\$4.056,02	\$21.706,40	\$33.175,77	\$52.733,74	\$72.627,98	\$61.375,81	\$12.341,39	\$19.970,40	\$20.889,40	\$255.601,21	

**Nota.** Estado de resultado proyectado año 2018, información proporcionada por el departamento financiero.

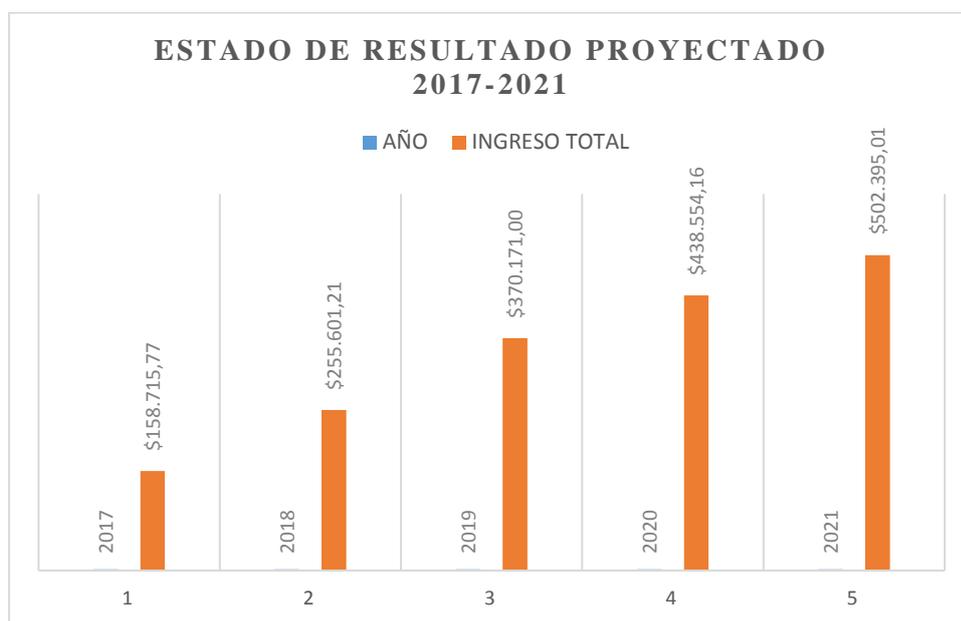
**Tabla 32 ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS 2017-2021**

Estado de Resultados Proyectados 2017-2021

Crecimiento	10%	15%	20%	10%	10%
Año	2017	2018	2019	2020	2021
Ingreso		\$	\$	\$	
Total	\$158.715,77	\$255.601,21	370.171,00	438.554,16	502.395,01

*Nota.* Proyecciones de las utilidades netas.

### Ilustración 9 ESTADO DE RESULTADOS



Nota. Gráfico del incremento del total ingresos desacelerado en las proyecciones.

**4.3. Análisis de sensibilidad**

Finalmente, para conocer la sensibilidad del proyecto con respecto a las ventas, se trabajaron tres escenarios en el que se contemplan los siguientes porcentajes de crecimiento y la respectiva variación en su utilidad:

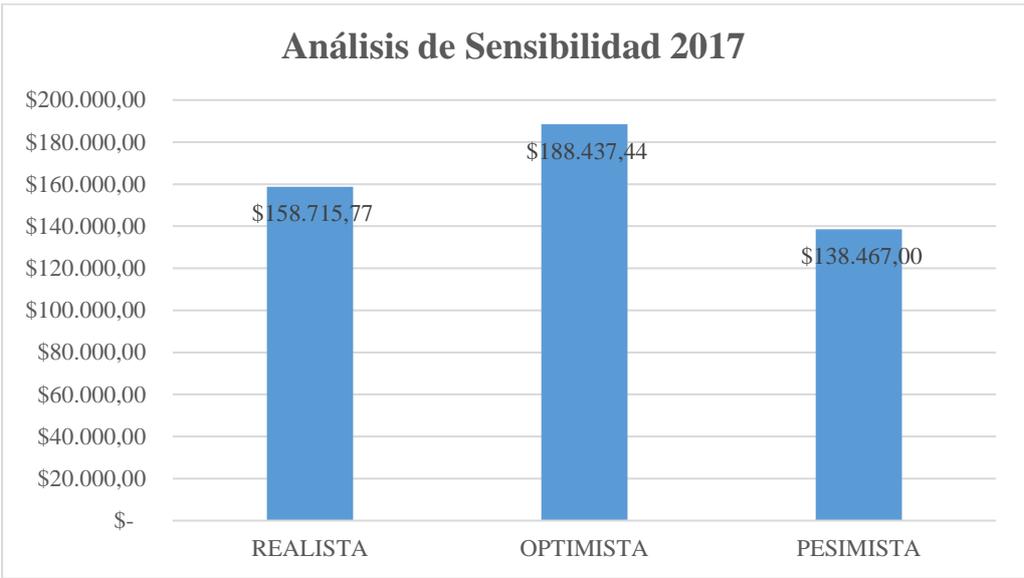
**Tabla 33 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Análisis de sensibilidad

Escenario	Variación en ventas	Utilidad neta
Realista	\$158.715,77	10%
Optimista	\$188.437,44	15%
Pesimista	\$138.467,00	5%

*Nota.* Utilidades netas según el análisis de sensibilidad

*Ilustración 10* ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD



*Nota.* Tomado de Transzurios S.A.

## CONCLUSIONES

En el análisis situacional se obtuvo información sobre el entorno, mostrándose éste favorable para la empresa, pero no siendo aprovechado de la mejor manera según lo indicado en el análisis FOFA-DODA. En el análisis del micro y macro entorno se concluye que ambos tienen un riesgo medio-alto de impacto, y donde además se destaca que los más influyentes en las actividades de la empresa son el económico y los rivales del sector.

Se realizaron entrevistas a profundidad en las cuales se conoció la perspectiva que tiene el cliente con la empresa y también los aspectos que se podrían mejorar en cuanto a servicio al cliente y trato del personal hacia ellos. Por otra parte también se utilizó el método de la observación directa en donde se tomaron datos sobre la perspectiva de los procesos que la empresa Tranzurios S.A. maneja, para determinar las posibles oportunidades de mejora.

En cuanto al plan de estrategias y acciones se concluye que para mejorar los procesos y reducir los tiempos en la empresa es necesario que tanto el personal como los trabajadores de la empresa se sometan a capacitaciones y cursos de servicio al cliente, además de manejar de manera eficaz y eficiente el sistema que se utiliza en la empresa para la elaboración de los AISV y los demás procesos de la empresa. También se llegó a la conclusión de que se debe realizar la adquisición de herramientas tecnológicas como celulares y GPS que faciliten y agilicen sus procesos para generar una mejor experiencia con el cliente.

Finalmente se realizó el respectivo análisis financiero en donde se demuestra que con las mejoras propuestas se desea alcanzar un incremento en ventas ambicioso pero posible considerando los detalles recopilados en la investigación de mercado. De esta forma y considerando los porcentajes de incremento en ventas para los siguientes años, se muestra la factibilidad del plan con el análisis del flujo de caja, estado de resultados y de sensibilidad, obteniendo una utilidad para el año 2017 de \$158.000 aproximadamente con un incremento en dicho valor para los siguientes años.

## RECOMENDACIONES

Transzurios S.A. es una empresa que tiene poco tiempo en el mercado pero que ha tenido gran acogida en el mismo; por este motivo, este plan de mejora ayudará aún más su crecimiento en rentabilidad por lo que es de vital importancia tomar en consideración los siguientes puntos como recomendaciones:

- Se debe realizar un seguimiento al plan de mejora el cual debe hacerse a través de capacitaciones al personal de la empresa para mejorar los procesos y lograr un mayor nivel de satisfacción en los clientes para generar más rentabilidad.
- Realizar inversiones en unidades operativas (*trailers*) para seguir expandiendo el patrimonio de la compañía y cada vez depender menos del trabajo subcontratado.
- Realizar *brandeo* cada año de las unidades operativa y mantenerlas en buen estado para lograr adquirir una mayor participación en el mercado.
- Desarrollar incentivos en el área de logística y de operaciones ya que ésta son las áreas en donde más se generan ingresos para la compañía.

## Referencias

- Anaya, J. J. (2007). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. Madrid: Esic.
- Atherton, T. (2000). *30 Minutos para Venderse Bien*. Mexico D.F.: Granica.
- Ballou, R. (2004). *Administración de la cadena de suministros*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la Cadena de Suministros*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Banco Central del Ecuador. (4 de Septiembre de 2016). *Banco Central del Ecuador*.
- Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*.
- BASC. (s.f. de s.f. de 2013). *Certificación BASC*. Obtenido de [www.basco.org](http://www.basco.org)
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing Relacional Integrando la Calidad, el Servicio al Cliente y el Marketing*. Madrid: Diaz de Santos.
- Comercio, D. E. (9 de Noviembre de 2016). Ecuador registró una inflación de -0,08% en octubre. *Diario El Comercio*.
- Diario El Universo. (18 de Septiembre de 2016). *Noticias: El Universo*. Obtenido de El Universo:  
<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/09/18/nota/5806093/indecision-mes-convocatoria-elecciones>
- EcuadorEcologico. (s.f.). *EcuadorEcologico*. Obtenido de EcuadorEcologico:  
[http://ecuadorecologico.com/directorio\\_empresas\\_ambientales\\_ecuador/ministerio-del-ambiente/](http://ecuadorecologico.com/directorio_empresas_ambientales_ecuador/ministerio-del-ambiente/)
- EcuadorInmediato. (25 de Noviembre de 2016). *EcuadorInmediato*. Obtenido de EcuadorInmediato:  
[http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818811825](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818811825)
- El Comercio. (s.f. de s.f. de s.f.). Drogas: la carga de exportación es vulnerable. *El comercio*.

- Expreso. (12 de Octubre de 2016). *Expreso*. Obtenido de Expreso: <http://expreso.ec/economia/india-dicta-nuevas-normas-a-la-exportacion-de-teca-local-AX761983>
- Fondo Monetario Internacional. (4 de Septiembre de 2016). *Fondo Monetario Internacional*.
- Garcia, P. (25 de Diciembre de 2014). Las Exportaciones de Madera Crecieron 29%. *Diario El Comercio*.
- INEC. (septiembre de 2016). *INEC*.
- IPC. (9 de Noviembre de 2016). *IPC*.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico DF: Pearson.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de Marketing - Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. México D.F.: McGraw Hill.
- Legarda, D. (16 de agosto de 2016). *Las exportaciones de madera crecen impulsadas por la teca*. (Fedexpor, Intérprete) Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. México DF: Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios - Personal, Tecnología y Estrategía*. México D.F.: Pearson.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Díaz de Santos.
- Paz, R. (2005). *Servicio al Cliente. La Comunicación y la Calidad del Servicio en la Atención al Cliente*. Barcelona: Ideaspropias.
- Pérez, V. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente. Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. Barcelona: Ideaspropias .

- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Pro Ecuador. (s.f.). *Madera: Pro Ecuador*. Obtenido de Pro Ecuador:  
<http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/madera/>
- ProEcuador. (s.f.). *Madera: ProEcuador*. Obtenido de ProEcuador:  
<http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/madera/>
- ProEcuador. (s.f.). *ProEcuador*. Obtenido de ProEcuador:  
<http://www.proecuador.gob.ec/porqueinvertir1/>
- ProEcuador. (s.f.). *ProEcuador*. Obtenido de ProEcuador:  
<http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/madera/>
- RevistaLideres. (7 de Junio de 2015). *RevistaLideres*. Obtenido de RevistaLideres:  
<http://www.revistalideres.ec/lideres/exportacion-teca-ecuador-crece-busca.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juarez: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Adminitración*. Mexico DF: Pearson.
- Soret Los Santos, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. Madrid: Esic.
- Tschohl, J., & Franzmeier, S. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vistazo. (10 de Noviembre de 2016). *Vistazo*. Obtenido de Vistazo:  
<http://vistazo.com/seccion/pais-politica-nacional/politica-nacional/alvaro-noboa-se-retira-como-candidato-presidente>

## Anexos 1

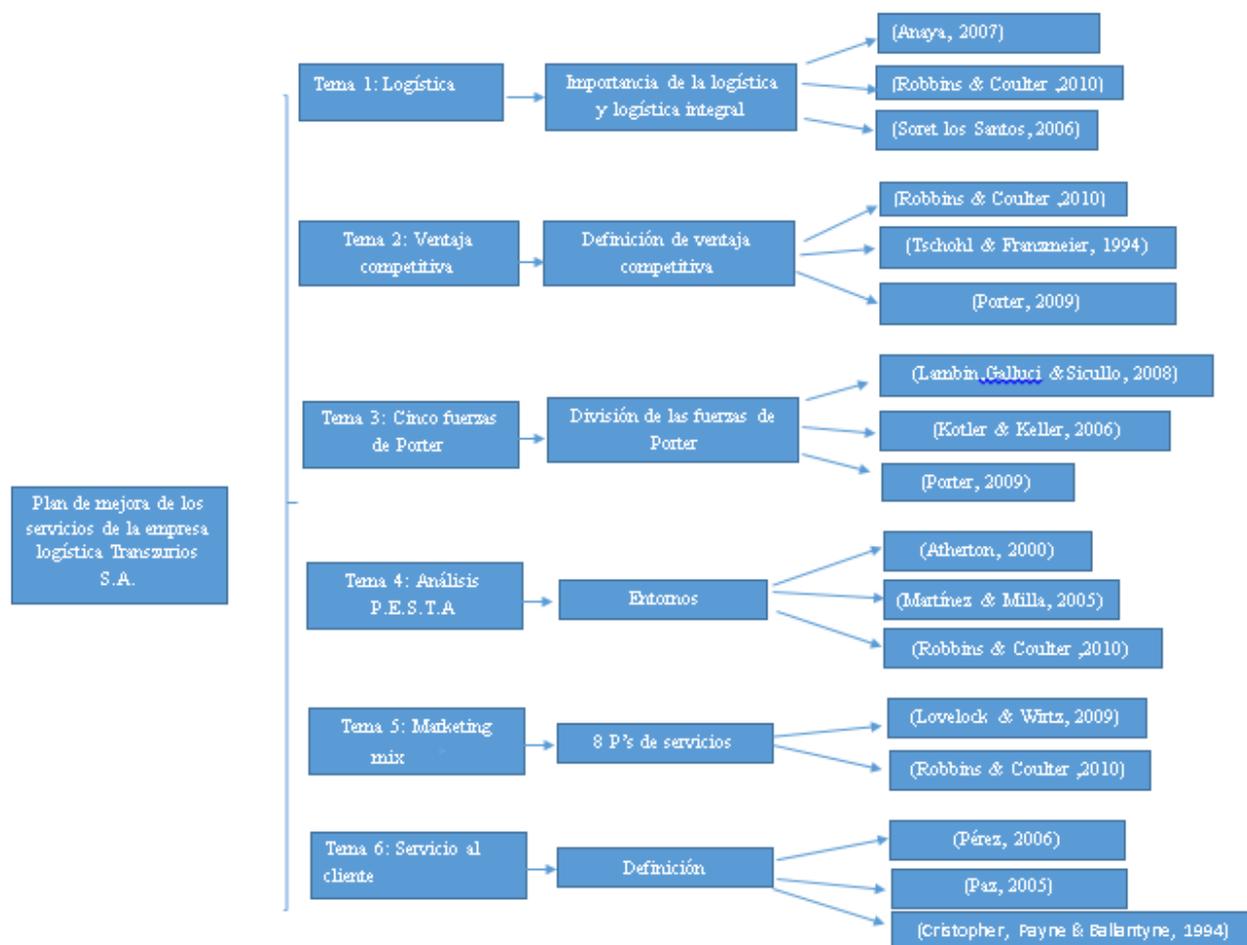
TALLER DE PRESENTACIÓN DE PROTOCOLO DE FUMIGACIÓN CON BROMURO DE METILO DE TROZAS DE MADERA DE TECA DE		
Lugar: Archivo histórico		
Fecha: Jueves 16 de febrero de 2017		
SUBSECRETARIA FORESTAL, ASOTECA, OPERADORES DE EXPORTACIÓN DE TECA.		
HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8:00	8:30 Registro	
8:30	9:30 Presentación y Bienvenida	Ing. Yessenia Echeverría, Ing. Ronald Méndez
9:30	10:00 Introducción a los fumigantes y seguridad ocupacional.	Ing. Ronald Méndez
10:00	10:15 <b>Receso</b>	
10:15	10:45 El Servicio Internacional de Tratamientos Cuarentenarios y su responsabilidad en la protección agropecuaria de los países.	Ing. Yessenia Echeverría
10:45	11:15 Presentación de Protcolo de fumigación de madera de teca con Bromuro de Metilo. Consideraciones generales para la aplicación de BM en madera.	Ing. Ronald Méndez
11:15	12:15 Presentación de Protcolo de fumigación de madera de teca con Bromuro de Metilo. Cálculos y procedimientos para la aplicación de BM en madera.	Ing. Yessenia Echeverría
12:15	12:30 Preguntas	

## Anexos 2

### Anexo de las Depreciaciones de Transzurios S.A. por Año

Cuentas	Valor en Libros	Vida Útil	Porcentaje	Año de compra	Total
	\$				\$
Trailer Kenworth azul	160.000,00	10	10	2016	16.000,00
	\$				\$
Trailer Kenworth rojo	160.000,00	10	10	2015	16.000,00
	\$				\$
Trailer Jac amarillo	100.000,00	10	10	2016	10.000,00
	\$				\$
Trailer Internacional Rojo	140.000,00	10	10	2008	14.000,00
	\$				\$
Trailer Peterbilt rojo	130.000,00	10	10	2010	13.000,00
Montacarga Toyota	\$ 30.000,00	10	10	2012	\$ 3.000,00
Montacarga	\$ 25.000,00	10	10	2010	\$ 2.500,00
Escritorio del Gerente	\$ 500,00	10	10	2014	\$ 50,00
Escritorio del presidente	\$ 500,00	10	10	2014	\$ 50,00
Escritorio del contador	\$ 350,00	10	10	2014	\$ 35,00
Escritorio del Analista	\$ 350,00	10	10	2014	\$ 35,00
Escritorio Logística	\$ 350,00	10	10	2014	\$ 35,00
					\$
Total Depreciaciones					74.705,00

### Anexos 3



## Anexos 4

# INFORMACION GENERAL COSTOS

MAR 21/2/17 - LUN 5/6/17

COSTO

**\$ 8.040,00**

COSTO RESTANTE

**\$ 8.040,00**

% COMPLETADO

**0%**

### ESTADO DEL COSTO

Estado de costo de tareas de nivel superior.

Nombre	Costo real	Costo restante	Costo de línea base	Costo	Variación de costo
CAPACITACIONES	\$ 0,00	\$ 2.400,00	\$ 0,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
COMPRA DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	\$ 0,00	\$ 5.640,00	\$ 0,00	\$ 5.640,00	\$ 5.640,00

### PROGRESO FRENTE A COSTO

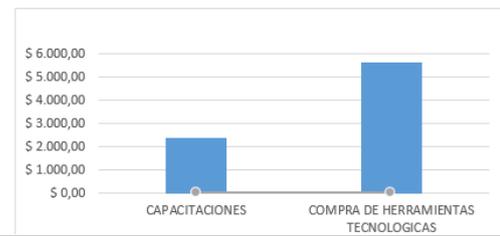
Progreso realizado en comparación con el coste durante el proceso. Si el valor de la línea % completado está por debajo de la línea de coste acumulado, es posible que su proyecto haya superado el presupuesto.



### ESTADO DE COSTO

Estado de costo de todas las tareas de nivel superior. ¿La línea base es cero?

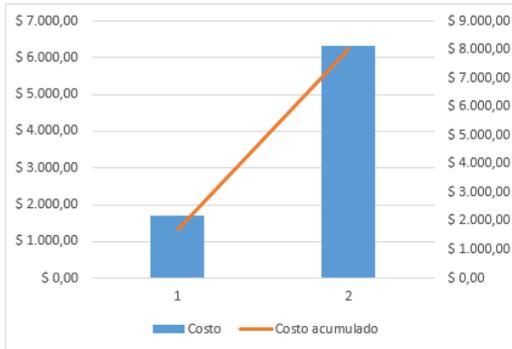
[Intente establecer una línea base](#)



## Anexos 5

### FLUJO DE CAJA

Costo real	Costo de línea base	Costo restante	Variación de costo
\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 8.040,00	\$ 8.040,00



El gráfico muestra el costo acumulado del proyecto y el costo por trimestre. Para ver los costos de un período de tiempo diferente, selecciona la opción Editar en la lista de campos.

La siguiente tabla muestra información sobre los costos para todas las tareas de nivel superior. Para ver estadísticas del costo de todas las tareas, establece el nivel de esquema en la lista de campos.

Nombre	Costo restante	Costo real	Costo	CRTR	CPTR	CPTP
CAPACITACIONES	\$ 2.400,00	\$ 0,00	\$ 2.400,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
COMPRA DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS	\$ 5.640,00	\$ 0,00	\$ 5.640,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Romo Navarro Geancarlo Xavier; Mera Morán Daniel Santos**, con C.C: # 0923855050 y C.C: # 0927173906 autores del trabajo de titulación: **Plan de mejora de los servicios de la empresa logística Transzurios S.A. en el mercado guayaquileño** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** 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, 20 de marzo del 2017

f.  \_\_\_\_\_

Nombre: **Romo Navarro, Geancarlo Xavier**

C.C: **0923855050**

f.  \_\_\_\_\_

Nombre: **Mera Morán, Daniel Santos**

C.C: **0927173906**

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de mejora de los servicios de la empresa logística Transzurios S.A. en el mercado guayaquileño		
AUTOR(ES)	Romo Navarro, Geancarlo Xavier; Mera Morán, Daniel Santos		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Econ. Barbery Montoya, Danny Christian, Phd		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de marzo del 2017	No. DE PÁGINAS:	121
ÁREAS TEMÁTICAS:	Mercadotecnia, Logística, Emprendimiento		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Servicios Logísticos, Transporte de Empresas, Servicio al Cliente, Empresas.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente proyecto se refiere a la empresa Transzurios S.A., la cual se dedica a la prestación de servicios logísticos y de transporte de empresas de madera teca, samán y melina en el Ecuador. Para el desarrollo del proyecto en primer instancia se desarrolló un análisis del macro y micro entorno de la empresa determinando que existen grandes oportunidades en el mercado que pueden ser aprovechadas y explotadas, sin embargo se necesita mejorar ciertos aspectos en su servicio, los mismos que según las entrevistas realizadas a clientes de la empresa y a expertos en logística, se determinó que deben estar enfocados en servicio al cliente, trato de personal y agilización de procesos. Para determinar las áreas críticas se hizo una observación directa en la planta para levantar información de todo el proceso que empieza desde el requerimiento del servicio hasta la entrega al puerto y se determinaron que los puntos críticos a mejorar eran el comportamiento de los choferes con los clientes, poco manejo de herramientas tecnológicas y falta de educación académica, lo que genera retrasos en el proceso y quejas por los clientes. Una vez presentado el plan de mejora, se espera que se dé un seguimiento para obtener resultados positivos en el plazo estimado. El plan de mejora se resume en la compra de equipos tecnológicos, capacitaciones y evaluaciones a los choferes en los temas planteados, incentivos para los trabajadores. Según nuestro estudio el proyecto puede mejorar mucho más la rentabilidad en la empresa mostrando utilidades desde el primer año de ejecución.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	<b>Teléfono:</b> +593-9-98888255; +593-9-87787100	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:geancarloromo1993@hotmail.com">geancarloromo1993@hotmail.com</a> <a href="mailto:daniel_mera@hotmail.es">daniel_mera@hotmail.es</a>	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	<b>Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth</b> <b>Teléfono: +593-9-84228698</b> <b>E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			