



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:**

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA TRADING EXPRESS S.A  
UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO**

**AUTORA: ANTE TOAPANTA SILVIA ELIZABETH**

**TUTOR: MSC. EDUARDO RAMIRO PASTÁS GUTIÉRREZ  
TUTOR TÉCNICO: MG. FAUSTO ORLANDO IBARRA ZULETA**

**QUITO - ECUADOR**

**AÑO 2019**

## **Agradecimiento**

A la Universidad Tecnológica Israel y sus docentes por formar mi conocimiento y experiencia a través de los suyos.

A la empresa Trading Express S.A por el apoyo incondicional, por el aporte significativo en mi formación profesional y académica, y por la facilitación de información requerida.

A mi tutor técnico Mg. Fausto Ibarra y tutor académico Msc. Eduardo Ramiro Pastás Gutiérrez por su guía y dirección en el desarrollo del presente trabajo de investigación

## **Pensamiento**

“Muchas personas piensan que el marketing es solo vender y anunciar. Y es natural: todos los días nos bombardean comerciales de televisión, campañas de correo directo, visitas de vendedores y anuncios por internet. Sin embargo, la venta y la publicidad son solo la punta del iceberg del marketing.”

Kotler & Armstrong

## **Resumen**

El nivel de competitividad en el mercado actual es sin duda un factor determinante en el desarrollo efectivo de las empresas por cuanto las necesidades son cada vez más exigentes, buscar nuevas alternativas que proporcionen a la empresa cierto nivel de competitividad para posicionarse en el mercado y sobre todo mantenerse, refiere al compromiso que una organización toma para mantenerse en el mercado, enfocando sus esfuerzos en la calidad del servicio y atención personalizada al cliente. Lograr alcanzar cierto nivel de posicionamiento en el mercado requiere de esfuerzos cada vez mayores puesto que el competir con empresas con mayor experiencia o nivel de operatividad requiere mantenerse alerta y analítico con respecto a modelos de negocios aplicados y vigentes en el mercado para identificar ciertas características que se puedan adaptar a la empresa, lógicamente bajo el análisis y aprobación respectiva, mejorando lo conocido y aplicarlo efectivamente en la empresa. La empresa de transporte trading Express S.A en su propósito de posicionarse en el mercado identifica ciertos aspectos en los cuales debe priorizar y mejorar sus procesos, aunque no controlados, pero si definidos, que al final del día repercuten significativamente en el desarrollo habitual de las actividades de la empresa. Experimentar métodos de captación de clientes que resulten efectivos son estrategias basadas en la experticia de la fuerza de ventas, sin embargo, mantener las relaciones comerciales conlleva a métodos más estructurados. Implementar estrategias de marketing bajo la innovación y participación laboral genera un mayor aceptabilidad interna y reconocimiento externo, refiriéndose el mercado en el que la empresa desarrolla sus actividades de transporte.

### **Palabras claves**

Análisis situacional, estrategia, marketing, servicio, segmentación, posicionamiento, plan de acción.

## **Abstract**

The level of competitiveness in the current market is undoubtedly a determining factor in the effective development of companies as the needs are increasingly demanding, seek new alternatives that provide the company with a certain level of competitiveness to position itself in the market and over everything to maintain, refers to the commitment that an organization takes to stay in the market, focusing its efforts on the quality of the service and personalized attention to the client. Achieving a certain level of positioning in the market requires increasing efforts since competing with companies with more experience or level of operability requires staying alert and analytical with respect to business models applied and current in the market to identify certain characteristics that they can be adapted to the company, logically under the respective analysis and approval, improving what is known and applying it effectively in the company. The trading company Express SA in its purpose to position itself in the market identifies certain aspects in which it must prioritize and improve its processes, although not controlled, but if defined, which at the end of the day have a significant impact on the usual development of activities of the company. Experiencing customer acquisition methods that are effective are strategies based on the expertise of the sales force, however, maintaining business relationships leads to more structured methods. Implement marketing strategies under innovation and labor participation generates greater internal acceptability and external recognition, referring to the market in which the company develops its transport activities.

## **Keywords**

Situational analysis, strategy, marketing, service, segmentation, positioning, action plan.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I .....	1
MARCO TEÓRICO .....	1
1.1 Contextualización .....	1
1.1.1 Macro entorno .....	2
1.1.2 Meso entorno .....	2
1.1.3 Micro entorno .....	2
1.2 Revisión de investigaciones previas sobre el plan de marketing .....	3
1.3 Cuerpo teórico- conceptual .....	4
1.3.1 Marketing .....	4
1.3.2 Plan de marketing .....	5
1.3.3 Estructura del plan de marketing .....	5
1.3.3.1 Análisis situacional .....	5
1.3.3.2 Análisis FODA .....	6
1.3.3.3 Establecimiento de objetivos .....	7
1.3.3.4 Elaboración y selección de estrategias .....	7
1.3.3.5 Plan de acción .....	8
1.3.3.6 Seguimiento y control .....	8
1.3.4 Mercado .....	8
1.3.5 Negociación .....	8
1.3.6 Poder de negociación.....	9
1.3.7 Posicionamiento .....	9
1.3.8 Precio .....	10
1.3.9 Segmentación de mercado .....	10
1.3.10 Servicio .....	10

1.3.11 Innovación .....	11
1.3.12 Ventaja Competitiva .....	11
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>12</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 Enfoque metodológico de la investigación .....	12
2.2 Población, unidades de estudio y muestra .....	12
2.3 Métodos de investigación y técnicas .....	13
2.3.1 Método deductivo.....	13
2.3.2 Método inductivo .....	14
2.3.3 La observación .....	14
2.3.4 La encuesta .....	14
2.3.5 La entrevista.....	14
2.4 Formas de procesamiento de la información .....	15
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>26</b>
<b>PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA TRADING EXPRESS S.A.....</b>	<b>26</b>
3.1 Análisis situacional .....	26
3.1.1 Visión.....	26
3.1.2 Misión .....	26
3.1.3 Políticas.....	27
3.1.4 Valores .....	28
3.2 Análisis Externo .....	29
3.2.1 Macroentorno .....	29
3.2.1.1 Entorno político y legal.....	29
3.2.1.2 Entorno económico .....	31
3.2.1.3 Entorno social.....	33
3.2.1.4 Entorno tecnológico .....	33

3.2.1.5 Análisis PEST.....	35
3.2.2 Micro entorno .....	35
3.2.2.1 Poder de negociación con los clientes.....	35
3.2.2.2 Poder de negociación con proveedores .....	37
3.2.2.3 Análisis de la competencia actual.....	38
3.2.2.4 Análisis de nuevos competidores.....	39
3.2.2.5 Amenaza de sustitutos.....	39
3.3 Análisis interno .....	41
3.3.1 Análisis de las capacidades .....	41
3.3.1.1 Gerencia General .....	41
3.3.1.2 Gerencia comercial .....	43
3.3.1.3 Jefatura financiera.....	47
3.3.1.4 Jefatura de talento humano .....	52
3.3.1.5 Jefatura de Seguridad Industrial .....	54
3.3.1.6 Jefatura de Gestión y mantenimiento vehicular.....	56
3.3.2 Procesos y procedimientos.....	57
3.4 Diagnóstico estratégico.....	57
3.4.1 Definición de oportunidades y amenazas.....	57
3.4.2 Definición de fortalezas y debilidades .....	59
3.4.3 Matriz de evaluación de los factores externos .....	60
3.4.4 Matriz de evaluación de los factores internos .....	61
3.4.5 Matriz FODA .....	62
3.4.6 Matriz DOFA .....	63
3.4.7 Identificación de estrategias .....	65
3.4.8 Planes de acción .....	66



3.4.9. Elección de estrategias .....	68
Conclusiones .....	82
Recomendaciones .....	84
Bibliografía.....	85
Anexos.....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Frecuencia del servicio .....	15
Tabla 2. Razón de preferencia del servicio .....	15
Tabla 3. Forma de pago habitual .....	16
Tabla 4. Requerimiento de servicio adicional .....	16
Tabla 5. Frecuencia de requerir servicios de otro proveedor .....	17
Tabla 6. Características requeridas del servicio .....	17
Tabla 7. Tipo de vehículo habitualmente requerido .....	18
Tabla 8. Ciudad frecuente de destino .....	18
Tabla 9. Determinación del valor a pagar por el servicio .....	19
Tabla 10. Satisfacción de tarifas ofertadas .....	19
Tabla 11. Satisfacción de servicio .....	20
Tabla 12. Medios de información del servicio .....	20
Tabla 13. Hallazgos de la encuesta .....	21
Tabla 14. Hallazgos de la entrevista .....	23
Tabla 15. Identificación de valores empresariales .....	28
Tabla 16. Días de restricción vehicular .....	29
Tabla 17. Tarifas de peaje .....	30
Tabla 18. Tasas de interés activas referenciales .....	32
Tabla 19. Análisis PEST .....	35
Tabla 20. Forma de pago mantenimiento vehicular .....	36
Tabla 21. Clientes ventas en efectivo (contra entrega) .....	36
Tabla 22. Clientes ventas a crédito .....	37
Tabla 23. Proveedores .....	38

Tabla 24. Análisis del perfil competitivo .....	38
Tabla 25. Servicios adicionales al de transporte de carga .....	40
Tabla 26. Valoración de actividades Gerencia General .....	42
Tabla 27. Valoración de actividades Gerencia Comercial .....	47
Tabla 28. Análisis de las capacidades Gerencia Financiera .....	48
Tabla 29. Indicadores financieros de liquidez capital de trabajo .....	49
Tabla 30. Indicadores financieros de liquidez razón circulante .....	50
Tabla 31. Indicadores financieros por razones de actividad .....	52
Tabla 32. Porcentaje de ventas a crédito .....	51
Tabla 33. Clientes en mora .....	52
Tabla 34. Evaluación del cumplimiento por proceso.....	53
Tabla 35. Registro de registro entrega de EPP y ropa de trabajo .....	54
Tabla 36. Indicadores de cumplimiento de Seguridad Industrial .....	55
Tabla 37. Actividades gestión y mantenimiento vehicular .....	56
Tabla 38. Elementos análisis externo.....	58
Tabla 39. Elementos análisis interno .....	59
Tabla 40. Matriz de evaluación de los factores externos .....	61
Tabla 41. Matriz de evaluación de los factores internos .....	61
Tabla 42. Matriz FODA .....	63
Tabla 43. Matriz DOFA .....	64
Tabla 44. Planes de acción .....	67
Tabla 45. Plan de reuniones a ejecutarse .....	71
Tabla 46. Contenido de reuniones .....	72
Tabla 47. Formato inspección de vehículos .....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Industria manufacturera por provincia .....	12
Figura 2. Empresas legalmente constituidas, Revista Ekos .....	30
Figura 3. Beneficios Plan Renova, Ministerio de Transporte y Obras Públicas.....	31
Figura 4. Crecimiento económico por sector productivo .....	32
Figura 5. Importación anual de camiones por unidades.....	34
Figura 6. Empresas de transporte constituidas legalmente.....	39
Figura 7. Servicio posventa de Trading Express S.A. ....	43
Figura 8. Página oficial en Facebook de Trading Express S.A. ....	68
Figura 9. Post publicitario #YoImporto .....	68
Figura 10. Post publicitario #YoTransporto.....	69
Figura 11. Actividades participación fuerza laboral.....	70
Figura 12. Promoción de videos en redes sociales .....	73
Figura 13. Resultados primer reto.....	74
Figura 14. Flujograma proceso de captación de clientes “ventas al frío” .....	76

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS .....	86
ANEXO # 1 Declaración de la visión	
ANEXO # 2 Declaración de la misión	
ANEXO # 3 Encuesta a empresas manufactureras	
ANEXO # 4 Encuesta a especialistas	
ANEXO # 5 Factura Cámara de Comercio de Quito	
ANEXO # 6 Acta de comité paritario	
ANEXO # 7 Capacitaciones en el área de bodega	
ANEXO # 8 Información de capacitación en diapositivas	
ANEXO # 9 Lista de equipos	
ANEXO # 10 Proforma de servicio experto en redes	
ANEXO # 11 Detalle gráfico de Delicatessen Federer	
ANEXO # 12 Detalle gráfico de Hostal Luigi	
ANEXO # 13 Información disponible para visitas empresariales	

## Introducción

### Situación problemática

**TRADING EXPRESS S.A** ha desarrollado sus actividades de transporte de carga durante los últimos 10 años, la capacidad de la operación logística ha tenido un crecimiento muy pequeño debido a la constante evolución de los mercados y crecimiento de la competencia, por lo que se buscan mercados a los cuales entrar de manera efectiva y permanente.

La actividad del servicio de transporte de carga presenta cambios constantes de mismos que no sólo deben estar orientados a satisfacer las nuevas tendencias y exigencias de la demanda, sino también a sobrepasar expectativas frente a la competencia, que en los últimos años ha incrementado. Cada empresa intenta diferenciar sus servicios. Los márgenes de beneficio, es decir, el porcentaje de ganancias que se obtiene por este servicio, disminuyen de forma constante. Mientras que los costos aumentan, la competencia consecuentemente tiende a reducir los precios.

En cuanto a la disponibilidad de unidades para cumplir con el servicio tanto a empresas como a personas naturales suele limitarse por varias causas de operatividad por lo que es necesario recurrir y depender de otras empresas, pues resulta indispensable efectuar la entrega de una u otra manera, aunque esto resulte poco satisfactorio para el cliente en algunos casos pues las condiciones suelen cambiar con esta intermediación.

Uno de los principales aspectos a evaluar para el diagnóstico de la problemática de la movilización de mercancías en los diferentes tipos de transporte definitivamente es la infraestructura disponible. En este siglo, donde la diversificación y competitividad de los mercados internacionales ha experimentado un crecimiento acelerado, asuntos como el diseño y la calidad de las estructuras viales se convierten en factores claves del éxito para emprender una agenda nacional exitosa de comercio internacional.

Es importante señalar, que más del 80 % de la carga del país se moviliza por carreteras, lo que permite inferir la gran relevancia de contar con un sistema de corredores viales en óptimas

condiciones, considerando además que la nación no dispone de una estructura ferroviaria amplia como alternativa para la movilización de grandes volúmenes de mercancías a lo largo del país.

Por lo tanto, el mercado es amplio para el transporte de carga pesada al igual que la competencia y su especialización y las nuevas tecnologías han creado un mercado de oferta y demanda en donde el marketing representa una herramienta fundamental en el posicionamiento en el mercado.

Ahora bien, el sector de transporte de cargas afronta un conjunto de retos importantes, en el marco de una crisis generalizada asociada fundamentalmente a incrementos de costos operativos, crecimiento vertiginoso del parque automotor, complicaciones para cumplir con los tiempos de repuestas esperados, entre otros, que suponen barreras importantes para la eficiente movilización de mercancía a lo largo del territorio nacional.

Las empresas del sector de carga pesada se enfrentan al problema de qué tan alto o qué tan bajo fijar los precios; para lo cual se deben considerar factores como: reacción del cliente, competencia, oferta y demanda, posibles rebajas futuras y leyes respecto a fijación de precios.

El precio es un aspecto fundamental en el desarrollo de actividades, dado a que si es demasiado elevado con relación al servicio a ofertar va a constituir un problema pues no va a estar reflejado en la calidad, por lo tanto, se debe establecer un precio que vaya acorde a la situación económica.

El incremento progresivo de los costos operativos afecta de manera directa las operaciones del negocio de transporte de mercancías, lo que viene ocasionando pérdida asociada a la capacidad para ofrecer servicios de transporte eficientes. Incluso, muchas empresas optan por detener las actividades en una parte de su flota de vehículos ya que, de lo contrario, se podrían obtener pérdidas considerables.

En paralelo, las empresas dedicadas a la prestación de servicios de transporte formal realizan mayores esfuerzos por seguir innovando en sus procesos de gestión logística, mientras que en los tiempos de crisis quienes realizan la actividad informal desaparecen, por lo tanto, se podría hablar de competitividad de manera esporádica, sin embargo, con la competencia permanente significa perder oportunidades de ganar terreno en las negociaciones con clientes nacionales e internacionales.

Para esto, las agrupaciones gremiales juegan un papel fundamental en la promoción de

tendencias en la gestión de procesos logísticos y cadenas de abastecimientos mundiales, así como en difusión de las mejores prácticas.

Los clientes son perceptivos al servicio que reciben. El buen servicio, concepto que va más allá de la cortesía, es un valor agregado para el cliente, cada vez más exigente por lo amplio del mercado, que busca empresas en donde se pueda depositar confianza y credibilidad, por ello la información que proporciona la empresa deberá ser verás, clara y técnica, que la atención al cliente sea de la más alta calidad, ello garantiza continuar o establecer una excelente relación comercial, de la evolución y percepción que el cliente realiza a la calidad de servicio, dependerá la permanencia en el mercado.

El cliente necesita conocer dónde encontrar servicios o productos los cuales satisfagan sus necesidades actuales o futuras. El cliente no siempre toma la decisión por sí solo, acude a entes o grupos de personas que influyen en la decisión de compra del producto. Por lo que resulta significativo conocer a la competencia directa e indirecta.

### **Problema científico**

Escasa participación y posicionamiento en el mercado de la empresa Trading Express S.A. debido a la poca publicidad realizada.

### **Objetivo general**

- Elaborar un plan de marketing mediante el análisis situacional para la empresa Trading Express S.A. que permita el posicionamiento de la marca en el mercado.

### **Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente el proyecto de investigación mediante fuentes primarias y/o secundarias para el sustento del diagnóstico y la propuesta.
- Determinar la competencia, necesidades y preferencias del cliente a través de un estudio de mercado y la aplicación de encuestas para el levantamiento de información efectiva.
- Elaborar planes de acción mediante la selección de estrategias de marketing para el posicionamiento en el mercado.

### **Hipótesis**

- A través de un plan de marketing adecuado de la empresa Trading Express S.A se



incrementará la participación y posicionamiento en el mercado.

### **Variable dependiente**

- Plan de marketing para la empresa de transporte de carga Trading Express S.A.

### **Variable independiente**

- Mayor participación y posicionamiento en el mercado

### **Justificación**

La propuesta de un plan de marketing para Trading Express S.A busca beneficiar de manera directa a la empresa con el propósito primordial de este proyecto de investigación de posicionar su marca como tal en el mercado, sector transporte de carga liviana y pesada es importante mencionar que la participación como tal es limitada, por lo tanto su desarrollo se fundamentará a través de conceptos y teorías del marketing tales como: la formulación de un FODA cruzado para identificar la situación actual de la empresa; la elaboración de entrevistas con el cliente que permitan determinar tendencias de adquisición y frecuencia del servicio.

Al competir en un mercado permanentemente cambiante, la necesidad de la empresa Trading Express S.A. para posicionar su marca representa netamente un acto retórico en el que desarrollar su capacidad estratégica comercial es fundamental pues al competir con empresas reconocidas a nivel nacional es clave la identificación de estrategias latentes en el mercado pues de su análisis a su adaptación resulta efectivo y beneficioso significativamente.

Ofertar un servicio de calidad y lograr satisfacer las expectativas del cliente no solo cumple con la razón de ser de la empresa, sino que se lleva a cabo el propósito primordial de posicionamiento, cierta participación en el mercado puede tomar un grado de aceptación y consecuentemente recomendación del el mismo, por lo que resulta definitivamente un camino de doble vía si hablamos de satisfacer necesidades. En este sentido el desarrollo económico implica crecimiento no solo para la empresa sino para quienes participan activamente en sus procesos sean estos gerenciales, comerciales y administrativos, pues es de bien saber que, a mayor aceptación en el mercado, mayor crecimiento operativo de la organización.

La gerencia comercial direccionará y ejecutará las acciones referentes a la propuesta del plan de marketing por estar relacionado de manera directa con el tema del proyecto de investigación, por lo tanto, el adecuado manejo, control y disposición de los diferentes recursos sean estos

económicos, financieros y el factor humano es clave en la consecución de objetivos propuestos.

El proyecto de investigación propone posicionar la marca en el mercado sin embargo se identifica cierto efecto secundaria con respecto un parte de se enfoca a resolver los problemas prácticos como son: la eficiencia y eficacia de las operaciones; así como también generar mayor conocimiento sobre la importancia que tiene la aplicación de un Sistema de Control Interno dentro de las organizaciones; y que su implementación no siempre es costosa, ya que el personal de la misma organización (autoridades, personal administrativo, contable, operativo, etc.) puede desarrollar controles claves que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa. Aportará la investigación con la metodología de cómo aplicar el marco teórico y conceptual a un caso real.

En el aspecto social, el presente proyecto de investigación pretende ejemplificar a través de la practica e implementación de un plan de marketing, como lograr un posicionamiento de mercado efectivo, es decir ser referente para aquellas empresas que aún se encuentran en su estado situacional pasivo que aun teniendo las herramientas y medios necesarios para desenvolverse en el medio por una u otra circunstancia interna o externo no lo ha logrado.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Contextualización

#### 1.1.1 Macro entorno

El transporte de carga a nivel mundial ha ido integrándose en los diferentes procesos de producción de varios giros de negocio, pues aporta significativamente a la economía mundial pues se ha vuelto un aspecto fundamental en el comercio de mercancías, por lo que su competitividad se ve reflejada en la calidad del servicio y su reconocimiento en la forma de ofertar los servicios a través de herramientas efectivas tales como el marketing.

En el transporte de carga, la competencia internacional ha impulsado a los empresarios a reconocer el potencial de sus sistemas de transporte de carga, como resultado de ello y de las posibilidades que ofrece el marco reglamentario de transporte, los usuarios plantean a las empresas de transporte grandes exigencias de calidad de servicio en un entorno que tiende a presionar por el mismo cada vez más.

El grado de competitividad de una empresa se ve definida por sus habilidades para operar en el medio y como los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos inciden en el desarrollo de sus actividades en cuanto a su participación en el mercado y los medios para lograr cierto reconocimiento en el mismo.

El uso del marketing es una herramienta a nivel mundial efectiva por cuanto requiere del desarrollo de estrategias que se relacionan directamente con la identificación de habilidades que tiene una empresa para ejecutar sus actividades

El servicio de transporte es de vital importancia ya que este es el medio por el cual las industrias puede reabastecerse de materias primas provenientes de otras regiones y países, pero la razón principal es porque el transporte de carga establece cierta conexión comercial por la cual las industrias pueden comercializar y distribuir sus productos en el mercado, entonces requerir de un proveedor del servicio resulta crucial por cuanto el estado de la carga a transportar debe mantenerse en óptimas condiciones desde el lugar de origen hasta su destino, las opciones son múltiples

Sin embargo, cuando se requiere del servicio de carga, en el mercado existe variedad de empresas que lo ofertan bajo términos y condiciones similares que de cierta manera al ofrecer el mismo servicio induce a las empresas a buscar los medios necesarios por los cuales su servicio sea

reconocido y recomendado en el medio, resultando indispensable analizar la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

### **1.1.2 Meso entorno**

De acuerdo a cifras del Banco Central del Ecuador, el sector de transporte representó un promedio del 6% del PIB, durante el periodo 2000-2017, del cual, alrededor del 50% refleja al sector de carga pesada. Esto se traduce en USD 2.700 millones dentro del PIB en este sector. Por lo tanto el crecimiento de mercado representa un factor fundamental en el análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing es la conexión entre el consumidor y la empresa, a través de él sabemos qué, cómo, cuándo y dónde demanda el producto y/o servicio.

Actualmente reconocidas empresas de transporte de carga pesada buscan mejorar su participación y reconocimiento en el mercado por ello surge la necesidad invertir en planes de marketing no solo para el éxito de la empresa, sino también para su permanencia en el mercado. En otras palabras: sin marketing no se conocería al potencial cliente y, por consiguiente, lo que quiere o busca.

El servicio de transporte es muy importante para el sector industrial y regional ya que este es el medio por el cual las industrias puede reabastecerse de materias primas provenientes de otras regiones y países, pero la razón principal por la cual es de vital importancia para la industria es porque el transporte de carga establece un canal comercial por el cual las industrias pueden comercializar sus productos en el mercado.

### **1.1.3 Micro entorno**

Es importante determinar la ubicación de la Empresa de transporte de carga pesada Trading Express S.A, por cuanto a la posterior segmentación de mercado que se ha de plantear con la finalidad de obtener información relevante para la identificación de estrategias que contribuyan al desarrollo del plan de marketing, esta se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, Cantón Quito en la Calle E3 N72-109 Y Calle N73 en el sector de Carcelén Industrial, posee infraestructura, edificación, equipos y sistemas de información adecuados, que garantice la prestación de servicios anexos y complementarios a la operación de transporte de carga a nivel nacional.

La ubicación de la empresa representa una ventaja por su localización, esta está ubicada en la

zona industrial de empresas textiles y manufactureras, entonces generar a publicidad exterior en los lugares visibles de la empresa como lo son las fachadas del inmueble.

El micro entorno se refiere a todos los factores relacionados directamente con la empresa que influyen directamente en sus actividades comerciales tales como; clientes, proveedores, competidores, nuevos entrantes y sustitutos. El análisis de dichos factores se plantea en el desarrollo del modelo estratégico de las 5 fuerzas de Michael Porter que permitan identificar el grado de ventaja competitiva en el mercado

## **1.2 Revisión de investigaciones previas sobre el plan de marketing**

### **1.2.1 Según el proyecto de investigación de Fabricio Enrique Herrera Solórzano titulado "Plan de Marketing para posicionar a la empresa ASERRINEC en la ciudad de Quito" desarrollado en el año 2011, del repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, menciona:**

" El diseño de un plan de marketing le permitirá a la empresa la posibilidad de ser más competitiva y a la vez obtener reconocimiento en el mercado y la fidelización de los clientes, quienes estarán seguros de poder contar con una empresa que garantice, tanto la calidad de los productos y como del servicio ofrecido."

En este sentido para la empresa Trading Express S.A le resulta indispensable ofertar un servicio de calidad constante a fin de conservar y fidelizar más clientes que le permita aumentar su participación de mercado convirtiéndose en una empresa con estrategias competitivas en el mercado global del transporte de carga liviana y pesada.

### **1.2.2 En la tesis de Washington Zambrano y Luis Quimis titulada "Plan Estratégico de Marketing para la empresa SERTODOCORP S.A en la ciudad de Quito" desarrollada en el año 2016, del Repositorio de la Universidad Politécnica Salesiana, sostiene que:**

"El transporte como servicio sin duda es indispensable de manera que el objetivo de la compañía es lograr que el cliente se sienta beneficiado por el servicio. Para lograr esta meta el servicio debe ser de calidad, atractivo y con alta percepción de satisfacción por parte del cliente."

La propuesta de un Plan de Marketing implica desarrollar estrategias que permitan realizar un análisis situacional en cuanto a la operatividad de la empresa por cuanto ofertar un servicio requiere de la aplicación de la normativa interna y externa vigente con la finalidad de ejecutar las actividades pertinentes de manera correcta, oportuna y efectiva.

**1.2.3 Yanchaguano Elsa en su proyecto de investigación titulado "Plan de Marketing para las Cooperativa de Transporte de Carga Pesada Rutas del Cotopaxi del Cantón Latacunga"** elaborado en el año 2011, del repositorio de la Universidad de Cotopaxi, menciona:

"La diferenciación del servicio resulta ser indispensable para el comprador con respecto a los múltiples beneficios que este puede obtener, por lo tanto, conocer el grado de aceptación de un servicio brindado surge las formas de comunicación de la empresa con su cliente y cuáles serán los medios publicitarios que se pretende utilizar para captar clientes.

Resulta indispensable identificar medios de promoción y publicidad que refieran del servicio ofertado

**1.2.4 Mónica Salazar en su tesis titulada " Plan de Marketing para la empresa ORTEPAL CÍA LTDA., en la ciudad de Loja." elaborada en el año 2016, del repositorio digital de la Universidad Nacional de Loja, menciona:**

"El hecho de que el Marketing esté vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a asumir desafíos continuos en la forma de vender y comercializar productos o servicios."

### **1.3 Cuerpo teórico- conceptual**

La toma de decisiones en una empresa representa un aspecto fundamental en la aplicación de nuevas estrategias que deben basarse en conceptos elementales que permitan entender y comprender el enfoque de la propuesta.

#### **1.3.1 Marketing**

Kotler (2008) afirma que el marketing es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. Entonces la administración de relaciones perdurables con los clientes es posible, la doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al promover un valor superior, conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción. El marketing no es solo vender y anunciar. "Hoy en día, es preciso entender el marketing no el sentido antiguo de lograr una venta, sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades del cliente.

Stanton, Etzel y Walker, (2007) explican que el concepto de marketing refiere a la orientación del cliente y al alcance de los objetivos de una organización, basando este concepto en tres ideas:

- Toda la planeación y las operaciones deben orientarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Todas las actividades de marketing de una organización deben coordinarse por un ejecutivo con la autoridad y responsabilidad total del conjunto de actividades de marketing.
- El marketing coordinado, orientado al cliente, es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización. El desempeño de un negocio es generalmente medido por indicadores financieros.

### **1.3.2 Plan de marketing**

Documento en el que se define metas de la alta dirección, compatibles con la misión y la visión de una empresa, así como con las capacidades de la misma. El plan de marketing es el punto más alto del proceso de decisión de aprovechar una oportunidad de mercado, agrupa las actividades de la organización en cuanto a su accionar en el mercado en el proceso de comercialización de un producto o servicio. (Arens & Weigold)

Por lo tanto, para llevar a cabo un plan de marketing es indispensable considerar un responsable quien lidere el proceso del mismo, pues será este quien especifique las estrategias ideales a desarrollar para la empresa.

### **1.3.3 Estructura del plan de marketing**

La estructura de un plan de marketing según Philip Kotler comprende las siguientes fases:

#### **1.3.3.1 Análisis situacional**

En esta etapa queremos se requiere identificar dónde se encuentra la empresa y para ello, realizar un análisis tanto externo (del entorno en el que la empresa desarrolla su actividad), como interno (de la propia empresa), es indispensable.

- Análisis externo

Identifica las oportunidades y las amenazas provenientes del entorno. Los factores del entorno, son incontrolables por la empresa y se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- 1) Macro entorno: refiere directamente a:

Análisis PEST, Comprende la identificación de factores de tipo económico, político, legal,

social y tecnológico que puedan afectar (positiva o negativamente) ahora o en el futuro a la actividad de la empresa.

Algunos elementos del macro entorno a considerar son las nuevas exigencias medioambientales, nueva legislación que afecte al sector, ayudas, incentivos, datos económicos, nuevas tecnologías que permitan mejoras en los procesos y en el mismo servicio a través de la constante innovación.

2) Micro entorno: refiere directamente a los siguientes aspectos:

- a. Competencia actual
- b. Competencia futura
- c. Sustitutos
- d. Poder de negociación de los proveedores
- e. Poder de negociación de los clientes

- Análisis interno

Para ello, se analizan las diferentes áreas funcionales (área comercial, financiera, operaciones, talento humano, en relación a sus capacidades y estructura de existir en la organización.

El análisis situacional “es la evaluación y análisis de las circunstancias ambientales en las que se encuentra una empresa desarrollando sus actividades, en estas circunstancias realizar una evaluación a través de dos tipos de análisis es esencial: análisis externo y análisis interno.” (Silva, M, 2014, p.22)

### **1.3.3.2 Análisis FODA**

La conclusión del análisis externo y del análisis interno se resume en las debilidades (D), las amenazas (A), las fortalezas (F) y las oportunidades (O), previamente identificadas, siendo el punto de partida para el establecimiento de acciones futuras.

- Debilidades: puntos débiles de la empresa, extraídos del análisis interno. Son factores propios de la empresa, que pueden comprometer el logro de los objetivos.
- Amenazas: surgen del análisis externo. son factores no controlables por la empresa y que perjudican o pueden perjudicar el logro de sus objetivos. hay que tratar de hacerles frente.



- Fortalezas: puntos fuertes de la empresa, extraídos del análisis interno. Son factores propios de la empresa, que favorecen o pueden favorecer el logro de los objetivos. hay que tratar de aprovecharlos y potenciarlos.
- Oportunidades: surgen del análisis externo. son factores no controlables por la empresa y que favorecen o pueden favorecer el logro de sus objetivos y aprovecharlos es fundamental.

### **1.3.3.3 Establecimiento de objetivos**

El diagnóstico de la situación FODA es la base para la fijación de objetivos, estos deben ser variados y en función del diagnóstico

Los objetivos deben formularse de dos formas:

- Cuantitativos de manera que expresen en cifras el volumen de ventas, beneficios y el número de clientes nuevos, lo que permite un mejor control más detallado de lo que se desea alcanzar, así también deben referirse de manera cualitativa
- Cualitativos: refieren a identificar el grado de notoriedad en el mercado, la manera en cómo los clientes consideran a la empresa, la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, etc.

### **1.3.3.4 Elaboración y selección de estrategias**

La selección de estrategias está condicionada por el tipo de objetivos que se hayan fijado afectando directa y significativamente a distintos niveles, tales como estrategias corporativas, que afectan a toda la empresa en su conjunto y cuya determinación exceden del ámbito del marketing. Por otro lado, las estrategias de segmentación y posicionamiento es competencia del área comercial.

La estrategia es una posición que permite reconocer acciones y fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno, de forma que resulta ser un “nicho “que permite la generación de rentas y lograr confrontar la competencia. Es explícita, desarrollada desde un propósito y de manera intencional, y realizada con anticipación a una decisión específica a la cual aplica. ( Montoya, 2015, pág. 25)

De esta manera sugiere que la búsqueda de nuevos mercados a través de estrategias definidas aporta significativamente en un proceso de posicionamiento.

### **1.3.3.5 Plan de acción**

Define los programas concretos acerca del servicio para desarrollar las estrategias previamente seleccionadas para el logro de objetivos coherentemente planteados, en cada acción a implementar deberá visualizarse un encargado en cada tarea que responda por los tiempos a emplearse y costos que estos generen.

### **1.3.3.6 Seguimiento y control**

Es la última etapa del plan de marketing y consiste en establecer las medidas a adoptar para efectuar un seguimiento de las acciones definidas en el plan, así como el control posterior de los resultados que se obtengan, para detectar desviaciones y efectuar modificaciones, a medida que se vayan implantando las estrategias y actuaciones diseñadas, se va controlando su grado de consecución con respecto a las previsiones realizadas.

De manera general y para extender la terminología a utilizar más adelante acorde al plan a la estructura del plan de marketing es necesario incluir y detallar de manera práctica los siguientes términos.

### **1.3.4 Mercado**

Es el conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado. (Thompson, 2015).

Considerando que el desarrollo de actividades de la empresa precisamente es para posicionar la marca en el mercado, resulta indispensable conocer las necesidades, evoluciones y demás retos que este pueda presentar.

### **1.3.5 Negociación**

Es el proceso por el cual dos o más partes involucradas intervienen para discutir o tratar temas referentes a términos de compra, venta o representación de bienes o servicios, condiciones, alcance y responsabilidad para cada una de las partes, este a su vez va a determinar los procesos de logística y comercio para poder realizar una operación un convenio. (Cruz, 2015, pág. 81)

Generalmente los términos y condiciones con los que se llevan a cabo los diferentes contratos de negociación son actualizados permanentemente por el constante cambio de tarifas en el mercado por factores internos o externos, lo que conlleva a una competencia netamente tarifaria, sin embargo, como empresa es vital brindar un servicio de calidad que no se limite a un tarifario estructurado.

### **1.3.6 Poder de negociación**

Capacidad de influenciar sobre quienes participan en el mercado compradores, proveedores marcado a favor de los costos y facilidades de cambios que hay en el sector, y estas se deben a la similitud de los servicios y al hecho de que pueden encontrarse en una misma zona. En ese orden de ideas, hay que tener en cuenta la sensibilidad que muestra el cliente ante el precio, ya que cualquier alteración en el mismo resulta significativa para éste. Entre los aspectos importantes que deben tenerse en cuenta está el grado de exigencia relacionado con la calidad y el tiempo de entrega. (Luz Then, Solange Pimentel, Paola Olivero, Ailec Soto, Abraham Luna, Gilbert Cruz, Miguel Peguero, Carlos Jáquez, Jorge Lluberes, 2014, p.469).

Frente a las múltiples ofertas de un servicio de calidad de la competencia directa es indispensable añadir al servicio una atención de calidad y oportuna, pues el cliente a más de requerir de un servicio de una u otra manera piensa en recibir un trato agradable desde el inicio, que por cierto resulta ser un punto decisivo tanto para el usuario como para la empresa en cuanto a la posterior negociación, así como al término de la entrega respectiva.

### **1.3.7 Posicionamiento**

Corresponde a la compañía que crea una posición en el mercado en relación con los competidores. Para convertir los clientes potenciales y también a los clientes reales, una empresa deberá ofrecer algo que se destaque entre los competidores utilizando las herramientas competitivas para crear una posición en el mercado. (Kratiroff, 2016, pág. 109)

La presencia y la identificación clara de un servicio de calidad en la mente del consumidor requiere de esfuerzos extras con respecto a la forma de llegar efectiva al cliente, de tal manera que este obtenga el beneficio y consecuentemente sea la vía efectiva de una recomendación efectiva pese a la vulnerabilidad a la que se expone cada empresa en su participación activa en un mercado

cada vez más cambiante

### **1.3.8 Precio**

El precio representa el valor de adquisición de un producto o servicio, valor que se puede referir a cualquier eslabón de la cadena de distribución. Las decisiones que tome la empresa sobre el precio deben de ir encaminadas a alcanzar los objetivos que se ha propuesto dentro del plan de marketing y teniendo en cuenta los datos obtenidos en la Investigación de Mercado. (Bolívar, 2015, pág. 2)

Los cambios en el comportamiento del consumidor, nuevos competidos y la oportunidad de explorar nuevos mercados, son algunas de las razones que llevan a una empresa a variar sus tarifas. El gran desafío de posicionamiento es cambiar las percepciones de los consumidores respecto a la posición actual, buscando el posicionamiento adecuado, en la actualidad uno de los más potentes pilares del marketing es el marketing web (Solís, (2016).) que de cierta manera garantiza la competitividad en el mercado.

### **1.3.9 Segmentación de mercado**

“Es una herramienta de mayor importancia en el diseño y desarrollo de actividades comerciales; a través de ella es posible identificar las características de nuestros clientes y comprender su comportamiento de compra.” (Fernandez, (2016)., pág. 8)

No todas las empresas requieren del mismo servicio sea por la actividad económica o por la necesidad de momento en el transporte de carga por lo que resulta fundamental dividir al mercado en segmentos para identificar a compradores y el tipo de servicio que requieran la variedad de los servicios que se ofertan. Dichos segmentos serán sus mercados meta. Para cada uno, la empresa desarrolla una oferta con tarifas ya establecidas.

### **1.3.10 Servicio**

“Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico.” (Kotler, 1995, p. 25).

El servicio está directamente ligado con la razón principal del giro del negocio literalmente, pues al comercializar lo intangible se vuelve un reto brindar un adicional en cada recepción/entrega de carga, considerando el hecho que en ocasiones la empresa actúa como intermediario de los clientes de sus clientes, en este sentido identificar el tipo de consumidores del servicio le resultará a la empresa más fácil llegar a ellos (Jiménez,

(2016).), surgiendo así la doble responsabilidad de cumplir con un servicio oportuno y de calidad. Hablar de servicio e intangibilidad es brindar satisfacción adicional a lo ya conocido (Domínguez, (2006).)

### **1.3.11 Innovación**

Es todo cambio basado en conocimiento, que genera valor. Las innovaciones según su grado de novedad, unas suponen la aparición de algo totalmente nuevo, y otras son mejoras significativas de algo ya existente. Las primeras son evidentemente las más difíciles de generar, pero también las que conllevan mayor liderazgo en el mercado. (COTEC, (2006).)

Las necesidades son cada vez más sofisticadas a tal punto que las empresas han convirtiendo a la innovación en un aspecto fundamental para su crecimiento (Shepherd & Ahmed, (2014).), que consecuentemente es considerada como sin duda alguna como ventaja competitiva en el medio en el que se desarrolle. La disposición de los medios económicos y financieros para desarrollar este factor es indispensable por de su disposición fluye el nivel de innovación. (Alcaraz, (2006).)

### **1.3.12 Ventaja Competitiva**

Mejor posición de una empresa con respecto a sus rivales, se relaciona con la jerarquía de las metas estratégicas, como visión, misión y objetivos estratégicos, como también el análisis interno y externo de la organización. Las decisiones que toman los líderes tienen que ver con la elección de una industria y como competir en ellas y finalmente las acciones para lograr lo anterior. (Torres & Vega, 2007, pág. 26).

Identificar ciertas ventajas que la empresa posea con respecto a sus principales competidores es fundamental al momento de establecer y analizar ciertas fortalezas que permitan establecer acuerdos comerciales efectivos (Guzmán, 2018), pues la empresa debe tener en pleno conocimiento y bajo cierto análisis cuáles son sus ofertas y las de la competencia vigentes.

La problemática de la competitividad y los costos intenta diferenciar el enfoque basado en los recursos en relación a la innovación (Cevallos, (2016).), a lo que la empresa debe referir sus esfuerzos y creatividad sea en el incremento de sus líneas de servicios o en el fortalecimiento de estas.

## CAPÍTULO II

### MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Enfoque metodológico de la investigación

La presente investigación es de carácter cuantitativo por cuanto la utilización de estadísticas que permitan conocer el porcentaje de empresas que actualmente ofertan el mismo servicio, es decir la competencia directa, así como identificar el grado de participación en el mercado por tipo de servicios adicionales o ligados al transporte de carga. Por otro lado, el enfoque cualitativo pretende indagar en los gustos y preferencias del cliente en cuanto al mismo servicio y su grado de conformidad con respecto a tarifas vigentes en el mercado. Ambos enfoques están dirigidos hacia el mercado y al cliente.

#### 2.2 Población, unidades de estudio y muestra

El presente proyecto de investigación tomará como referencia para el cálculo de la muestra el universo correspondiente al número total de empresas manufactureras que asciende a 11.737 en la ciudad de Quito provincia de Pichincha.



**Figura 1.** Industria manufacturera por provincia

**Fuente:** Instituto de Estadísticas y Censos

Para lo cual se aplicará la siguiente fórmula y determinar el tamaño de la muestra

**Fórmula de la muestra:**

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + z^2 * p * q}$$

**Donde:**

n = muestra

N = universo

p = probabilidad de ocurrencia (50%)

q = probabilidad de la no ocurrencia (50%)

e = margen de error 5%

z = 1,96 para el 95% de confianza

**Entonces**

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 11737}{(0,05)^2 (11737-1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{11.302,0492}{30,3004}$$

$$n = 373 \text{ encuestados}$$

**2.3 Métodos de investigación y técnicas empleadas para la recolección de la información**

Los métodos y técnicas a emplear determinarán en gran parte la calidad de la información, siendo ésta la base para las etapas subsiguientes, resultados y conclusiones. Para la presente investigación se requerirá de información cualitativa y cuantitativa que se la obtendrá con los métodos y técnicas detallados a continuación.

**2.3.1 Método deductivo**

Considerando que este método va de lo general a lo particular, el análisis de los factores internos y externos resulta sustancial en esta investigación, pues la identificación de elementos que afectan o benefician directamente a la empresa es clave para el desarrollo de la propuesta.

### ***2.3.2 Método inductivo***

Este método va de lo particular a lo general, entonces obtener proposiciones generales de ciertos hechos particulares en relación al servicio, precios, localización de la empresa, etc., de tal manera de obtener una visión detallada de cada uno de ellos resulta significativo a través de la aplicación de este método.

### ***2.3.3 La observación***

Esta es una técnica de fácil uso para obtener información que contribuirá con el desarrollo de la investigación, la cual es ventajosa al proporcionar nuevas ideas a medida que se observa. Los aspectos del entorno interno de la empresa de fácil percepción como: estado real de los vehículos y equipos de carga que dispone la empresa, relaciones humanas entre clientes, empleados, choferes, estibadores. Así también se puede observar el entorno externo en relación al aspecto de las unidades vehiculares y servicio de la competencia.

### ***2.3.4 La encuesta***

Es uno de los métodos más utilizados para la obtención de información directa, en este caso del cliente, entonces mediante la recopilación de datos a través de esta técnica se pretende realizar un análisis estadístico que permita identificar los gustos y preferencias del consumidor, así como el nivel de satisfacción del mismo e incidencia en cuanto a requerimientos específicos de ciertos servicios adicionales ligados actualmente al servicio ofertado que de alguna manera han desarrollado cierta necesidad en los clientes. La encuesta está dirigida a empresas manufactureras como se lo especifico anteriormente, ver anexo 3.

### ***2.3.5 La entrevista***

Requiere de la intervención de dos personas para el desarrollo de la misma, mediante el empleo de varias preguntas y respuestas acerca de un tema específico, en este sentido la información obtenida es más detallada pues tanto las preguntas como las respuestas pueden recabar más allá de la pregunta inicial, sin embargo, es importante mantener el propósito de cada interrogante.

Entonces, para el presente proyecto de investigación se requiere de la opinión de especialistas; representantes y jefes de las distintas áreas de la empresa tales como; gerencia general, gerencia financiera, gerencia comercial, departamento de talento humano, departamento de Operaciones, departamento de gestión y control vehicular, ver anexo 4.



## 2.4 Formas de procesamiento de la información obtenida de la aplicación de los métodos y técnicas de investigación

Los resultados obtenidos serán presentados a través de cuadros y gráficos con su análisis respectivo individual en relación a cada pregunta.

### 1. ¿Con que frecuencia solicita el servicio de transporte de carga?

**Tabla 1.** Frecuencia del servicio

Datos	Frecuencia	%
Diario	256	68,63
Semanal	87	23,32
Quincenal	21	5,63
Mensual	9	2,41
Total	373	100,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

La mayoría de empresas encuestadas utiliza los servicios de transporte a diario y semanalmente por cuanto su actividad comercial así lo demanda, dando así la pauta de los requerimientos del cliente.

### 2. ¿Cuál es la razón por la que prefiere los servicios de su actual proveedor?

**Tabla 2.** Razón de preferencia del servicio

Datos	Frecuencia	%
Marca	12	3,22
Tarifas	276	73,99
Puntualidad	67	17,96
Otras	18	4,83
Total	373	100,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

De las empresas encuestadas, un alto porcentaje identifica que las tarifas y la puntualidad que su actual proveedor de servicio le brinda, es clave a la hora de mantener su relación comercial con los mismos

### 3. ¿Cuál es la forma de pago que habitualmente mantiene con su proveedor de servicio?

**Tabla 3. Forma de pago habitual**

Datos	Frecuencia	%
Crédito	227	60,86
Efectivo	146	39,14
Total	373	100,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

De empresas encuestadas la mayoría mantiene crédito directo con su proveedor de servicio habitual, muy pocas realizan sus pagos en efectivo en el despacho mismo de su carga en el punto de destino.

### 4. ¿Qué tipo de servicio adicional requiere normalmente de su proveedor de servicio?

**Tabla 4. Requerimiento de servicio adicional**

Datos	Frecuencia	%
Almacenamiento	112	30,03
Distribución	214	57,37
Empaque	33	8,85
Otros, ¿cuáles?	14	3,75
Total	373	100,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

Existe un requerimiento adicional al servicio de transporte que las empresas encuestadas han determinado como la distribución, seguido del almacenamiento temporal de carga.

**5. ¿Ocasionalmente requiere de los servicios de transporte de carga de un proveedor distinto al habitual?**

**Tabla 5. Frecuencia de requerir servicios de otro proveedor**

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	267	71,58
No	106	28,42
Total	373	100,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

Eventualmente la mayoría de las empresas encuestadas requiere de los servicios de otras empresas de transporte para cubrir sus necesidades, sea por cuestiones inmediatas o de fuerza mayor.

**6. ¿Cuál de las siguientes características busca al momento de requerir los servicios de transporte?**

**Tabla 6. Características requeridas del servicio**

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Rapidez	92	24,66
Tarifas	223	59,79
Asesoría comercial	43	11,53
Otros	15	4,02
Total	373	100,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

La mayoría de las empresas encuestadas cuando requieren de un servicio de transporte buscan un proveedor en relación a las tarifas ofertadas, así como la rapidez del mismo.

## 7. ¿Qué tipo de vehículo habitualmente requiere para el transporte de su carga?

**Tabla 7. Tipo de vehículo habitualmente requerido**

Datos	Frecuencia	%
Camión de 10 toneladas	42	11,26
Camión de 15 toneladas	127	34,05
Camión de 20 toneladas	204	54,69
Total	373	100,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

De las empresas encuestadas un alto número de estas requiere de camiones de 20 toneladas para transportar su carga, seguido de los camiones de 15 toneladas y un reducido número de empresas que requiere de camiones de 10 toneladas.

## 8. ¿Cuál es la ciudad de destino frecuente de su carga?

**Tabla 8. Ciudad frecuente de destino**

Datos	Frecuencia	%
Quito	36	9,65
Guayaquil	62	16,62
Cuenca	8	2,14
Otras	12	3,22
Total	118	31,64

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

La mayor parte de los envíos son destinados a dos ciudades principales Quito y Guayaquil.

**9. Normalmente el cálculo para determinar el valor a pagar por el servicio está determinado por:**

**Tabla 9. Determinación del valor a pagar por el servicio**

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Peso	194	52,01
Volumen	61	16,35
Distancia	118	31,64
Total	373	100,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

Un gran número de empresas manifiesta que normalmente el valor a pagar por el servicio es calculado en relación al peso, seguidamente del cálculo en relación a la distancia.

**10. ¿Está de acuerdo con las tarifas que mantiene con su actual proveedor de servicios?**

**Tabla 10. Satisfacción de tarifas ofertadas**

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	219	58,71
No	154	41,29
Total	373	100,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

Más de la mitad de las empresas manifiestan estar de acuerdo con las tarifas vigentes que su actual proveedor de servicios le ofrece.

**11. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción del servicio brindado por su proveedor habitual?**

**Tabla 11. Satisfacción de servicio**

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Excelente	97	26,01
Bueno	238	63,81
Malo	38	10,19
Total	373	100,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

La mayoría de las empresas califican como bueno el servicio que actualmente mantiene con su proveedor de confianza; seguido de un bajo porcentaje que califica como excelente el servicio de transporte.

**12. ¿Cuáles serían los medios por los que le gustaría informarse de una nueva alternativa de servicio de transporte de carga?**

**Tabla 12. Medios de información del servicio**

<b>Datos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Redes sociales	133	35,66
Internet	86	23,06
Visita de un asesor	122	32,71
Llamadas telefónicas	32	8,58
Otros	0	0,00
Total	373	100,00

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

La mayoría de las encuestas manifiestan su agrado con respecto a informarse del servicio a través de la visita de un asesor comercial.

Una vez realizado el análisis respectivo de la información recopilada a través de las encuestas aplicadas al mercado objetivo, se identifica hallazgos con respecto a cada pregunta formulada, presentado en la siguiente tabla de hallazgos.

**Tabla 13. Hallazgos de la encuesta**

<b>Pregunta 1</b>	<b>Diario</b>	<b>Semanal</b>	<b>Hallazgos</b>
¿Con que frecuencia solicita el servicio de transporte de carga?	69%	23%	La mayoría de empresas encuestadas utiliza los servicios de transporte a diario y semanalmente por cuanto su actividad comercial así lo demanda.
<b>Pregunta 2</b>	<b>Tarifas</b>	<b>Puntualidad</b>	
¿Cuál es la razón por la que prefiere los servicios de su actual proveedor?	74%	18%	Un alto porcentaje identifica que las tarifas y la puntualidad que su actual proveedor de servicio le brinda es la razón de su preferencia.
<b>Pregunta 3</b>	<b>Crédito</b>	<b>Efectivo</b>	
¿Cuál es la forma de pago que habitualmente mantiene con su proveedor de servicio?	61%	39%	La mayoría de empresas encuestadas mantiene crédito directo con su proveedor de servicio habitual
<b>Pregunta 4</b>	<b>Almacenamiento</b>	<b>Distribución</b>	
¿Qué tipo de servicio adicional requiere normalmente de su proveedor de servicio?	30%	57%	Los servicios de almacenamiento y distribución son los que normalmente el cliente requiere a parte del de transporte de carga
<b>Pregunta 5</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
¿Ocasionalmente requiere de los servicios de transporte de carga de un proveedor distinto al habitual?	72%	28%	Eventualmente la mayoría requiere de los servicios de otras empresas de transporte no habituales para cubrir sus necesidades,

<b>Pregunta 6</b>	<b>Tarifas</b>	<b>Rapidez</b>	
¿Cuál de las siguientes características busca al momento de requerir los servicios de transporte?	60%	25%	La mayoría buscan un proveedor de servicio en relación a las tarifas ofertadas, así como la rapidez del mismo.
<b>Pregunta 7</b>	<b>15 Ton.</b>	<b>20 Ton.</b>	
¿Qué tipo de vehículo habitualmente requiere para el transporte de su carga?	34%	55%	Los camiones con más demanda de servicio son los de 15 y 20 toneladas
<b>Pregunta 8</b>	<b>Quito</b>	<b>Guayaquil</b>	
¿Cuál es la ciudad de destino frecuente de su carga?	10%	17%	La mayor parte de los envíos son destinados a dos ciudades principales Quito y Guayaquil.
<b>Pregunta 9</b>	<b>Peso</b>	<b>Distancia</b>	
Normalmente el cálculo para determinar el valor a pagar por el servicio está determinado por:	52%	32%	Mayoritariamente el cálculo del servicio se da en relación al peso y distancia.
<b>Pregunta 10</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
¿Está de acuerdo con las tarifas que mantiene con su actual proveedor de servicios?	59%	41%	La mayoría de las empresas están de acuerdo con las tarifas de su actual proveedor
<b>Pregunta 11</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	
¿Está de acuerdo con las tarifas que mantiene con su actual proveedor de servicios?	26%	64%	La mayoría califica como bueno el servicio que le brinda su actual proveedor de servicio
<b>Pregunta 12</b>	<b>Redes sociales</b>	<b>Internet</b>	
¿Cuáles serían los medios por los que le gustaría informarse de una nueva alternativa de servicio de transporte de carga?	36%	23%	La mayoría de empresas prefiere informarse acerca del servicio a través de redes sociales e internet

**Fuente:** Entrevista

**Elaborado por:** Elizabeth Ante



La tabla 13. Hallazgos de la encuesta, muestra específicamente los resultados generales de la encuesta aplicada a las empresas manufactureras, permitiendo visualizar de mejor manera la información recopilada.

En lo que refiere a los resultados de la entrevista realizada a gerencia general, gerencia financiera, gerencia comercial, departamento de talento humano, departamento de Operaciones, departamento de gestión y control vehicular, de las preguntas formuladas en el anexo 4, se presenta la siguiente tabla de hallazgos en relación a respuestas recopiladas de manera general.

**Tabla 14. Hallazgos de la entrevista**

<b>Pregunta 1</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cómo considera la capacidad operativa de TRADING EXPRESS SA? al momento de cumplir los requerimientos de sus clientes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacidad operativa con la que cuenta la empresa no es suficiente para cumplir con los requerimientos del cliente, sin embargo, se trata de brindar un servicio de calidad.</li> <li>- Para cumplir con dichos requerimientos la empresa cuenta con personal capacitado en lo que refiere a recepción y despachos de carga.</li> </ul>
<b>Pregunta 2</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cuáles cree que serían las razones por las que los clientes prefieren los servicios de TRADING EXPRESS S.A?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precisamente por la calidad del servicio que la empresa brinda día a día pues Trading Express S.A no solo vende un servicio sino calidad y satisfacción al cliente.</li> <li>- Las tarifas no serían una de Las causas pues estas a comparación con la competencia son elevadas por lo tanto resulta indispensable mantener un buen trato con el cliente en el proceso del transporte de su carga</li> </ul>
<b>Pregunta 3</b>	<b>Respuesta</b>
¿Qué aspectos se consideran para acordar la forma de pago con los clientes actuales y potenciales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nivel de facturación mensual para clientes nuevos.</li> <li>-Historial de pagos en lo que refiere a clientes fijos porque normalmente hay clientes que existiendo acuerdos vigentes de pago cumple con sus pagos antes de tiempo y otros que definitivamente no los cumplen entonces es cuando un nuevo acuerdo es necesario para el cobro de valores adeudados</li> </ul>
<b>Pregunta 4</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cree que TRADING EXPRESS S.A podría implementar nuevos servicios, cuáles?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sí, sin embargo, la disponibilidad del recurso económico es muy limitante, se ha analizado el caso para incrementar los ingresos por ventas de la empresa utilizando los medios disponibles, conjuntamente con el departamento financiero y comercial sin embargo no se ha concretado un plan de acción</li> </ul>

**Pregunta 5**

¿Por qué cree que un cliente habitual ocasionalmente requiera de los servicios de otro proveedor?

**Respuesta**

-Un cliente insatisfecho buscará continuamente buscando cubrir sus necesidades, mientras que un cliente satisfecho mantiene relaciones comerciales con un proveedor de servicio fijo y logra que este lo recomiende efectivamente

**Pregunta 6**

¿Qué características básicas de servicio cree que un cliente busque al momento de requerir los servicios de transporte?

**Respuesta**

-Servicio, si un cliente tiene un buen trato, este volverá  
-Tarifas, no siempre la tarifa define la calidad del servicio  
-Tiempos de respuesta, mientras más pronto se cumpla con el requerimiento del cliente mayor será su satisfacción inmediata

**Pregunta 7**

¿De acuerdo a que medidas el cliente requiere de los distintos tipos de camiones que dispone TRADING EXPRESS SA?

**Respuesta**

-Todos los camiones en sus distintos tonelajes son requeridos por el cliente fijo y potencial, pues nuestros clientes varían entre personas naturales y jurídicas, desde las pequeñas hasta las grandes empresas e industrias, la idea es llegar a la mayor parte del mercado disponible a través de la segmentación de mercado es esto posible.  
-Es importante optimizar el recurso vehicular en cuanto al transporte de cargas mínimas, aunque el nivel de facturación de ciertos clientes nuevos sea bajo el servicio hay que seguir ejecutándolo.

**Pregunta 8**

¿Cuáles son las ciudades principales a las cuales se brinda el servicio directo de transporte de carga, por qué?

**Respuesta**

-Quito y Guayaquil-El servicio que brinda de manera directa Trading Express S.A es en las ciudades de Quito y Guayaquil, sin embargo, por los requerimientos del mercado se ha recurrido a la tercerización del servicio que ha contribuido al cumplimiento de cada requerimiento efectivamente, existe un recargo adicional al valor total de la factura emitida internamente de este proveedor adicional de servicio.

**Pregunta 9**

¿En relación a qué factores se elaboran y actualizan los tarifarios del servicio de transporte de carga?

**Respuesta**

-Hay dos factores a considerar para el cálculo de las tarifas; costos fijos y total de guías emitidas en un periodo de 3 meses, el cálculo lo realiza el jefe financiero de la empresa

**Pregunta 10**

¿Cómo definiría el servicio brindado por TRADING EXPRESS S.A?

**Respuesta**

-Calidad en el servicio, generando valor agregado con el fin de impactar al cliente en cada ruta realizada  
-Es importante la opinión del cliente aunque este no tenga la razón se le entrega la razón  
-Los empleados que mantienen contacto directo con el cliente brindan la confianza necesaria para emitir un comentario del nivel de calidad del servicio ofertado, pues este debe convencerse de lo que está vendiendo para que a través del convencimiento se ejecute la compra del servicio.

**Pregunta 11**

¿Cómo calificaría a las tarifas de servicio de TRADING EXPRESS S.A?

**Respuesta**

-Lo que Trading Express S.A vende es servicio y no tarifas, aunque estas sean elevadas persiste el hecho de generar un servicio de calidad permanente

**Pregunta 12**

¿Qué medios utilizaría para ofertar una nueva alternativa de servicio?

**Respuesta**

-La herramienta más poderosa en la actualidad es el internet, por lo tanto, llegar al futuro cliente por este medio a través de Facebook y Twitter sería efectivo

-Un medio efectivo es la motivación a la fuerza de ventas a través de reuniones de trabajo que permitan desarrollar las aptitudes generales e individuales, generando incentivos correspondientes a metas alcanzadas, considerando la disponibilidad de los medios económicos para este fin.

-Trading Express S.A no dispone de medios publicitarios efectivos para llegar al mercado efectivamente

---

**Fuente:** Entrevista

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

La tabla 14. Hallazgos de la entrevista, muestra respuesta resumidas relacionadas entre las personas encuestadas con la finalidad de que la información recopilada se unifique en un solo concepto acorde a lo que la investigación desea alcanzar.

## CAPÍTULO III

### PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA TRADING EXPRESS S.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.

El propósito de la presente propuesta es identificar y desarrollar estrategias a través del análisis situacional de la empresa que permita alcanzar el propósito del proyecto de investigación que es el posicionamiento de la empresa en el mercado, manteniendo su enfoque; cliente y servicio, satisfaciendo necesidades y brindando un servicio de calidad respectivamente.

#### 3.1 Análisis situacional

##### 3.1.1 Visión

La visión de la empresa Trading Express S.A está estructurada de la siguiente manera:

Llegar a formar parte del selecto grupo de empresas reconocidas a nivel nacional en manejo y transporte de carga, logrando satisfacer las necesidades de nuestros clientes, para lo cual contamos con un excelente grupo humano de accionistas y colaboradores.

Según el anexo #4 *Declaración de la misión*, muestra los elementos a evaluar que son a su vez justificados en relación a la opinión de expertos en el tema, de la misma organización entonces se plantea aspectos claves tales como reconocimiento, servicio de calidad e innovación en su formulación. De tal modo que los directivos de la organización concluyen que la visión es su estructura cumple con los parámetros sugeridos.

##### 3.1.2 Misión

La misión de la empresa Trading Express S.A está estructurada de la siguiente manera:

Nuestra misión es brindar a nuestros clientes un servicio rápido, ágil y eficiente, fomentando la formación de líderes en la industria en los próximos 5 años, y logrando así convertirnos en aliados estratégicos tanto para nuestros clientes como para nuestros colaboradores, conformando de esta manera un equipo humano con el que brindaremos a usted el mejor servicio en el transporte y manejo de su carga.

Según el anexo #5. *Declaración de la visión*, muestra los elementos a evaluar que son a su vez justificados en relación a la opinión de expertos en el tema, de la misma organización entonces se plantea aspectos claves tales como compromiso, lealtad, imagen corporativa en su formulación.

De tal modo que los directivos de la organización concluyen que la visión es su estructura cumple con los parámetros sugeridos.

### **3.1.3 Políticas**

En relación al posicionamiento de la marca se ha identificado ciertas políticas que contribuyan de manera directa al propósito del proyecto, relacionando cada una de ellas a indicadores claves tales como la calidad en el servicio, comunicación y marketing que incidan directamente en el poder de adquisición del comprador.

#### *Políticas de calidad*

- El personal operativo debe tener pleno conocimiento acerca del llenado guías.
- El servicio prestado debe cumplir con los parámetros de calidad establecidos.
- Conocimiento específico de rutas señaladas para cada entrega.
- Disponer de infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades.
- Manejo especializado de carga y descarga de mercancías

#### *Políticas de comunicación*

- Respetar la imagen corporativa de la empresa
- Mantener informados de las novedades del mercado
- Difusión de información de carácter institucional y comercial
- Informa al personal de la innovación en el servicio

#### *Políticas de marketing*

- Crear constantemente notoriedad del servicio en el mercado
- Participación activa en ferias de emprendimiento empresarial y otras
- Desarrollar actividades y eventos que expongan el servicio
- Colocar anuncios del servicio en la flota de camiones
- Colocar folletos y carteles en áreas específicas de las instalaciones de la empresa
- Organización de eventos comerciales

### 3.1.4 Valores

En relación a la entrevista a especialistas, específicamente a los gerentes; general, comercial, financiero y jefe de logística se logró identificar ciertos valores con respecto al servicio que la empresa brinda habitualmente.

**Tabla 15. Identificación de valores empresariales**

Variable	Valores	Referencia
Tiempo de entrega	Puntualidad	- Cumplir con horarios acordados - Acortar tiempos de entrega - Vender servicio, no tarifas - Alternativas de cargue y
Servicio de calidad	Compromiso	descargue
Documentación reglamentaria	Honestidad	-Permisos legales para el transporte de mercaderías específicas
Capacitación al cliente	Transparencia	-Inducción sobre llenado de guías de remisión -Charlas acerca de embalaje y preparación para envíos de mercancías
Seguimiento al cliente	Constancia	-Servicio Postventa 30 días, pasa a ser referido con servicio al cliente -Seguimiento, quincenal o mensual

**Fuente:** Entrevista a expertos

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

Según la *Tabla 15. Identificación de Valores*, el servicio ofertado resulta ser un factor clave en cuanto al grado de satisfacción del cliente y como estos contribuyen al reconocimiento y preferencia del servicio, resultando así ser el hilo conductor para promocionar efectivamente el servicio.

### 3.2 Análisis Externo

#### 3.2.1 Macroentorno

La valoración de la empresa a través de este aspecto permite identificar ciertas amenazas u oportunidades en el mercado de transporte de carga a través de un análisis cualitativo con respecto a variables políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas.

##### 3.2.1.1 Entorno político y legal

*Restricción vehicular*: es un factor significativo en las actividades de una empresa de transporte, pues cubrir con la ruta del día sin unidades de servicio retrasa las operaciones habituales, sin embargo, optimizar tiempo y espacio resulta ser un factor clave en este tipo de situación, utilizando vehículos de menor tonelaje, pero cumpliendo el mismo fin.

**Tabla 16. Días de restricción vehicular**

Lunes	martes	miércoles	Jueves	viernes
1 y 2	3 y 4	5 y 6	7 y 8	9 y 0

**Fuente:** Agencia Metropolitana de Tránsito

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

Según la *Tabla 16. Días de restricción vehicular*, indica los días de restricción de acuerdo al último dígito de la placa.

*Tarifas de peajes*: El pago diario de esta tarifa representa un gasto significativo en las actividades de transporte de carga por el alto valor y número de estaciones para el cobro de la misma.

**Tabla 17. Tarifas de peaje**

Tipo de vehículo	Tarifa ant.	Tarifa act.
Buses y camiones de 2 ejes	\$ 1,20	\$ 2,00
Buses y camiones de 3 ejes	\$ 1,80	\$ 3,00
Camiones de 4 ejes	\$ 2,40	\$ 4,00
Camiones de 5 ejes	\$ 3,00	\$ 5,00
Camiones de 6 ejes o mas	\$ 3,60	\$ 6,00

**Fuente:** Tarifario Estación de Peaje

Según la *Tabla 17. Tarifas de peaje*, el incremento de las tarifas para camiones específicamente, fue de un 60% en relación a las que se mantenían hasta el año 2017, representando así una amenaza, pues el pago de dicha tarifa, por la actividad mismo de la empresa se lo realiza a diario en varias ocasiones.

*Constitución legal de empresas de transporte*, en los últimos 6 años el incremento ha sido significativo pues hasta el día de hoy 4.432 empresas, conforman el sector del transporte de carga. A nivel macroeconómico representa una oportunidad pues el ingreso de nuevas empresas ayuda al crecimiento del mercado y dinamiza la economía, sin embargo, en el ámbito empresarial representa una amenaza por el incremento de la competencia.



Figura 2. Empresas legalmente constituidas, Revista Ekos

*Informalidad del servicio de transporte de carga*, Según la Fenatrape (Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador), Ecuador cuenta con 4.432 empresas de transporte de este tipo, el 70% se creó en los últimos seis años. Sin embargo, el líder de la entidad señala que, del total de empresas, 1588 no declaran ingresos al SRI, lo cual afecta al sector e incrementa la informalidad.



*Plan Renova:* La disposición emitida en el año 2015 por el Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de eliminar la restricción para la circulación de vehículos que ya hayan cumplido su vida útil de 32 años y puedan seguir operando en el mercado, sin embargo, se propone que el vehículo se someta al Plan Renova implementado por la misma entidad de regulación con la finalidad de no perder el enfoque de ofertar un servicio de calidad.



**Figura 3.** Beneficios Plan Renova, Ministerio de Transporte y Obras Públicas

La resolución por parte del Servicio de Rentas Internas de que personas naturales realicen actividades de transporte de carga pueda facturar como transportistas, representa una amenaza para las empresas legalmente constituidas, pues de alguna manera ofertan un servicio similar, a menos precio, que, a pesar de los riesgos, suelen adoptarlo de todas formas.

En este sentido Trading Express S.A le resulta indispensable generar cierto valor agregado al servicio ofertado, que incluye tiempos de entrega, seguimiento, capacitación al cliente.

### 3.2.1.2 Entorno económico

- Tasas de interés

Ampliar la infraestructura para ofertar el servicio a nivel nacional requiere de cierta inversión en cuanto a adecuación de instalaciones, personal administrativa y logística, etc. Por lo tanto, acceder a un financiamiento bancario resulta óptimo para lograr la expansión y posicionamiento de la empresa en el mercado.

**Tabla 18. Tasas de interés activas referenciales**

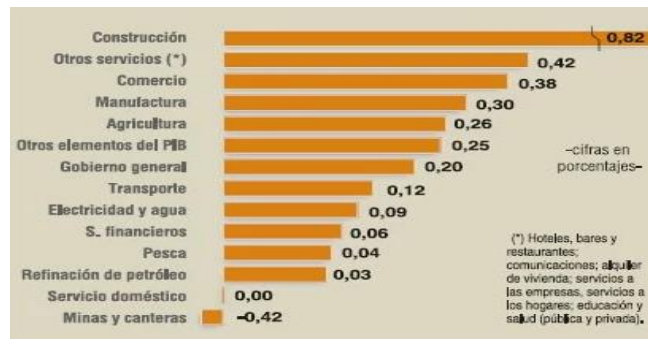
Tipo de crédito	2016	2017	2018
Productivo Corporativo	9.32	8.39	8.03
Productivo Empresarial	9.53	10.06	10.01
Productivo PYMES	11.80	11.57	10.45
Comercial Ordinario	9.58	9.00	8.03
Comercial Prioritario Corporativo	9.15	8.02	7.72
Comercial Prioritario Empresarial	10.00	9.68	9.84
Comercial Prioritario PYMES	11.26	11.32	10.64

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Según la *Tabla 18. Tasas de interés activo referenciales*, la evolución de las tasas de interés en los últimos años ha ido en descenso, registrando así una evolución moderada, representando así una oportunidad para la empresa por cuanto si esta desea incrementar su capacidad operativa requerirá de un préstamo para realizarlo.

- Crecimiento de mercado

Un factor determinante en la permanencia de una empresa en el medio en el cual se desarrolle, para Trading Express S.A, el crecimiento de mercado es sinónimo de oportunidad pues se incrementa las posibilidades de generar ventas y aumenta consecuentemente su cartera de clientes.



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Figura 4.** Crecimiento económico por sector productivo al 2018

La figura 4. Crecimiento económico por sector productivo al 2018, muestra el crecimiento de mercado por sectores, siendo uno de los más relevantes en su crecimiento el sector manufacturero.

### **3.2.1.3 Entorno social**

- Fuentes de empleo: el crecimiento del parque vehicular comercial sin duda alguna genera fuentes de trabajo, actualmente según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el Ecuador cuenta con 4.432 empresas de transporte de carga que emplean a 450 mil personas. En este sentido el requerimiento de personal es específico y especializado en la rama, lo que representa una oportunidad con respecto a la preparación académica de los postulantes.

- Medio Ambiente: la *Certificación Ecuatoriana Ambiental Punto Verde – Acuerdo Ministerial 225*, a través de El Ministerio del Ambiente del Ecuador promueve el cuidado del medio ambiente concediendo beneficios para las empresas que lo adopten, tales como:
  - Deducción de impuestos

Según el artículo 24, numeral 1, literal c) del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, reconoce a las deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta como

1. *Modernización de vehículos*: renovar la flota vehicular representaría una oportunidad por lo que se podría acceder al Plan Renova, mecanismo para incentivar, innovar y mejorar la productividad de las empresas, representando así una oportunidad para la empresa
2. Publicitar los servicios de la empresa a través del uso del logo PUNTO VERDE.

Autoriza a utilizar el logo PUNTO VERDE como una herramienta de marketing y publicidad con el fin de aumentar la preferencia del servicio en el mercado, incrementando el acceso a nuevos mercados.

### **3.2.1.4 Entorno tecnológico**

El mercado nacional cuenta con una amplia gama de camiones de carga con tecnología de punta que satisfacen las necesidades del sector tanto por capacidad como en seguridad.

Este aspecto identifica la plenamente la actualización del recurso vehicular para efectuar su actividad comercial por lo tanto la modernización de la flota resulta ser un factor de gran relevancia en este punto permitiría adquirir vehículos nuevos con tecnología de punta, a través de créditos con la banca pública. Conforme a información del Anuario 2017 de la Asociación de Empresas

Automotrices del Ecuador (AEADE), la venta de camiones se llevó a mayor escala en la provincia de Pichincha con una venta de 2051 unidades, seguido de Guayas con 1459; Azuay con 574; Tungurahua con 404; y, Manabí con 302.



**Figura 5. Importación anual de camiones por unidades, Revista Ekos**

En los últimos años el crecimiento del parque automotor de camiones ha sido significativo con un incremento en las importaciones en un 15% en el último año, al ser vehículos importados el riesgo de disponer de los repuestos en el mercado resulta una amenaza en cuanto a la disponibilidad de los mismos en el mercado nacional, pues entre los repuestos originales y alternos la disponibilidad de estos últimos es mayor.

Repuestos con mayor frecuencia de uso

3. Tambores
4. Filtros
5. Kits de embragues
6. Empañes
7. Piñones
8. Platinos
9. Discos
10. Bandas

El ingreso y disponibilidad de unidades modernizadas en el país es considerable, sin embargo, actualizar la flota de camiones requiere de una inversión muy elevada generando así una amenaza para la empresa en la adquisición de nuevas unidades, por lo tanto, desarrollara actividades como habitualmente se las realiza con la flota de camiones actual representa una amenaza en el sentido de no disponer de unidades modernizadas

### 3.2.1.5 Análisis PEST

Es el análisis estratégico del entorno externo en el que desarrolla sus actividades la empresa identificando sus oportunidades con respecto a las barreras de entrada identificadas en el siguiente cuadro:

**Tabla 19. Análisis PEST**

<b>Análisis político</b>	<b>Análisis económico</b>	<b>Análisis social</b>	<b>Análisis tecnológico</b>
Aumento de empresas legalmente constituidas	Incremento del sector transporte de carga	Contratación de personal calificado	Vehículos modernos
Planes de desarrollo y productividad empresarial	Evolución sostenida en precios de repuestos, aditivos y accesorios	Regulaciones ambientales	Incremento importaciones Camiones
Programas de productividad empresarial	Tasas de interés moderadas	Certificación ambiental	Herramientas digitales para el peso de carga

**Fuente:** Análisis PEST

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

La *Tabla 19. Análisis PEST*, identifica los aspectos más relevantes de los factores analizados del macro entorno.

### 3.2.2 Micro entorno

Está conformado por ciertas fuerzas externas cercanas no controlables por la empresa que inciden significativamente en la capacidad que desarrolle la empresa para satisfacer los gustos y preferencias del cliente.

#### 3.2.2.1 Poder de negociación con los clientes

El nivel de facturación de clientes específicos tiende a concentrarse de tal modo que sus especificaciones con respecto al servicio son cada vez más inclinadas hacia las tarifas a pagar, representando una amenaza por cuanto el valor del mismo puede reducirse.

Es importante detallar las formas de pago con las que los clientes realizan sus pagos:

**Tabla 20. Formas de pago**

Forma de pago	Ventas en dólares	%
Efectivo	\$4.780,09	28
Crédito	\$12.378,91	72
Total	\$17.159,00	100

**Fuente:** Reporte de ventas Trading Express S.A

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

La tabla 20. Formas de pago, refleja el reducido porcentaje de las ventas en efectivo, su recaudo se lo realiza bajo la modalidad contra entrega; es decir al cliente se le entrega la carga y en ese mismo momento debe cancelar el valor total del servicio sin ningún descuento, porque ya son valores previamente acordados entre las partes.

**Tabla 21. Clientes ventas en efectivo (contra entrega)**

Cliente	Valor facturado	% Ventas en efectivo
Bavarianauto Cia. Ltda.	\$446,16	3%
Cortes Sarmiento Alvaro Daniel	\$349,3	2%
Demmaximport & Export Cia. Ltda.	\$375,48	2%
Cismerint Cia. Ltda.	\$213,7	1%
Distribuidora Norte S.A	\$423,58	2%
Distripacific Food Service Solution	\$149,77	1%
Zanafria & Asociados	\$270,34	2%
Frelan Cia. Ltda.	\$314,2	2%
Herrajes Lavoro Flex	\$204,3	1%
Imporsaga S.A	\$111,06	1%
Innova Sillas S.A	\$445,09	3%
Laboratorio-Acuatecsa	\$428,2	2%
León Cables Cia Ltda	\$210,28	1%
Panchi Mediavilla Santiago Fernando	\$263,43	2%
Suyany S.A	\$361,5	2%
Valley Ecuador S.A.	\$213,7	1%
<b>Total</b>	<b>\$4780,09</b>	<b>28%</b>

**Fuente:** Reporte de ventas Trading Express S.A

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

Según la tabla 21. Clientes ventas en efectivo (contra entrega), muestra los cobros realizados en efectivo bajo la modalidad contra entrega que asciende al 28% de las ventas totales, cabe mencionar que la mayoría de clientes detallados en la tabla corresponden a pequeñas y medianas empresas.

- Crédito: para los clientes frecuentes se otorga un crédito desde 15 hasta 30 días a partir de la entrega de la factura.

**Tabla 22. Clientes ventas a crédito**

Cliente	Valor facturado
Ecuacarbones Cia. Ltda.	\$3.269,55
Engoma Adhesivos S.A.	\$152,94
Galo Rosero y Asociados Ingeniería	\$2.171,15
León Cables Cia. Ltda.	\$218,33
MBC Servicios de Marketing Cia. Ltda.	\$123,77
Oresa S.A.	\$267,55
Parra Escudero Rosario Lorena	\$1.986,65
Publishingbooks S.A.	\$127,44
Rejapon S.A.	\$1.123,00
Salgraf Cia. Ltda.	\$916,56
Supplylscm Cia. Ltda.	\$856,16
Tonicomsa S.A.	\$1.165,81
<b>Total</b>	<b>\$12.378,91</b>

**Fuente:** Reporte de ventas Trading Express S.A

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

La tabla 22. Clientes ventas a crédito, muestra que la mayor parte de las ventas a crédito se centra en tres clientes; Ecuacarbones Cia. Ltda., Galo Rosero y Asociados Ingeniería y Parra Escudero Rosario Lorena que representa el 60% del total de las ventas facturadas.

### 3.2.2.2 Poder de negociación con proveedores

El mantenimiento de la flota vehicular requiere de una cantidad significativa en repuestos, accesorios y aditivos, ocasionalmente se compara precios con distintos proveedores puesto que la oferta en el mercado es elevada, entonces el poder de negociación de la empresa con los proveedores resulta ser alta, representando así una fortaleza para la empresa, sin embargo se ha de detallar a los principales proveedores con los cuales se mantiene relaciones comerciales

permanentes durante los últimos 5 años, en los cuales ha prevalecido el servicio, modalidad de pago, disponibilidad del producto requerido y asesoría.

**Tabla 23. Proveedores**

Producto	Proveedor	Frecuencia	Forma de pago
Diésel	Atimasa S.A	Diario	Crédito 30 días
Llantas	Rejapon S.A	Anual	Crédito 180 días
Aditivos	Vepamil S.A	Mensual	Crédito 30 días
Accesorios	Codepartes Cía Ltda	Trimestral	Crédito 30 días

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

En la *Tabla 23. Proveedores*, muestra la forma la forma de pago, considerando importante la frecuencia del requerimiento del servicio, a excepción en el consumo de Diésel que el plazo máximo es de 30 días para su cancelación.

### 3.2.2.3 Análisis de la competencia actual

Un análisis específico acerca de las ventajas que las principales empresas reconocidas como competencia directa resulta efectivo en la identificación del servicio ofertado de cada una de ellas, así como su capacidad operativa para cubrir el mercado objetivo.

**Tabla 24. Análisis del perfil competitivo**

CARACTERÍSTICAS	TRANS SKY	KEYTRANS S. A	FRONTCARGO LTDA	TRADING EXPRESS
Personal Capacitado	✓	✓	✓	✓
Despachos programados prioritarios				✓
Despachos programados no prioritarios	✓			
Equipos de alta tecnología	✓		✓	
Flota vehicular moderna	✓		✓	
Distribución de material publicitario	✓			
Coordinación logística a empresas			✓	
Ubicación geográfica estratégica			✓	✓
Amplia infraestructura	✓	✓		✓
Servicio postventa		✓		✓

**Elaborado por:** Elizabeth Ante



En la *Tabla 24. Análisis del perfil competitivo*, enlista las cualidades operacionales y líneas de servicios de empresas reconocidas como competencia directa, identificarlas representa una ventaja sobre la cual se incrementa esfuerzos en el desarrollo efectivo de sus líneas de servicios actual de tal manera que genere cierta ventaja competitiva en cuanto al análisis de las características de la disponibilidad operativa de la competencia y la aplicación de modelos de negocios conocidos.

#### 3.2.2.4 Análisis de nuevos competidores

El incremento de nuevas empresas legalmente constituidas, así como personas naturales que ofertar el servicio de transporte de carga es evidente, sin embargo, su permanencia en el mercado es baja debido a las barreras de entradas existentes, en este sentido resulta ser una debilidad leve para la empresa.



**Figura 6. Empresas de transporte constituidas legalmente, Revista Ekos**

En los últimos años el incremento del mercado ha sido significativo lo que ha generado un mayor nivel de competencia formal con empresas legalmente constituidas, así como con la competencia informal que va ganando reconocimiento por sus precios bajas y sus riesgos elevados.

#### 3.2.2.5 Amenaza de sustitutos

Sustituir el servicio sea por su calidad deficiente, tarifas reducidas o líneas de servicio adicional o complementarias al de transporte, resulta ser un factor determinante en la decisión del cliente, entonces hablar del servicio de transporte de carga y sus derivados se menciona e identifica en relación a las principales empresas consideradas como competencia a los siguientes:

**Tabla 25. Servicios adicionales al de transporte de carga**

LÍNEAS DE SERVICIO	TRANSSKY CIA LTDA	KEYTRANS S.A	FRONTCARGO LTDA	TRADING EXPRESS S.A
Almacenaje	✓	✓	✓	✓
Distribución	✓		✓	✓
Servicio de Courier	✓	✓	✓	✓
Menaje de casa		✓		✓
Cobertura UIO-GYE			✓	✓
Cobertura nacional	✓	✓		
Entrega en centro comerciales	✓	✓		✓
Etiquetado	✓			✓
Embalaje	✓		✓	✓
Ensobrado	✓			
Manejo de productos especiales		✓		
Picking y packing	✓			✓

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

La *Tabla 25. Servicio adicional al transporte de carga*, evidencia que la empresa Transsky Cia Ltda. mantiene una amplia línea de servicios adicionales y sustitutos a los que la empresa Trading Express S.A hace frente significativamente con su oferta en el mercado, sin embargo, representa una amenaza por la diversificación en sus líneas de servicios ofertados.

Adicionalmente, la sustitución del servicio de transporte de carga y tras adquirir otros de la misma línea, el reemplazo del transporte propiamente dicho referiría básicamente al medio por el cual se efectúa, entonces el cliente tiende a requerir de los siguientes servicios:

- Transporte de carga en camionetas
- Transporte de carga en taxi
- Transporte de carga vía aérea

Requerir de este tipo de servicio dependerá básicamente de la *urgencia* del cliente, puesto que únicamente sustituye el servicio en casos de emergencia, que en algunos casos brindan mayor grado de rapidez y menor seguridad.

### **3.3 Análisis interno**

Es importante analizar la estructura interna de la empresa en relación a los diferentes departamentos que la conforman y definir sus capacidades en cuanto a los resultados de sus funciones, para lo cual se analizará cualidades de ciertas áreas específicas que permitan definir sus fortalezas y debilidades en este aspecto.

#### **3.3.1 Análisis de las capacidades**

Realizar un análisis de las capacidades permite definir ciertos aspectos que describan efectivamente a las gerencia y principales departamentos que conforman la empresa, así como su nivel de gestión en asuntos que generen valor agregado a la empresa en la consecución de objetivos encaminados al éxito de la empresa. Por lo tanto, identificar las capacidades en relación a los principales desafíos internos y externos que se ha evidenciado en la entrevista realizada a las diferentes gerencias y jefaturas de la empresa se plantea ciertas variables para la evaluación respectiva.

##### **3.3.1.1 Gerencia General**

Para ampliar el conocimiento más allá de la observación se requiere la aplicación de una entrevista que logre identificar las fortalezas, debilidades de la gerencia y que métodos, de existir, se emplean en la confrontación de cada una de estas.

De la entrevista realizada a la gerencia general, detallada en la tabla 24, se puede identificar el nivel de conocimiento de la operatividad de la empresa, sin embargo, en lo que refiere a la determinación y fijación de tarifas se muestra inherente en el cálculo de las mismas, pues se ha mencionado que otra dependencia como lo es la jefatura financiera es la encargada del cálculo respectivo. Por lo tanto, se ha de detallar la valoración de sus actividades.

**Tabla 26. Valoración de actividades Gerencia General**

Aspectos a considerar	alto	medio	bajo
Título acorde al puesto	✓		
Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.	✓		
Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.			✓
Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.			✓
Coordinar y participar de reuniones con las diferentes áreas de la empresa		✓	
Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.	✓		
Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.		✓	
Determinar la inversión de fondos disponibles para las operaciones inmediatas			✓

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

En la *tabla 26. Valoración de actividades Gerencia General*, señala las falencias más relevantes y comparar actividades actuales con actividades propuestas de manera general con el fin de reducir la evidente debilidad que representa para la empresa la gestión gerencial y fortalecer las actividades cambiando la perspectiva a través de lo que se propone con esta investigación.

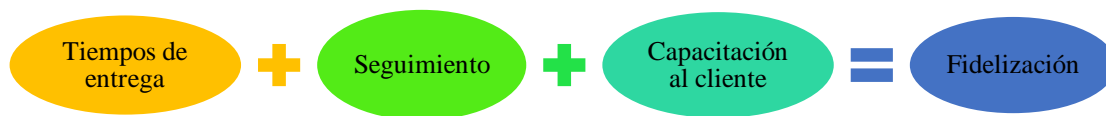
### 3.3.1.2 Gerencia comercial

De la entrevista realizada a la gerencia comercial se ha evidenciado ciertos aspectos a evaluar, más adelante de manera genérica, en función a la comunicación, calidad, optimización y productividad. En lo que refiere a los resultados individuales se lo detalla a continuación.

El área comercial enfoca sus esfuerzos no solo a la captación de clientes sino a la fidelización de los mismo para lo cual ha identificado tres parámetros básicos para lograrlo

- *Tiempo de entrega:* disminución en los tiempos de entrega es un factor clave en la elección del cliente del servicio de transporte, pues el tiempo de recepción y despacho de carga es fundamental, generando un valor adicional al servicio ejecutado.
- *Seguimiento:* los asesores comerciales ejecutan un seguimiento continuo durante 30 días después de realizada el primer servicio, posterior a este tiempo se refiere directamente con servicio al cliente.

*Capacitación al cliente:* informar al cliente acerca de la manera correcta de manejo, embalaje de carga y adicionalmente del llenado de guías que es un aspecto relevante por cuanto al tipo, cantidad y las condiciones en las cuales se va a transportar la carga.



**Figura 7. Servicio posventa de Trading Express S.A**

La figura 7. Servicio posventa, muestra los lineamientos con respecto a la fidelización de clientes, estrategia adoptada por los asesores comerciales en cada cliente nuevo.

Para evaluar las actividades del área comercial y sus capacidades en la consecución de los objetivos de la organización es indispensable formular ciertos indicadores que reflejen el grado de eficacia y eficiencia en las actividades del departamento comercial.

- *Marcar objetivos:* responde a la captación de clientes e incremento de ventas porcentual mensualmente, sin embargo, evaluar la consecución de dichos objetivos se requiere de

indicadores de cumplimiento que midan su grado de cumplimiento, para lo cual se ha definido dos de ellos:

$$1) \quad \text{Clientes nuevos} = \frac{\text{Visita a clientes realizadas}}{\text{Total visitas programadas}}$$

Según la planificación realizada el número de visitas al día por cada asesor comercial es de 5 empresas, sin embargo, el total de visitas realizadas oscila entre 3 y 4, es decir que se cumple con el 70% del objetivo en mención, por lo tanto, se considera como una gestión realizada y consecuentemente valorada como una fortaleza.

$$2) \quad \text{Incremento} = \frac{\text{Total valor ventas facturado}}{\text{Total proyección de ventas}}$$

**ventas mensuales**

Para este indicador se considerará las ventas del último mes del año anterior, el total de facturación del mes de diciembre fue \$17.159,00 por lo tanto, el incremento para el mes de enero se proyectó a un 35%, es decir que para cumplir con la cuota de ventas según el indicador se debería generar un adicional en facturación por el monto total de \$ 3.431,80.

- *Elaborar proyecciones de ventas:* según el histórico de ventas para el año 2019 se ha programado una meta de facturación mínima de \$2000,00 mensuales por vendedor sin incluir la asignación de cartera a cada uno de ellos, es decir que la proyección se la realizará en relación a los clientes nuevos generados de las “ventas al frío”, por lo tanto, resulta indispensable medir resultados, para lo cual se propone sean valorados con el siguiente indicador de cumplimiento:

$$\text{Proyección de} = \frac{\text{Valor ventas facturado por vendedor}}{\text{Total proyección de ventas por vendedor}}$$

**ventas por vendedor**

Este indicador de cumplimiento podría valorarse como un indicador de eficacia con respecto a sobrepasar el mínimo requerido por cada vendedor lo que representaría una fortaleza en relación a la proyección de ventas.

Considerando el último periodo y el valor facturado a la proyección, este fue de \$11.153,35, por lo tanto al mes de diciembre se alcanzó la meta efectivamente con un valor total facturado por \$ 17.159,00, representando una fortaleza de la fuerza de ventas en el cumplimiento de metas programadas.

- *Gestión en cobranzas:* responder frente a ciertos inconvenientes con respecto al recaudo de facturas pendientes de pago, a crédito, con clientes morosos, es parte del proceso de ventas, sin embargo, el compromiso para recuperar valores pendientes es minoritario por parte de la fuerza de ventas, representando así una debilidad en el área, pues las especificaciones con respecto a datos informativos de clientes nuevos al momento de facturar es indispensable, en este sentido se podría especificar el nivel de ventas realizado por cada vendedor y el cobro respectivo a través del siguiente indicador.

$$\text{Facturas cobradas} = \frac{\text{Total facturas cobradas}}{\text{Total ventas facturadas}}$$

Para la evaluación de este indicador se considera el total de las ventas generadas al último período, mes de diciembre, valor que asciende a \$ 17.159,00 y según reporte de cobros al 04 de enero del 2019 únicamente se reportó el valor de \$ 5.147,70 con las siguientes formas de pago:

- Efectivo 30%
- Cheque 20%
- Transferencia bancaria (Banco Pichincha) 50%

El contacto directo con el cliente resulta ser un factor determinante para que el cobro sea efectivo en los plazos acordados de tal manera que se optimicen recursos.

Previo a la facturación correspondiente se requiere de los siguientes datos:

- Nombres y apellidos completos
- RUC O número de cédula
- Teléfonos celular y convencional (comprobados)

- Dirección exacta
- Correo electrónico
- *Motivación e integración:* de la fuerza de ventas y demás colaboradores de la empresa para alcanzar objetivos de la misma en relación a la atracción, captación, y posterior posicionamiento en el mercado, requiere de programación de reuniones trimestrales que según su cumplimiento será medido bajo los siguientes indicadores:

$$\text{Reuniones motivacionales} = \frac{\text{reuniones realizadas}}{\text{reuniones programadas}}$$

Según la gerencia general y gerencial comercial han definido se ejecute cuatro reuniones, una cada tres meses, de cumplir lo programado se cumpliría con el 100% del indicador programado.

$$\text{Total asistencia de personal convocado} = \frac{\text{Total asistencia de personal}}{\text{Total personal convocado}}$$

Se estima la asistencia de todo el personal de la empresa para el desarrollo de las reuniones programadas, se estima la asistencia total de 38 trabajadores, sin embargo, considerando las rutas de los fines de semana, días en los cuales se realizará las reuniones, por motivos de cumplimiento de ruta es imposible la asistencia de 7 trabajadores, cumpliendo así con el 82% de la asistencia a las reuniones programadas.

La integración departamental resulta ser una fortaleza para la empresa pues los colaboradores al conocer del proceso de la empresa y participar activamente de los objetivos organizacionales ayuda significativamente a la imagen de la empresa y de su posicionamiento propiamente dicho.

- **Afiliación a la Pequeña Industria de la Cámara de Comercio:** en este aspecto representa una fortaleza para la empresa, pues estar afiliado a la misma la provee de información actual emitida por la organización misma en beneficio de las empresas afiliadas con el fin de mantenerlas informadas sobre los últimos acontecimientos del mercado. Mensualmente se registra el pago correspondiente a la afiliación según el comprobante de facturación que muestra el anexo 5.



**Tabla 27. Valoración de actividades Gerencia Comercial**

<b>Actividades a considerar</b>	<b>alto</b>	<b>Medio</b>	<b>bajo</b>
Título acorde al puesto	✓		
Marca los objetivos concretos a toda la fuerza comercial a su cargo.		✓	
Motivación a través de incentivos, recompensas, premios o porcentajes de ventas.		✓	
Liderazgo participativo, es decir, con canales de ida y vuelta		✓	
Apoya y participa en capacitaciones del personal a cargo	✓		
Elaborar las previsiones de ventas	✓		
Generar estrategias comerciales para captar clientes		✓	
Controla la labor desempeñada por el personal de ventas	✓		

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

Una de las capacidades por las que identifica la gerencia comercial es el liderazgo efectivo para con su equipo de trabajo en la consecución de metas.

### **3.3.1.3 Jefatura financiera**

De la entrevista realizada a la llamada jefatura financiera se ha evidenciado el grado de planificación y decisión en materia de inversión o financiación en la empresa.

**Tabla 28. Análisis de las capacidades Gerencia Financiera**

<b>Actividades a considerar</b>	<b>alto</b>	<b>medio</b>	<b>Bajo</b>
Título acorde al puesto	✓		
Capacidad de análisis a cambios en las tendencias locales y globales que puedan afectar las finanzas de la empresa.		✓	
Lidera, conduce y confía convenientemente en su equipo de trabajo.	✓		
Realiza evaluaciones constantes de la disponibilidad del flujo de efectivo	✓		

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

La *tabla 28. Análisis de las capacidades Gerencia Financiera*, muestra el nivel de ejecución de las actividades correspondientes a este cargo es óptimo, lo que representa una fortaleza si se considera la realización de un análisis respectivo de estados financieros por cuanto permite tomar correctivos y proyectar el crecimiento de la empresa.

Una de las debilidades identificadas es el grado del poder de decisión con respeto a mantener una reserva económica, es decir que los gastos generados mensualmente no sobrepasen de lo estimado a pesar de reducida disponibilidad del flujo de efectivo, para lo cual se propone tener en cuenta la liquidez total de la empresa a través del siguiente indicador:

**Tabla 29. Indicadores financieros de liquidez capital de trabajo**

Año	Capital Neto de Trabajo			Capital
	Activo Circulante - Pasivo Circulante			
2015	11558,58	-	48355,36	= -36796,78
2016	15248,23	-	45903,47	= -30655,24
2017	21452,36	-	47732,72	= -26280,36
2018	28344,72	=	50231,08	= -21886,36

**Fuente:** Balance General Trading Express S.A

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

Según *Tabla 29. Indicadores financieros de liquidez*, refleja la liquidez total de la empresa es deficiente para afrontar sus actividades diarias y cubrir sus deudas a corto plazo, esto representa una debilidad absoluta para la empresa a consecuencia de dos razones fundamentales:

- 1) *Elevado nivel de ventas a crédito:* el 72% de las ventas realizadas son a crédito a un plazo máximo de pago de 30 días; se estima que para disponer de un flujo de efectivo estos valores deberían ser cobrados al término del plazo acordado. Según el histórico de días en mora un cliente que abarca el mayor porcentaje de facturación podría tardar entre 90 a 120 días en cancelar una parte de su deuda total.

**Tabla 30. Indicadores financieros de liquidez razón circulante**

Año	Razón Circulante		Índice
	Activo Circulante/Pasivo Circulante		
2015	$\frac{11558,58}{48355,36}$	=	0,24
2016	$\frac{15248,23}{45903,47}$	=	0,33
2017	$\frac{21452,36}{47732,72}$	=	0,45
2018	$\frac{28344,72}{50231,08}$	=	0,56

**Fuente:** Balance General Trading Express S.A

**Elaborado:** Elizabeth Ante

La *Tabla 30. Indicadores financieros de liquidez*, muestra la disponibilidad de flujo para cancelar las deudas de la empresa a corto plazo es condicionada, pues no llega al promedio aceptable para este tipo de indicador financiero. En los periodos contables analizados la evolución de este indicador es limitada; pasar de \$ 0.24 a \$0.56 disponibles para cancelar cada \$ 1,00 de deuda que mantiene la empresa con sus proveedores, es un incremento minúsculo.

2) *Recuperación de cartera tardía*: el tiempo mínimo de pago para clientes nuevos, según acuerdos comerciales, es de 7 días, sin embargo, el periodo de gestión de recuperación de cartera se realiza fuera del tiempo estimado por no existir un modelo de gestión de cobranzas efectivo.

Entonces el periodo de recuperación de cartera se mide a través del siguiente indicador, detallado en un histórico de información de los últimos cuatro años.

**Tabla 31. Indicadores financieros por razones de actividad**

Año	Periodo promedio de cobro		Índice/días
	Cuentas por cobrar/ventas anuales/360		
2015	67253,67		= 27,90
	2410,79775		
2016	56236,45		= 26,38
	2131,503417		
2017	79256,32		= 32,62
	2429,91		
2018	86126,36		= 31,09
	2770,10		

**Fuente:** Balance General y Estado de Resultados Trading Express S.A

**Elaborado:** Elizabeth Ante

Según *Tabla 31. Indicadores financieros por razones de actividad*, muestra la evolución de los últimos dos años refiere a más de 30 días después de haberse emitido la factura empezar con la gestión respectiva de cobro.

Actualmente la empresa otorga crédito a personas naturales y empresas que va desde los 15 hasta los 30 días plazo respectivamente, sin embargo, el pago no siempre se efectúa en los tiempos acordados sea por la falta de compromiso por parte del cliente y por no

**Tabla 32. Porcentaje de ventas a crédito (mes de diciembre)**

Forma de pago	Ventas en dólares	%
Efectivo	\$ 4.780,09	27,86
Crédito	\$ 12.378,91	72,14
Total	\$ 17.159,00	100,00

**Elaborado:** Elizabeth Ante

En la *Tabla 32. Porcentaje de ventas a crédito*, muestra como nivel de ventas a crédito supera los pagos en efectivo lo que representa una amenaza significativa en cuanto la disponibilidad de efectivo para cubrir otros costos y gastos en los que se incurren diariamente en la actividad normal de la empresa.

En lo que refiere las ventas a crédito un 60% corresponde exclusivamente a tres clientes. Considerando los 30 días de crédito otorgado vía acuerdo comercial previo, cabe mencionar que el período de cobro no se cumple en los tiempos acordados por lo que se ha identificado días en mora a estos clientes en específico.

**Tabla 33. Clientes en mora**

Cliente	Días en mora
Ecuacarbones Cia. Ltda.	45
Galo Rosero y Asociados Ingeniería	25
Parra Escudero Rosario Lorena	22
<b>Total</b>	<b>92</b>

**Fuente:** Consolidado de ventas

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

La *Tabla 33. Clientes por mayoría de facturación y días en mora*, muestra el porcentaje de cada cliente de su facturación a crédito, al igual que los días en mora, que para su cálculo se consideró la fecha de las ultimas facturas no canceladas generadas al 01 de octubre del año 2018 y la fecha de revisión, a la fecha 02 de enero del 2019, por lo tanto, los días en mora después de la fecha establecida de pago se ha determinado de igual manera. En este sentido representa una debilidad para la empresa en cuanto a la disponibilidad de flujo de efectivo por cuanto es reducida en relación a los cobros que no se ejecutan en los periodos acordados.

Es importante mencionar que las tarifas son actualizadas cada trimestre por la variación de los costos fijos, identificados en la tabla

#### **3.3.1.4 Jefatura de talento humano**

De la entrevista realizada a la jefatura de talento humano se ha evidenciado el grado de cumplimiento con respecto al planificación y decisión en materia de inversión o financiación en la empresa.

Entonces es posible evaluar a esta jefatura bajo el cumplimiento de ciertos procesos identificados.

**Tabla 34. Evaluación del cumplimiento por proceso**

Actividad	Reclutamiento		Formación		Desarrollo profesional		Evaluación desempeño	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Perfil competitivo	✓							
Proceso normal	✓							
Desarrollo de competencias			✓					
Rotación de puestos			✓					
Capacitación por área					✓			
Capacitación por puesto						✓		
Evaluación de competencias							✓	
Evaluación de resultados							✓	
Retribución por objetivos								
Retribución por desempeño								

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

La evaluación realizada en la *Tabla. 34. Evaluación del cumplimiento por proceso* refleja cierto grado de fortaleza en relación al mantener al personal capacitado pues brindar un servicio de calidad es el resultado de este factor determinante en la productividad de la empresa, al orientar esfuerzos hacia el cliente el tema de capacitación le da un valor agregado al servicio.

Es importante mencionar que la fuerza de ventas interviene en las reuniones de tipo motivacional pues el trabajador al ver un rostro conocido tiende a mejorar el grado de receptividad del mensaje y obviamente esto dependerá también de cómo se desarrolle dicha actividad, la intervención de la Gerente Comercial, así como los asesores comerciales con más de 10 años al

servicio de la empresa que se ha convertido en un factor determinante para motivar efectivamente al personal.

### 3.3.1.5 Jefatura de Seguridad Industrial

De la entrevista realizada a la jefatura de Seguridad Industrial se ha evidenciado el grado de cumplimiento con respecto a la planificación, prevención y observación de riesgos en la empresa y durante la ejecución de actividades fuera de esta.

Proveer de materiales e indumentaria necesaria para las actividades diarias tanto de choferes como estibadores es de vital importancia. La entrega de los EPP y ropa de trabajo se lo realiza bajo un formato específico.

**Tabla 35. Registro de entrega de EPP y ropa de trabajo**

#### REGISTRO ENTREGA DE EPP Y ROPA DE TRABAJO



Nombres y apellidos	Casco	Buzo	Chaleco reflectivo	Guantes	Botas punta de acero	Faja lumbar	Fecha entrega	Firma
---------------------	-------	------	--------------------	---------	----------------------	-------------	---------------	-------

**Fuente:** Departamento de Seguridad Industrial, Trading Express S.A, 2018

La *tabla 35. Registro de registro entrega de EPP y ropa de trabajo*, logra identificar implementos y fecha de entrega, que son revisados constantemente con la finalidad de proveer otros nuevos a tiempo.

**Tabla 36. Indicadores de cumplimiento de Seguridad Industrial**

Actividad	Indicadores	Resultado
Entrega de implementos	$= \frac{\text{Total implementos entregados}}{\text{Total inventario de implementos}} =$	$\frac{25}{25} = 100\%$



Control de implementos entregados	=	$\frac{\text{Total implementos disponibles}}{\text{Total implementos entregados}}$	=	$\frac{22}{25}$	88%
Revisión de infraestructura	=	$\frac{\text{Total revisiones semanal}}{\text{Total revisiones programadas semanal}}$	=	$\frac{8}{10}$	80%
Revisión puestos de trabajo	=	$\frac{\text{Total revisión puestos semanal}}{\text{Total revisión puestos programados semanal}}$	=	$\frac{25}{25}$	100%
Señalización	=	$\frac{\text{Total señalización reglamentaria colocada}}{\text{Total señalización reglamentaria}}$	=	$\frac{21}{32}$	66%
Remitir a controles médicos	=	$\frac{\text{Total trabajadores remitidos semestral}}{\text{Total de trabajadores remitidos programados}}$	=	$\frac{18}{25}$	72%

**Fuente:** Registro de control EPP e indumentaria Trading Express S.A

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

En la *Tabla 36. Indicadores de cumplimiento de Seguridad Industrial*, se puede evidenciar con los resultados de los indicadores propuestos, que la gestión de control por parte de Seguridad Industrial es efectiva, consecuentemente esto representa una fortaleza para la empresa directamente relacionado con la ejecución de un servicio de calidad realizado por personal capacitado y dotado de los Elementos de Protección Personal y demás indumentaria requerida, reglamentaria.

La participación de empleados es fundamental en el control de seguridad de la empresa, de tal manera que se pueda detectar y evaluar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales que pudieran sufrir los trabajadores, para este fin la jefatura de seguridad industrial a de estructurar comités paritarios, registrados en actas, ver anexo 6, que generen cierto valor agregado con la participación activa de los empleados en las mejoras a las que la empresa deba someterse oportunamente.

Capacitar al personal operativo en temas relacionados con el manejo de carga resulta indispensable en la ejecución del servicio pues al mantener capacitado al personal sobre estos asuntos el riesgo se reduce. La inducción del caso se la realiza en las instalaciones de

la empresa en el área de bodega, como se evidencia en el anexo 7, con información teórica y práctica presentada en diapositivas cómo se lo muestra en el anexo 8.

### 3.3.1.6 Jefatura de Gestión y mantenimiento vehicular

De la entrevista realizada a la jefatura de Gestión y mantenimiento vehicular se ha evidenciado el grado de cumplimiento con respecto a la planificación, prevención y observación con respecto al mantenimiento vehicular.

La Jefatura de Gestión y mantenimiento vehicular, en el cumplimiento de su actividad, esta es fundamental para la ejecución de rutas diarias con la finalidad de cumplir con los requerimientos del cliente, logrando disminuir tiempos de entrega en cada entrega, pues al disponer de unidades en condiciones efectivas el propósito es llevado a cabo.

**Tabla 37. Actividades gestión y mantenimiento vehicular**

Actividad	Frecuencia				Encargado
	diario	semanal	semest	anual	
Entrada y salida de vehículos	✓				Guardia
Revisión de vehículos externa	✓				Ofic. de cumplimiento
Revisión de vehículos interna		✓			Mecánico de planta
Comunicación de desperfectos	✓				Ofic. de cumplimiento
Revisión vehicular			✓		Ofic. de cumplimiento
Permiso agencia postal				✓	Ofic. de cumplimiento
Actualización permiso operaciones				✓	Ofic. de cumplimiento

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

En *Tabla 37. Actividades gestión y mantenimiento vehicular*, identifica el cumplimiento a tiempo de permisos y revisiones es un requisito fundamental puesto que al no realizarse se generan montos a pagar por concepto de multas y daños en las unidades respectivamente. En este sentido esta área ejecuta una laborar a tiempo, optimizando recursos, el más importante, el tiempo.

### 3.3.2 Procesos y procedimientos

La empresa no dispone de un manual de procesos y procedimientos en el cual verificar información con respecto a instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas,

funciones, sistemas y procedimientos de las distintas actividades departamentales de la empresa, lo que representa una debilidad por cuanto no preexiste una estructura formal y definida con la que se sustente la ejecución de cierta actividad en un cargo determinado, por lo tanto, va en contra del enfoque de la misión de la organización que refiere a un servicio de calidad y atención al cliente.

Sin embargo, en lo que refiere a accidentes de tránsito se ha identificado un procedimiento con respecto al caso que se detalla en el *Anexo 3. Procedimiento para transporte y accidentes de tránsito* pues en el caso del transporte los riesgos frente a este tipo de accidentes están a la orden del día.

### **3.4 Diagnóstico estratégico**

#### **3.4.1 Definición de oportunidades y amenazas**

Identificar estos dos factores en relación al previo análisis externo de la empresa para su posterior análisis resulta imperativo pues se determina que es lo que beneficia y afecta de manera directa en sus actividades de transporte de carga.

**Tabla 38. Elementos análisis externo**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Certificaciones ambientales por el MAE	Restricción vehicular
Deducciones impuesto a la renta	Incremento de tasas y tarifas
Tasas de interés moderadas	Incremento de empresas legalmente constituidas
Incremento de importaciones de vehículos	Innovación tecnológica vehicular
Ferias y exposiciones comerciales	Poder de negociación con clientes

Poder de negociación con proveedores	Competencia informal
Crecimiento de mercado	Amplias líneas de servicio de la competencia
Tendencia de crecimiento sector manufacturero	Cobertura nacional de la competencia
Variedad de proveedores (mantenimiento vehicular)	Mayor capacidad de respuesta de la competencia
Tendencia del consumidor a buscar un mejor servicio	Tarifas competitivas

---

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

En la *tabla 38. Elementos análisis externo*, identifica las oportunidades y amenazas del macro entorno. Posterior al análisis se determinó las siguientes oportunidades y amenazas más relevantes para la empresa:

**Oportunidades**

- O1. Ferias y exposiciones comerciales
- O2. Poder de negociación con proveedores
- O3. Crecimiento de mercado
- O4. Variedad de proveedores
- O5. Tendencia del consumidor a buscar un mejor servicio

**Amenazas**

- A1. Restricción vehicular
- A2. Incremento de empresas legalmente constituidas
  
- A3. Poder de negociación con clientes
- A4. Competencia informal
- A5. Amplias líneas de servicio de la competencia

**3.4.2 Definición de fortalezas y debilidades**

**Tabla 39. Elementos análisis interno**

---

Fortaleza	Debilidad
-----------	-----------

---

Proyección de ventas	Escaso control de funciones y actividades
Segmentación de mercado	Clientes nuevos con volumen de facturación bajo
Orientación hacia el cliente y el servicio	Alto nivel de ventas a crédito
Cartera de clientes propia	Promedio de cobro tardío
Tácticas efectivas en captación de clientes	Proyección de cobros inexacto
Motivación e incentivos al personal	Método de cobranzas no definido
Participación activa del personal en consecución de objetivos	Escasa publicidad de la empresa
Personal capacitado	Bajo nivel de liquidez de la empresa
Revisiones vehiculares efectivas	Baja disponibilidad del flujo de efectivo
Documentación reglamentaria actualizada	Dependencia de gerencia en toma de decisiones inmediatas

---

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

Posterior al análisis del micro entorno se determinó las siguientes fortalezas y debilidades más relevantes para la empresa:

### **Fortalezas**

- F1. Segmentación de mercado
- F2. Orientación hacia el cliente y el servicio
- F3. Tácticas efectivas en captación de clientes
- F4. Participación activa del personal en consecución de objetivos
- F5. Personal capacitado

### **Debilidades**

11. D1. Clientes nuevos con volumen de facturación bajo
12. D2. Alto nivel de ventas a crédito
13. D3. Método de cobranzas no definido
14. D4. Escasa publicidad
15. D5. Baja disponibilidad del flujo de efectivo

### 3.4.3 Matriz de evaluación de los factores externos

Esta matriz permite identificar y evaluar las tendencias principales de tipo político, económico y tecnológico, de tal manera que se estructure estrategias que permita maximizar oportunidades y reducir el impacto de las amenazas.

Mediante el análisis de los factores externos se determinó bajo el criterio de Gerencia Comercial y Gerencia financiera los siguientes para la valoración y calificación respectiva considerando que los valores asignados refieren al nivel de incidencia que tengan estos en el desarrollo de la empresa en el medio en el que opera, por otro lado, la clasificación corresponde al grado de eficacia con el que la empresa responde a cada factor.

**Tabla 40. Matriz de evaluación de los factores externos**

<b>Factores externos clave</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<i>Oportunidades</i>			
Ferias y exposiciones comerciales	0,1	2	0,20
Poder de negociación con proveedores	0,15	3	0,45

Crecimiento de mercado	0,05	3	0,15
Variedad de proveedores	0,1	1	0,10
Tendencia del consumidor a buscar un mejor servicio	0,1	3	0,30
<i>Amenazas</i>			
Restricción vehicular	0,10	2	0,20
Altos niveles de inflación	0,15	3	0,45
Poder de negociación con clientes	0,15	3	0,45
Competencia informal	0,10	2	0,20
	0,15	2	0,30
Amplias líneas de servicio de la competencia			
TOTAL	1		2,80

---

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

Según la *Tabla 40. Matriz de evaluación de los factores externos*, del total ponderado de 2,80 muestra que la empresa mantiene un nivel óptimo en cuanto a su participación de mercado por cuanto responde efectivamente a las oportunidades y contrarrestando aquellas amenazas que atentan su crecimiento y permanencia en el mercado por lo tanto destaca cierta ventaja en el desarrollo habitual de sus actividades.

#### **3.4.4 Matriz de evaluación de los factores internos**

Esta matriz permite identificar y evaluar las principales tendencias de carácter interno que está bajo el control de la empresa, a fin de generar estrategias que incrementen sus fortalezas y disminuyan significativamente sus debilidades en su participación de mercado actual y futura.

Mediante el análisis de los factores internos se determinó bajo el criterio de Gerencia Comercial y Gerencia financiera los siguientes para la valoración y calificación respectiva considerando que los valores asignados refieren al nivel de incidencia que tengan estos en el desarrollo de la empresa en el medio en el que opera, por otro lado, la clasificación corresponde al grado de eficacia con el que la empresa responde a cada factor.

**Tabla 41. Matriz de evaluación de los factores internos**

<b>Factores internos clave</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<i>Fortalezas</i>			
Segmentación de mercado	0,10	1	0,10
Orientación hacia el cliente y el servicio	0,10	2	0,20
Tácticas efectivas en captación de clientes	0,15	1	0,15
Participación activa del personal en consecución de objetivos	0,10	2	0,20
Personal capacitado	0,10	2	0,20
<i>Debilidades</i>			
Cientes nuevos con volumen de facturación bajo	0,05	3	0,15
Alto nivel de ventas a crédito	0,10	3	0,30
Método de cobranzas no definido	0,05	3	0,15
Escasa publicidad del servicio	0,10	2	0,20
Baja disponibilidad del flujo de efectivo	0,15	3	0,45
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,30</b>

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

Según la *Tabla 41. Matriz de evaluación de los factores internos*, muestra un total ponderado de 2,30 es decir que el nivel de incidencia de los factores internos tiene más relevancia sobre las debilidades de la empresa.

### **3.4.5 Matriz FODA**

Esta matriz es elaborada en función de la información que se identificó, analizó y valoró en las matrices de factores internos y externos.

**Tabla 42. Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
-------------------	----------------------



F1. Segmentación de mercado	O1. Ferias y exposiciones comerciales
F2. Orientación hacia el cliente y el servicio	O2. Poder de negociación con proveedores
F3. Tácticas efectivas en captación de clientes	O3. Crecimiento de mercado
F4. Participación activa del personal en consecución de objetivos	O4. Variedad de proveedores
F5. Personal capacitado	O5. Tendencia del consumidor a buscar un mejor servicio
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
D1. Clientes nuevos con volumen de facturación bajo	A1. Restricción vehicular
D2. Alto nivel de ventas a crédito	A2. Incremento de empresas legalmente constituidas
D3. Método de cobranzas no definido	A3. Poder de negociación con clientes
D4. Escasa publicidad	A4. Competencia informal
D5. Baja disponibilidad del flujo de efectivo	A5. Amplias líneas de servicio de la competencia

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

La tabla 42. Matriz FODA, muestra el cuadrante de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades identificadas de la empresa.

### 3.4.6 Matriz DOFA

Esta matriz permite establecer estrategias en relación a la integración de pares de los factores externos e internos: fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO), debilidades y amenazas (DA).

**Tabla 43.** Matriz DOFA

<b>Fortalezas: F</b>	<b>Debilidades: D</b>
F1. Segmentación de mercado	D1. Clientes nuevos con volumen de facturación bajo
F2. Orientación hacia el cliente y el servicio	D2. Alto nivel de ventas a crédito

	F3. Tácticas efectivas en captación de clientes	D3. Método de cobranzas no definido
	F4. Participación activa del personal en consecución de objetivos	D4. Escasa promoción
	F5. Personal capacitado	D5. Baja disponibilidad del flujo de efectivo
<b><i>Oportunidades: O</i></b>	<b><i>Estrategias FO</i></b>	<b><i>Estrategias DO</i></b>
O1. Ferias y exposiciones comerciales	Contactar con clientes potenciales ofertando un servicio de calidad (F5,O1)	Genera reconocimiento de marca y servicio (D4,O1)
O2. Poder de negociación con proveedores	Establecer acuerdos comerciales con proveedores de repuestos para mantenimiento vehicular (F5,O2)	Establecer acuerdos de pago según volumen de facturación (D2,O3)
O3. Crecimiento de mercado	Generar atracción y presencia efectiva a través de la participación con de la fuerza laboral (F3,O3)	Adaptar un modelo de recuperación de cartera por el volumen de facturación futura (D3,O3)
O4. Variedad de proveedores	Generar ventas al frío en empresas nuevas manufactureras (F2,03)	Ofertar tarifas preferenciales por nivel de facturación (D1,O5)
O5. Tendencia del consumidor a buscar un mejor servicio	Ofertar servicio de transporte por tiempo de prueba (F3,05)	Fortalecer el nivel de facturación mejorando el servicio (D1,O5)
<b><i>Amenazas: A</i></b>	<b><i>Estrategias FA</i></b>	<b><i>Estrategias DA</i></b>
A1. Restricción vehicular	Programar revisiones a vehículos en estado estacionado (F5,A1)	Fortalecer el seguimiento a clientes nuevos (D1,A5)

A2. Incremento de empresas legalmente constituidas	Generar niveles de confianza a través del contacto directo con personal de cobranzas (F2,A4)	Fidelizar clientes fortaleciendo las relaciones comerciales (D1,A2)
A3. Poder de negociación con clientes	Reestablecer acuerdos y formas de pago por nivel de morosidad (F5,A3)	Mejorar continuamente el servicio (F2,A3)
A4. Competencia informal	Analizar las rutas principales que oferta la competencia informal (F5,A4)	Fortalecer la presencia de la fuerza de ventas (D4,A4)
A5. Amplias líneas de servicio de la competencia	Innovar la línea de servicio para mayor satisfacción del cliente (F2,A5)	Difundir las líneas de servicio a través del uso de herramientas tecnológicas(D4,A4)

---

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

### 3.4.7 Identificación de estrategias

La Tabla 43. Matriz FODA, identifica estrategias adecuadas en relación al desarrollo previo de la matriz DOFA, corresponde a generar un plan de acción respecto a cada una de ellas por lo tanto se ha de especificar en las siguientes clasificaciones.

#### **Estrategias comerciales**

1. Generar ventas al frío en empresas nuevas manufactureras (F2,03)
2. Ofertar servicio de transporte por tiempo de prueba (F3,05)
3. Fortalecer seguimiento a clientes nuevos (D1, A5)
4. Fortalecer la presencia de la fuerza de ventas (D4, A4)

#### **Estrategias de marketing**

5. Generar atracción y presencia efectiva a través de la participación con de la fuerza laboral (F3, O3)
6. Difundir las líneas de servicio a través del uso de herramientas tecnológicas (D4, A4)

#### **Estrategias financieras**

7. Establecer acuerdos comerciales con proveedores de repuestos para mantenimiento vehicular (F5, O2)

8. Adaptar un modelo de recuperación de cartera por el volumen de facturación futura (D3,03)
9. Adquirir lubricantes y aceites al por mayor (D5, A2)

#### **Estrategias de control y mantenimiento vehicular**

Programar revisiones a vehículos en estado estacionado (F5, A1)

#### **3.4.8 Planes de acción**

Identificadas las estrategias se ha de definir objetivos, actividades y metas a alcanzar identificando los medios y herramientas a utilizar, de tal manera que se ha de detallar de la siguiente manera:

Tabla 44. Planes de acción										
Tema	Objetivo estratégico	Actividades	Meta	Indicador	Presupuesto	Responsable	Cargo	Fecha de inicio	Fecha fin	Medios de verificación
1) Establecer acuerdos comerciales con proveedores de repuestos para mantenimiento vehicular (F5,O2)	Incrementar el intercambio comercial	Identificar tipos de repuestos adquiridos Identificar principales proveedores de repuestos Estructurar propuestas	Establecer acuerdos comerciales con el 20% de proveedores habituales	total acuerdos concretos total acuerdos proyectados	Hojas e impresiones \$ 8,00	Ing. René Balseca Ing. Andrés Rodríguez M Ing. Yomaira Rivera C	Gerente General Gerente financiero Oficial de control y manten. Vehicular	6/1/2020	4/1/2020	Proformas Historial de compras Listas de proveedores
2) Generar publicidad efectiva con la inclusión de la fuerza laboral (F3,O3)	Promocionar el servicio a través de la participación de empleados	Programar reuniones motivacionales Formar equipos de trabajo Delegar funciones Contratar especialista en redes	Ejecutar al menos el 90% de las reuniones programadas	total reuniones realizadas total reuniones programadas	Materiales para capacitación \$ 80,00: Hojas, carpetas, esféros. Alimentación \$450,00 Especialista en redes \$ 385 mensuales	Ing. René Balseca Ing. Noemí Cruz	Gerente General Gerente comercial	4/1/2020	4/12/2020	Bitacoras de asistencias Fotos, videos, publicaciones
3) Mejorar la gestión de recuperación de cartera en (D3,O3)	Incrementar el nivel de recuperación de cartera vencida	Identificar clientes en mora Evaluar nivel de morosidad Proyectar recuperación de cartera	Recuperación al menos el 60% de valores vencidos	total valores recuperados total proyección de recuperación	Teléfono fijo \$ 80 Teléfono móvil \$ 35 (plan) Hojas e impresiones \$ 5,00	Ing. Andrés Rodríguez M	Gerente financiero	13/1/2020	26/6/2019	Reporte de facturas pendientes de pago Estado de cuenta general
4) Generar ventas al frío en empresas nuevas manufactureras (F2,O3)	Incrementar en nivel de ventas	Segmentar el mercado Identificar localizaciones geográficas Programar visitas a empresas	Concretar acuerdos de ventas en un 50% de las visitas realizadas	total visitas realizadas total acuerdos concretados	Combustible \$ 180 Hojas e impresiones \$ 5,00	Ing. Noemí Cruz Ing. Francisco Mera	Gerente Comercial Asesor comercial (líder)	5/3/2020	26/9/2020	Reporte de visitas realizadas Reporte de comisiones
5) Ofertar servicio de transporte por tiempo de prueba (F3,O5)	Generar confianza en la ejecución del servicio	Disminuir tiempos de entrega Elaborar reportes diarios de recepción y despacho de carga	Incrementar el nivel de facturación en nuevos clientes en un 35%	total facturado mensual total proyección de facturación mensual	Teléfono fijo \$ 80 Teléfono móvil \$ 35 (plan) Hojas e impresiones \$ 8,00	Ing. Noemí Cruz Ing. Francisco Mera	Gerente Comercial Asesor comercial (líder)	25/3/2020	26/4/2020	Reporte de ventas por vendedor
6) Programar revisiones a vehículos en estado estacionado (F5,A1)	Mantener un práctico control vehicular	Generar un formato de control Recopilar evidencias Elaborar informes de control realizado	Aumentar el control de funcionamiento de los camiones en un 80%	total revisiones semanal proyección de revisión programadas	Hojas e impresiones \$ 10,00	Ing. Llomaira Rivera	Oficial de control y mantenimiento vehicular	13/1/2020	15/1/2021	Hojas de control check list
7) Fortalecer seguimiento a clientes nuevos (D1,A5)	Fidelizar clientes	Contacto vía telefónica con el cliente Informar de servicios adicionales	Conservar el 60% de las relaciones comerciales con clientes nuevos	total clientes en facturación total clientes nuevos	Teléfono fijo \$ 80 Teléfono móvil \$ 35 (plan)	Ing. Noemí Cruz Ing. Francisco Mera	Gerente Comercial Asesor comercial (líder)	4/4/2020	7/4/2021	Registro de llamadas Listado de clientes
8) Reestablecer acuerdos y formas de pago por nivel de morosidad (F5,A3)	Disminuir días en mora	Contacto vía telefónica con el cliente Especificar deuda pendiente y días en mora Reportar gestión realizada	Disminuir los días en mora en un 70%	total días en mora actual total días en mora anterior	Teléfono fijo \$ 80 Teléfono móvil \$ 35 (plan) Hojas e impresiones \$ 10,00	Ing. René Balseca Ing. Andrés Rodríguez M Ing. Noemí Cruz	Gerente General Gerente financiero Gerente Comercial	4/2/2020	7/2/2021	Reporte de cobros Estados de cuenta Registro de seguimiento
9) Fortalecer la presencia de la fuerza de ventas (D4,A4)	Generar confianza en el proceso de captación y fidelización de clientes	Cotizar material promocional para vendedores	Generar demanda efectiva del servicio	total requerimientos de servicio total clientes contactados	Tarjetas de presentación por vendedor \$ 100 (4 vendedores)	Ing. Noemí Cruz Ing. Francisco Mera	Gerente Comercial Asesor comercial (líder)	11/2/2020	18/2/2021	Tarjetas de presentación Registro de visitas realizadas
10) Difundir las líneas de servicio a través del uso de herramientas tecnológicas(D4,A4)	Crear una página oficial de la empresa en redes sociales	Realizar publicaciones del servicio Promover testimonios de clientes satisfechos	Reconocimiento de marca	total de reacciones a publicaciones total reacciones a publicaciones	Especialista en manejo de redes \$380 hojas e impresiones \$ 10,00	Ing. René Balseca Ing. Andrés Rodríguez M Ing. Noemí Cruz	Gerente General Gerente Financiero Gerente Comercial	11/2/2020	18/2/2021	Página oficial en facebook
Elaborado por: Elizabeth Ante										

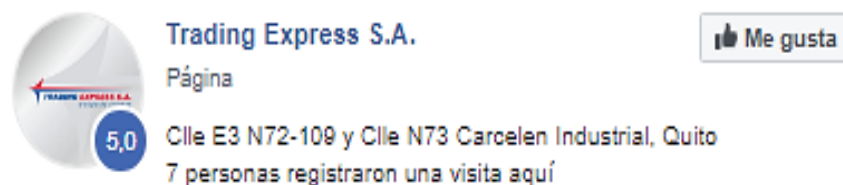
De la tabla 44. Planes de acción, por el grado de relevancia para la empresa, la Gerencia financiera y Gerencia Comercial ha destacado cuatro estrategias a desarrollar a través del propósito de esta investigación, a través de la propuesta.

### 3.4.9 Elección de estrategias

#### Estrategias de marketing

#### 1. Generar atracción y presencia efectiva a través de la participación con de la fuerza laboral (F3, O3)

Parte de esta estrategia responde a la creación de una página oficial en Facebook para las posteriores publicaciones de lo que se propone realizar con la inclusión de la fuerza laboral, así como la publicación de las líneas de servicio que oferta la empresa.



**Figura 8. Página oficial en Facebook de Trading Express S.A**

La figura muestra la creación de la página oficial en la cual se publicará los servicios que la empresa oferta a través del link: <https://www.facebook.com/TradingExpressEcuador/>



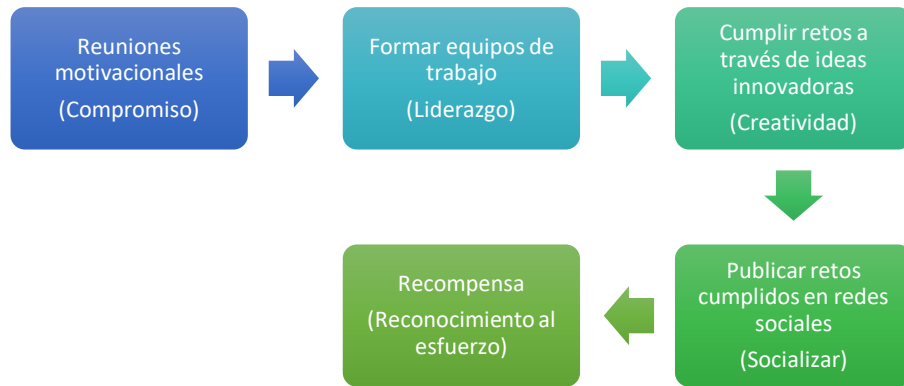
**Figura 9. Post publicitario “Yo Importo”**



**Figura10. Post publicitario “Yo Transporte”**

Incluir al personal de la empresa en actividades motivacionales que generen valor agregado a la gestión administrativa y operacional sin duda alguna es aprovechar de los recursos disponibles.

En este sentido se propone ejecutar actividades en los que se demuestre dinámicamente el propósito de la empresa que refiere a la orientación hacia el cliente y el servicio, para lo cual se ha diseñado la secuencia de ciertos parámetros.



**Figura 11. Actividades participación fuerza laboral**

La figura muestra la secuencia de actividades a realizar para este tipo de marketing de participación, detallada a continuación.

**a) Reuniones motivacionales.**

Según la *tabla 44. Planes de acción* esta actividad requiere realizarse en el lapso de un año, ejecutando una reunión trimestral, tiempo en el cual los trabajadores desarrollaran sus ideas a presentar y evaluar, todo en relación a los lineamientos entregados por parte de las gerencias a cargo.

En cada reunión se llevará a cabo un tema en específico, bajo la coordinación de la gerencia comercial y la participación de todo el personal.



**Tabla 45. Plan de reuniones a ejecutarse**

Realización	Temas	Enfoque	Alcance
8-ene-20	Servicio de calidad y atención al cliente	Recepción y despacho de carga Tiempos de repuesta	Establecer tiempos de entrega eficientes
17-abr-20	Captación de clientes	Atracción por medio del servicio ejecutado Tácticas innovadoras	Generar estrategias de captación de clientes
5-ago-20	Comunicación efectiva interna y externa	Solución a problemas operacionales	Identificar principales problemas de operatividad
02-dic-20	Apreciación del servicio de transporte de carga	Testimonios reales de clientes y empleados	Identificar el grado de satisfacción del cliente

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

*La tabla 45. Alcance de reuniones a ejecutarse, detalla la temática de las reuniones a desarrollar y su alcance en los tiempos especificados.*

### **b) Formar equipos de trabajo**

Las gerencias han de seleccionar líderes responsables por el desempeño de cada grupo, el cual ha de formar su equipo de máximo 10 personas, quienes asignaran un nombre al equipo de trabajo en la consecución de objetivos.

Cada líder de grupo debe presentar la lista oficial de sus integrantes, según el formato del anexo 9, se permitirá entre sus miembros no más de dos compañeros del mismo departamento, con la finalidad de lograr una integración efectiva.

### **c) Cumplir retos a través de ideas innovadoras**

Cada reto propuesto será bajo la aprobación de las gerencias quienes han de determinar los temas del contenido y las fechas a presentar.

Entonces los temas propuestos para los retos están detallados en el siguiente contenido:

**Tabla 46. Contenido de reuniones**

<b>Reunión</b>	<b>Contenido</b>
1	<p><i>Objetivo</i> Mejorar el servicio y comunicación con el cliente</p> <p><i>Tema</i> Servicio de calidad y atención al cliente</p> <p><i>Dinámica</i> Realizar una dramatización con relación a la información recibida en la reunión, en la cual se identifique como los empleados perciben el servicio que brinda Trading Express S.A</p>
2	<p><i>Objetivo</i> Desarrollar técnicas de captación a través del empirismo, observación y experiencia de los participantes</p> <p><i>Tema</i> Captación de clientes</p> <p><i>Dinámica</i> Cada grupo a de presentar un servicio (diferente al de transporte de carga) para la venta e intentará convencer a los asistentes que lo adquieran</p>
3	<p><i>Objetivo</i> Mejorar los canales de comunicación entre colaboradores y con el cliente</p> <p><i>Tema</i> Comunicación efectiva interna y externa</p> <p><i>Dinámica</i> Contactar directamente con el cliente identificando sus necesidades a través de la formulación de preguntas en vivo</p>
4	<p><i>Objetivo</i> Recopilar información con respecto al grado de satisfacción de los clientes</p> <p><i>Tema</i> Testimonios reales, apreciación del servicio de transporte de carga</p> <p><i>Dinámica</i> Contactar directamente con el cliente identificando sus necesidades a través de la formulación de preguntas en vivo</p>

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

En Tabla 46. Contenido de reuniones, se detalla la estructura que tendrá cada reunión a realizarse, con la finalidad de identificar los objetivos principales de las mismas. El desarrollo de las dinámicas de los temas propuestos y detallados en la tabla 50, se han de presentar en formato de video, los mismos que serán evaluados en relación a la creatividad y al tiempo de entrega.

Para el desarrollo de esta actividad se pretende captar la atención del mercado objetivo con la promoción del siguiente post en redes sociales:



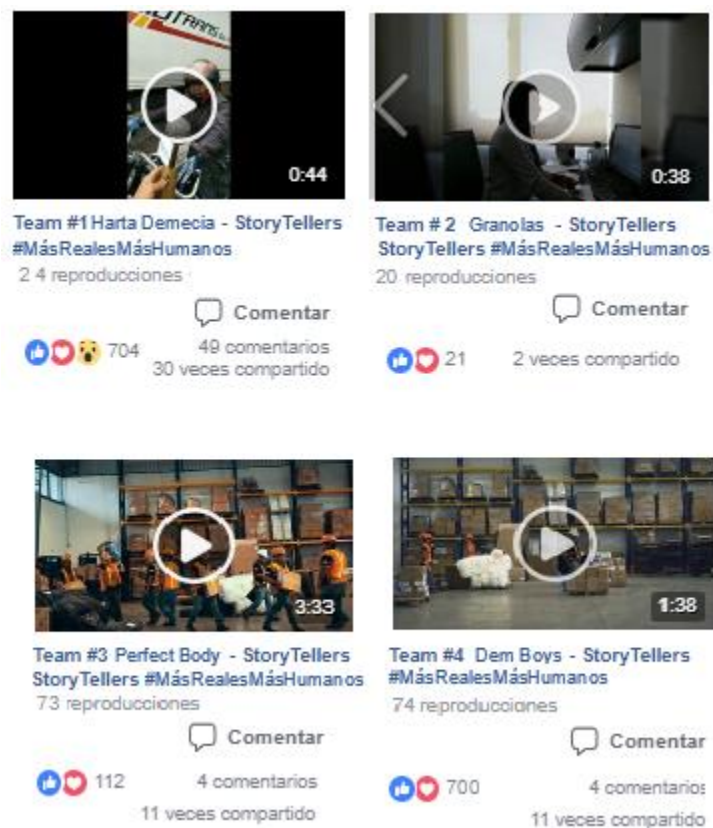
**Figura 12.** Promoción de videos en redes sociales

La publicación del post de la figura 12, pretende generar cierta expectativa lo que resulta conveniente en lo que refiere a captar la atención del mercado objetivo, identificando a la par el nombre de la empresa como tal con el logo de la misma.

**d) Publicar retos cumplidos en redes sociales**

El medio de publicación de los retos se lo hará en la página oficial de la empresa en Facebook, en el cual cada equipo deberá sumar *likes* y *compartir* en cada video con el propósito de obtener seguidores de la página oficial de la empresa.

Cada publicación se la realizará con el hashtag #MásRealesMásHumanos con la finalidad de crear cierta familiaridad con la propuesta en el medio.



**Figura 13. Resultados primer reto**

Con los resultados disponibles, según los likes obtenidos se ha de comunicar al ganador del cada reto y proceder con la premiación respectiva.

Para medir el grado de retos cumplidos se valorará este punto bajo el siguiente indicador

$$\text{Retos cumplidos} = \frac{\text{Total retos publicados en redes}}{\text{Total retos a ejecutarse}}$$

Recurrir a un especialista en el manejo de redes sociales y publicidad es un hecho por cuanto en la actualidad el marketing digital es una herramienta moderna y efectiva que ha alcanzado niveles óptimos de respuesta en su aplicación, generando así un marketing dinámico y evolutivo. El costo por los servicios del especialista en mención se visualiza en la proforma del anexo 10.

#### **e) Recompensa**

De cada reto cumplido se premiará al grupo considerando los siguientes parámetros:

- Mejor video
- Mayor número de likes conseguidos
- Innovación y creatividad
- Comentarios emitidos en la red social de Facebook

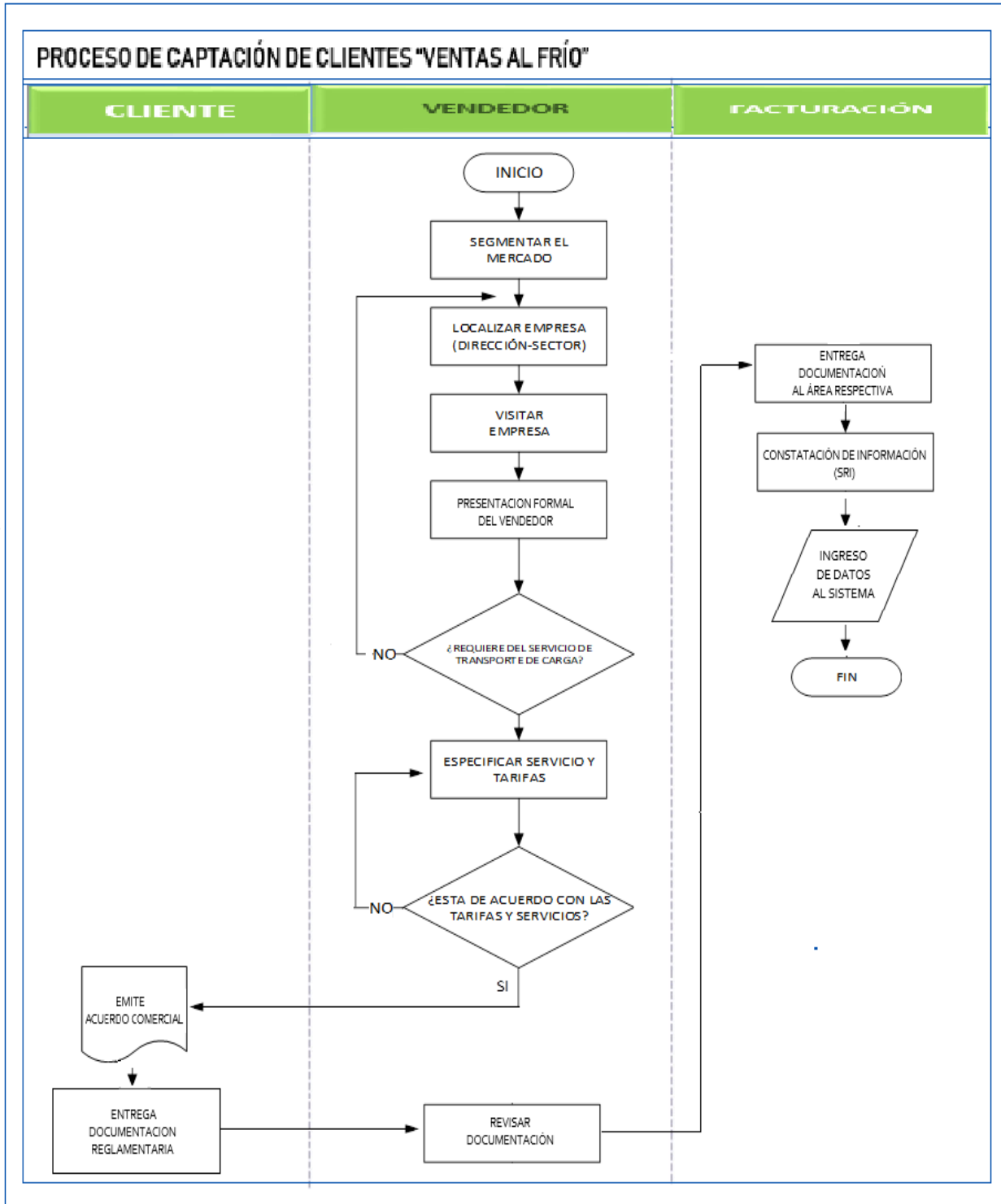
El premio por cada reto ganado corresponderá a una cena para todo el equipo ganador en el delicatessen Federer, especificado en el anexo 11.

El premio final refiere a un viaje de todo del grupo ganador a la parroquia de Cojimíes con hospedaje en el “Hotel Luigi” 5 estrellas con todos los gastos pagados y una bonificación económica adicional, detallado en el anexo 12.

### **Estrategia de ventas**

#### **2. Generar ventas al frío en empresas nuevas manufactureras (F2,03)**

Segmentar el mercado resulta ser una herramienta de gran utilidad para direccionar esfuerzos y emplear ciertas tácticas basadas en la experiencia del gerente comercial y de su equipo en la consecución de objetivos. En lo que refiere a tácticas empleadas una de las más utilizadas y poco convencional o formal es la llamada “ventas al frío” detallada en el siguiente flujograma:



**Figura 14.** Flujograma proceso de captación de clientes “ventas al frío”

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

La estructura del presente flujograma representa la táctica planteada que resulta ser óptima y sostenible por cuanto la oferta del servicio se lo realiza personalmente, entonces se espera que el contacto sea efectivo.


Para ejecutar lo propuesto se proporcionará al vendedor de material publicitario y de presentación personal tales como: carpetas con información visual y atractiva al cliente, así como tarjetas de presentación. Ver anexo 13

### **Estrategia de competitividad**

#### **3. Programar revisiones a vehículos en estado estacionado (F5, A1)**

Con la finalidad de aprovechar recursos en relación a lo económico y al tiempo, se propone llevar un control, a través del registro de cada una de las observaciones de los vehículos, para lo cual se desarrollará con el siguiente formato para cada revisión vehicular

**Tabla 47. Formato inspección de vehículos**

 <b>INSPECCIÓN DEL VEHICULOS</b>					
Placas del vehículo		Descripción	Estado del vehículo		Observaciones
			Bueno	Malo	
		Nivel de agua			
		Nivel de aceite del motor			
		Nivel líquido de frenos			
Número del vehículo		Nivel de líquido refrigerante			
		Funcionamiento de la dirección			
		Verificar nivel de combustible			
		Revisión de fugas de líquidos			
		Estado de neumáticos			
Nombre y firma del chofer		Neumático de emergencia			
		Revisar el freno de pie			
		Freno de mano			
		Luces en general del vehículo			
		Revisar alarma de retro			
		Revisar funcionamiento de bocina(pito)			
		Estado de cinturones de seguridad			
		Espejos retrovisores			
		Estado de parabrisas			
Matrícula		Limpiaparabrisas			
Si	No	Estado de manijas de interiores			
		Golpes			



		Rayones			
		Estado de los asientos			
<b>Carnet de pesos y medidas</b>		<b>Limpieza del vehículo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>Si</b>	<b>No</b>	Exterior			
		Interior			
		Vidrios			
		Asientos			
<b>Inspeccionado por:</b>					
<b>Licencia</b>					
<b>Si</b>	<b>No</b>				

**Fuente:** Llomayra Rivera Oficial de control y mantenimiento

**Elaborado por:** Elizabeth Ante

El formato que se propone en la *Tabla 47. Formato inspección de vehículos* contribuirá significativamente al control efectivo de las unidades de tal manera que se pueda realizar una constatación física de la unidad antes de emprender con la ruta asignada del día.

### **3.4.9. Diseño de la organización**

Según identificando en el análisis de las capacidades, se observó ciertas falencias departamentales en cuanto a su estructura y sus procesos que inciden significativamente en las actividades individuales y generales de la organización. Plantear un organigrama de tipo estructural basado en los criterios básicos para el levantamiento del mismo y con la opinión de la gerencia general y financiera se ha de desarrollar de la siguiente manera:

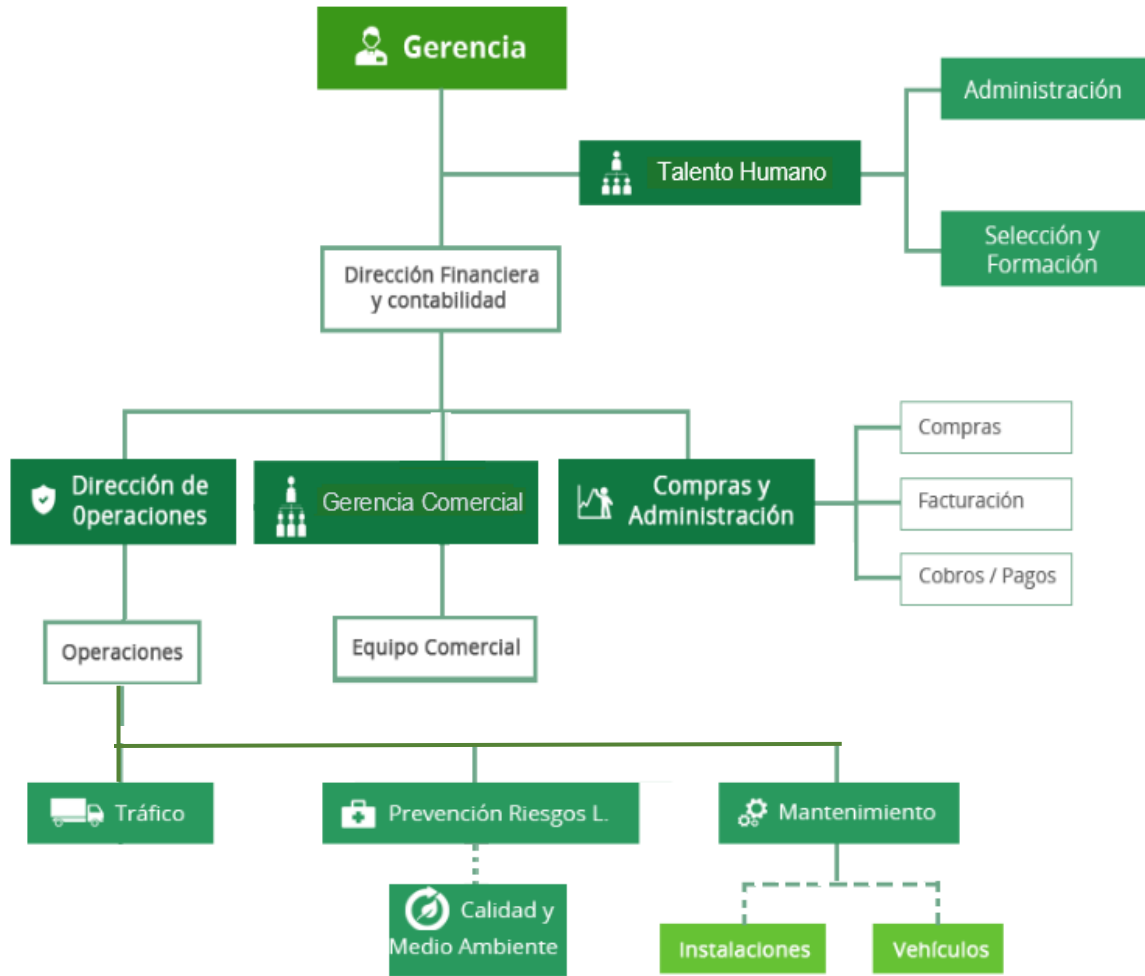
La estructura de organización se dividirá en tres niveles; el directivo, el de apoyo, y el operacional.

1. En la parte superior del diagrama se presenta gerencia general a cargo del Sr. Balseca Casco René quien representa a la organización frente a terceros.
2. En la parte intermedia del diagrama se ubican las unidades con funciones de apoyo nivel directivo y a la empresa en general las unidades en este nivel ejecutan actividades de asesoría, planificación, administración, análisis y decisión con autorización previa.

En este nivel se identifica cabezas visibles que representan cada cargo tales como:

- Talento humano: Ing. María Elena Loza Figueroa
- Dirección financiera y contabilidad: Ing. Andrés Marcelo Rodríguez Morales
- Dirección de operaciones: Ing. Roberto Manuel Bermeo López
- Gerencia Comercial: Ing. Noemí Liliana Cruz Alvarado
- Compras y administración: Gabriela Lisbeth Landívar Fierro
- Prevención de riesgos y mantenimiento: Ing. Ind. Llomayra Isabel Rivera Chuchuca

Entonces el desarrollo de un organigrama estructural se representa la siguiente figura.



**Figura 15. Propuesta de Organigrama estructural**

La figura 15. Propuesta de Organigrama estructural, refleja la estructura que se propone en relación al análisis de las capacidades identificadas anteriormente, esta propuesta es sin ningún carácter definitivo por cuanto la utilidad del organigrama debe ser efectiva por lo tanto está sujeta a revisión para que su actualización sea de manera periódica.

## Conclusiones

- Los resultados del diagnóstico FODA demuestra una debilidad con respecto a la disponibilidad del flujo de efectivo a consecuencia directa del alto volumen de ventas a crédito, valores que no son recuperados de manera oportuna debido a la falta de compromiso de pago por parte de los clientes y de un método de cobranzas no definido.
- La empresa Trading Express S.A ha logrado mantenerse en el mercado a pesar de los cambios constantes y evolutivos con respecto a las nuevas tendencias e innovaciones en las líneas de servicio adicionales al de transporte que la competencia oferta por los medios más recurrentes tales como; redes sociales, internet y visita de asesores comerciales.
- La experiencia de Trading Express S.A en la actividad del transporte de carga y la capacidad operativa disponible posibilita ejecutar estrategias que incrementen el reconocimiento de la empresa y sus servicios en el mercado.
- Las empresas que requieren de los servicios de transporte de carga eventualmente buscan nuevas alternativas con respecto a tarifas, tiempos de entrega y otras líneas de servicio que están ligadas directamente a las del transporte, generando así una ventaja para la empresa en cuanto esta oferte el mismo servicio con cierto nivel de innovación y calidad en el servicio.
- Según la encuesta realizada, los clientes en su mayoría indica que la característica al requerir de un servicio de transporte incide significativamente en las tarifas ofertadas por cada posible proveedor, sin embargo, otro de los aspectos que se considera es la rapidez y calidad del servicio que un proveedor de servicio pueda ofertar.
- La variedad en las líneas de servicios y la cobertura que oferta la competencia contribuye a la innovación constante de los servicios adicionales al del transporte de carga que oferta la empresa por cuanto cubrir las necesidades del cliente resulta significativo en la fidelización de clientes y reconocimiento de marca en el mercado.
- Ofertar un servicio de calidad e innovador contribuye al reconocimiento de la empresa en el mercado pues el seguimiento efectivo al cliente en el proceso de transporte de su carga se convierte en un servicio adicional que da como resultado la entera satisfacción del cliente y posterior fidelización del mismo.

- El plan de marketing impulsa la imagen de la empresa en el mercado, así como la participación activa de la fuerza laboral, generando una herramienta de desarrollo empresarial efectiva a través del trabajo y colaboración interna.
- Mantener motivada la fuerza laboral es un factor determinante si la competitividad se refiere, pues un trabajador motivado rinde mucho más que aquel que no lo está, por lo tanto, generar programas y reuniones motivacionales resulta ser un aspecto fundamental en la consecución y desarrollo de la empresa que es ofertar un servicio de calidad y direccionar esfuerzos y estrategias en conservar al cliente contento y con un alto nivel de facturación.
- Aunque la empresa no dispone de un modelo organizacional definido ha desarrollado sus actividades de manera efectiva incrementando su cartera de clientes y sus ventas, año tras año, sin embargo, pretender alcanzar posicionamiento en el mercado requiere de esfuerzo a largo plazo que permita de incrementar consecuentemente su capacidad operativa.
- La empresa dispone de recursos limitados, sin embargo, la disponibilidad de los mismos, sean estos tangibles, intangibles y humanos los aprovecha en la ejecución de estrategias creativas, innovadoras e inclusivas dirigidas hacia el desarrollo de un plan de marketing de participación.

## Recomendaciones

- La gerencia financiera debería mantener un límite en cuanto a la disponibilidad del efectivo registrado en bancos, pues este se reduce significativamente cuando los clientes que abarcan la mayoría de las ventas a crédito no cancelan sus facturas en los plazos acordados, resulta una debilidad en el área financiera y comercial, pues no se cancela oportunamente las cuentas por pagar a corto plazo lo que genera desconfianza en los proveedores habituales.
- Es importante establecer acuerdos radicales de pago con clientes morosos, de tal manera que este cancele de manera inmediata su deuda.
- Disminuir el nivel de ventas a crédito es indispensable por cuanto la disponibilidad del efectivo para ejecutar actividades relacionadas directamente con la actividad de la empresa y cumplimiento de obligaciones a corto plazo.
- La fuerza de ventas debe mantener el enfoque de la empresa sobre la calidad del servicio y la atención al cliente debido a que existe la posibilidad de que un cliente busque alternativas diferentes en un nuevo proveedor de servicio.
- Innovar las líneas de servicio constantemente resulta indispensable en la fidelización del cliente y reconocimiento en el mercado, sin embargo, la innovación de cómo llegar a un potencial cliente resulta determinante, por lo cual la gerencia comercial debe generar estrategias creativas y efectivas que conlleven al desarrollo del marketing de fidelización.
- Talento humano en su participación activa en el desarrollo de reuniones motivacionales debería realizar un seguimiento conjunto con el departamento comercial con respecto la intervención y colaboración de los trabajadores constantemente para que su aporte en cada actividad realizada sea efectiva pues de este modo se mide los niveles de productividad de la fuerza laboral de la empresa, en este sentido recopilar información en tiempo real acerca de la participación y aceptación de la estrategia de marketing de participación genera mayor visibilidad y presencia de la empresa.
- Propuesto el organigrama estructural este debe someterse periódicamente a revisión para su posterior actualización puesto que los procesos pueden variar con respecto a optimización de tiempo y demás recursos.

## **Bibliografía**

- Alcaraz, R. ((2006).). *El Emprendedor de éxito*,. México:: McGraw-Hill:.
- Bolivar, J. (2015). *Investigación de Mercados*. Buenos Aires: La Mesquita.
- Cevallos, M. ((2016).). Competitividad y Costos,. *Revista Publicando*, 3(7),7-8, 14.
- COTEC. ((2006).). La innovación en sentido amplio: un modelo empresarial,. En COTEC, *La innovación en sentido amplio: un modelo empresarial*, (pág. 15). Madrid:: Fundación Cotec.
- Cruz, J. (2015). En *Negociación y procesos de logística*. Madrid.
- Domínguez, H. ((2006).). *El Servicio Invisible*,. México:: ECOE.
- Fernandez, D. ((2016).). *Segmentación de mercados*,. Buenos Aires:: Adventure.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Guzmán, A. (2018). Competencias digitales y uso de las tecnologías sociales. *I+D Revista de Investigaciones*, 11(1),17-18.
- Jiménez, C. ((2016).). *Cientes Globales*,. Barcelona:: Profit EditorialL.
- kotler, P. &. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- Kratiroff, F. (2016). *Posicinamiento y estrategias*. Medellin: Las Candelarias.
- Montoya, I. (2015). *Estrategias competitivas*. México: La Garza.
- Shepherd, C., & Ahmed, P. &. ((2014).). *Administración de la Innovación*,. México:: Pearson Educación.
- Solís, A. ((2016).). *Las Claves Esenciales*,. Salamanca:: Anaya Multimedia.
- Thompson, I. (2015).
- Torres, V., & Vega, D. (2007). En *Ventajas Competitivas en Empresas Multilatinas de Origen Chileno* (pág. 26). Chile: Facultad Economía y Negocios Universidad de Chile.
- Walker, B. S. (2007). *Fundamentos de Marketing*,. México:: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Zabaleta, A. (2010). *Análisis del sistema organizacional*. Cali: Universidad del Valle.

## ANEXOS

### ANEXO # 1

#### Declaración de la visión

ELEMENTOS A CONOCER	SI					NO					¿PORQUÉ?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
¿Está formulada por líderes?	x	x	x	x	x						Fue elaborada con personal especializado junto con las gerencias	Fue elaborada con personal especializado junto con las gerencias	Fue elaborada con personal especializado junto con las gerencias	Fue elaborada con personal especializado junto con las gerencias	Fue elaborada con personal especializado junto con las gerencias
¿Está definida en el tiempo?	x	x	x	x	x						Pretende alcanzar lo propuesto en la misma en los próximos 5 años	Menciona el tiempo a ejecutar lo mencionado en la misma	Justifica su propósito en un tiempo base	Menciona el tiempo a ejecutar lo mencionado en la misma	Menciona un periodo de tiempo para alcanzar lo enunciado
¿Es integradora?	x	x	x	x	x						Integra a todos los colaboradores de la organización	Menciona a equipo de personal capacitado, que refiere a todos quienes laboran	Menciona la ejecución de una labor con el aporte de los colaboradores	Integra a todos los colaboradores de la organización	Menciona clientes, colaboradores y accionistas
¿Es amplia y detallada?	x	x	x	x	x						Posee detalles de los que se desea alcanzar	Menciona crecimiento laboral	Refiere al compromiso con sus colaboradores	Refiere al compromiso con sus colaboradores	Menciona alianzas estratégicas con clientes y demás colaboradores
¿Es posible e inspiradora?	x	x	x	x	x						Genera un nivel de realización efectiva	Comunica cierto nivel motivante hacia sus colaboradores	Transmite cierta motivación para alcanzarla	Comunica cierto nivel motivante hacia sus colaboradores	Refiere al trabajo en equipo considerando sus colaboradores
¿Es realista y positiva?	x	x	x	x	x						Alcanzable en el tiempo muestra realismo en su ejecución	Es concreta en lo que plantea y desea alcanzar	Muestra cierto grado de positivismo y objetividad	Es concreta en lo que plantea y desea alcanzar	El alcance es posible en relación a satisfacer necesidades, así como la integración de miembros de la organización
¿Es consistente?	x	x	x	x	x						Refiere a la certeza de lograrlo	Contiene una meta concreta	Concreta un grado de compromiso por ejecutarla	Contiene una meta concreta	Se relaciona con los valores de la empresa; compromiso y constancia
¿Esta difundida interna y externamente?	x	x	x	x	x						En las instalaciones de la empresa se la encuentra	En las instalaciones de la empresa se la encuentra	En las instalaciones de la empresa se la encuentra	En las instalaciones de la empresa se la encuentra	En las instalaciones de la empresa se la encuentra
<b>Evaluadores</b>															
Balseca Casco René	1														
Cruz Alvarado Noemí	2														
Mera Lozano Francisco	3														
Bermeo Yáñez Roberto	4														
Ante Toapanta Silvia Elizabeth	5														





### ANEXO # 3

Encuesta a empresas manufactureras

#### ENCUESTA A EMPRESAS

**Objetivo:** Determinar la competencia, necesidades y preferencias del cliente a través de un estudio de mercado que permitan el levantamiento de información efectiva.

**Nota:** Marque con un (✓) o una (x) su respuesta.

**1. ¿Con que frecuencia solicita el servicio de transporte de carga?**

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

**2. ¿Cuál es la razón por la que prefiere los servicios de su actual proveedor?**

Marca

Tarifas

Puntualidad

Otros, ¿cuáles?

---

**3. ¿Cuál es la forma de pago que habitualmente mantiene con su proveedor de servicio?**

Crédito

Efectivo

**4. ¿Qué tipo de servicio adicional requiere normalmente de su proveedor de servicio?**

Almacenamiento

Distribución

Empaque

Otros, ¿cuáles?

---

**5. ¿Ocasionalmente requiere de los servicios de transporte de carga de un proveedor distinto al habitual?**

Si

No

¿Por qué?

---

**6. ¿Cuál de las siguientes características busca al momento de requerir los servicios de transporte?**

Rapidez

Tarifas

Asesoría comercial

Otros, ¿cuál?

---

**7. ¿Qué tipo de vehículo habitualmente requiere para el transporte de su carga?**

Camión de 10 toneladas

Camión de 15 toneladas

Camión de 20 toneladas

**8. ¿Cuál es la ciudad de destino frecuente de su carga?**

Quito

Guayaquil

Cuenca

Otras, ¿cuáles?

---

**9. Normalmente el cálculo para determinar el valor a pagar por el servicio está determinado por:**

Peso

Volumen

Distancia

**10. ¿Está de acuerdo con las tarifas que mantiene con su actual proveedor de servicios?**

Si

No

¿Por qué?

---

**11. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción del servicio brindado por su proveedor habitual?**

Excelente

Bueno

Malo

**12. ¿Cuáles serían los medios por los que le gustaría informarse de una nueva alternativa de servicio de transporte de carga?**

Redes sociales

Internet

Visita de un asesor

Llamadas telefónicas

Otros, ¿Cuáles?

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## **ANEXO # 4**

Encuesta a especialistas

### **ENCUESTA ESPECIALISTAS**

**Objetivo:** Determinar la competencia, necesidades y preferencias del cliente a través de un estudio de mercado que permitan el levantamiento de información efectiva.

**Nota:** Marque con un (✓) o una (x) su respuesta.

**1. ¿Cómo considera la capacidad operativa de TRADING EXPRESS S.A al momento de cumplir los requerimientos de sus clientes?**

---

---

**2. ¿Cuáles cree que serían las razones por las que los clientes prefieren los servicios de TRADING EXPRESS S.A?**

---

---

**3. ¿Qué aspectos se consideran para acordar la forma de pago con los clientes actuales y potenciales?**

---

---

**4. ¿Cree que TRADING EXPRESS S.A podría implementar nuevos servicios, cuáles?**

---

---

**5. ¿Por qué cree que un cliente habitual ocasionalmente requiera de los servicios de otro proveedor?**

---

**6. ¿Qué características básicas de servicio cree que un cliente busque al momento de requerir los servicios de transporte?**

Rapidez

Tarifas

Asesoría comercial

Otros, ¿cuál?

---

**7. ¿De acuerdo a que medidas el cliente requiere de los distintos tipos de camiones que dispone TRADING EXPRESS S.A?**

---

---

**8. ¿Cuáles son las ciudades principales a las cuales se brinda el servicio directo de transporte de carga, por qué?**

---

**9. ¿En relación a qué factores se elaboran y actualizan los tarifarios del servicio de transporte de carga?**

**10. ¿Cómo definiría el servicio brindado por TRADING EXPRESS S.A?**

---

---

**11. ¿Cómo calificaría a las tarifas de servicio de TRADING EXPRESS S.A?**

---

---

**12. ¿Qué medios utilizaría para ofertar una nueva alternativa de servicio?**

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



# ANEXO #5

## Factura Cámara de Comercio de Quito



**CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO**

Cámara de Comercio de Quito  
 Dir. Matriz: Amazonas y República Ed. Las Cámaras.  
 Dir. Sucursal: Amazonas y República Ed. Las Cámaras.

OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD SI  
 Contribuyente Especial Nro: 1308

R.U.C.: 1790899780001

**FACTURA**  
 No. 001-019-000030810  
 NUMERO DE AUTORIZACIÓN:  
 0111201801179089978000120010190000308100003081012

AMBIENTE: PRODUCCION  
 EMISIÓN: NORMAL  
 CLAVE DE ACCESO:



0111201801179089978000120010190000308100003081012

Razón Social / Nombres y Apellidos: TRADING EXPRESS CARGO SOC. ANON. BALSECA CAZCO Identificación: 1791309391001  
 Dirección: Calle E3 N72-109 y Calle N73 Fecha Emisión: 01/11/2018

Cod. Principal	Cod. Auxiliar	Cant.	Descripción	Precio Unitario	Descuento	Precio Total
CSCB		1.00000	Cuota correspondiente al periodo 2018/Noviembre-2018/Diciembre	63.50000	0.00	63.50

FORMA DE PAGO	VALOR
OTROS CON UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO	63.50

SUBTOTAL 12%	0.00
SUBTOTAL 0%	63.50
SUBTOTAL No Objeto de IVA	0.00
SUBTOTAL Exento IVA	0.00
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	63.50
TOTAL DESCUENTO	0.00
ICE	0.00
IVA 12%	0.00
IRBPNR	0.00
PROPINA	0.00
VALOR TOTAL	63.50

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

Registro: 25569  
 Fecha de Vencimiento: 11/28/2018 12:00:00 AM

NOTA I: No reporte esta factura en el anexo transaccional si no es pagada hasta la fecha de vencimiento.  
 NOTA II: La Cámara está exenta de Impuesto a la Renta (Art 9, Numeral 5 de la L.D.R.T.I. no hacer retención).  
 NOTA III: Confirmación de transferencias y envío de retenciones únicamente al email [recaudacion@tacamaraquito.com](mailto:recaudacion@tacamaraquito.com).  
 Cuentas Corrientes Bancos Del Pichincha 30944617804, Produbanco 5093767, De Guayaquil 6284108, Del Pacifico 429678  
 NOTA IV: Si usted requiere realizar trámites relacionados a su afiliación a la Cámara de Comercio de Quito, debe acercarse personalmente a nuestras oficinas, portando los siguientes documentos Carta de solicitud de su requerimiento, Cédula del socio y/o representante legal y Nombramiento.  
 NOTA V: Le recordamos que toda gestión se podrá realizar únicamente si está al día en el pago de sus cuotas sociales.

Aesor: MARITZA GABRIELA MONCAYO REA  
 Parroquia: Comité del Pueblo  
 Referencia: Caracalán alto Zona Industrial, Trás Gasófera Ter  
 Teléfonos: 2480625

Correo  
 Electrónico: [andresm1975@hotmail.com](mailto:andresm1975@hotmail.com); [contador@tradingexpress.com.ec](mailto:contador@tradingexpress.com.ec); [customersales@tradingexpress.com.ec](mailto:customersales@tradingexpress.com.ec); [balseca@ramf.com](mailto:balseca@ramf.com); [balseca@tradingexpress.com.ec](mailto:balseca@tradingexpress.com.ec)

Observación: ND

## ANEXO #6

Acta de comité paritario

### ACTA DE COMITE PARITARIO EMPRESA TRADING EXPRESS S.A

En la ciudad de Quito, hoy día martes 20 de septiembre del 2017, a las 9:30 horas en las oficinas de la compañía, ubicada en la calle E3 N72-109 y calle N73, Carcelén Industrial, se reúnen los siguientes miembros de acuerdo a lista adjunta:

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
FERNANDEZ AVILES EDUARDO FERNANDO	Presidente
NAVARRETE MORA KATHERINE JOHANNA	Principal de los trabajadores.
GARCES VILLON JENNY KATHERINE	Principal de los trabajadores.
RODRIGUEZ MOLINA OLGA NOHEMI	Secretaria
VALERO VERA MARIO FELIPE	Principal de los trabajadores.
SATAN QUISHPE LUIS ABELARDO	Principal de los trabajadores.
BURGOS INTRIAGO LISSETE MARIUXI	Suplente de la Empresa.
CAJAPE TUMBACO SANTOS RAMON	Suplente de la Empresa.
MARTINEZ LEONES BELGICA DEL ROCIO	Suplente de la Empresa.
CASTRO GARAY LINDA CECIBELL	Suplente de la Empresa.
GENDER CEVALLOS VICTOR GEOVANY	Suplente de la Empresa.
MORA ALVAREZ RODRIGO GERALDO	Suplente de la Empresa.

Preside la sesión el señor Eduardo Fernández y actúa como Secretaria Olga Rodríguez Molina.

El Presidente manifiesta que por encontrarse reunidos de manera equitativa tanto representantes del Empleador como de los Trabajadores, quórum legal y reglamentario, por lo que los miembros declaran constituida e instalada el Comité.

A continuación, el Presidente informa los temas a tratar en la reunión:

**1.- CAMPAÑA Y CHARLA SOBRE ENFERMEDADES PROVOCADAS POR MOSQUITOS.-** Las Srtas. Katherine y Viviana se encargaron de hacer una campaña toda la semana para tener ciertos cuidados en cuanto a cualquier enfermedad que se dé por los mosquitos, teniendo en cuenta de no dejar acumular agua en botellas, desinfectar el agua que se tenga en tanques o baldes y también aconsejaron al personal de no auto medicarse en caso que se tengan los síntomas de tener alguna enfermedad provocada por mosquitos.

Al final se repartieron afiches sobre el tema expuesto en la campaña.

**2.- ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA.-** La Sra. Bélgica Martínez y Jenny Garcés informaron que hay ciertas partes de la empresa descuidadas por los trabajadores, como las paredes de las oficinas, ya que se ve manchas de suciedad en las mismas.

De acuerdo con el cronograma que realizaron, las Sras. Bélgica y Jenny llegaron a un acuerdo para que la Sra. Bélgica se organice mejor con la limpieza, y Jenny pueda hacer los chequeos respectivos que sean necesarios.

**3.- RECICLAJE.-** Eduardo Fernández ha seguido contactando más propuestas en cuanto a este tema, se está analizando cual sería la más conveniente.

El presidente, hizo la compra de los kits para los baños e inmediatamente se hizo el cambio, de la misma manera se compró las mascarillas 3M para los trabajadores del área de Operaciones.

**4.- MIINGA.-** Se llevó a cabo la minga en la cual participaron todos los trabajadores, la cual tuvo excelente resultados ya que las instalaciones como las bodegas quedaron limpias y ordenadas, de esta manera se hace una concientización de trabajar todos en orden y mantener las instalaciones limpias.

**OBSERVACION:**

- Se hará la entrega de los uniformes y todo lo que hacía falta para el personal Operativo.
- Se mandará a hacer los gafetes de identificación para todo el personal.
- Katherine y Viviana se encargarán de los festejos de cumpleaños que se avecinan.
- Las Sras. Bélgica y Jenny coordinaron días y horas precisas para que la Sra. Bélgica pueda limpiar los vidrios, puertas y demás cristalería.

Una vez acordado los puntos, el Presidente del Comité manifiesta que no hay más temas que tratar, se acordó tener una reunión por mes y en cada reunión se informarán de las novedades y como se está trabajando en equipo.

Se concede 30 minutos para la redacción del Acta,

Se levanta la sesión siendo las 10:15 horas.

Para constancia de lo acordado firman los miembros en unidad de acto.

---

**EDUARDO FERNANDEZ**

**PRESIDENTE**

---

**OLGA RODRIGUEZ**

**SECRETARIA**

## ANEXO # 7

### Capacitaciones en el área de bodega

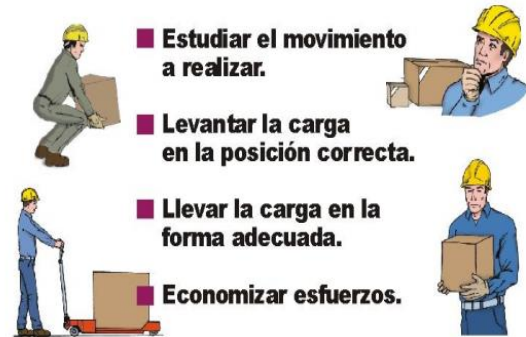


## ANEXO # 8

Información de capacitación en diapositivas



### 1. MANEJO MANUAL DE CARGAS por un solo individuo



### 1.2 Levantar la carga adoptando la postura correcta



### 1.3 LLEVAR LA CARGA en forma adecuada



### 1.4 ECONOMIZAR ESFUERZOS



### 2. MANEJO MANUAL DE CARGAS en Equipo



# ANEXO #9

## Lista de equipos



### LISTAS DE EQUIPOS APROBADA

#### GRUPO NRO. 1

Nro.	Nombre y apellido	Departamento	Líder del grupo	Nombre del grupo	Frase celebre
1	William Carlosama	Logística	Bryan Acosta	Harta Demencia	"Lo importante no es llegar, es saber llegar"
2	Antonio Bolívar	Logística			
3	Kevin Cueva	Logística			
4	Marcelo Vásquez	Logística			
5	Victor Benavides	Logística			
6	Fabiola Mavárez	Comercial			
7	Fabrizio Guanga	Comercial			
8	Manuel Meza	Logística			
9	Bryan Acosta	Logística			
10	Daniel Cajas	Logística			

#### GRUPO NRO. 2

Nro.	Nombre y apellido	Departamento	Líder del grupo	Nombre del grupo	Frase celebre
1	Mauricio Castillo	Logística	Silvia Ante	Granolas	"Soy lo que pienso"
2	Joe Cosios	Logística			
3	Erick Medina	Logística			
4	Héctor Guerra	Logística			
5	Gabriel Landívar	Logística			
6	Maritza Oñate	Comercial			
7	Vilma Rojas	Contabilidad			
8	Carlos Barrios	Logística			
9	Silvia Ante	Contabilidad			
10	David Villalbe	Seguridad indust			

#### GRUPO NRO. 3

Nro.	Nombre y apellido	Departamento	Líder del grupo	Nombre del grupo	Frase celebre
1	Roberto Luna	Logística	Juan Arroyo	Perfect body	"La actitud hace la diferencia"
2	Carlos Fuentes	Seguridad indust			
3	Fausto Garrido	Logística			
4	Byron Laines	RR.HH			
5	Mauro Gómez	Logística			
6	Liliana Macas	Contabilidad			
7	Vinicio Espín	Comercial			
8	Esthela Luna	RR.HH			
9	Juan Arroyo	Contabilidad			

10	Galo Cisneros	Seguridad indust			
----	---------------	------------------	--	--	--

#### GRUPO NRO. 4

Nro.	Nombre y apellido	Departamento	Líder del grupo	Nombre del grupo	Frase celebre
1	Nancy Hidalgo	Logística	Gloria Hernández	Dem Boys	"Aquí y ahora"
2	Karla Mendoza	Seguridad indust			
3	Luis Vivas	Logística			
4	Gloria Hernández	RR.HH			
5	Milena Macías	Logística			
6	Gladys Narváez	Contabilidad			
7	Wilson Pineda	Comercial			
8	Juan Morales	RR.HH			
9					
10					

# ANEXO # 10

## Proforma de servicio experto en redes

**DKM** **VADVA**  
CONSULTING PARTNERS Agencia de Consultoría

Dorado 8-90 y Cimado  
Caj. 9984100481  
Izorra - Int'l Phone - Ecuador  
e-mail: david@comunicacion.com  
Código: Tel: 51282771 9958947903  
vadd@vadva.com

RUC: 1708470479001  
AUT. SRI: 1122436833

Diego Patricio Dávila Linares  
FECHA DE AUTORIZACIÓN: 13 MARZO 2018

NOMBRE: TRADING EXPRESS S.A. FECHA: 01 FEB-2019  
DIRECCIÓN: CALLE E3 N72-109 Y CALLE N73 RUC: 0992597216001 TELF.: 2480623

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	V. Unit.	TOTAL
	ADMINISTRACIÓN REDES SOCIALES TRADING EXPRESS		\$300 <sup>00</sup> \$300 <sup>00</sup>
SUMA:			\$600 <sup>00</sup>
IVA: +			\$72 <sup>00</sup>
TOTAL USU:			\$672 <sup>00</sup>

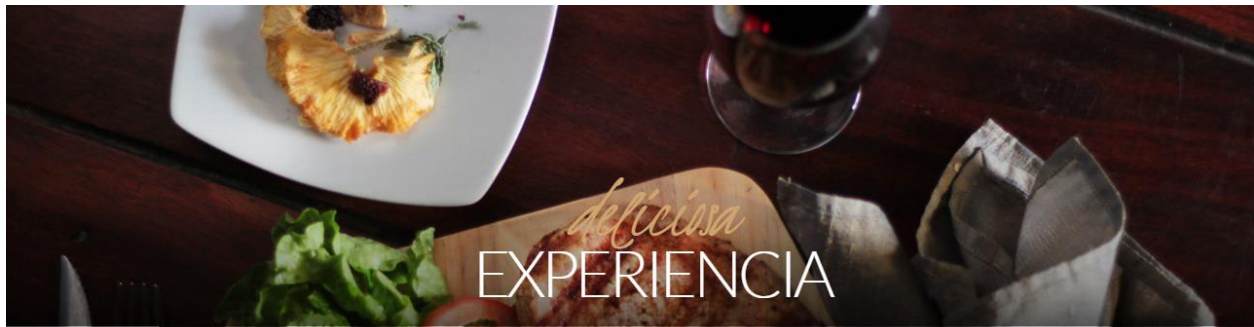
DISEÑO GRAFICO INTERNET & MULTIMEDIA MARKETING & PUBLICIDAD IMPRESION & P.D.P SHOWS & EVENTOS ANIMACION 2D&3D

**ANEXO # 11**

Detalle gráfico de Delicatessen Federer



# DELICATESSEN





**ANEXO # 12**

Detalle gráfico de Hostal Luigi



## ANEXO #13

Información disponible para visitas empresariales



**24 HRS**  
PUERTA A PUERTA EN CIUDADES PRINCIPALES DÍAS HÁBILES

**TECNOLOGÍA DE SEGURIDAD**

Un técnico por cada camión. Comunicación los mismos que cada 10 minutos desde las bases en la ruta. Seguimiento satelital en línea desde nuestras oficinas en Quito y Guayaquil las 24 horas.

**SU EMPRESA**

documentación y carga liviana con tiempo de entrega de 24 horas para ciudades principales y 48 horas para ciudades periféricas.

**TRANSPORTE NACIONAL PESADO**  
Cubrimos todo el Ecuador, con nuestra flota de camiones; con entregas centralizadas y entregas punto a punto.

**ALMACENAMIENTO Y GESTIÓN DE INVENTARIO**  
Contamos con bodegas industriales con los respectivos sistemas de seguridad que requiere para la actividad así como también con el personal adecuado para la manipulación del producto.

**FLETES INTERNOS DENTRO DEL PUERTO**  
Como complemento de la cadena logística, BIDTRANS ofrece servicios de importación y exportación de mercadería, así como la respectiva gestión aduanera.

Servicios integrales de transporte y logística para su empresa, con flota de camiones nueva, equipos de carga especializados, talento humano altamente capacitado y motivado, tecnología de punta, lo que nos permite garantizar soluciones logísticas personalizadas con seguridad y puntualidad.

f el mundo más cerca!

# TRANSPORTANDO SUEÑOS POR TODO EL ECUADOR

Somos la solución para sus negocios

[www.tradingexpress.com.ec](http://www.tradingexpress.com.ec)



