

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERIA
EN GERENCIA Y LIDERAZGO**

TEMA:

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE
TRANSPORTE DE CARGA “EXPRESSTAGEX S.A” UBICADA EN EL
NORTE DE QUITO**

AUTOR: MAYRA ALEXANDRA ARGUELLO SANCHEZ

TUTOR: ING. GIOVANNY LUCERO

QUITO, ABRIL 2011

DECLARACIÓN

Yo Mayra Alexandra Arguello Sánchez, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Mayra Alexandra Arguello Sánchez

CERTIFICACIÓN

Yo Ing. Giovanni Lucero tutor de la presente Tesis de Diseño del Plan Estratégico para la Empresa de Transporte de Carga “Expresstage S.A” ubicada en el norte de Quito, certifico que la tesis cumplió con todos los parámetros requeridos, por lo tanto autorizo su presentación ante las respectivas autoridades para su sustentación y defensa del mismo.

Ing. Giovanni Lucero

TUTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de vivir, de crecer y triunfar, por permitirme terminar esta carrera universitaria con superación y perseverancia en el cual debo demostrar los conocimientos adquiridos a través de los años, pero sobre todo por ponerme en mi camino una maravillosa familia quienes han sido los que han aportado para mi crecimiento profesional, unos excelentes maestros, amigos y demás que han sido parte importante en el transcurso de mi vida universitaria.

Al Ing. Giovanni Lucero Tutor de mi tesis por su constante apoyo y dedicación, por su firme decisión en llevar adelante el plan acompañado de su alto conocimiento, paciencia, tiempo y compromiso para lograr mi objetivo.

A la planta docente de la carrera de Gerencia y Liderazgo por todos sus aportes en mi formación profesional y por sus consejos humanistas que han logrado convertirme en la persona que ahora soy.

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía, por darme salud, vida y constancia permitiéndome ser una buena persona y cumplir mi meta.

A Dimas Arguello y Fabiola Sánchez, mis padres, quienes han sido los pilares fundamentales de mi vida, por brindarme su amor, cariño, comprensión y un apoyo incondicional en todos los instantes de mi vida. Por enseñarme que cada uno de los triunfos que en la vida se consigue es gracias a Dios, a la constancia, perseverancia, esfuerzo y trabajo, sobre todo me inculcaron fuertes valores para ser una persona de bien. Padres quiero que sepan que los amo mucho, gracias por darme la vida y apoyarme en cada momento y ser partícipe de cumplir mis sueños.

A Edwin Arguello, mi hermanito mayor que por cosas del destino ya no está, le dedicó este triunfo porque el orgullo de él era verme convertida en toda una profesional y quiero que sepas que lo prometido es deuda, yo se que desde el cielo has guiado mi camino y has estado conmigo en todo momento, aunque no estés a mi lado pero te siento en mi corazón y siempre vivirás en el.

A Juan Carlos, mi hermano menor, quien de una u otra manera ha intervenido en cada una de las etapas de la elaboración de esta tesis, estimulándome para que no decaiga con los problemas que encontré en este camino, apoyándome, aconsejándome para que este proyecto sea de calidad.

A mi sobrinita, quien me ha vuelta la sonrisa y ha sido parte para este sueño hecho realidad.

A mi familia en general, principalmente a mis tías, Marcia y María Sánchez quienes de una u otra manera me apoyaron para llegar a ser una profesional.

A mis compañeros y amigos, especialmente a Joanna que en el transcurso de toda mi vida universitaria me brindo su apoyo y amistad.

Mayra Alexandra Arguello Sánchez

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN	I
CERTIFICACIÓN	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE CUADROS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XV
RESUMEN EJECUTIVO	XVII

CAPITULO I

PLAN DE TESIS

1	TEMA	1
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
4	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	2
5	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
5.1	OBJETIVO GENERAL	2
5.2	OBJETIVO ESPECIFICO	3
6	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
7	MARCO DE REFERENCIA	4
7.1	MARCO TEÓRICO	4
7.2	MARCO CONCEPTUAL	7
8	HIPOTESIS	8
9	ASPECTOS METODOLÓGICOS	9

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1	ANÁLISIS MACROENTORNO	11
2.1.1	ASPECTO ECONÓMICO	11
2.1.1.1	PRODUCTO INTERNO BRUTO	12
2.1.1.2	TASA DE INTERES	13
2.1.1.3	TASA DE INFLACIÓN	14
2.1.2	ASPECTO SOCIAL	15
2.1.2.1	DELINCUENCIA	16
2.1.3	ASPECTO POLÍTICO	16
2.1.3.1	LEY DE TRÁNSITO	17
2.1.3.2	VÍAS DE COMUNICACIÓN	18
2.2	ANÁLISIS MICROENTORNO	20
2.2.1	CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	20
2.2.1.1	PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES O VENDEDORES	21
2.2.1.2	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES	21
2.2.1.3	AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	24
2.2.1.4	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	27
2.2.1.5	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	28
2.2.1.5.1	COMPETENCIA "EL FERROCERRIL"	31

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE MERCADO

3.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	33
3.1.2	ANALISIS DE LA DEMANDA	34
3.1.3	LA MUESTRA	34
3.1.3.1	TAMAÑO DE LA MUESTRA	34

3.1.4	DISEÑO DE LA ENCUESTA	35
3.1.5	PROCESAMIENTO DE DATOS	39
3.2	ANÁLISIS DE LA OFERTA	59
3.3	ANÁLISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA	62

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1	ANÁLISIS DE LA EMPRESA	63
4.1.1	RESEÑA HISTÓRICA	65
4.1.2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	65
4.2	FODA ANÁLISIS DE LA EMPRESA	66
4.2.1	EXTERNO: DIAGNÓSTICO DE OPORTUNIDAD Y AMENAZAS	66
4.2.2	INTERNO: DIAGNÓSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	66
4.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (EFI)	72
4.4	MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS (EFE)	74
4.5	MATRIZ FODA (POR FAMILIAS)	76
4.6	MAPA DE PROCESOS	85
4.7	DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO	89
4.8	PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS	89
4.8.1	OBJETIVO GENERAL	89
4.8.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	89
4.8.3	OBJETIVO # 1	90
4.8.3.1	ESTRATEGIA # 1.1	90
4.8.3.2	PLAN OPERATIVO	90
4.8.4	OBJETIVO # 2	91
4.8.4.1	ESTRATEGIA # 2.1	91
4.8.4.2	PLAN OPERATIVO	91
4.8.5	OBJETIVO # 3	92

4.8.5.1	ESTRATEGIA # 3.1	92
4.8.5.2	PLAN OPERATIVO	92
4.8.5.3	ESTRATEGIA # 3.2	99
4.8.5.4	PLAN OPERATIVO	99
4.8.5.5	ESTRATEGIA # 3.3	100
4.8.5.6	PLAN OPERATIVO	101
4.8.6	OBJETIVO # 4	103
4.8.6.1	ESTRATEGIA # 4.1	103
4.8.6.2	PLAN OPERATIVO	103
4.8.6.2.1	PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	104
4.8.6.3	ESTRATEGIA # 4.2	107
4.8.6.4	PLAN OPERATIVO	107
4.8.7	OBJETIVO # 5	111
4.8.7.1	ESTRATEGIA # 5.1	111
4.8.7.2	PLAN OPERATIVO	111
4.8.7.2.1	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL	112
4.8.7.2.2	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO	113
4.8.7.2.3	ESTRUCTURA FUNCIONAL PROPUESTO	114
4.8.7.3	ESTRATEGIA # 5.2	115
4.8.7.4	PLAN OPERATIVO	115
4.8.7.4.1	PLANTEAMIENTO DE VALORES Y PRINCIPIOS	116
4.8.7.4.2	PLANTEAMIENTO DE LA VISIÓN	118
4.8.7.4.3	PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN	118
4.8.7.4.4	PLANTEAMIENTO DE LAS POLÍTICAS	119
4.8.8	OBJETIVO # 6	121
4.8.8.1	ESTRATEGIA # 6.1	121
4.8.8.2	PLAN OPERATIVO	121
4.8.9	OBJETIVO # 7	127
4.8.9.1	ESTRATEGIA # 7.1	127
4.8.9.2	PLAN OPERATIVO	127
4.8.9.2.1	ACTIVIDADES DE CONTROL	127
4.8.10	OBJETIVO # 8	134
4.8.10.1	ESTRATEGIA # 8.1	134

4.8.10.2	PLAN OPERATIVO	134
4.8.10.2.1	SERVICIO	134
4.8.10.2.2	PLAZA	134
4.8.10.2.3	PRECIO	137
4.8.10.2.4	PROMOCIÓN	144
4.8.10.2.5	PUBLICIDAD	147
4.8.10.2.6	PERSONAL	149
4.8.10.2.7	PROCESOS	150
4.8.10.2.8	EVIDENCIA FÍSICA	151
4.8.11	OBJETIVO # 9	154
4.8.11.1	ESTRATEGIA # 9.1	154
4.8.11.2	PLAN OPERATIVO	154
4.8.12	OBJETIVO # 10	157
4.8.12.1	ESTRATEGIA # 10.1	157
4.8.12.2	PLAN OPERATIVO	157
4.9	ESTRUCTURA FINANCIERA	166
4.9.1	INVERSIÓN	166
4.9.1.1	PLAN DE INVERSIÓN	166
4.9.1.2	FINANCIAMIENTO	168
4.9.2	ESTRUCTURA DE INGRESOS	169
4.9.3	GASTOS	170
4.9.4	BALANCE DE RESULTADOS PROYECTADO	171
4.9.5	RENTABILIDAD DEL PLAN PROPUESTO	173
4.9.5.1	MARGEN NETO DE UTILIDAD	173

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	CONCLUSIONES	175
------------	---------------------	------------

5.2	RECOMENDACIONES	177
	BIBLIOGRAFÍAS	178

ANEXOS

ANEXO 1	181
ANEXO 2	184
ANEXO 3	188
ANEXO 4	190

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1	EVOLUCIÓN DEL PIB 2008 – 2009	12
CUADRO # 2	TASAS DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA A ENERO 2010	14
CUADRO # 3	INFLACIÓN 2009 – 2010	15
CUADRO # 4	COMPETIDORES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE	30
CUADRO # 5	LA EMPRESA DE TRANSPORTE QUE UTILIZA EN BASE A QUE FACTOR REALIZA EL COBRO	39
CUADRO # 6	LA EMPRESA DE TRANSPORTE QUE USTED UTILIZA QUÉ VALOR LE COBRA POR EL ENVIÓ DE UN KG	40
CUADRO # 7	ESTÁ DE ACUERDO CON LOS PRECIOS QUE IMPONE LA EMPRESA POR EL SERVICIO QUE BRINDA	42
CUADRO # 8	LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA QUE USTED UTILIZA QUE BENEFICIO LE BRINDA	43
CUADRO # 9	LA EMPRESA CUMPLE CON TODOS LOS BENEFICIOS QUE LES OFRECE AL ENVIAR LA MERCADERÍA	44
CUADRO # 10	ESTÁ USTED DE ACUERDO CON LA ATENCIÓN QUE LE BRINDA LA EMPRESA DE TRANSPORTE AL HACER EL CONTRATO PARA NEGOCIAR	45
CUADRO # 11	ES INDISPENSABLE QUE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE CUENTEN CON EL SEGURO DE CARGA	46
CUADRO # 12	LE GUSTARÍA A USTED COMO CLIENTE QUE LA EMPRESA QUE UTILIZA AMPLIÉ SUS BODEGAS	47
CUADRO # 13	ESTÁ PLENAMENTE SATISFECHO CON EL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA	49
CUADRO # 14	CUANTAS VECES AL MES USTED UTILIZA LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA	50
CUADRO # 15	EN QUÉ MES O MESES DEL AÑO USTED UTILIZA CON MÁS FRECUENCIA LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE	51
CUADRO # 16	QUÉ VOLUMEN DE CARGA PROMEDIO AL MES EMPLEA SU EMPRESA	53
CUADRO # 17	PARA QUE DESTINOS USTED UTILIZA EL TRANSPORTE DE CARGA	54

CUADRO # 18	DE QUÉ MANERA LE GUSTARÍA PAGAR POR EL SERVICIO RECIBIDO POR LA EMPRESA	55
CUADRO # 19	CUÁL NOMBRE DE EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA RECUERDA EN ESTE MOMENTO	56
CUADRO # 20	HA PRESENTADO QUEJAS A LA EMPRESA EN EL ÚLTIMO TRIMESTRE	58
CUADRO # 21	ANÁLISIS DE LA OFERTA	59
CUADRO # 22	ANÁLISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA	63
CUADRO # 23	MATRIZ FODA DE LA EMPRESA “EXPRESSTAGEX	67
CUADRO # 24	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	73
CUADRO # 25	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	75
CUADRO # 26	FORTALEZAS (FAMILIAS)	77
CUADRO # 27	OPORTUNIDADES (FAMILIAS)	78
CUADRO # 28	DEBILIDADES (FAMILIAS)	79
CUADRO # 29	AMENAZAS (FAMILIAS)	80
CUADRO # 30	MATRIZ DE CONFRONTACIÓN FORTALECIMIENTO	81
CUADRO # 31	MATRIZ DE CONFRONTACIÓN MANTENIMIENTO	82
CUADRO # 32	MATRIZ DE CONFRONTACIÓN OFENSIVA	83
CUADRO # 33	MATRIZ DE CONFRONTACIÓN DEFENSIVA	84
CUADRO # 34	MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA EXPRESSTAGEX	86
CUADRO # 35	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y VENTAJAS	87
CUADRO # 36	ESCENARIOS EMPRESA “EXPRESSTAGEX”	88
CUADRO # 37	COSTO SERVICIO PROFESIONAL	98
CUADRO # 38	COSTOS POR IMAGEN CORPORATIVA	99
CUADRO # 39	COSTOS POR UNIFORME DE PERSONAL	100
CUADRO # 40	COSTOS POR CAPACITACIÓN DE PERSONAL	102
CUADRO # 41	COSTO POR ARRIENDO DE BODEGA	110
CUADRO # 42	MATRIZ AXIOLÓGICA	117
CUADRO # 43	COSTO DE SERVICIO PROFESIONAL	120
CUADRO # 44	COSTO POR PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	126
CUADRO # 45	COSTO POR HOJAS MEMBRETADAS	133
CUADRO # 46	DIMENSIONES Y PESOS DE CARTONES Y BULTOS	138
CUADRO # 47	CIUDADES DE COBERTURA	139

CUADRO # 48	DETALLE DEL CAMIÓN	139
CUADRO # 49	PRECIOS POR EL SERVICIO DE CARTONES Y BULTOS	140
CUADRO # 50	CUADRO GENERAL DE GASTOS (VEHÍCULO)	141
CUADRO # 51	PRECIO POR EL SERVICIO PROPUESTO CARTÓN Y BULTO	143
CUADRO # 52	TABLA DE PUNTOS PARA OBTENER LOS BOLETOS	146
CUADRO # 53	GASTOS POR PROMOCIÓN DE VENTAS	153
CUADRO # 54	GASTOS PUBLICITARIOS	153
CUADRO # 55	COSTO POR ADECUACIONES	156
CUADRO # 56	TIEMPOS DE COBERTURA	157
CUADRO # 57	MAPA ESTRATÉGICO	159
CUADRO # 58	TABLERO DE CONTROL “EXPRESSTAGEX”	160
CUADRO # 59	POA	161
CUADRO # 60	MODELO DE MONITOREO Y CONTROL DE INDICADORES	165
CUADRO # 61	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	167
CUADRO # 62	INGRESOS	169
CUADRO # 63	PROYECCIÓN EN VENTAS	170
CUADRO # 64	GASTOS DE LA EMPRESA EXPRESSTAGEX	170
CUADRO # 65	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	171

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1	CINCO FUERZAS DE PORTER	20
GRÁFICO # 2	LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA QUE USTED UTILIZA EN BASE A QUE FACTOR REALIZA EL COBRO POR EL ENVIÓ DE LA MERCADERÍA	39
GRÁFICO # 3	LA EMPRESA DE TRANSPORTE QUE USTED UTILIZA QUÉ VALOR LE COBRA POR EL ENVIÓ DE UN KG. DE LA MERCADERÍA	41
GRÁFICO # 4	ESTÁ DE ACUERDO CON LOS PRECIOS QUE IMPONE LA EMPRESA POR EL SERVICIO QUE BRINDA	42
GRÁFICO # 5	LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA QUE USTED UTILIZA PARA EL ENVIÓ DE LA MERCADERÍA QUE BENEFICIO LE BRINDA	43
GRÁFICO # 6	LA EMPRESA CUMPLE CON TODOS LOS BENEFICIOS QUE LES OFRECE AL ENVIAR LA MERCADERÍA AL RESPECTIVO DESTINO	44
GRÁFICO # 7	ESTÁ USTED DE ACUERDO CON LA ATENCIÓN QUE LE BRINDA LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA QUE UTILIZA AL HACER EL CONTRATO PARA NEGOCIAR	46
GRÁFICO # 8	CREE USTED QUE ES INDISPENSABLE QUE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE CUENTEN CON EL SEGURO DE CARGA	47
GRÁFICO # 9	LE GUSTARÍA A USTED COMO CLIENTE QUE LA EMPRESA QUE UTILIZA AMPLIÉ SUS BODEGAS	48
GRÁFICO # 10	ESTÁ PLENAMENTE SATISFECHO CON EL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA	49
GRÁFICO # 11	CUANTAS VECES AL MES USTED UTILIZA LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA	50
GRÁFICO # 12	EN QUÉ MES O MESES DEL AÑO USTED UTILIZA CON MÁS FRECUENCIA LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA	52
GRÁFICO # 13	QUÉ VOLUMEN DE CARGA PROMEDIO AL MES EMPLEA SU EMPRESA AL ENVIARLA A LOS RESPECTIVOS DESTINOS	53

GRÁFICO # 14	PARA QUE DESTINOS USTED UTILIZA EL TRANSPORTE DE CARGA PARA EL ENVIÓ DE LA MERCADERÍA	54
GRÁFICO # 15	DE QUÉ MANERA LE GUSTARÍA PAGAR A USTED EL SERVICIO RECIBIDO POR LA EMPRESA DE TRANSPORTE QUE UTILIZA	55
GRÁFICO # 16	CUÁL NOMBRE DE EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA RECUERDA EN ESTE MOMENTO	57
GRÁFICO # 17	HA PRESENTADO QUEJAS A LA EMPRESA EN EL ÚLTIMO TRIMESTRE	58
GRÁFICO # 18	MARGEN NETO DE UTILIDAD	173
GRÁFICO # 19	RENTABILIDAD CON RESPECTO A LAS VENTAS DEDUCIENDO LOS GASTOS	174

RESUMEN EJECUTIVO

La realización de este proyecto tiene como objeto crear un plan estratégico que mejore la gestión en la empresa de transporte “Expresstagex” buscando con ello ser más competitivos y obtener un buen ambiente laboral dentro de la misma, y así otorgar un servicio de calidad generando rentabilidad para la empresa.

La empresa Expresstagex tiene como misión brindar un servicio de calidad en el transporte de su carga, cumpliendo con los estándares de seguridad, garantía y tiempos de entrega acordados con nuestros clientes, su visión es ser una empresa de transporte de carga reconocida a nivel nacional, con una sólida estructura organizacional, cubriendo las exigencias y expectativas que proporcione bienestar a nuestros empleados, clientes y proveedores.

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema, objetivos, justificación del tema, marco de referencia y conceptual, hipótesis, la misma que será validada al concluir la investigación, los cuales nos servirán de guía en el desarrollo de la tesis.

En el segundo capítulo, presenta el escenario macro y micro ambiente. En el macro se define la situación en la que se encuentra el país con sus respectivos actores económicos, políticos y sociales. En el micro se analizan las 5 Fuerzas de Michael Porter.

En el capítulo tres, muestra el estudio de mercado basado en la investigación de campo, análisis de la demanda, diseño de encuestas, la elaboración de tablas de datos con el respectivo análisis para cada pregunta, análisis de la oferta y por último el análisis de la demanda insatisfecha.

En el capítulo cuatro, refleja el Diseño del Plan Estratégico planteado para la empresa de transporte Expresstagex en función de sus características fundamentales como el análisis de la empresa, reseña histórica, descripción de la empresa, el diagnóstico empresarial interno con la descripción de la herramienta FODA, la

matriz de evaluación de los factores externos e internos y su respectivo análisis para definir el análisis de la situación actual de la empresa. Además se realiza en análisis de la Matriz Foda por familias, el mapa de procesos, las matrices de fortalecimiento, mantenimiento, ofensivas, defensiva, los factores críticos de éxito y ventajas organizacionales y escenarios.

Planteando de este modo la filosofía y compromiso empresarial, principios y valores que a través de la formulación, de la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y planes operativos, los mismos que servirán como lineamiento para enmarcar el funcionamiento de la empresa Expresstagesex.

En este capítulo también se realiza el mapa estratégico, el tablero de control y el POA, los cuales nos sirve para realizar una evaluación y control para aplicar en el diseño de este plan propuesto, ya que permite definir cuando será aplicable con respecto al plan operativo que se ha detallado.

Además se agrega la estructura financiera, una etapa en la cual se define la viabilidad del plan estratégico planteado para la empresa Expresstagesex, mediante la utilización del balance de resultados proyectado, para definir el margen de utilidad para los próximos años.

Finalmente, se establece las conclusiones y recomendaciones en función de todo el proceso de investigación propuesto y la formulación de soluciones y alternativas, de tal manera que se pueda generar un contexto global del aporte para la empresa Expresstagesex en todos sus ámbitos.

CAPITULO I

PLAN DE TESIS

1. TEMA

Diseño del Plan Estratégico para la Empresa de Transporte de Carga “EXPRESSTAGEX S.A” ubicada en el norte de Quito.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EXPRESSTAGEX es una empresa familiar creada por personas naturales, nació de una ilusión de la persona que ahora es el dueño el Sr. Johnny Muñoz Alcivar quien es el gerente de la misma, el motivo de la creación fue porque él trabajaba como accionista en la Empresa de Transportes de Carga Unitransa y conocía todo el proceso de cómo se manejaba esta empresa y tomó la decisión de abrirse y crear su propia compañía. El porqué de salir de esta empresa era porque tenía muchos problemas, no existía una buena organización y un desempeño ideal en las funciones de las actividades de esta empresa.

Esta empresa se constituyo el 19 de julio del 2008 por 3 accionistas, cuenta con sus respectivas oficinas como es la matriz Quito y sus sucursales ubicadas en Santo Domingo y Guayaquil.

El problema surge desde sus inicios ya que al ser constituida legalmente la empresa no identifica claramente un eje administrativo y de planificación, basándose tan solo en una administración empírica hasta el día de hoy.

Esto ha ocasionado que la empresa no tome los correctivos necesarios por lo que a lo largo del tiempo las consecuencias se han ido acumulando, por ejemplo no contar con un control en los procesos, un deficiente flujo de información, en que su cliente interno no se sienta identificado con su trabajo y mucho menos con la empresa, y

sobre todo la inestabilidad que puede llegar a tener dentro del mercado y su posición frente a la competencia.

Actualmente estas debilidades se han convertido en una mayor amenaza pues la empresa no cuenta con un sistema de comunicación adecuado, el personal administrativo no tiene definido claramente sus funciones lo que implica que las operaciones se realizan de una manera circunstancial, lo cual ha producido deficiencias que puede causar a lo largo del tiempo una quiebra por desconocimiento de un plan estratégico que conlleva lo que es la misión, visión, valores y principios lo cual es de gran importancia para saber a dónde quiere llegar y que se quiere conseguir.

La empresa requiere de estrategias eficientes para competir en el mercado y así tener una posibilidad de mantener y aumentar su actividad.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el mecanismo para lograr el aprovechamiento del Plan Estratégico en la Empresa EXPRESTAGEX como fuente de crecimiento.

4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué factores de índole macro y micro ambiental se verían relacionados con la creación de este plan?
- ¿Cuáles son las técnicas más apropiadas que deben desarrollarse para sujetar el Plan Estratégico en la empresa EXPRESSTAGEX?
- ¿Cómo se puede determinar la factibilidad en todos los aspectos para la creación de este Plan Estratégico para la empresa EXPRESSTAGEX?

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico para la Empresa de Transporte de Carga “EXPRESSTAGEX S.A” a nivel nacional.

5.2 OBJETIVO ESPECIFICO

- Identificar las variables del entorno que afectan directa e indirectamente a la organización de la empresa.
- Realizar el diagnóstico interno de la empresa de transporte Expresstages para identificar la situación real.
- Realizar un estudio de mercado para identificar la demanda insatisfecha.
- Estructurar un modelo de Plan Estratégico para la empresa.
- Evaluar financieramente la viabilidad del modelo del Plan Estratégico.

6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Específicamente en la Empresa Expresstages se ha detectado que sufre algunas deficiencias como es la falta de estructura organizacional, la ausencia de un clima organizacional y el manejo adecuado de los recursos humanos en la empresa , lo cual se ha tomado la decisión de plantear un plan estratégico que direcciona a ser más eficiente en el mercado.

En la actualidad la empresa no cuenta con un enfoque claro en su gestión administrativa, lo que ha provocado un lento crecimiento a nivel organizacional, este aspecto no ha sido considerado como un problema trascendental y por lo tanto no se ha buscado posibles soluciones.

La elaboración de un modelo de Planificación Estratégica para la empresa Expresstages, permite evaluar la gestión administrativa de la compañía, generando la

posibilidad de tomar medidas preventivas y correctivas lo que ayudara la eficiencia en el uso de recursos y un cumplimiento eficaz de los objetivos administrativos y empresariales, así como su permanencia en el tiempo.

Este plan contiene todos los aspectos relevantes para que la empresa diseñe su futuro y establezca la forma de alcanzar sus objetivos. Para esto es necesaria la colaboración del personal y de todos quienes de una u otra forma participan dentro de las actividades de la empresa. Así se le otorgara a la misma a posibilidad de conocer el que hacer y cómo hacerlo, bajo la conducción de alineamientos que harán que la permanencia de Expresstages en el tiempo sea duradera.

La presente investigación tiene como matriz la creación de un proceso de Planificación Estratégica que este acorde a las necesidades tanto internas como externas, el mismo que ayudará de manera muy significativa en el desarrollo eficiente de la empresa EXPRESSTAGEX S.A.

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1 MARCO TEÓRICO

Toda organización pública o privada, con/sin ánimo de lucro, necesitan trazar y ejecutar un plan estratégico. Se convierte en la hoja de ruta indispensable para gestionar eficazmente la estrategia y de esta forma poder alcanzar la visión organizacional o corporativa.

El tema busca básicamente un direccionamiento claro de la organización para que esta pueda encaminar adecuadamente sus operaciones, fundamentándose en una Planificación Estratégica que se sujeta a sus necesidades basándose en un sustento científico.

Las alternativas para tratar este problema son distintos, entre ellas tenemos: Estrategias de crecimiento Integral, Estrategias de Crecimiento de Diversificación, Concéntrica y de servicio es decir las estrategias más adecuadas como herramientas para valorar la situación de esta compañía. Como se puede ver cada una de estas estrategias responden a una realidad diferente las mismas que muy difícilmente puede sujetarse a las necesidades de la empresa, son teorías que nacen de una postura

que es buscar una maximización de los recursos desde distintos puntos de vista, pero el decir que una de ellas es el más adecuado, sería sesgar información y anular otra posible solución para mejorar la gestión administrativa.

Hemos considerado que el trabajar con teorías científicas tomando de ellas los enfoques que se sujetan a nuestras necesidades obtendremos el objetivo planteado.

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

"No hay que temer a la competencia, Si no a la incompetencia".

CONCEPTOS

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. También analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa, lo cual permite orientar la

empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.¹

GENERALIDADES

El Plan estratégico constituye el mapa que guía la acción de corto y mediano plazo de una organización. Es la brújula que indica el camino que hay que transcurrir para transitar de una situación actual a otra referencial o deseada.

Todo plan está circunscrito a tres variables predominantes. La primera, saber que se quiere lograr (direccionalidad estratégica); la segunda, cómo lograr lo que se quiere (capacidad de gestión); y la tercera, con quienes lograr los objetivos (governabilidad estratégica). La combinación de estos factores es lo que permite que el desempeño organizacional llegue en cantidad, calidad y oportunidad.

ETAPAS

Las etapas de la planificación estratégica están dadas por el desarrollo de la planificación como disciplina y por las definiciones ideológicas de quien realiza o encarga la planificación. De hecho el grado y la profundidad de la participación de los distintos componentes de una organización están íntimamente ligados al carácter progresista o conservador de la misma. Así, una organización participativa y horizontal, es mucho más democrática y progresista que una organización que planifica desde adentro hacia afuera. En este sentido, las etapas de una planificación para una gestión de carácter estratégico, en organizaciones que se precian de progresistas, son las siguientes:

- 1. Definición de la Visión**
- 2. Formulación de la Misión**

¹HERNANDEZ Cesáreo, EL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO: GUÍA PRÁCTICA PARA ELABORARLO PASO A PASO.

3. Definición del Ámbito de Acción de la Organización.
4. Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos.
5. Diagnóstico Participativo.
6. Políticas y Normas de la Organización.
7. Planes, Programas y Proyectos.
8. Análisis de la situación actual con el Entorno Externo e Interno Clave.
(FODA)
9. Implementación de estrategias. Elaboración de los planes de acción
10. Ejecución del Plan Estratégico
11. Control y Evaluación.

7.2 MARCO CONCEPTUAL

Visión.- Es una imagen del futuro, no probable sino posible, que deseamos de forma realista y atractiva. Vivir el futuro en presente. Es por ello que es el sueño máspreciado a largo plazo.

La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

Valores.- El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso.

Misión.- Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.

Plan Estratégico.- Es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.²

Meta.- Son objetivos que nos trazamos para alcanzarlos de una manera eficiente.

Objetivo.- Guarda especial interés en el ámbito empresarial debido a que es una parte esencial en la formulación estratégica. El Objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo.

Política.- Es la fuerza que mueva las instituciones. Ya que todas las circunstancias o decisiones importantes, pasan por una movida política. Y es que todo gobierno democrático, depende de la política, para poder ejercer autoridad y tomar decisiones en pro de los ciudadanos.

Estrategia.- Son los métodos que utilizamos para hacer algo. Identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para una tarea concreta naturalmente supone plantearnos nuestra materia no desde el punto de los conocimientos.

Tecnología: Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

8. HIPOTESIS

La implementación de un Plan Estratégico para la Empresa Expresstages generará reorganización interna, incremento de competitividad y rentabilidad para la misma.

VARIABLE INDEPENDIENTE

- Implementación de un Plan Estratégico.

VARIABLE DEPENDIENTE

- **Reorganización Interna:** Elaboración de documentos que respalden la filosofía.

²Lambin Jean – Jacques “Marketing Estratégico”, 3a. ed. México: McGraw-Hill, 1997, xxxiii, 610p.

Competitividad: Es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general.

Formula

Competitividad = Lo competitivos que somos estratégicamente + Lo competitivos que somos operacionalmente.

- **Rentabilidad:** Mide la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus recursos financieros.

Formula

Rentabilidad = Beneficio / RecursosFinancieros

9. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El presente estudio se realiza por medio de un diseño de investigación de tipo descriptivo o correlacional, con el que se pretende describir características, estimar relaciones y efectuar predicciones. Debido a que el objetivo es determinar la evolución de determinadas variables y sus relaciones a lo largo de un período de tiempo, el tipo de diseño de investigación será de tipo descriptivo longitudinal.

En la investigación se realizará un análisis descriptivo, fundamentado en el diagnóstico de la propuesta de creación de un plan estratégico, el cual se enfoca a la expansión de la empresa Expresstageex con la que se puede alcanzar una mayor participación en el mercado de la misma.

Esta fase descriptiva da inicio a la investigación, en ella se realizará un análisis detallado minucioso del sector empresarial a través de un modelo adecuado y además con las estrategias que sirvan como herramientas para valorar la situación de esta empresa.

Este método será escogido porque me permitirá describir y evaluar cada proceso del plan estratégico que voy a crear para la Empresa Expresstageex, lo cual me permitirá tener un orden lógico y una adecuada transcripción de las estrategia aplicarse en esta

compañía buscando las herramientas adecuadas para la solución de estas deficiencias que atraviesa la empresa.

FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los procedimientos prácticos para la obtención de la información se basarán en las siguientes técnicas:

Observación Directa: Esta técnica nos permitirá aclarar y analizar las experiencias diarias de la organización y el personal que la conforman dentro de la empresa EXPRESSTAGEX. Además es necesario contar con documentos que respalde dicha situación en las cuales sea posible constatar la situación financiera y administrativa de la empresa en estudio.

Entrevista: Se utilizará esta técnica para entrevistar a los colaboradores que conforma la empresa Expresstages para conocer sus puntos de vista sobre el funcionamiento y de que le hace falta a la compañía para el respectivo sustento.

Encuesta: Se hará las respectivas encuestas a los clientes de las empresas a las cuales presta servicios la compañía Expresstages para conocer sus puntos de vista sobre el servicio.

Se diseñará encuestas y entrevistas, cuyo diseño será en base a las variables de contraste, la validación será posible a través de una prueba piloto. La aplicación se echa a todos los que se involucran con la empresa.

CAPÍTULO II.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En el presente capítulo se tratará aspectos relacionados con el ambiente tanto a nivel macro y micro en el que la empresa desarrolla sus actividades con el fin de determinar las posibilidades de éxito y oportunidades que tiene la misma en el mercado que actualmente se encuentra. Para ello se realiza los siguientes análisis:

- Macro-entorno
- Micro-entorno

2.1 ANÁLISIS MACROENTORNO

2.1.1 ASPECTO ECONÓMICO

La industria del Transporte, con el pasar del tiempo ha repercutido de gran manera en la historia gracias a sus constantes luchas en aspectos: políticos, sociales, económicos, etc.; debido a que sus deseos por conseguir mejores derechos por el trabajo que realizan los ha llevado a constituirse como una de las fuerzas con mayor incidencia en aspectos que tienen gran relevancia para el Estado.

Es de conocimiento mundial que por ser un país en vías de desarrollo la situación en un marco general se ha visto empañado por una serie de problemas de orden económico, político y social, situación que ha impedido un desarrollo armónico y equilibrado.

Es importante resaltar que el factor que más ha perjudicado al país en los últimos años ha sido la dolarización, ya que muchas empresas nacionales se vieron afectadas en su competitividad y esto debido a los elevados costos en la producción lo que redujo aun más la probabilidad de competir tanto en el mercado interno como el externo, sin embargo en la actualidad este escenario ha logrado una estabilidad económica.

2.1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB es un indicador que revela que la efectividad y el valor monetario total de la producción de bienes y servicios entre ellos la industria del transporte de carga durante un periodo el mismo que suele ser de un año. En el cuadro #1 se muestra la evolución del PIB desde el año 2006 – 2009:

CUADRO #1.- EVOLUCIÓN DEL PIB 2008 – 2009
TASAS ANUALES DE CRECIMIENTO

Porcentaje (de Millones de dólares 2000)				
	2006	2007	2008	2009
TOTAL PIB	6,0	3,9	2,5	6,5
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	7,8	5,1	4,1	5,4
Explotación de minas y canteras	-0,1	-4,7	-9,7	-4,8
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	9,2	7,1	4,9	8,1
Suministro de electricidad y agua	1,3	0,5	15,5	12,7
Construcción y obras públicas	7,3	3,8	0,1	13,8
Comercio al por mayor y al por menor	5,2	4,7	3,3	6,5
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2,3	5,2	3,1	5,4
Servicios de Intermediación financiera	18,3	20,6	8,0	11,2
Otros servicios	10,5	5,7	5,9	7,0
Servicios gubernamentales	1,9	2,8	5,9	14,6
Servicio doméstico	-4,5	3,2	0,1	...
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	8,8	24,2	11,6	12,5
Otros elementos del PIB	7,6	7,0	5,9	7,8

Fuente: Banco Central del Ecuador **Elaborado:** Comunidad Andina

Como se demuestra en el cuadro # 1, el Producto Interno Bruto desde el año 2005 al año 2008, refleja que el mismo, como un indicador económico, ha sufrido altos y bajos esto debido a los constantes cambios que sufre la economía del país como se

muestra el PIB del año 2006 al 2007 sufrió una baja considerable de casi 2 puntos lo que demuestra que la eficiencia como industrias fue más baja en comparación al año mencionado, pero para el año 2008 la situación no cambio ya que al igual que los años anteriores disminuyó la capacidad productiva en casi 1,4 puntos, pero ya en el año 2009 se superó estos inconvenientes y se logró aumentar el PIB en 4 puntos lo que significa que la situación en el país en cuestión de productividad fue mejor y más competitiva.

La industria del transporte, en año 2006 al 2007 incrementó su participación en 2,9% lo que demuestra que en esos años las empresas de servicios de transporte de cualquier tipo mantenían estabilidad y eficiencia en el mercado ofreciendo para ese entonces servicios considerados de calidad, para el año 2008 la situación fue distinta debido a que su aporte al PIB total disminuyó en 2,1% porcentaje considerable teniendo en cuenta la participación que mantenía en el año 2007 lo que muestra que para ese año se produjo inestabilidad y quiebra de ciertas empresas, pero en el 2009 se impulsa y logra superar su aporte en 2,3%.

Para el año 2009 el PIB, según estadísticas del Banco central del Ecuador a nivel general culminó con un incremento de 0,9%, nivel bajo considerando que en la actualidad el país está atravesando una crisis energética que afecta a todas las industrias ya que no permite un desarrollo normal de sus actividades lo que los lleva en el mayor de los casos a elevar sus costos de producción y por ende a generar cambios en la economía del país.

2.1.1.2 TASA DE INTERES

Es importante que se analice las tasas de interés actual que el mercado ecuatoriano maneja, para que la empresa en caso de requerir algún tipo de préstamo ya sea para incrementar su capacidad productiva o simplemente invierta en sí misma para brindar un mejor servicio a sus clientes, conozca los que están vigentes en el mercado actual como se muestra en el cuadro #2:

CUADRO #2: TASAS DE INTERES ACTIVA Y PASIVA A ENERO 2010

TASAS DE INTERES	ACTIVA	PASIVA
ENERO 2010	9,13%	5,24%

Fuente: Banco Central del Ecuador Elaborado por: Autora de tesis

Para enero 2010 se puede decir que si la empresa opta por realizar algún tipo de préstamo en cualquier institución financiera del país, tendría que pagar por el uso del dinero obtenido un 9,13% anual, y la empresa recibe de estas instituciones como pago de tener sus depósitos en las mismas un 5,24%.

La empresa en el caso de llegar a un endeudamiento enfrentaría dos tipos de situaciones: la primera positiva debido a que realiza una inversión que le permitirá brindar a sus clientes un servicio con valor agregado y de mayor calidad lo que lo beneficiara en la manera que le permite posicionarse tanto en la mente del consumidor final como en el mercado, logrando mantener a sus clientes y a los que utilizan sus servicios de manera eventual los hace clientes fijos. Otra situación que podría enfrentar la empresa es que no pueda llegar a cubrir sus deudas bancarias esto debido al empirismo con el cual se maneja en la actualidad a la empresa.

2.1.1.3 TASA DE INFLACIÓN

El Ecuador al año 2009, culminó con una inflación del 4,31% una cifra muy gratificante en relación a la del 2008 que alcanzo el 8,83% lo que demuestra que en este año el país dejo de experimentar un crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios de la canasta básica familiar y de aquellos factores productivos de la economía como es el caso de las empresas de transporte de carga que de esta manera podrían afrontar nuevos retos con una mejor perspectiva en cuanto a inflación y por ende a precio se refiere, esto se evidencia en el cuadro # 3:

CUADRO #3: INFLACIÓN 2009 – 2010

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	2.80 %
Octubre-31-2010	2.52 %
Septiembre-30-2010	2.26 %
Agosto-31-2010	2.00 %
Julio-31-2010	1.89 %
Junio-30-2010	1.87 %
Mayo-31-2010	1.88 %
Abril-30-2010	1.86 %
Marzo-31-2010	1.34 %
Febrero-28-2010	1.17 %
Enero-31-2010	0.83 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	3.71 %
Octubre-31-2009	3.37 %
Septiembre-30-2009	3.12 %
Agosto-31-2009	2.48 %
Julio-31-2009	2.79 %
Junio-30-2009	2.86 %
Mayo-31-2009	2.94 %
Abril-30-2009	2.95 %
Marzo-31-2009	2.28 %
Febrero-28-2009	1.18 %
Enero-31-2009	0.71 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autora de tesis

2.1.2 ASPECTO SOCIAL

Dentro de este análisis es importante tomar en cuenta además aquellas variables que tienen que ver con el aspecto social ya que son estas las que evidencian el estilo y la calidad de vida que en la actualidad se encuentran las personas que forman parte del mercado o lugar en la cual la empresa desarrolla sus actividades.

Las variables a tomar en cuenta para tener un panorama más claro de esta situación, en relación a los ingresos que estas personas pueden obtener y les pueda brindar la posibilidad de utilizar el servicio que la empresa ofrece; son los siguientes: el índice la delincuencia.

2.1.2.1 DELINCUENCIA

Otro factor social que afecta a la empresa en el desarrollo normal de sus actividades son los asaltos en las carreteras debido a que la mercadería que se transporta es muy cara, lo cual genera pérdidas para los dueños de la empresa, elevando los costos de transportación y percibiendo menor porcentaje de ganancias por la prestación del servicio que la empresa ofrece a sus clientes.

Para el año 2009 la empresa Expresstagex afrontó cinco asaltos en las carreteras del país y a pesar de que la empresa cuenta con un seguro de transportación de la mercadería esta no cubre el 100% lo que reporta grandes desembolsos de dinero por parte de la empresa traducidos en pérdidas. La empresa por mantener a sus clientes ofrece un servicio adicional que es el de asegurar el 90% de la carga y el cliente en estos casos únicamente asume el 10% pero este porcentaje obviamente es elevado, pero debido a este convenio, la empresa debe hacerse responsable en estos casos.

2.1.3 ASPECTO POLÍTICO

En lo referente al ámbito político es necesario que se lo enmarque desde varios puntos de vista como lo son aquellas políticas gubernamentales que el Estado Ecuatoriano ha impulsado en la industria del transporte del país a través de la jurisdicción del Ministerio de Transporte y a su vez por medio de la Subsecretaría de Transporte Terrestre y ferroviario.

La política gubernamental a la cual se hace referencia por medio de la subsecretaría de transporte y la misma que tiene relación a la carga pesada de las empresas dedicadas a esta labor, a continuación se presenta el comunicado enunciado por el Ministro a los señores transportistas:

MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS
SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTE TERRESTRE Y FERROVIARIO
UNIDAD DE PESOS Y DIMENSIONES

COMUNICADO A LOS SEÑORES TRANSPORTISTAS DE CARGA PESADA, EMPRESAS QUE GENERAN CARGA, PUERTOS MARÍTIMOS Y TERRESTRES, ADUANAS, ENCARGADOS DE CONTROL DE TRANSPORTE TERRESTRE Y AFINES.

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas informa a los Señores Transportistas de Carga Pesada, Empresas Generadoras de Carga y Público en General, que en cumplimiento a la Ley de Caminos y su Reglamento Aplicativo, que se encuentra efectuando el control de pesos y dimensiones a los vehículos que transportan carga pesada y hacen uso de las carreteras de la red vial del País.

En vista de que algunos vehículos de carga, incumplen lo tipificado en los documentos citados anteriormente, causando por este motivo la destrucción de la red vial nacional, y tomando en cuenta el proceso de socialización con los sectores productivos, se considera que *a partir del 30 de junio del 2009*, se realizará un estricto control a los vehículos de carga pesada en las estaciones de pesaje que tiene el MTOP en el País³.

VER ANEXO N° 1

2.1.3.1 LEY DE TRÁNSITO

Dentro del aspecto político también es importante recalcar sobre la Ley y Reglamentos de Tránsito para el transporte terrestre establecida en la Constitución del Presidente actual para los conductores profesionales y no profesionales, la cual es restablecida por los miembros de la Comisión Nacional de Tránsito quienes se reunieron con autoridades de la Comisión de Tránsito del Guayas (CTG), Policía Nacional de Tránsito y jueces, para definir el formato único que será utilizado en la aplicación de las contravenciones contempladas en la nueva Ley de Tránsito.

³Comunicado Transportistas

Además si no se cumpliera con lo establecido en la ley de tránsito se cometerá infracciones las cuales afectará con la disminución de puntos a la licencia de conducir o la suspensión de la misma de acuerdo al número de puntos descontados o contravenciones graves como causa de accidentes, será suspendida la licencia de conducir para siempre⁴.

Con respecto al tema de análisis como es la Empresa de transporte de carga Expresstagex, se debe tomar muy en cuenta la nueva Ley de Tránsito, ya que esto de una u otra forma afectará a la compañía por las infracciones de tránsito cometidas por los conductores. Para ello se planteará estrategias como capacitar a los conductores en temas relacionados en primeros auxilios, prevención y ley de tránsito, además se proporcionará mantenimiento a todos los vehículos (dos veces al año o cuando sean necesarios), lo cual se detallará en el transcurso del desarrollo del plan estratégico propuesto. Con esto se conseguirá que los conductores al momento de conducir sean precavidos y no cometan ningún tipo de infracciones graves que afecten a la suspensión de labores.

VER ANEXO N° 2

2.1.3.2 VÍAS DE COMUNICACIÓN

Para evitar estos tipos de infracciones cometidas por los conductores, El Presidente de la República actual junto con el Ministro de Transporte Terrestre ha planteado un proyecto de la reparación de la red nacional de carreteras incluido en el programa gubernamental, que busca dotar a todo el país de carreteras de primer orden. Además propone que desde el próximo año las administraciones municipales se hagan cargo de las obras de mantenimiento de su red terciaria vial, para lo que el gobierno nacional giraría unos recursos y ante lo que los mandatarios territoriales asumirían la responsabilidad de la correcta ejecución del dinero.

⁴Ley de Tránsito “Comisión de Tránsito del Guayas (CTG), Policía Nacional de Tránsito y Jueces”

“A partir del año 2012 lo que acordamos y creo que es una buena noticia para todos y que facilita mucho el proceso es que el gobierno gira los recursos para vías terciarias y cada municipio asume su responsabilidad. Y queda claro que son los alcaldes los que van a velar por arreglar la carretera aquí, por arreglar la carretera allá, porque además son los que están en permanente contacto con la gente, con las comunidades, con las Juntas de Acción Comunal; son los que reciben la presión”.⁵

De acuerdo a la reconstrucción de la red nacional de carreteras ha sido muy beneficioso tanto para los señores transportista como los pasajeros ya que las vías para dirigirse a la mayoría de provincias se encuentran en buen estado y esto permitirá a la disminución de accidentes causados por vías en mal estado. Referente a lo que es la Empresa de Transporte de Carga Expresstage lo ha beneficiado casi en su totalidad ya que la vías con dirección a la costa por donde transporta la carga está en buenas condiciones, lo cual ha permitido llegar al destino requerido en un menor tiempo y en buenas condiciones.

⁵Anuncio del Presidente de la República del Ecuador y el Ministro de Transporte

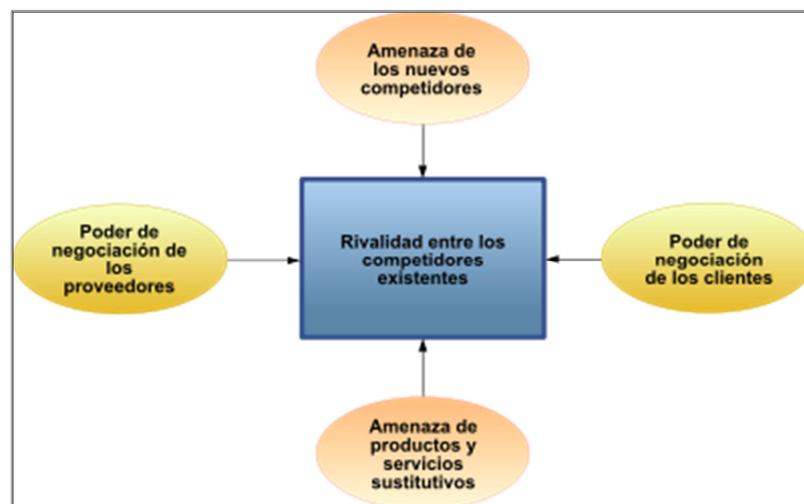
2.2 ANÁLISIS MICROENTORNO

2.2.1 CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

En la actualidad es muy popular el enfoque que Michael Porter ha aportado a la planificación de la estrategia corporativa de las empresas. Según este autor, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial: (ver gráfico #2)

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

GRÁFICO #1: CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Modelo_Porter.svg

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA “EXPRESSTAGEX S.A”

2.2.1.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria.

Para la empresa que se está analizando, el poder de negociación de los proveedores se limita a uno solo, debido a que la empresa únicamente asume los costos de combustible. El proveedor de este insumo es la Gasolinera “Los Ángeles”, ubicada en la ciudad de Quevedo, la cual carga el combustible a todos los camiones que trabajan para la empresa, el costo mensual de pago por este insumo por el despacho de combustibles de todos los camiones es de 3500 dólares. Pero los servicios adicionales que los camiones requieren para su mantenimiento como: lavado, engrasado, cambios de aceite, control de llantas, entre otros, son asumidos por los propietarios de los camiones de carga, cabe destacar que los dueños de estos son remunerados por su trabajo y con ello deben cubrir estos gastos pero la empresa tiene a su cargo cuatro camiones los cuales son de su responsabilidad pero no mantienen ningún proveedor fijo. Para poder cubrir los costos derivados de este mantenimiento, la empresa entrega a cada chofer cien (\$100) dólares por viaje, los mismos que son utilizados en el momento que sea requerido, es decir que puede ser en cualquier punto geográfico del país y por obvias razones los proveedores siempre van hacer diferentes.

2.2.1.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES.

La capacidad de negociar con los clientes requiere el análisis de los factores más importantes en el momento de la decisión de compra.

Debido a la jerarquía y trascendencia de los clientes más importantes que la empresa cuenta en su cartera, el análisis del poder de negociación de los clientes para la empresa no es muy buena debido a que ellos ejercen cierto tipo de presión o influencia en el mercado y pueden llegar a organizarse con otros para obtener de la empresa más beneficios al adquirir el servicio que la empresa les brinda como:

- Facilidades o precios para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutos.
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Precio de los productos del proveedor en relación con el precio del producto final.

Entre ellos tenemos los clientes fijos y eventuales los cuales se destacan a continuación:

Entre los más importantes tenemos:

- ✓ MARATHON SPORT
- ✓ FRESFLOR C.I.A
- ✓ SEPRI
- ✓ MIPROARSA
- ✓ CERLUX
- ✓ FEHIERRO
- ✓ GRIFINE S.A
- ✓ LA LLAVE S.A

El cliente más destacado dentro de la empresa de Carga Expresstage es MARATHON SPORT, ya que es una empresa muy grande y de buenas fuentes económicas, esta empresa abarca algunas empresas a las cuales distribuye la mercadería como son:

- TELESHOP
- SUPERDEPORTE
- MEDEPORT
- MILDEPORTE
- DETAL MIX
- BATISPORT
- MIX DEPORTIVO

De manera que esta empresa, MARATHON SPORTS, como cliente fijo simboliza el 70% de participación en los ingresos de la empresa de carga Expresstages, en cambio los otros clientes mencionados en unión entre fijos y eventuales simbolizan el otro 30%. El que la empresa tenga un cliente tan importante como lo es MARATHON SPORTS es un punto a favor debido a que esta le permite una consolidación financiera y económica además de una gran estabilidad en el mercado ya que esta importante empresa conoce de la seriedad y profesionalismo con la que se maneja la empresa a la cual se está analizando. Sin embargo, cabe mencionar que también tiene su grado de riesgo, por cuanto la empresa podría incurrir en un gran problema en el caso de perder a su principal cliente.

Entre los Clientes Eventuales se destacan a continuación los siguientes:

- ✓ ALMACEN EL GATO
- ✓ COTZUL
- ✓ LIVANSUD S.A
- ✓ ALMACENES BOYACA
- ✓ SUPRINSA
- ✓ ECUALMAT S.A
- ✓ ILGA
- ✓ MEDEXA
- ✓ ECUAIMCO S.A
- ✓ INCAMEP S.A
- ✓ CONFAIDA S.A
- ✓ REMANSER S.A

✓ NOURIT S.A

Estos son algunos de los clientes que más frecuente envía la carga por medio de la empresa Expresstagex, aquí hay que destacar que se debería promocionar más los beneficios para que se conviertan en cliente fijos, desarrollando estrategias que procuren el convencimiento de los mismos.

Expresstagex cuenta con sucursales en ciudades como: Quito, Santo Domingo y Guayaquil y a continuación se detalla su cliente más importante en estas ciudades:

La empresa más grande (cliente) es MARATHON SPORT a nivel de QUITO

La empresa más grande (cliente) es ECUACERAMICOS a nivel de Santo Domingo

La empresa más grande (cliente) es CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) a nivel de Guayaquil.

Es evidente que en cada ciudad donde la empresa tiene sus sucursales brinda y ofrece sus servicios a las empresas más importantes y reconocidas lo que es muy bueno para la organización, ya que estas le generan mayor rentabilidad y por ende la empresa debe encaminar sus esfuerzos para tratar de mantener a sus clientes satisfechos.

2.2.1.3 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En un mercado muy competitivo y en el cual se ofrecen un sin número de bienes y servicios las industrias y sin dudar a duda la del transporte han puesto cierto tipo de restricciones para evitar en cierta manera la expansión de negocios del mismo tipo. Pero hay que tomar en cuenta que pueden existir nuevos integrantes en la misma rama de la oferta de servicios de transporte de carga pesada que pueden ser empresas o personas que en un momento determinado se pueden convertir en competidores reales, pero la diferencia radicará en que la empresa de Transporte de carga “EXPRESSTAGEX S.A”, cuenta con estos factores a su favor:

- Existencia de barreras de entrada.
- Diferencias de servicio en propiedad.
- Valor del servicio.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en precio.
- Acceso y conexión con más canales de distribución.
- Mejoras progresivas en la tecnología (transporte) .

a. BARRERAS DE ENTRADA

Las barreras de entrada, son las dificultades que se encuentra una empresa a la hora de poder acceder a una nueva industria. Estas barreras o dificultades pueden ser de carácter diferente; económicas, políticas, sociales. Cada industria tiene una serie de condicionantes que impiden que nuevas empresas puedan empezar a competir.

Por lo general dentro de la empresa de transportes de carga Expresstagex se analizará las barreras económicas las cuales buscaremos aplicar las herramientas operativas son cosas que todas las empresas deben aplicar, pero la estrategia es aquello que hace diferente a una empresa en particular.

Cualquier compañía que no tenga una estrategia es muy vulnerable y puede ser derribada por los vientos de la competencia.

A continuación hablaremos sobre el capital y la tecnología que utiliza esta empresa para el funcionamiento.

b. CAPITAL

Al momento que se inicio la compañía se lo hizo con tres socios, los cuales son familiares y pusieron el aporte propio entre los tres de treinta mil dólares (\$30.000) solo para abrir las oficinas con todos los implementos que conforma la creación de la empresa. Por otro lado los socios ya contaban con dos camiones cada uno para brindar el servicio a los clientes.

c. TECNOLOGÍA

La empresa que es motivo de estudio cuenta con un sistema operativo, equipo de comunicación, computadores y fax para el manejo de todos los movimientos que se hace para la recepción y despacho de las mercaderías en los respectivos puntos de entrega, también para llevar las cuentas sobre el financiamiento de toda la empresa los cuales contienen pagos, sueldos etc.

d. ECONOMÍAS DE ESCALA

Para la empresa Expresstage, sería importante transportar la mayor cantidad de productos en cada viaje, puesto que así se disminuye los costos individuales de operación. En el caso de que una empresa nueva pretenda aplicar esta estrategia, encontraría serias dificultades por el bajo número de clientes que puede poseer en sus inicios y si no posee una estructura fuerte en lo referente a capital de trabajo, no podría sostener este comportamiento.

e. DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO

Significa que la empresa establecida tiene identificación de servicio y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen del servicio.

Una de las ventajas que mantiene la empresa del sector industrial como es Expresstage ya funcionando es la identidad de servicio y la lealtad de sus clientes.

f. REQUISITOS DE CAPITAL

Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener ampliación de bodegas, cubrir inversiones iniciales, etc.

g. ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Necesidad de conseguir distribución para su servicio. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su servicio mediante disminución de precio, promociones de esta manera, reducirá sus costos e incrementará los beneficios.

La creación de un nuevo y propio canal de distribución disminuye el riesgo, pero a la vez el nivel de inversión el tiempo en capacitación, la falta de experiencia en los procesos de la organización. Trabajar con un canal de distribución existente también disminuye la utilidad que es necesario para poder amortizar la inversión. Sin embargo la empresa ha ganado un posicionamiento en el mercado y esto le favorecería ampliar su cobertura no solo a empresas productoras o comercializadoras, además también lo podría hacer a intermediarios de la cadena de distribución.

h. CURVA DE APRENDIZAJE O EXPERIENCIA

Las curvas de aprendizaje se pueden aplicar tanto a individuos como a organizaciones. El aprendizaje individual es la mejora que se obtiene cuando las personas repiten un proceso y adquieren habilidad, eficiencia o practicidad a partir de su propia experiencia. El aprendizaje de la organización también es el resultado de la práctica como es en el caso de la empresa de transporte de carga Expresstages, la cual proviene de cambios mediante estrategias para obtener un eficiente servicio.

i. POLÍTICA DEL GOBIERNO

El gobierno puede facilitar el ingreso a limitarlo aplicación de contratos sanitarios, contratos fiscales, impuestos, leyes de protección, regulaciones, legislaciones. En este caso en particular estos factores inciden de manera directa a la posibilidad de crear empresas.

2.2.1.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados

tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Al hablar de sustitutos para la empresa que se está analizando se podría decir que las empresas de servicios que pueden en cierta manera sustituir las actividades de la empresa son: las de Courier (pero cuando la carga es de poco peso), los de entrega puerta a puerta (pero no brindan las mismas garantías). Pero en realidad el servicio tiende por parte de los demandantes del mismo, en cierto modo, a sustituirlos por otros que les brinde mayor rapidez y eficiencia, o por el grado de diferencia en precios del transporte de carga aunque a veces no toman en cuenta la garantía que otras empresas les ofrecen sobre la carga que les transportan caso que no sucede con la empresa de Transporte de carga “*EXPRESSTAGEX S.A*”.

2.2.1.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Parala empresapor ser una de las más importantes y posicionadas en el mercado de transporte de carga pesada, competir con otro tipo de empresas que ofrecen el mismo servicio en cierta manera es más fácil debido a que es conocida por el buen servicio que brinda razón por la cual cuenta en su cartera de clientes con empresas muy importantes y no le afecta de gran manera lo que las demás empresas realizan si esta sigue brindando la calidad de servicio que hasta la actualidad ofrece a sus clientes.

A continuación se destacaran los competidores de la empresa Expresstages:

- UNITRANSA
- TRANSDIR
- ENETSA
- SERVIENTREGA

- TRANSPORTES PICHINCHA
- TRANSECUADOR
- TRANSPORTES QUITO

Estas empresas de carga que prestan servicios están ubicadas en el sector norte de Quito, el cual es el lugar de estudio, pero las más cercanas al lugar donde se encuentra ubicada la empresa de carga EXPRESSTAGEX son las siguientes:

- TRANSECUADOR
- TRANSPORTES QUITO
- ENETSA

A continuación se destacará los competidores con sus respectivas características. Ver cuadro N # 4

CUADRO # 4: COMPETIDORES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA EXPRESSTAGEX

<i>VARIABLES</i>	<i>EXPRESSTAGEX</i>	<i>TRANSECUADOR</i>	<i>TRANSPORTES QUITO</i>	<i>ENETSA</i>
Seriedad en el servicio que brinda	Muy Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Bodegas amplias y apropiadas	Medianas	Grandes	Medianas	Grandes
Posicionamiento en el mercado	Nivel medio	Nivel Alto	Nivel medio	Nivel Alto
Costo por el servicio	Bajos	Medios	Bajos	Medios
Seguro en la Carga	90%	80%	80%	80%
Destinos que ofrece la empresa para enviar la Carga	Quito, Guayaquil, Santo Domingo y Loja	Quito, Guayaquil y Cuenca	Quito, Guayaquil, Portoviejo	Quito, Guayaquil, Manta y Portoviejo
Puntos de Entrega que ofrece	Puerta a puerta	Solo en oficinas	Solo en oficinas	Puerta a puerta
Número de camiones	8 camiones Hinos GH	16 entre camiones y tráiler	12 camiones	24 entre camiones y tráiler
Tipo de unidades	Modernos	Antiguos y modernos	Antiguos y modernos	Antiguos y modernos
Prestigio de la empresa	Media	Alta	Media	Alta
Frecuencias de viaje	Seguidos	Parciales	Seguidos	Seguidos
Cumplimientos de contrato	Siempre	A veces	De vez en cuando	Siempre

Elaborado por: Autora de tesis

2.2.1.5.1 COMPETENCIA “EL FERROCARRIL”

Como dejar por alto al competidor de las empresas de transporte de carga, según el enunciado del Presidente de la República, el ferrocarril recuperará sus puntos de recorrido y empezará a dar ruta nuevamente tanto con pasajeros, turistas y carga.

La Empresa Nacional de Ferrocarriles del Estado, proporciona servicio de transporte mixto, es decir para pasajeros, turistas y carga. Para el efecto cuenta con trenes a diesel-eléctricos y vapor, autocarriles y ferro camiones que se movilizan por rutas cortas. En la actualidad el ferrocarril se encuentra funcionando a un 29,3% de su capacidad total, es decir que de los 967 kilómetros de vía férrea, solo 284 están operando.

Pero el problema del ferrocarril no solo se limita al estado de la vía, sino también al estado de las máquinas, se necesita de un valor aproximado de \$400 millones para su respectiva reparación.

FERROCARRIL		
CRUZE TOTAL DE NUEVE PROVINCIAS		
División Norte	División Sur	Subdivisión Sur
Pichincha	Guayas	Chimborazo
Imbabura	Cañar	Cañar
Esmeraldas	Chimborazo	Azuay
	Tungurahua	
	Cotopaxi	
	Pichincha	

Fuente: Empresa Nacional de Ferrocarriles del Estado **Elaborado por:** Autora de tesis

Actualmente, la Empresa Nacional de Ferrocarriles del Estado proporciona servicio de transporte mixto, es decir, para pasajeros, turistas y carga.

De acuerdo al análisis sobre la rehabilitación del Ferrocarril Ecuatoriano constituye un proyecto de desarrollo sostenible que beneficiará a más de seis millones de habitantes de 15 provincias y 39 municipios del país que permitirá recuperar la “Cultura del Ferrocarril”, este proyecto se basa más en abrir las puertas al turismo, es decir en el servicio de transportar pasajeros, turistas y carga ya sea de los turistas o de los dueños residentes en las paradas que tiene el Ferrocarril.

Para la Empresa de Transporte de Carga Expresstagex en su totalidad no le afectaría ya que la rehabilitación del Ferrocarril se basa más en el turismo que de encargarse en llevar mercadería de las empresas que hoy en día ocupan el servicio de la misma y si así fuera el Ferrocarril no brindaría los beneficios que ofrece la empresa Expresstagex como es la cobertura de Quito a Santo Domingo y Guayaquil como se puede notar el Ferrocarril no tiene parada para Santo Domingo ni los beneficios que ofrece la compañía como es el servicio de puerta a puerta, es claro el Ferrocarril es grande y puede llevar bastante carga y el costo puede ser menor pero igual el cliente necesita de un medio de transporte para llegar a la parada donde sale el Ferrocarril entonces el cliente al utilizar el servicio de una empresa de transporte se ahorra tiempo y más que todo que su mercadería la entreguen donde el cliente solicite con garantía del 100%. Según una pregunta abierta que se realizó a los habitantes se llegó a una conclusión que ellos preferían enviar sus encomiendas o mercadería por medio de empresas de transporte ya que los beneficios son diferentes y sus encomiendas a veces son para familiares o mercadería en pocas cantidades entonces para ellos lo mejor es enviar su mercadería por medio de empresas de transporte de carga.

CAPITULO III.- ANÁLISIS DE MERCADO

En el presente capítulo se realizará un estudio de mercado que nos permita conocer las necesidades y prioridades de los clientes, también conocer la aceptación que tiene la empresa Expresstagex dentro del mercado de transporte a nivel que presta sus servicios, de manera que nos servirá para determinar las estrategias de funcionamiento y establecimiento para el proyecto plantado.

A continuación veremos lo que es una investigación de mercado.

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.⁶

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

En el término más básico, un análisis de mercado es un estudio de:

- Un problema en particular o una oportunidad de mercado
- Las necesidades de un mercado objetivo que requiere de solucionar un problema o una oportunidad.
- Ideas para el mercadeo de un producto en particular o un servicio que satisfaga las necesidades de un mercado objetivo.

⁶ HILLY, Jones, Administración Estratégica un Enfoque Integrado

OBJETIVO

- ✓ Conocer las características de todos los integrantes del mercado de transporte de carga, las cuales nos servirá para el desarrollo del proyecto planteado.

3.1.2 ANALISIS DE LA DEMANDA

Mediante este análisis conoceremos como es la demanda que actualmente tiene la empresa de transporte de carga Expresstagex, esto es, cuales son las características, las necesidades, los comportamientos, los deseos y las actitudes de los clientes, esto permitirá acceder a la información de alto interés que la utilizaremos en el desarrollo del plan estratégico de marketing.

3.1.3 LA MUESTRA

Conoceremos un concepto básico de lo que es y para qué sirve realizar la muestra.

Concepto: Es la actividad por la cual se toman ciertas muestras de una población de elementos de los cuales vamos a tomar ciertos criterios de decisión, el muestreo es importante porque a través de él podemos hacer análisis de situaciones de una empresa o de algún campo de la sociedad.⁷

La población que se va a estudiar son los clientes que ocupan el servicio de transporte de carga que ofrecen las empresas ubicadas al norte de Quito.

3.1.3.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la captura de la información de los clientes potenciales se trabajará sobre la muestra obtenida mediante la siguiente fórmula:

⁷www.ine.es/revistas/estaespa/38_1.pdf

$$M = \frac{(1.96)^2 \times 0.30 \times 0.70 \times 1000}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$M = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(10)^2 \times (999-1) + (1.96)^2 \times 0.30 \times 0.70}$$

$$M = 74.69 = 75$$

Donde:

Z = Nivel de Confianza 95% = 1,96

N = Universo 1000 Clientes (empresas que utilizan transporte)

p = Probabilidad a favor 70%

q = Probabilidad en contra 30%

e = Error estándar 10%

M = Tamaño de la Muestra 75

✓ **SON 75 ENCUESTAS A REALIZARSE**

3.1.4 DISEÑO DE LA ENCUESTA

Esta técnica nos permitirá conocer las expectativas de los clientes de las empresas que utilizan el servicio de transporte, utilizando preguntas que nos permitan identificar claramente las necesidades, con el fin de cumplir con los objetivos de esta investigación.

6. Está usted de acuerdo con la atención que le brinda la empresa de transporte de carga que utiliza al hacer el contrato para negociar sobre el envío de sus mercaderías.

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Completamente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Indiferente | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Completamente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

7. Cree usted que es indispensable que las empresas de transporte cuenten con el seguro de carga.

SI..... NO.....

8. Le gustaría a usted como cliente que la empresa que utiliza amplié sus bodegas para que le brinde un mejor servicio.

SI..... NO..... INDIFERENTE.....

9. Está plenamente satisfecho con el servicio que presta la empresa de transporte de carga que usted utiliza.

SI..... NO..... INDIFERENTE.....

10. Cuantas veces al mes usted utiliza los servicios que brinda la Empresa de Transporte de Carga.

0 - 2 3 - 4 más

11. En qué mes o meses del año usted utiliza con más frecuencia los servicios de la Empresa de Transporte de Carga.

Enero	Mayo	Septiembre
Febrero	Junio	Octubre
Marzo	Julio	Noviembre
Abril	Agosto	Diciembre

12. Qué volumen de carga promedio al mes emplea su empresa al enviarla a los respectivos destinos. (en cajas, peso, bultos o toneladas)

13. Para que destinos usted utiliza el transporte de carga para el envío de la mercadería

Quito	<input type="checkbox"/>
Guayaquil	<input type="checkbox"/>
Santo Domingo	<input type="checkbox"/>
Cuenca	<input type="checkbox"/>
Loja	<input type="checkbox"/>
Manta	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

14. De qué manera le gustaría pagar a usted el servicio recibido por la empresa de transporte de carga.

Contado crédito

15. ¿Cuál nombre de empresa de transporte de carga recuerda en este momento?

16. Ha presentado quejas a la empresa en el último trimestre

SI..... NO..... INDIFERENTE.....

GRACIAS POR SU ELABORACION

3.1.5 PROCESAMIENTO DE DATOS

Los resultados se presentarán mediante cuadros, gráficos y análisis generales, para luego proceder a realizar la estructuración de las estrategias para satisfacer al mercado.

La empresa de transporte de carga que usted utiliza en base a que factor realiza el cobro por el envío de la mercadería.

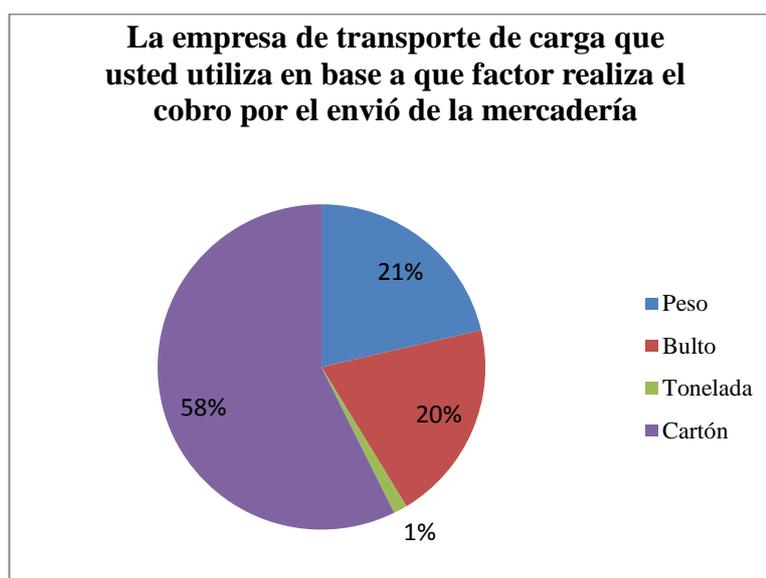
CUADRO # 5

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Peso	16	21%
Bulto	15	20%
Tonelada	1	1%
Cartón	43	58%
SUMA	75	100%

Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

GRAFICO # 2



Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

PREGUNTA N° 1

Después de realizar el análisis de la pregunta en cuestión se determina lo siguiente; el 58% de las empresas de transporte de carga facturan por cartones, un porcentaje intermedio que representa el 21% factura de acuerdo al peso y un 20% factura de acuerdo al bulto, existe una minoría del 1% que realiza la facturación por toneladas. Como podemos darnos cuenta lo que más envían son por cartones, pero lo ideal sería buscar la manera para que estos clientes envíen la mercadería por peso y bulto ya que su costo es más elevado, lo cual esto generaría más ingresos para la empresa porque el valor de los cartones va de uno a cuatro dólares sin importar el tamaño ni el peso y no es muy rentable en cambio si se cobrará por peso o bulto sería beneficioso para la empresa porque su valor sería más alto que llevar la mercadería por cartones, para ello se debe implantar estrategias como de promoción para sí alcanzar a los clientes para que envíen la mercadería por nuestra empresa.

La empresa de transporte que usted utiliza qué valor le cobra por el envío de un Kg. de la mercadería. Especifique el valor de acuerdo a (cartón, peso, bulto o tonelada).

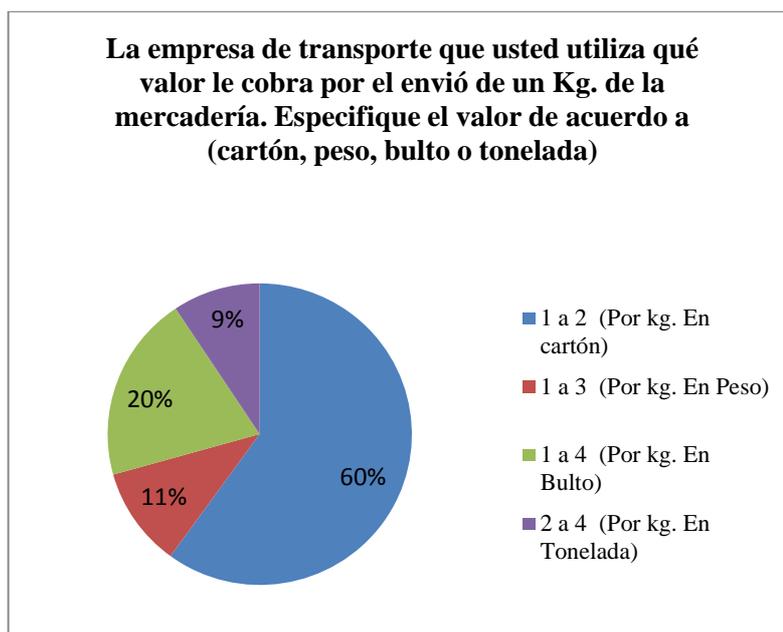
CUADRO # 6

Dólares	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3 (Por kg. En cartón)	45	60%
1 a 3 (Por kg. En Peso)	8	11%
1 a 4 (Por kg. En Bulto)	15	20%
2 a 4 (Por kg. En Tonelada)	7	9%
TOTAL	75	100%

Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

GRAFICO # 3



Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

PREGUNTA N° 2

Se puede apreciar que el 60% del total de encuestados envían mercadería en cartones por valores comprendidos entre \$1.00 a \$2.00 por kg, por otro lado el 11% pagan por peso el valor de \$ 1.00 a \$ 3.00 por kg, el 20% envían por bulto y pagan un valor de \$1.00 a \$4. 00, por kg.; y por último el 9% envían por tonelada y pagan entre \$2.00 a \$4.00 por kg. La mayoría de encuestados respondieron que pagan el valor de \$1,50 por kg, ya sea en cartón, bulto, peso o tonelada.

Está de acuerdo con los precios que impone la empresa por el servicio que brinda.

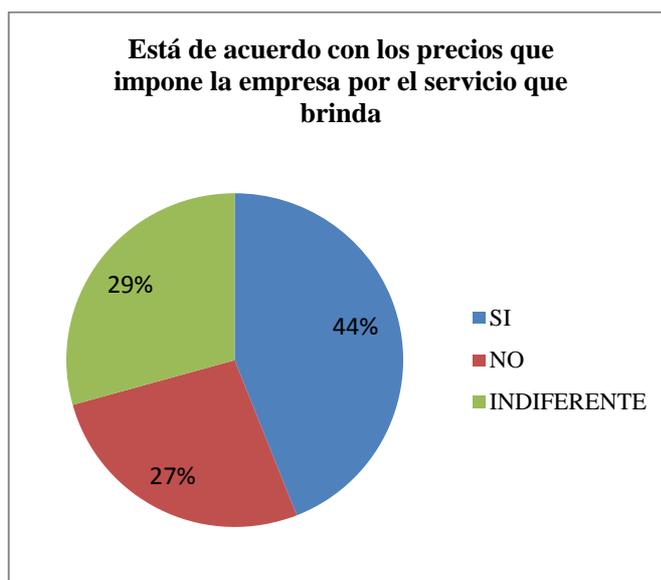
CUADRO # 7

Datos	Frecuencia	Porcentaje
SI	33	44%
NO	20	27%
INDIFERENTE	22	29%
TOTAL	75	100%

Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

GRAFICO # 4



Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

PREGUNTA N° 3

De acuerdo a esta pregunta se analiza que existe un 44% de clientes que están de acuerdo con el precio que les imponen las empresas de transporte de carga, lo cual da pauta de que no es un problema porque los precios son casi iguales en todas las empresas que prestan servicios de transporte de la carga. En cambio el 27% de clientes no está de acuerdo con los precios que están pagando actualmente; aquí se

puede presentar una promoción en la cual sea un beneficio para el cliente y de esta manera captar más cliente. El 29% se muestra indiferente aquí es donde se debe actuar para ofrecer estrategias de promoción y así atraer nuevos clientes.

La empresa de transporte de carga que usted utiliza para el envío de la mercadería que beneficio le brinda.

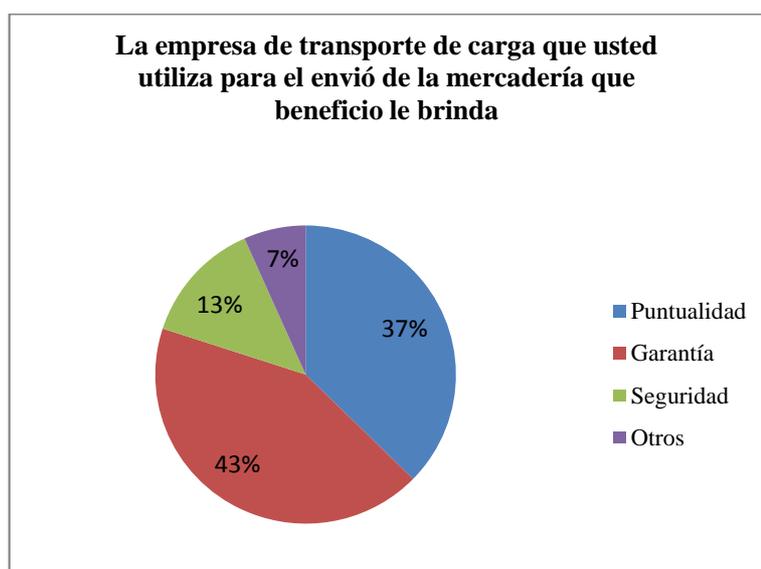
CUADRO # 8

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Puntualidad	28	37%
Garantía	32	43%
Seguridad	10	13%
Otros	5	7%
TOTAL	75	100%

Fuente: Análisis de mercado

Elaborado por: Autora de tesis

GRAFICO # 5



Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

PREGUNTA N° 4

En esta pregunta se puede notar que la mayoría de las empresas de transporte de carga, la cualidad que obtiene el porcentaje más alto es la puntualidad con un 37% seguido muy de cerca por la garantía con 43%, la seguridad con un 13% y Otros con un 7%; podemos darnos cuenta que la mayoría de los clientes busca puntualidad y garantía en su mercadería, se puede afianzar estas cualidad y brindar algunas extras para obtener la satisfacción de los clientes.

La empresa cumple con todos los beneficios que les ofrece al enviar la mercadería al respectivo destino.

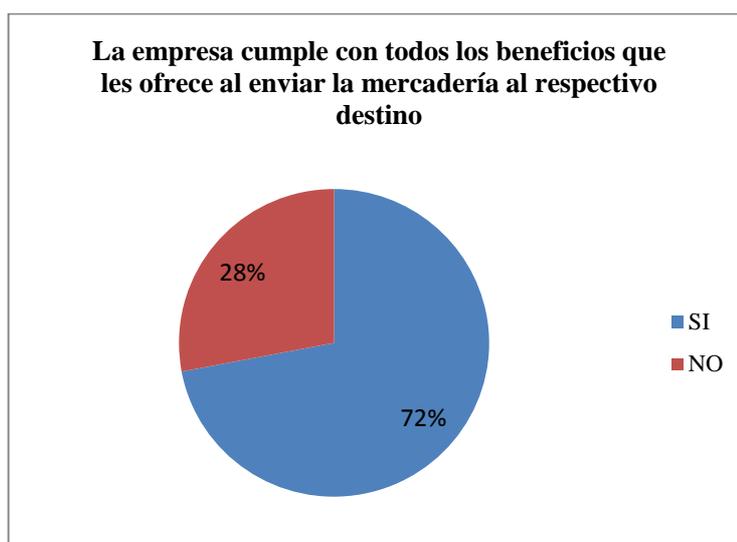
CUADRO # 9

Datos	Frecuencia	Porcentaje
SI	54	72%
NO	21	28%
TOTAL	75	100%

Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

GRAFICO # 6



Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado: Autora de tesis

PREGUNTA N° 5

Es claro que todos los clientes están muy a gusto con los beneficios obtenidos por sus empresas de transporte de carga con un 72% lo cual muestra que se debe planificar una estrategia de diferenciación para captar al 28% que no está a gusto, esto muestra una oportunidad para la empresa Expressstagex que empiece a actuar para convertirlos en clientes de la empresa y convencer al 72% de trabajar con otra empresa.

Está usted de acuerdo con la atención que le brinda la empresa de transporte de carga que utiliza al hacer el contrato para negociar sobre el envío de sus mercaderías.

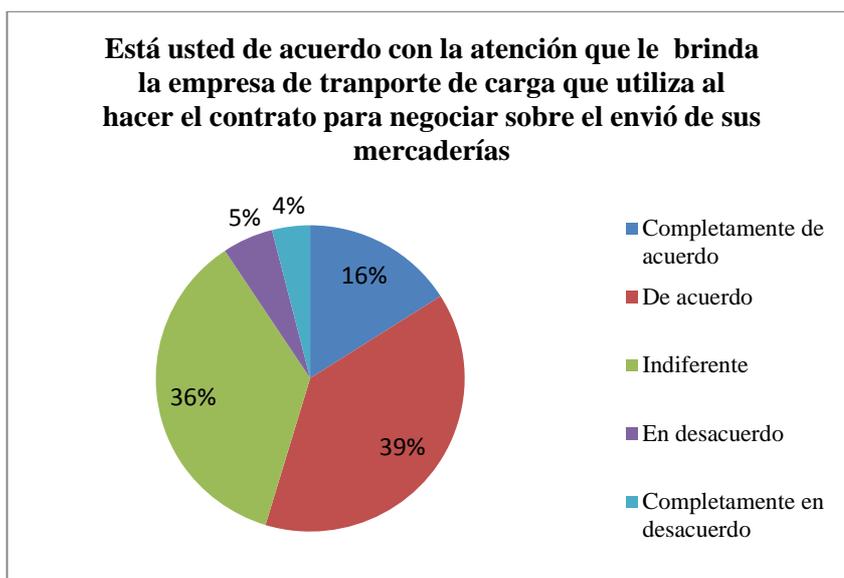
CUADRO # 10

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	12	16%
De acuerdo	29	39%
Indiferente	27	36%
En desacuerdo	4	5%
Completamente en desacuerdo	3	4%
TOTAL	75	100%

Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

GRAFICO # 7



Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

PREGUNTA N° 6

Es claro que no existe una satisfacción al 100% ya que se encuentra dividido y se debería trabajar en el 4% que está en completo desacuerdo y de esta manera poder atraer paulatinamente a cada uno de los miembros de las variables referidas a continuación como es el caso “en desacuerdo”.

Cree usted que es indispensable que las empresas de transporte cuenten con el seguro de carga.

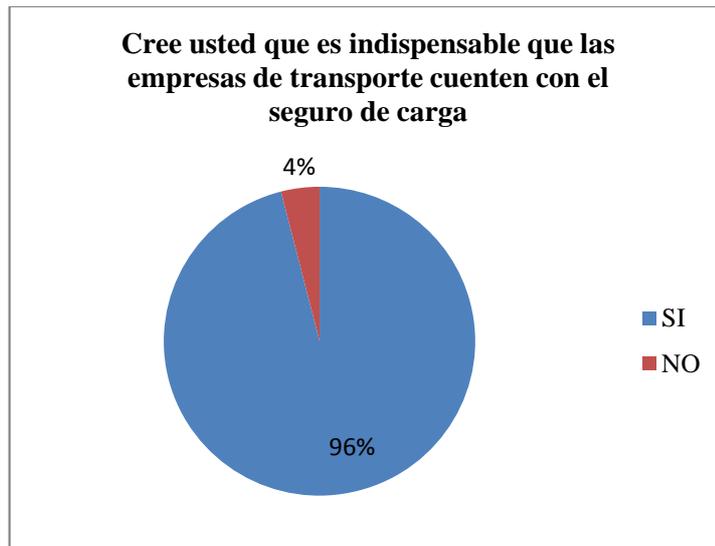
CUADRO # 11

Datos	Frecuencia	Porcentaje
SI	72	96%
NO	3	4%
TOTAL	75	100%

Fuente: Análisis de mercado

Elaborado por: Autora de tesis

GRAFICO # 8



Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

PREGUNTA N° 7

Es una pregunta de muy clara aceptación la cual muestra que toda empresa de carga necesita tener un seguro para el transporte de su mercadería y al 4% que piensa que no se le debería dar charlas demostrativas con las cuales ellos se darían cuenta del error y podrían asegurar su mercadería para no perderla. Este es un punto a favor del plan estratégico que se está desarrollando.

Le gustaría a usted como cliente que la empresa que utiliza amplíe sus bodegas para que le brinde un mejor servicio.

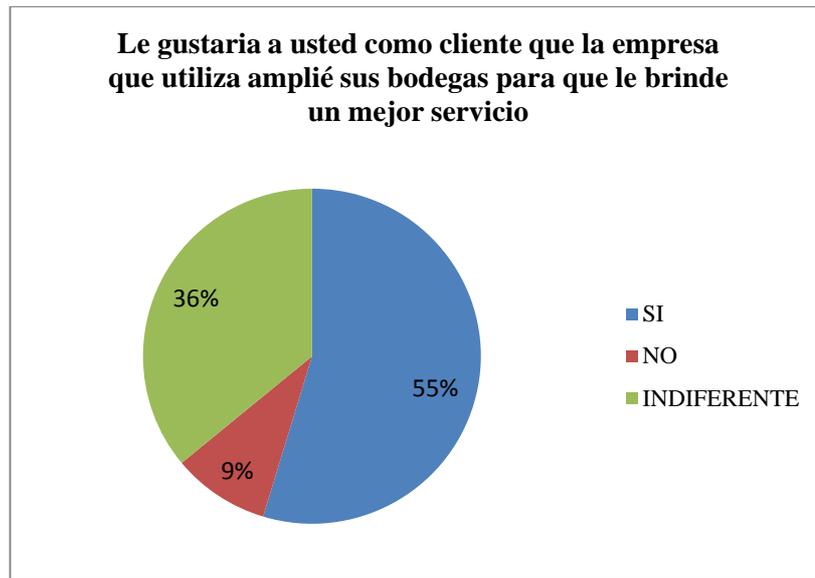
CUADRO # 12

Datos	Frecuencia	Porcentaje
SI	41	55%
NO	7	9%
INDIFERENTE	27	36%
TOTAL	75	100%

Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

GRAFICO # 9



Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

PREGUNTA N° 8

Aquí muestra otra pauta para realizar una planificación estratégica y logística dentro de la empresa para proveer del mejor servicio a los clientes; es decir que al 9% que optó por el NO y el 36% que le es INDIFERENTE, podemos notar que no les interesa, cabe destacar que el 55% que opta por el SI, muestra y hace conocer que para los clientes es muy importante que la empresa cuente con bodegas grandes, esto generaría atraer más clientes los cuales se sientan satisfechos con sus peticiones y así convertirlos en clientes fijos.

Está plenamente satisfecho con el servicio que presta la empresa de transporte de carga que usted utiliza.

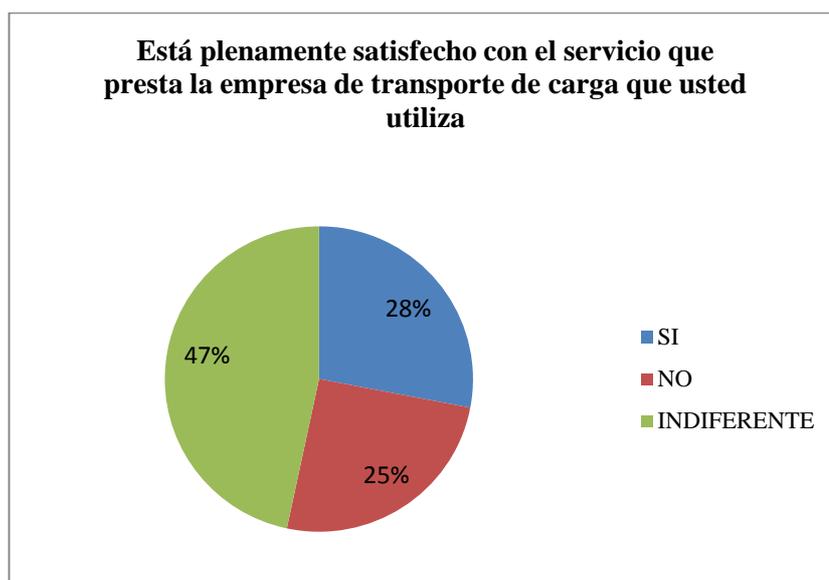
CUADRO # 13

Datos	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	28%
NO	19	25%
INDIFERENTE	35	47%
TOTAL	75	100%

Fuente: Análisis de mercado

Elaborado por: Autora de tesis

GRAFICO # 10



Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

PREGUNTA N° 9

Es primordial trabajar con el 47% que muestran indiferencia hacia el servicio; demostrando una estructura diferente para captar la atención de este nicho de mercado incluyendo al 25% que se encuentra insatisfecho con el servicio. Es un punto importante para tomar en cuenta y tomar las respectivas actuaciones para

captar a este porcentaje de clientes para que se conviertan en clientes de la empresa Expresstagex.

Cuántas veces al mes usted utiliza los servicios que brinda la Empresa de Transporte de Carga.

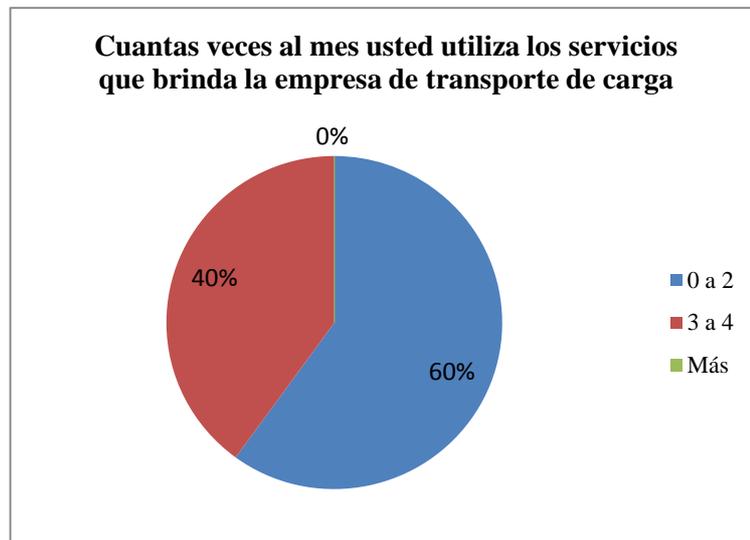
CUADRO # 14

Datos	Frecuencia	Porcentaje
0 a 2	45	60%
3 a 4	30	40%
Más	0	0%
TOTAL	75	100%

Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

GRAFICO # 11



Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

PREGUNTA N° 10

De acuerdo al gráfico muestra que el 60% de los clientes utilizan el servicio como tope dos veces y el 40% de clientes utilizan de tres a cuatro veces, muestra que es un nivel aceptable, lo cual le permite a la empresa destacar estrategias para promocionar y dar a conocer los beneficios para así atraer a estos clientes y convertirlos en clientes fijos.

En qué mes o meses del año usted utiliza con más frecuencia los servicios de la Empresa de Transporte de Carga.

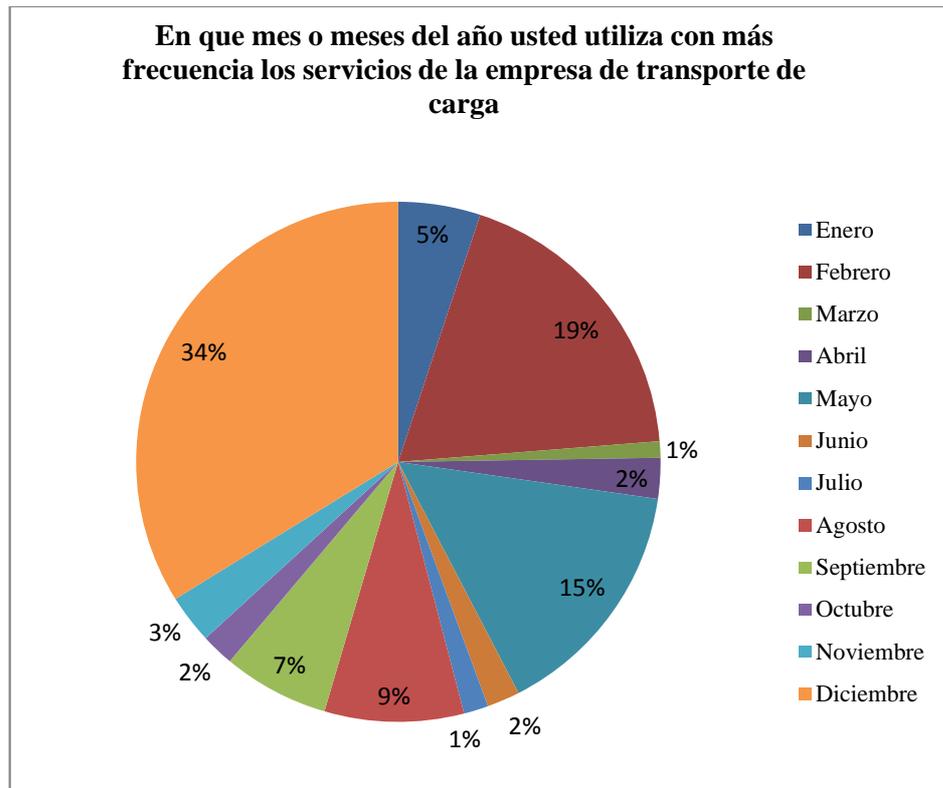
CUADRO # 15

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Enero	10	5%
Febrero	37	19%
Marzo	2	1%
Abril	5	3%
Mayo	30	15%
Junio	4	2%
Julio	3	2%
Agosto	17	9%
Septiembre	13	7%
Octubre	4	2%
Noviembre	6	3%
Diciembre	67	34%

Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

GRAFICO # 12



Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

PREGUNTA N° 11

Se debe planear una estrategia para las épocas altas en cuanto a logística para optimizar el trabajo y otras estrategias para la época baja en donde se pueden potenciar otros servicios y así brindar un mejor servicio a los clientes. Como muestra en el grafico que el más alto porcentaje representa el 34% que es el mes de diciembre, lo cual es por temporada que utilizan más el transporte de carga para enviar sus mercaderías.

Por otro lado se debería tomar muy en cuenta estrategias para mejorar y promocionar de la mejor manera a todos los clientes, para que realicen los envíos de sus mercaderías en todos los meses del año, no solo en los meses que existe mayor movilidad.

Qué volumen de carga promedio emplea al mes su empresa al enviarla a los respectivos destinos. (En cajas, peso, bultos o toneladas).

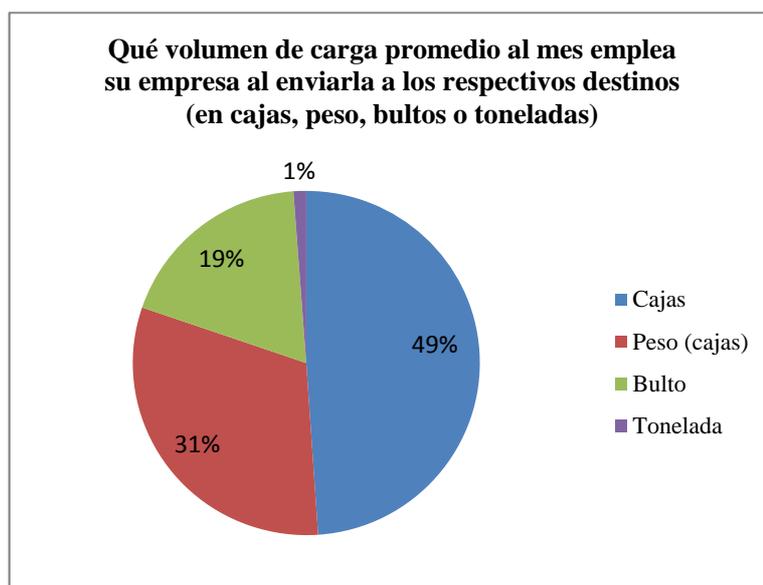
CUADRO # 16

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Cajas	2500	57%
Peso (cajas)	1600	21%
Bulto	950	20%
Tonelada	60	1%

Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

GRAFICO # 13



Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

PREGUNTA N° 12

De acuerdo al gráfico expuesto, se determina lo siguiente; que el volumen de carga que envían los clientes es del 49% de cajas, cabe destacar que cada cliente manda entre diez a treinta cajas a los respectivos destinos, un porcentaje intermedio que representa el 31% es por peso en cajas que van de cinco a quince y el 19% va de

acuerdo al bulto, por lo general van de cinco a diez, existe una minoría del 1% que realiza por toneladas.

Para que destinos usted utiliza el transporte de carga para el envío de la mercadería.

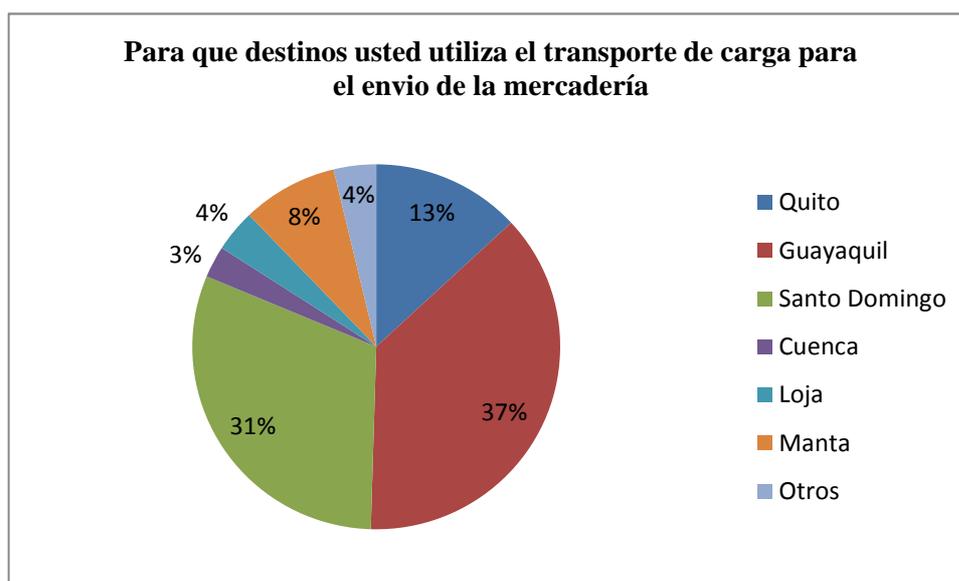
CUADRO # 17

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Quito	14	13%
Guayaquil	40	37%
Santo Domingo	33	31%
Cuenca	3	3%
Loja	4	4%
Manta	9	8%
Otros	4	4%
TOTAL	107	100%

Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

GRAFICO # 14



Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

PREGUNTA N° 13

En esta pregunta da la pauta para la realización de un plan estratégico por ciudades de envío como es Guayaquil con el 37% y Santo Domingo con el 31%; aquí se debe tomar en cuenta la época alta y la baja para optimizar el tiempo sin perder de vistas la ciudades más pequeñas que en época baja son las que dan movimiento al negocio.

De qué manera le gustaría pagar a usted el servicio recibido por la empresa de transporte de carga.

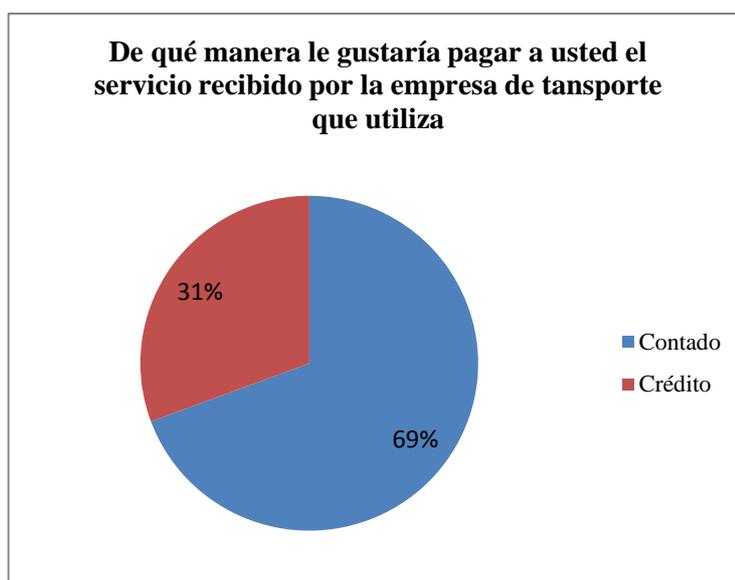
CUADRO # 18

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Contado	52	69%
Crédito	23	31%
TOTAL	75	100%

Fuente: Análisis de mercado

Elaborado por: Autora de tesis

GRAFICO # 15



Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

PREGUNTA N° 14

Esta pregunta muestra la manera clara para manejar el presupuesto mensual de la empresa; ya que el 69% está dispuesto a pagar en efectivo de manera que nos generaría más movimiento para la empresa, lo cual muestra un punto a favor para la solvencia de la misma y con el 31% que prefiere pagar a crédito serviría para las estrategias a largo plazo.

¿Cuál nombre de empresa de transporte de carga recuerda en este momento?

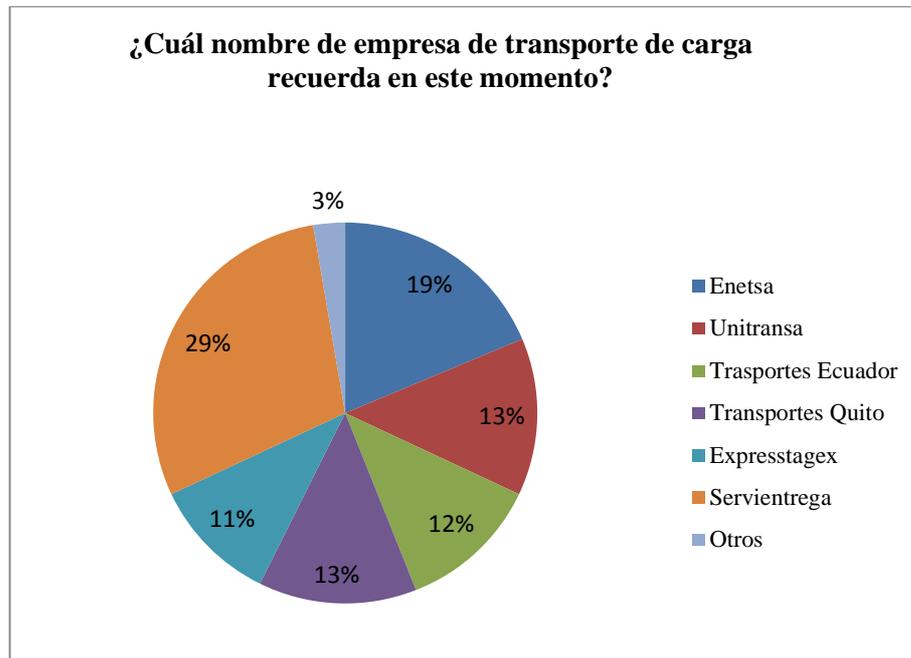
CUADRO # 19

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Enetsa	15	20%
Unitransa	10	13%
Trasportes Ecuador	8	11%
Transportes Quito	10	13%
Expresstagex	8	11%
Servientrega	22	29%
Otros	2	3%

Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

GRAFICO # 16



Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

PREGUNTA N° 15

En esta pregunta podremos notar que la mayoría de los encuestados tienen conocimiento sobre las empresas que dan servicio de transporte de carga o envío de paquetes, el porcentaje más alto es el 29% que corresponde a la empresa Servientrega que es la más conocida en el mercado. Podemos notar que la empresa Expresstagex no es tan conocida tiene un porcentaje del 11% que es bajo pero esto nos permitirá tomar medidas y aplicar lo propuesto en el plan para ir creciendo y ser reconocidos en el mercado poco a poco hasta tener un nivel de reconocimiento.

Ha presentado quejas a la empresa en el último trimestre.

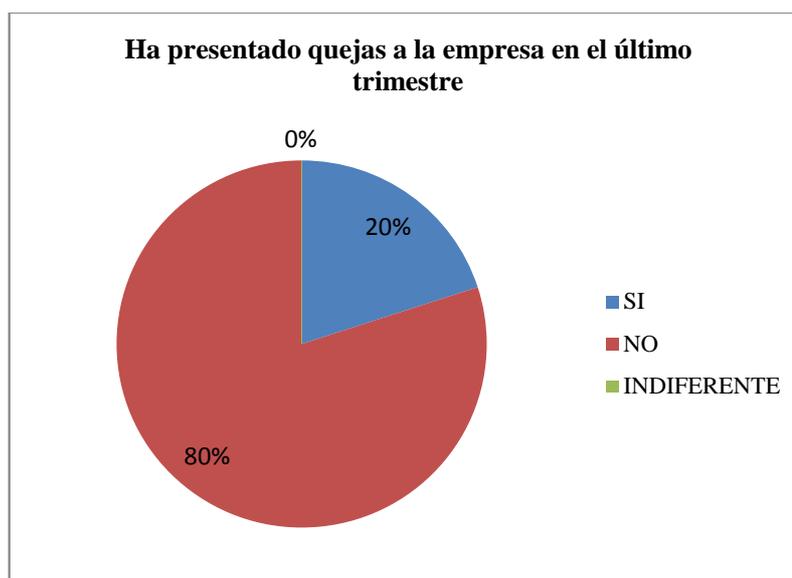
CUADRO # 20

Datos	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	20%
NO	60	80%
INDIFERENTE	0	0
SUMA	75	100%

Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

GRAFICO # 17



Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

PREGUNTA N° 16

De acuerdo al gráfico expuesto podemos darnos cuenta que el 80% de los encuestados no han presentado quejas del servicio que se presta lo cual es un punto a favor para que la empresa marche bien y tener satisfecho a los clientes con el servicio prestado, nos podemos dar cuenta que el 20% de los clientes se quejan pero es un

porcentaje bajo lo cual podremos tomar las sugerencias de los clientes y justificar estas quejas para que todos se sientan a gusto con el servicio.

3.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Este estudio nos permite conocer los volúmenes de la producción y venta de un determinado producto o servicio, así como saber, el mayor número de características de las empresas que los generan.

De acuerdo a este análisis conoceremos las características de las empresas competidoras que ofrecen a sus clientes el servicio de transporte de carga, las cuales se encuentran ubicadas alrededor de la empresa Expresstages.

CUADRO # 21: ANÁLISIS DE LA OFERTA

<i>VARIABLES</i>	<i>ENETSA</i>	<i>SERVIENTREGA</i>	<i>TRANSPORTES QUITO</i>	<i>TRANSECUADOR</i>
Publicidad sobre el Servicio	Media	Alta	Baja	Baja
Descuentos en el envío de Mercadería	Del 10% a 15%	No hay	Del 10%	Del 10%
La Empresa en el mercado que rango tiene de reconocimiento	Alta	Alta	Media	Media
Cobertura de Destinos	Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Portoviejo, Loja y Cuenca	A Nivel Nacional	Quito, Guayaquil, Portoviejo	Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Portoviejo y Manta
Cuenta con camiones suficientes para abastecer a todos los clientes	SI	SI	NO	NO
Facilidades de Pagos	Efectivo, Tarjetas de Crédito y	Efectivo	Efectivo Y Cheques	Efectivo y Cheques

Personal Capacitado	Alto	Media	Media	Media
En que ciudades del país cuentan con sucursales	Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Manta y Portoviejo	A Nivel Nacional	Quito, Guayaquil	Quito, Guayaquil
Las empresas cuentan con una organización Eficiente	Media	Media	Baja	Baja
El cobro por mercadería por que lo hacen	Peso, Bulto y Tonelada	De acuerdo al Destino (Peso)	Cartones y Bultos	Cartones y Bultos
Que volumen de envíos tienen al mes (cantidad)	5000 entre Bulto y Caja	2500 Encomiendas y 500 Cartones	1500 entre Cartón y Bulto	1900 entre Cartón y Bulto
El aseguramiento de la carga de que porcentaje muestra	El 90%	90%	80%	80%
Cuando la mercadería se pierde o se daña se hacen cargo las empresas	Totalmente	Totalmente	Parcialmente	Parcialmente

Elaborado por: Autora de tesis

V1: Publicidad sobre el Servicio.- De acuerdo al análisis del cuadro presentado las empresas de transporte de carga, no cuentan con suficiente publicidad para atraer y captar clientes.

V2: Descuentos en el envío de Mercadería: En este punto no existe un porcentaje alto en descuento, la mayoría de clientes se rigen a la seguridad, garantía y puntualidad en su carga. Este tipo de empresas de transporte de carga ya tiene un costo por cada kg., de carga que envíen los clientes ya sea en cartón, bulto, peso o tonelada, el precio es el mismo en poca o mucha mercadería.

V3: La Empresa en el mercado que rango tiene de reconocimiento.- Como podemos notar el rango es alto en las empresa grande como Enetsa y Servientrega porque tiene años en el mercado y un buen prestigio, en cambio las otras empresa muestran un rango bajo porque no son muy reconocidas.

V4: Cobertura de Destinos.- La mayoría de las empresas de transporte de cargaprestan su serviciopara el sector costa, lo cual es un punto a tomar en cuentan para realizar una planificación necesaria para captar más clientes a otros destino.

V5: Cuenta con camiones suficientes para abastecer a todos los clientes.- Como podemos notar en el cuadro que las empresas como Enetsa y Servientrega abastecen con todas la mercadería, en cambio las otras empresas citadas tienen inconvenientes porque no tienen transportes fijos y tiene que alquilar.

V6: Facilidades de Pagos: Las empresas de transporte de carga por lo general dan crédito y cobran de acuerdo a las guías y fechas que acuerda en el momento de realizar contrato. Como es el caso de Servientrega este se maneja solo en efectivo.

V7: Personal Capacitado: Cómo podemos notar existe un rango medio en la mayoría de estas empresa de transporte que compiten a la empres Expresstagex, lo cual se debe plantear estrategias para que el personal sea eficiente y a si captar más clientes y para un buen funcionamiento de la misma.

V8: En que ciudades del país cuentan con sucursales estas empresas.- Podemos notar que la mayoría tiene sus sucursales en el sector costa, lo cual nos permite y nos da la oportunidad de ampliar una sucursal a nivel sierra en las provincias más grandes.

V9: Las empresas cuentan con una organización Eficiente.- Está pregunta nos da la pauta que toda empresa tiene sus falencias, porque no cuentan con un plan estratégico bien definido. Para ello se debe tomar en cuenta que es una oportunidad para ser mejores y mostrar la diferencia al resto.

V10: El cobro por mercadería por que lo hacen (cartón, bulto, peso, tonelada).- Cada empresa de transporte tienen su manera de trabajar cada una se diferencia porque el cobro lo hacen por diferentes causas.

V11: Que volumen de envíos tienen al mes (cantidad).- La mercadería va de acuerdo al volumen de clientes que cuentan cada una de estas empresa que ofrecen esta clase de servicio.

V12: El aseguramiento de la carga de que porcentaje muestra.- Como podemos notar el porcentaje que muestran las empresas de transporte de carga son buenos ya que más del 50% cubren a los clientes por cualquier causa.

V13: Cuando la mercadería se pierde o se daña se hacen cargo las empresas.- Depende del contrato y de la circunstancia, porque no todas se hacen cargo por eso pierden sus clientes, porque ellos buscan seguridad en las cargas.

3.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA

Una demanda insatisfecha es aquella en la cual el público no ha logrado acceder al producto y/o servicio y en todo caso si accedió no está satisfecho con él, también es aquella que no ha sido cubierta en el Mercado y que pueda ser cubierta, al menos en parte por el proyecto.⁸

En el caso de la determinación de la demanda insatisfecha para este proyecto, se puede mencionar que la misma presenta una dificultad por cuanto es casi imposible determinar el crecimiento del sector de transporte de carga, además se ve agravado por la utilización de transportes informales. Por otra parte, no existe ninguna institución que pueda facilitar información referente al crecimiento de las empresas y/o personas que requiera este servicio.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, se puede mencionar que se procedió a la utilización de una pregunta direccionada a conocer la utilización o no de las empresas de transporte de carga establecidas legalmente, la cual fue aplicada a 120 encuestados entre empresas y personas que por la naturaleza de sus negocios requieren utilizar transporte, presentándose los siguientes resultados:

⁸ECON. Alfonso Jurado, Docente de la Universidad Politécnica Salesiana, 2010

CUADRO #22

ANÁLISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA

Datos	Frecuencia	Porcentaje
SI	72	60%
NO	48	40%
TOTAL	120	100%

Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro, muestra que el 60% de los clientes utilizan el servicio a empresas formales, en cambio el 40% de los clientes utilizan el servicio a informales, esto nos da la pauta que no es mucha la diferencia que los clientes utilicen empresas formales, puede ser porque están legalmente constituidas y les dan seguridad en cambio la informales les pueden brindar costo bajos pero no seguridad.

CAPITULO IV.- PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

El presente capítulo consiste en el análisis de las etapas para llevar a cabo una planificación estratégica factible de implementar en la empresa de transporte de carga Expresstagex.⁹

Es importante mencionar que actualmente la empresa Expresstagex, no cuenta con un plan estratégico definido, por lo que es difícil poder identificar claramente unidades estratégicas de negocios, principalmente por ser un rubro que se encuentra en etapa de desarrollo en lo referido a la parte administrativa y comercial.

4.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

El desarrollo de los negocios relacionados con el transporte de carga ha sido muy impresionante en los últimos años, Sin embargo, en este mismo contexto, la evolución de la empresa Expresstagex como negocio muestra un marcado rezago respecto al crecimiento de otras actividades en este segmento. Es por eso que la empresa de transporte de carga Expresstagex se ve en la necesidad de aplicar un Plan Estratégico que permita a los líderes de la misma dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de sus metas, la aplicación de esta herramienta es fundamental para alcanzar los objetivos propuestos, además permitirá crear ventajas competitivas con los clientes, saber cuáles son realmente sus necesidades, cumplir con los objetivos de la empresa y sobre todo a crear una nueva imagen para potencializar las necesidades del mercado.

Para la empresa de transporte de carga Expresstagex el Plan Estratégico será un instrumento que determine el éxito o fracaso de la misma, por lo tanto la Planificación Estratégica permitirá identificar y diseñar estrategias que conlleven a fortalezas, su posición en este mercado siendo necesario realizar un cambio profundo en su planificación, creando nuevos procesos y estrategias que mejoren la gestión de la empresa.

⁹De Sainte Marie Georges. Dirigir una PYME 10 etapas, Buenos Aires: Paidós, 1995, 229p.

4.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa de transporte de carga Expresstages fue constituida el 19 de julio del 2008 en la ciudad de Quito, se encuentra ubicada desde entonces en el Sector Centro Norte y con sus respectivas sucursales ubicadas en Santo Domingo y Guayaquil. Figura como persona natural y con capital inicial de 30.000 dólares, su dueño y gerente general desde aquella fecha hasta la actualidad es el Sr. Jonny Bienvenido Muñoz Alcivar, quien fue accionista de la empresa de transporte de carga Unitransa quien cuenta con más de 10 años de experiencia basada tan solo en una administración empírica hasta el día de hoy en el campo del transporte.

Durante su larga trayectoria, la empresa se ha mantenido mediante el denominado marketing referencial, el cual hace que dependa de sus clientes frecuentes y fijos sin tener una visión futura para potenciar su mercado.

4.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa de transporte de carga Expresstages pone a disposición de los clientes los siguientes servicios, destacando su responsabilidad, compromiso y excelente atención para sus clientes, los cuales se detallan a continuación.

- Seguro de Carga
- Servicio de Puerta a Puerta
- Vehículos nuevos que garantizan Eficiencia y Rapidez
- Vehículos equipados con RASTREO Satelital
- Furgones Cerrados
- Viajes en Convoy
- Entrega de su Mercadería en 24 horas
- Precios Negociables
- Logística

La empresa de servicios de transporte de carga “Expresstagex” está ubicada al norte de la ciudad de Quito y sus sucursales ubicadas en las ciudades de Santo Domingo y Guayaquil, cuentan con camiones propios que se encargan de llevar la mercadería a las ciudades mencionadas. La empresa tiene contratado 20 (veinte) empleados cada quien con su respectivo cargo y lugar de desempeño. Además posee sus respectivas instalaciones cada una con sus muebles, archiveros, sillas y equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades diarias.

4.2 MATRIZ FODA “ANÁLISIS DE LA EMPRESA”

Para este tipo de diagnóstico es necesario realizar el análisis FODA el cual será revisado desde los puntos de vista externos e internos.¹⁰

4.2.1 EXTERNO: Diagnóstico de Amenazas y Oportunidades

Aquí se analizará las fuerzas del entorno externas, nacionales y globales; que influyen en una organización. Estas fuerzas representan Oportunidades y Amenazas para la empresa de transporte de carga Expresstagex.

4.2.2 INTERNO: Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades

Este tipo de diagnóstico permite a los gerentes identificar las fuerzas centrales de la organización y determinar lo que debe mejorarse o potenciarse.

Además, que abarca el análisis de la relativa posición competitiva de la organización, su capacidad para adaptarse e innova; las habilidades de sus recursos humanos, sus capacidades tecnológica, recursos financieros, su profundidad administrativa y los valores y antecedentes de sus empleados claves.

Las fuerzas centrales son las fortalezas que hacen distintas y más competitiva a una empresa cuando proporciona la prestación de servicios que cuentan con un valor único para sus clientes. Desde la óptica de los negocios las fuerzas centrales corresponden a tres amplios grupos: Conocimientos tecnológicos, superiores, procesos confiables y relaciones estrechas con participantes externos.

¹⁰KOONTZ Harold “Administración; una perspectiva global”, Mc Graw-Hill, 1998

CUADRO # 23: MATRIZ FODA DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA “EXPRESSTAGEX S.A”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo y Maquinaria de última generación 2. Instalaciones físicas, propias, amplias, ubicación estratégica 3. Capacidad de reacción al mercado 4. Mantenimiento y disponibilidad de vehículos 5. Información personalizada del servicio 6. Experiencia comprobada 7. Garantía de servicios 8. Cobertura amplia de seguros 9. Descuento en el servicio por cantidades 10. La empresa puede entregar la mercadería en el lugar indicado por el cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe auditorías para control 2. Falta Estructura orgánica funcional formalmente establecida 3. No utilizan herramientas gerenciales 4. No existe un adecuado sistema de reclutamiento y selección 5. Poca capacidad de la empresa para tener sus propios camiones 6. Falta de recursos económicos (Para ampliar el número de camiones) 7. Débil organización interna 8. Burocracia en los procesos 9. Falta de procesos estratégicos 10. Empresa no posicionada en el mercado 11. Planificación basada en DECISIONES EMPIRICAS 12. No se utiliza ningun medio de publicidad 13. No se maneja de datos de clientes adecuadas 14. No existen programas de capacitacion para los empleados

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los clientes buscan empresas de reconocimiento 2. La competencia en su mayoría esta conformada por empresas sin reconocimiento 3. Este segmento de mercado busca servicios con garantía 4. El mercado busca precios más bajos 5. Existe gran nivel de comercialización en todo país 6. Necesidad de utilización del servicio 7. Se requiere eliminar muchas barreras para poder ingresar (capital, marca, posicionamiento de mercado) 8. El segmento no tienen inclinación a comprar substitutos 9. Existe mayor control y regulación por parte de las autoridades sobre las empresas ilegales 10. El país se ha estabilizado en lo referente a los cambios constantes de presidentes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incertidumbre en las políticas fiscales 2. Inseguridad (delincuencia) que vive el país 3. Los usuarios de este servicio pueden adquirir transporte propio 4. Ofrecen el mismo producto y al mismo precio 5. Crisis Económicas 6. Leyes de transporte 7. Tendencias desfavorables en el mercado

Elaborado por: Autora de tesis

FORTALEZAS

F1: Equipo y Maquinaria de última generación: Todos los equipos que se utilizan dentro de la empresa Expresstageson son nuevos y de última tecnología.

F2: Instalaciones físicas, propias, amplias, ubicación estratégica: Aplicación de las estrategias demarketing para un buen resultado y satisfacción del cliente tanto externo como interno.

F3: Capacidad de reacción al mercado: Tomar las medidas necesarias y estar preparado para ser mejores que la competencia.

F4: Mantenimiento y disponibilidad de vehículos: Se dará mantenimiento a los vehículos dos veces al año o cuando sea necesario. La disponibilidad de los vehículos será siempre estar pendientes para que no se quede la carga.

F5: Información personalizada del producto: Se explicará al cliente todo el proceso que se realiza para brindar el servicio de transporte de carga.

F6: Experiencia comprobada: La empresa tiene una permanencia de un año en el mercado, sin embargo todos sus empleados tienen una larga experiencia en este tipo de industria.

F7: Garantía del Servicio.- Seriedad en el contrato y cien por ciento aseguramientos de la carga que envían a los diferentes destinos.

F8: Cobertura amplia de seguros: Cuenta con una aseguradora de carga para garantizar el servicio.

F9: Descuento en el servicio por cantidades: Cuando las empresas utilizan el servicio que se presta tiene un respectivo descuento por su fidelidad y volumen de envío de la mercadería.

F10: La empresa puede entregar la mercadería en el lugar indicado por el cliente: Se entregará la mercadería donde el cliente disponga que lo dejen para así tener una fuerte para seguir obteniendo clientes fieles.

DEBILIDADES

D1: No existe auditorías para control: Descuidos en los procesos contables.

D2: Falta Estructura orgánica funcional formalmente establecida: Existe una estructura q no está de acuerdo a las líneas de división ni bajo los parámetros de cada función depuesto.

D3: No utilizan herramientas gerenciales: Todas las decisiones son de manera empírica

D4: No existe un adecuado sistema de reclutamiento y selección: Falta de manual de funciones para cumplir con la expectativa esperada de los empleados que se recluten.

D5: Poca capacidad de la empresa para tener sus propios camiones: Falta de capital propio para las entradas de compra de los camiones.

D6: Falta de recursos económicos (Para ampliar el número de camiones): La empresa es nueva y por lo tanto tiende a tener deficiencias por no tener un índice de conocimiento estratégico dentro de la misma.

D7: Débil organización interna: Deficiencia en los procesos organizativos por falta de asesoramiento en la gestión empresarial.

D8: Burocracia en los procesos: Desconocimientos en los planes estratégicos y legales para la organización.

D9: Falta de procesos estratégicos: Falta de conocimientos para implantar planes estratégicos.

D10: Empresa no posicionada en el mercado: Compañía no reconocida por falta de medios publicitarios.

D11: Planificación basada en DECISIONES EMPIRICAS: Se familiarizan por la experiencia que han obtenido en este tipo de industria tanto los dueños como los empleados de la empresa.

D12: No se utiliza ningún medio de publicidad: Falta de estrategias de marketing.

D13: No se maneja datos de clientes adecuados: No se cuenta con información de los clientes.

D14: No existen programas de capacitación para los empleados: Descuido en capacitaciones.

OPORTUNIDADES

O1: Los clientes buscan empresas de reconocimiento: Ser reconocidos a nivel nacional aplicando las estrategias propuestas y brindando un servicio de calidad.

O2: La competencia en su mayoría está conformada por empresas sin reconocimiento: Es la oportunidad para ser mejores y tener un reconocimiento en el mercado.

O3: Este segmento de mercado busca servicios con garantía: Ofrecer una garantía del 100% en la mercadería que envíen los clientes.

O4: El mercado busca precios más bajos: Cobrar menos que la competencia.

O5: Existe gran nivel de comercialización en todo país: Una oportunidad para tener más cobertura de brindar el servicio.

O6: Necesidad de utilización del servicio:La ventaja es que todas las empresas necesitan de camiones para enviar las mercancías, esto jamás se detendrá.

O7: Se requiere eliminar muchas barreras para poder ingresar (capital, marca, posicionamiento de mercado): Ser perseverantes y brindar un servicio de calidad para frecuentar clientes fieles.

O8: El segmento no tiene inclinación a comprar sustitutos. En este servicio de transporte de carga no hay necesidad de sustitutos.

O9: Existe mayor control y regulación por parte de las autoridades sobre las empresas ilegales. Oportunidad a favor de la empresa porque es completamente legal y cumple con todos los requisitos que imponen.

O10: El país se ha estabilizado en lo referente a los cambios constantes de presidentes. Buenas alternativas de crecimiento y estabilidad.

AMENAZAS

A1: Incertidumbre en las políticas fiscales: Leyes que imponen a cada rato de impuestos que se tiene que cumplir.

A2: Inseguridad (delincuencia) que vive el país: Peligros en la carretera por los asaltos, ya que esto ocasiona pérdidas a la empresa.

A3: Los usuarios de este servicio pueden adquirir transporte propio: Comprarse sus propios camiones.

A4: Ofrecen el mismo producto y al mismo precio: Ser más inteligente que la competencia y cobrar menos, buscando estrategias de marketing.

A5: Crisis Económicas: Afecta directamente e indirectamente a la empresa porque no hay una estabilidad económica en el país y esto causaría poco a poco una quiebra.

A6: Leyes de transporte: Por una parte afectaría porque de manera que la empresa no pueda cumplir con todas estas normas que impone el gobierno, lo cual causaría problemas.

A7: Tendencias desfavorables en el mercado: Se puede tomar en cuenta aspectos tales como la inflación, disminución del envío de carga por problemas derivados de la falta de dinero para movilizar los productos.

4.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Esta matriz permite realizar una auditoría interna de la administración la cual formula estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.¹¹

¹¹KOONTZ Harold "Administración; una perspectiva global", Mc Graw-Hill, 1998

**CUADRO # 24: MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES
INTERNOS “EXPRESSTAGEX S.A”**

<u>Factores</u>	<u>Peso</u>	<u>Calificación</u>	<u>Valor</u>
FORTALEZAS			
1. Equipo y maquinaria de última generación	0,04	4	0,16
2. Mantenimiento y disponibilidad de vehículos	0,05	3	0,14
3. Instalaciones físicas propias, amplias y ubicación estratégica	0,05	3	0,15
4. La empresa puede entregar la mercadería en el lugar indicado por el cliente	0,05	4	0,21
5. Capacidad de reacción al mercado	0,04	3	0,12
6. Experiencia comprobada	0,04	3	0,11
7. Información personalizada del servicio	0,03	3	0,08
8. Garantía de servicios	0,05	4	0,21
9. Cobertura amplia de seguros	0,05	4	0,21
10. Descuento en el servicio por cantidades	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
1. No existe auditorías para control	0,05	1	0,05
2. No tienen un plan estratégico	0,05	1	0,05
3. Falta estructura orgánica funcional formalmente establecida	0,04	1	0,04
4. Existe centralización en la toma de decisiones	0,03	1	0,03
5. Poca capacidad de la empresa para tener sus propios camiones	0,05	1	0,05
6. Falta de recursos económicos (Para ampliar el número de camiones)	0,05	1	0,05
7. Burocracia en los procesos	0,04	2	0,08
8. Planificación basada en DECISIONES EMPIRICAS	0,04	1	0,04
9. No existe un adecuado sistema de reclutamiento y selección	0,03	2	0,06
10. No existe programas de capacitación para los empleados	0,04	2	0,08
11. Empresa no posicionada en el mercado	0,05	1	0,05
12. No se utiliza ningún medio de publicidad	0,04	2	0,08
13. No se maneja datos de clientes adecuados	0,04	2	0,08
TOTAL	1,00		2,28

Elaborado por: Autora de tesis

En virtud del resultado obtenido mediante la evaluación de la matriz interna se puede determinar que de acuerdo a las debilidades y fortalezas que presenta la empresa de transporte de carga Expresstagex tiene una calificación que da resultado a un porcentaje de 2,28. El peso ponderado del 1,54 pertenece a las debilidades que es más alto que las fuerzas internas que tiene un peso de 0,74, lo cual determina que las fortalezas internas son desfavorables para la organización porque son menores a las debilidades.

4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Esta matriz examina las herramientas y los conceptos necesarios para conducir una auditoría externa de dirección estratégica (conocida en ocasiones como evaluación del entorno o análisis de la empresa de transporte de carga Expresstagex).

Una auditoría externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa.

Una auditoría externa revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a la empresa. De tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.¹²

¹²KOONTZ Harold "Administración; una perspectiva global", Mc Graw-Hill, 1998

**CUADRO # 25:MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES
EXTERNOS“EXPRESSTAGEX S.A”**

<u>Factores</u>	<u>Peso</u>	<u>Calificación</u>	<u>Valor</u>
OPORTUNIDADES			
1. Los clientes buscan empresas de reconocimiento	0,05	4	0,20
2. Este segmento de mercado busca servicios con garantía	0,07	4	0,28
3. El mercado busca precios más bajos	0,07	4	0,28
4. Existe gran nivel de comercialización en todo país	0,07	3	0,21
5. Necesidad de utilización del servicio	0,06	4	0,24
6. El segmento no tienen inclinación a comprar sustitutos	0,05	3	0,15
7. La competencia en su mayoría está conformada por empresas sin reconocimiento	0,06	3	0,18
8. Se requiere eliminar muchas barreras para poder ingresar (capital, marca, posicionamiento de mercado)	0,05	3	0,15
9. Existe mayor control y regulación por parte de las autoridades sobre las empresas ilegales	0,05	3	0,15
10. El país se ha estabilizado en lo referente a los cambios constantes de presidentes	0,06	3	0,18
AMENAZAS			
1. Incertidumbre en las políticas arancelarias	0,05	2	0,10
2. Inseguridad (delincuencia) que vive el país	0,06	2	0,12
3. Los usuarios de este servicio pueden adquirir transporte propio	0,05	1	0,05
4. Ofrecen el mismo producto y al mismo precio	0,06	2	0,12
5. Crisis Económica	0,06	1	0,06
6. Leyes de Transporte	0,07	2	0,14
7. Tendencias desfavorables en el mercado	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00		2,67

Elaborado por: Autora de tesis

Mediante la evaluación de la matriz externa, en virtud al resultado obtenido se puede determinar que el total ponderado es de 2.67 la clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos consiste en que el valor del peso

ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

Al evaluar el ejemplo anterior el peso ponderado total de las oportunidades es de 2,02 y de las amenazas es de 0.65, lo cual establece que el medio ambiente externo es favorable para la organización porque presenta un valor más alto que las amenazas. Resulta simple establecer que al realizar una matriz MEFI la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización.

4.5 MATRIZ FODA (POR FAMILIAS)

La Matriz Foda nos permite separar a cada fortaleza, debilidad, amenaza y oportunidad por familias de acuerdo al rango que pertenece como se presentan a continuación:

- LOGISTICA E INFRAESTRUCTURA
- GESTION GERENCIAL
- SERVICIO AL CLIENTE
- CLIENTES Y MERCADO
- COMPETENCIA
- POLÍTICO Y MARCO LEGAL
- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- TALENTO HUMANO
- MARKETING
- ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

De acuerdo al análisis que se ha realizado mediante el FODA de la empresa de transporte de carga Expresstage, hemos considerado conveniente utilizar estas familias que se han detallado anteriormente. A continuación se detalla.

CUADRO # 26 FORTALEZAS (FAMILIAS)

FAMILIAS	FORTALAEZAS
LOGISTICA E INFRAESTRUCTURA	Equipo y Maquinaria de última generación
LOGISTICA E INFRAESTRUCTURA	Instalaciones físicas, propias, amplias y ubicación estratégica
GESTION GERENCIAL	Capacidad de reacción al mercado
LOGISTICA E INFRAESTRUCTURA	Mantenimiento y disponibilidad de vehículos
SERVICIO AL CLIENTE	Información personalizada del servicio
GESTION GERENCIAL	Experiencia comprobada
SERVICIO AL CLIENTE	Garantía de servicios
SERVICIO AL CLIENTE	Cobertura amplia de seguros
SERVICIO AL CLIENTE	Descuento en el servicio por cantidades
LOGISTICA E INFRAESTRUCTURA	La empresa puede entregar la mercadería en el lugar indicado por el cliente

Elaborado por: Autora de tesis

CUADRO # 27 OPORTUNIDADES (FAMILIAS)

FAMILIAS	OPORTUNIDADES
CLIENTES Y MERCADO	Los clientes buscan empresas de reconocimiento
COMPETENCIA	La competencia en su mayoría está conformada por empresas sin reconocimiento
CLIENTES Y MERCADO	Este segmento de mercado busca servicios con garantía
CLIENTES Y MERCADO	El mercado busca precios más bajos
CLIENTES Y MERCADO	Existe gran nivel de comercialización en todo país
CLIENTES Y MERCADO	Necesidad de utilización del servicio
COMPETENCIA	Se requiere eliminar muchas barreras para poder ingresar (capital, marca, posicionamiento de mercado)
CLIENTES Y MERCADO	El segmento no tienen inclinación a comprar sustitutos
POLITICO Y MARCO LEGAL	Existe mayor control y regulación por parte de las autoridades sobre las empresas ilegales
POLITICO Y MARCO LEGAL	El país se ha estabilizado en lo referente a los cambios constantes de presidentes

Elaborado por: Autora de tesis

CUADRO # 28 DEBILIDADES (FAMILIAS)

FAMILIAS	DEBILIDADES
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	No existe auditorías para control
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Falta Estructura orgánica funcional formalmente establecida
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	No utilizan herramientas gerenciales
TALENTO HUMANO	No existe un adecuado sistema de reclutamiento y selección
GESTION GERENCIAL	Poca capacidad de la empresa para tener sus propios camiones
GESTION GERENCIAL	Falta de recursos económicos (Para ampliar el número de camiones)
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Débil organización interna
GESTION GERENCIAL	Burocracia en los procesos
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Falta de procesos estratégicos
MARKETING	Empresa no posicionada en el mercado
GESTION GERENCIAL	Planificación basada en DECISIONES EMPIRICAS
MARKETING	No se utiliza ningún medio de publicidad
MARKETING	No se maneja datos de clientes adecuados
TALENTO HUMANO	No existen programas de capacitación para los empleados

Elaborado por: Autora de tesis

CUADRO # 29 AMENAZAS (FAMILIAS)

FAMILIAS	AMENAZAS
POLITICO Y MARCO LEGAL	Incertidumbre en las políticas fiscales
ENTORNO SOCIO-ECONOMICO	Inseguridad (delincuencia) que vive el país
CLIENTE MERCADO	Los usuarios de este servicio pueden adquirir transporte propio
ENTORNO SOCIO-ECONOMICO	Ofrecen el mismo producto y al mismo precio
ENTORNO SOCIO-ECONOMICO	Crisis Económicas
POLITICO Y MARCO LEGAL	Leyes de transporte
CLIENTE MERCADO	Tendencias desfavorables en el mercado

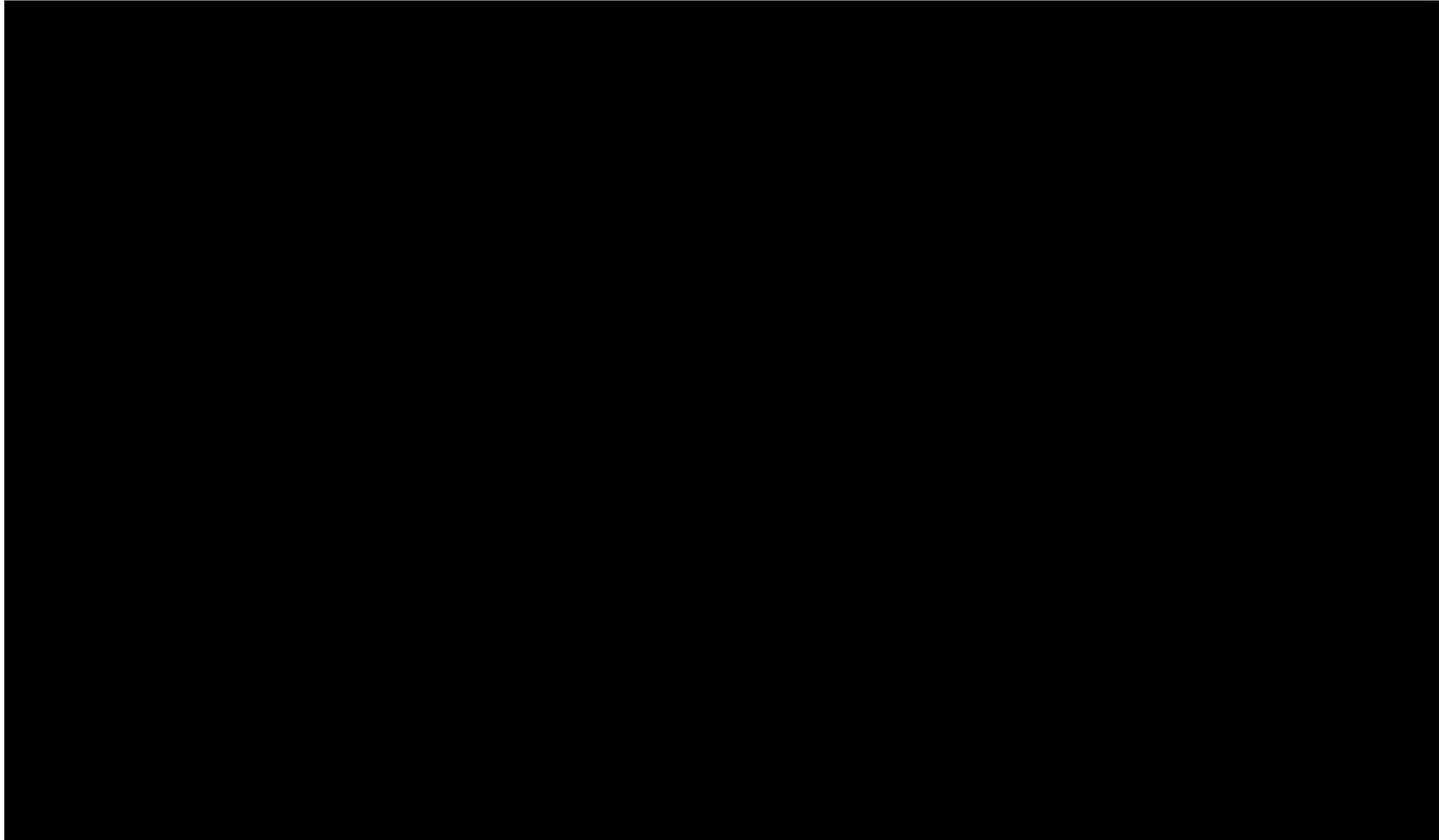
Elaborado por: Autora de tesis

**CUADRO # 30 MATRIZ DE CONFRONTACIÓN FORTALECIMIENTO
EMPRESA “EXPRESSTAGEX”**

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES						TOTAL PONDERACIÓN AMENAZAS
	CLIENTES MERCADO		COMPETENCIA		POLÍTICO Y MARCO LEGAL		
1. Los clientes buscan empresas de reconocimiento 2. Este segmento de mercado busca servicios con garantía 3. Mercado busca precios más bajos 4. Existe gran nivel de comercialización en todo país 5. Necesidad de utilización del servicio 6. El segmento no tienen inclinación a comprar sustitutos	1. La competencia en su mayoría esta conformada por empresas sin reconocimiento 2. Se requiere eliminar barreras para ingresar (capital, marca, posicionamiento de mercado)		1. Existe mayor control y regulación por parte de las autoridades sobre las empresas ilegales 2. El país se ha estabilizado frente a cambios constantes de presidentes				
PONDERACION	40%		35%		25%		100%
ESTRUCTURA							
1. No existe auditorías para control 2. Falta estructura org. funcional formalmente establecida 3. Falta de procesos estratégicos 4. Débil organización interna 5. No utilizan herramientas gerenciales	9	3,6	9	3,15	1	0,25	7,00
GESTIÓN GERENCIAL							
1. Poca capacidad de la empresa para tener sus propios camiones 2. Falta de recursos económicos (Para ampliar el número de camiones) 3. Burocracia en los procesos 4. Planificación basada en DECISIONES EMPIRICAS	9	3,6	4	1,4	1	0,25	5,25
TALENTO HUMANO							
1. No existe un adecuado sistema de reclutamiento y selección 2. No existe programas de capacitación para los empleados	4	1,6	1	0,35	1	0,25	2,2
MARKETING							
1. Empresa no posicionada en el mercado 2. No se utiliza ningun medio de publicidad 3. No se maneja datos de clientes adecuados	9	3,6	4	1,4	1	0,25	5,25
TOTAL		12,4		6,3		1	

Elaborado por: Autora de tesis

CUADRO # 31 MATRIZ DE CONFRONTACIÓN MANTENIMIENTO EMPRESA “EXPRESSTAGEX”

A large black rectangular area representing a redacted table. The table content is completely obscured by a solid black fill.

Elaborado por: Autora de tesis

CUADRO # 32 MATRIZ DE CONFRONTACIÓN OFENSIVAS EMPRESA “EXPRESSTAGEX”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES						TOTAL PONDERACIÓN AMENAZAS
	CLIENTES Y MERCADO	COMPETENCIA		POLÍTICO Y MARCO LEGAL			
1. Los clientes buscan empresas de reconocimiento 2. Este segmento de mercado busca servicios con garantía 3. El mercado busca precios más bajos 4. Gran nivel de comercializ en país 5. Necesidad del servicio 6. El segmento no tienen inclinación a comprar sustitutos	1. Competencia en mayoría conformada por empresas sin reconocimiento 2. Se requiere eliminar barreras para ingresar (capital, marca, posicionamiento de mercado)	1. Existe mayor control y regulación de autoridades sobre empresas ilegales 2. El país se ha estabilizado en lo referente a los cambios constantes de presidentes					
PONDERACION	40%	35%	25%	100%			
LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURA 1. Equipo y maquinaria de última generación 2. Mantenimiento y disponibilidad de vehículos 3. Instalaciones físicas propias, amplias y ubicación estratégica 4. La empresa puede entregar la mercadería en el lugar indicado C.	9	3,6	4	1,4	1	0,25	5,25
GESTIÓN GERENCIAL 1. Capacidad de reacción al mercado 2. Experiencia comprobada	9	3,6	9	3,15	1	0,25	7
SERVICIO AL CLIENTE 1. Información personalizada del servicio 2. Garantía de servicios 3. Cobertura amplia de seguros 4. Descuento en el servicio por cantidades	9	3,6	4	1,4	1	0,25	5,25
TOTAL		10,8		5,95		0,75	

Elaborado por: Autora de tesis

CUADRO # 33 MATRIZ DE CONFRONTACIÓN DEFENSIVAS EMPRESA “EXPRESSTAGEX”

DEBILIDADES	AMENAZAS						TOTAL PONDERACIÓN AMENAZAS
	POLITICO Y MARCO LEGAL		ENTORNO SOCIO-ECONOMICO		CLIENTE MERCADO		
1. Incertidumbre en las políticas fiscales 2. Leyes de transporte			1. Crisis económica 2. Inseguridad (delincuencia) que vive el país 3. Ofrecen el mismo producto y al mismo precio		1. Los usuarios de este servicio pueden adquirir transporte propio 2. Tendencias desfavorables en el mercado		
PONDERACION	30%		30%		40%		100%
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 1. No existe auditorías para control 2. Falta estructura org. funcional formalmente establecida 3. Falta de procesos estratégicos 4. Débil organización interna 5. No utilizan herramientas gerenciales	1	0,3	4	1,2	4	1,6	3,1
GESTIÓN GERENCIAL 1. Poca capacidad de la empresa para tener sus propios camiones 2. Falta de recursos económicos (Para ampliar número camiones) 3. Burocracia en los procesos 4. Planificación basada en DECISIONES EMPÍRICAS	4	1,2	1	0,3	4	1,6	3,1
TALENTO HUMANO 1. No existe un adecuado sistema de reclutamiento y selección 2. No existe programas de capacitación para los empleados	1	0,3	4	1,2	4	1,6	3,1
MARKETING 1. Empresa no posicionada en mercado 2. No se utiliza ningún medio de publicidad 3. No se maneja datos de clientes adecuados	1	0,3	4	1,2	9	3,6	5,1
TOTAL		2,1		3,9		8,4	

Elaborado por: Autora de tesis

4.6 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad.

El mapa de procesos de la empresa de transporte Expresstagex está conformado por los siguientes:

- Administrativo /Gestión
- Cadena de Valor
- Soporte/ Apoyo

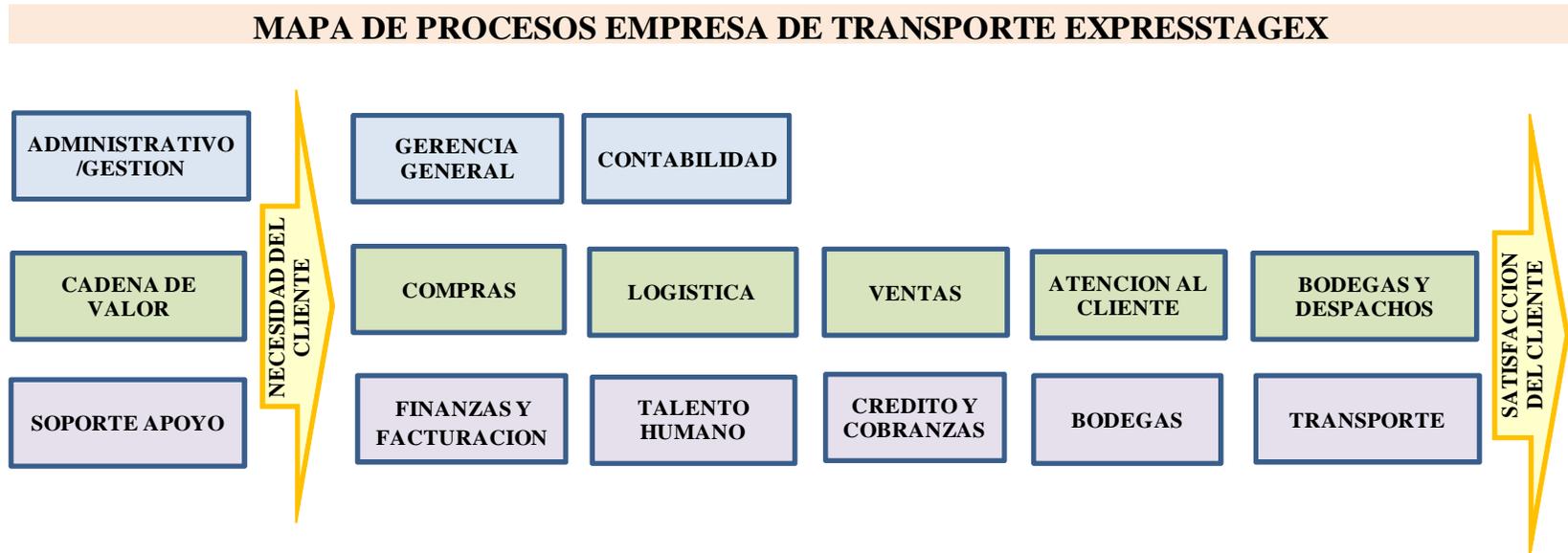
De los cuales se derivan las siguientes:

- Gerencia General
- Contabilidad
- Compras
- Logística
- Ventas
- Atención al Cliente
- Bodegas y Despacho
- Finanzas y Facturación
- Talento Humano
- Crédito y Finanzas
- Bodegas
- Transporte

Ver a continuación Cuadro N° 34

CUADRO # 34

MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA “EXPRESSTAGEX”



Elaborado por: Autora de tesis

CUADRO # 35

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y VENTAJAS ORGANIZACIONALES

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	VENTAJAS ORGANIZACIONALES
El cliente busca garantía	Seguro en la carga del 100%
El mercado demanda precios más accesibles	Servicio de puerta a puerta
El cliente busca identidad de posicionamiento de la empresa	Entrega a tiempo de la mercadería
El cliente pide tiempos de entrega más cortos	Vehículos nuevos que garantizan eficiencia y rapidez en la entrega de la mercadería
El cliente busca empresas que tenga camiones en buenas condiciones	Precios menores a la competencia
El mercado recibe mucha influencia de los medios publicitarios para dar a conocer la empresa	Logística en el servicio
	Equipos de última tecnología para un mejor desempeño y rapidez para realizar las actividades y procesos para brindar el servicio
	Empleados comprometidos con la empresa

Elaborado por: Autora de tesis

CUADRO # 36

ESCENARIOS EMPRESA “EXPRESSTAGEX”

FACTORES CRITICOS	NEGATIVO	TENDENCIA	POSITIVO
El cliente busca garantía	Que la aseguradora se haga cargo menos del 90% de la mercadería	La garantía es del 100%, 90% aseguradora y 10% empresa	Que la aseguradora se haga cargo del 100% de la mercadería
El mercado demanda precios más accesibles	Que se disminuya la diferencia que existe entre precio de la empresa y competencia	\$ 1 x kg	Mantener el precio en relación a la competencia
	La tasa de crecimiento de los precios sea superior a la variación de la inflación anual	La tasa de crecimiento de los precios esta acorde con la variación de la inflación anual	La tasa de crecimiento de los precios sea inferior a la variación de la inflación anual, o que se mantengan estables
El cliente busca identidad de posicionamiento de la empresa	Menos del 11% de los encuestados tenga recordación de la marca	El 11% de los encuestados recuerden el nombre de la empresa Expresstagex	El 20% de los encuestados recuerden el nombre de la empresa Expresstagex
El cliente pide tiempos de entrega más cortos	El tiempo de entrega se mayor a: Guayaquil 8H y Santo Domingo 3H	Guayaquil 8H Santo Domingo 3H	Mantener el tiempo de entrega
El cliente busca empresas que tenga camiones en buenas condiciones	No cumplir con la programación de mantenimiento	Realizar mantenimiento dos veces al año o cuando sea necesario	Realizar los mantenimientos programados
El mercado recibe mucha influencia de los medios publicitarios para dar a conocer la empresa	El mercado decidi adquirir el servicio por: Publicidad= 30% o menos Referidos= 50% o más Otros= 20% o más	El mercado decidi adquirir el servicio por: Publicidad= 30% Referidos= 50% Otros= 20%	El mercado decidi adquirir el servicio por: Publicidad= 50% Referidos= 40% Otros= 10%

Elaborado por: Autora de tesis

4.7 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Consiste en la definición filosófica de la empresa, la misma que deberá soportar los cambios propuestos para de esta manera proporcionar los lineamientos requeridos por los mencionados cambios.¹³

4.8 PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS

4.8.1 OBJETIVO GENERAL

- Gestionar la empresa de transporte de carga “Expresstagex” mediante el modelo de Planificación Estratégica, para garantizar a los clientes, que la mercadería llegará a su destino en perfectas condiciones, en el tiempo pactado, minimizando contratiempos y manteniendo la calidad del servicio de acuerdo a sus necesidades para lograr su fidelidad y de esta manera incrementar la participación de mercado.

4.8.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Incrementar el nivel de rentabilidad de la empresa Expresstagex.
- Mejorar en nivel de satisfacción del cliente externo.
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa Expresstagex acorde a los aspectos generales que los clientes soliciten.
- Implantar el modelo de prestación para cada uno de los servicios.
- Rediseñar la estructura organizacional y filosófica para la Empresa Expresstagex.
- Gestionar el recurso humano para lograr la eficiencia de su desempeño
- Generar información útil y oportuna para la toma de decisiones dentro de la empresa Expresstagex.
- Establecer estrategias de marketing para incrementar en forma anual el porcentaje de sus clientes.
- Implantar un proceso de mantenimiento de los vehículos.

¹³ZEITHAML Valaire, “Marketing de Servicios”, MC Graw Hill, 2da Edición

- Lograr ser competitivos disminuyendo los tiempos de entrega, precios y generando valor agregado.

4.8.3 OBJETIVO # 1

Incrementar el nivel de rentabilidad de la empresa Expresstagex.

4.8.3.1 ESTRATEGIA# 1.1

La aplicación de todas las estrategias propuestas permitirá alcanzar el objetivo establecido.¹⁴

4.8.3.2 PLAN OPERATIVO

Se realizará todo lo propuesto anteriormente en los objetivos estratégicos para tener una buena organización y por ende tener clientes comprometidos y satisfechos con el servicio prestado.

Se aplicarán todos los procesos tanto interno como externos para así llegar a una plena satisfacción y obtener clientes fieles que garanticen rentabilidad para la empresa.

TIEMPO

5 Años

COSTO

Especificado en cada objetivo

INDICADOR

Rentabilidad = Utilidad Neta /Ventas

¹⁴Kerin, Roger A.; Hartley, Steven W.; Rudelius, Willian. "Marketing", 9a. ed. México: McGrawhill, 2007, xlix, 745p.

RESPONSABLE

Administrador

4.8.4OBJETIVO # 2

Mejorar en nivel de satisfacción del cliente externo.

4.8.4.1 ESTRATEGIA # 2.1

Se realizará encuestas para conocer las expectativas de los clientes.

4.8.4.2 PLAN OPERATIVO

Mediante las encuestas realizadas a los clientes se tomará muy en cuenta sus perspectivas para brindarles un servicio de calidad.

Para la empresa con respecto a las respuestas de los clientes sobre las encuestas son de suma importancia, las cuales nos permitirá poner eficiencia y eficacia en el servicio para llegar a la plena satisfacción del cliente.

TIEMPO

Anual

COSTO

Incluido en las demás propuestas

INDICADOR

Satisfacción del Cliente (servicio) = f (encuestas)

RESPONSABLE

Administrador

4.8.5 OBJETIVO # 3

Mejorar la imagen corporativa de la empresa Expresstagex, con el fin de ser competitivos y acorde a los aspectos generales que los clientes soliciten.

4.8.5.1 ESTRATEGIA # 3.1

1. Mejorar la imagen corporativa de la empresa Externa e Interna

4.8.5.2 PLAN OPERATIVO

1. Imagen Corporativa:

- a) Externa
- b) Interna

a) EXTERNA

Propuesta

LOGOTIPO



SLOGAN

Honradez, Responsabilidad al servicio de nuestros clientes.

ROTULO

La empresa Expresstages contará con un rotulo grande, visible y llamativo para darnos a conocer y prestar el servicio que se ofrece. El rotulo será ubicado en la fachada de la empresa Expresstages



Como se muestra en el gráfico a continuación podemos notar que el anuncio es pequeño y no tiene mucha visión.

ACTUALMENTE



PROPUESTA



b) INTERNO

Rótulos de los cargos de los colaboradores que brindan servicios en la Empresa Expresstagex.

Estos indicarán donde se encuentra cada departamento y desempeño de cada uno de los colaboradores.

SEÑALIZACIÓN

A continuación se presenta toda la señalización que se plantea para cada área y/o departamento.





PAPELERÍA

La papelería nos permite fortalecer la identidad de la Empresa Expresstagex ya sea de manera interna con los empleados así como también con nuestros clientes, en este ítems presentamos una carpeta y hoja membretada. En los mismos se destacan colores, logo, slogan.

MODELO HOJA MEMBRETADA



XPRESSTAGEX S.A.
TRANSPORTES Y ADMINISTRACION
DE CARGA EXPRESS

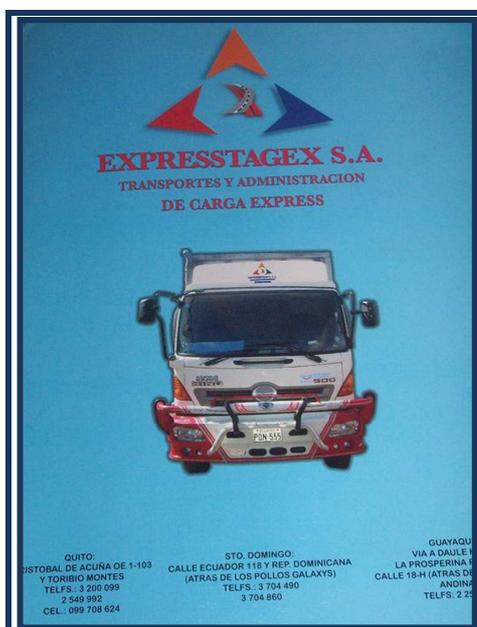
QUITO:
CRISTOBAL DE ACUÑA OE 1-103
Y TORIBIO MONTES
TELS.: 3 200 099
2 549 992
CEL.: 099 708 624

STO. DOMINGO:
CALLE ECUADOR 118 Y REP. DOMINICANA
(ATRAS DE LOS POLLOS GALAXYS)
TELS.: 3 704 490
3 704 860

GUAYAQUIL:
VIA A DAULE KM. 7.5
LA PROSPERINA PSJE 39-S Y
CALLE 18-H (ATRAS DE IMPORTADOR/
ANDINA)
TELS: 2 255-050

MODELO CARPETAS

CARPETAS



TIEMPO

Permanente

COSTO

CUADRO # 37

COSTO SERVICIO PROFESIONAL

(DISEÑO DE LOGOTIPO)

CANT	DETALLE	V/U	V/T MENSUAL	N° DE APLICACIÓN ANUAL	V/T ANUAL
1	Costo de Diseñador	50,00	50,00	1 Vez al año	50,00
				TOTAL	50,00

Fuente: Análisis de Mercado Elaborado por: Autora de Tesis

CUADRO # 38

COSTOS POR IMAGEN CORPORATIVA

Externa e Interna

CAN T	DETALLE	V/U	V/T MENSUAL	N° APLICACIÓ N ANUAL	V/T ANUA L
1	Rótulos (Fachada)	180,00	180,00	1 Vez al año	180,00
700	Hojas Membretadas	0,04	30,00	2 Veces al año	60,00
5000	Carpetas	0,024	120,00	1 Vez al año	120,00
7	Rótulos (Señalización)	15,00	105,00	1 Vez año	105,00
	TOTAL		435,00		465,00

Fuente: Análisis de Mercado Elaborado por: Autora de Tesis

RESPONSABLE

GERENTE

INDICADOR

% De recordación de marca

4.8.5.3 ESTRATEGIA # 3.2

Confección de uniformes para el personal que conforma Expressstagex.

4.8.5.4 PLAN OPERATIVO

UNIFORME AL PERSONAL

Se elaborará camisetas para el personal de bodega, despacho y conductores. Las camisetas las pueden utilizar también el personal administrativo los días viernes o por alguna ocasión que se realice semiformal.

MODELO



TIEMPO

Permanente

COSTO

CUADRO # 39

COSTOS POR UNIFORME DE PERSONAL

CANT	DETALLE	V/U	V/T MENSUAL	N° APLICACIÓN ANUAL	V/T ANUAL
	Camisetas (3 Docenas)	40,00	120,00	1 Vez al año	120,00
	TOTAL		120,00		120,00

Fuente: Análisis de Mercado Elaborado por: Autora de Tesis

RESPONSABLE:

Gerente

INDICADOR:

Cumplimiento de los parámetros de mejoramiento de la imagen

4.8.5.5 ESTRATEGIA # 3.3

Capacitar al personal

4.8.5.6 PLAN OPERATIVO

- **CAPACITACIÓN EN TEMAS RELACIONADOS CON EL SERVICIO AL CLIENTE**

Se pagará a un experto en el tema sobre atención al cliente para la respectiva charla, en lo cual asistirá todo el personal que conforma la empresa Expresstages. De manera que permitirá brindar una buena atención y por ende un excelente servicio.



Además de entregará carnet de identificación a cada empleado para que lo utilice en las capacitaciones y durante el tiempo de trabajo.

MODELO DE CARNET DE IDENTIFICACIÓN



- **CAPACITAR A LOS CONDUCTORES PROFESIONALES**

En temas relacionados en primeros auxilios, prevención, leyes de tránsito, etc.



TIEMPO DE APLICACIÓN

Permanente

COSTO:

CUADRO # 40

**COSTOS POR CAPACITACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA
EXPRESSTAGEX**

CANT	DETALLE	V/U	V/T MENSUAL	Nº APLICACIÓN ANUAL	V/T ANUAL
1	Capacitador de personal	-	-	1 vez al año	-
25	Carnet de Identificación	2,00	30,00	1 vez al año	60,00
	TOTAL		30,00		60,00

Fuente: Análisis de Mercado Elaborado por: Autora de Tesis

El costo del capacitador ya está incluido anteriormente.

RESPONSABLE:

Gerente

INDICADOR:

Cumplimiento de los parámetros de mejoramiento de la imagen

4.8.6 OBJETIVO # 4

Implantar el modelo de prestación para cada uno de los servicios.

4.8.6.1 ESTRATEGIA # 4.1

Diseño del proceso de servicios

4.8.6.2 PLAN OPERATIVO**DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

Atención al cliente

Horario

Días	Horas
Lunes a Viernes	9am a 8pm
Sábado	9am a 2pm

DOCUMENTACIÓN

Documentos que se necesitan para el contrato del servicio y envío de la mercadería:

- Manifiestos
- Guías de Embarque

- Factura
- Formularios de retenciones

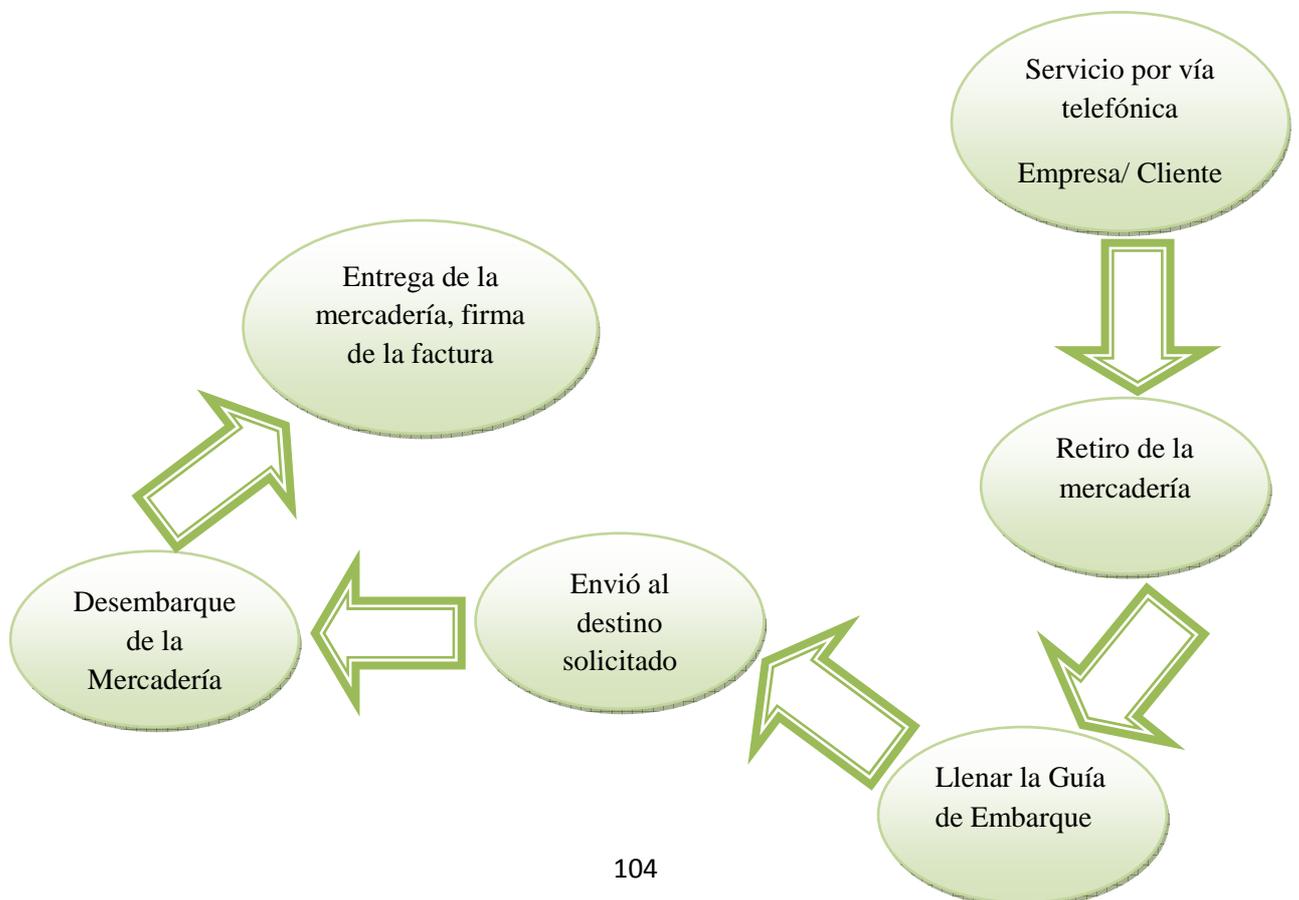
La documentación mencionada anteriormente ya existe, lo cual no es preciso detallar modelos. Se presentarán los mismos modelos que están actualmente utilizando.

4.8.6.2.1 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Se especificará los pasos respectivos en el proceso de prestación del servicio de transporte de carga por parte de la empresa al cliente, de acuerdo al destino que requiere enviar su mercadería.

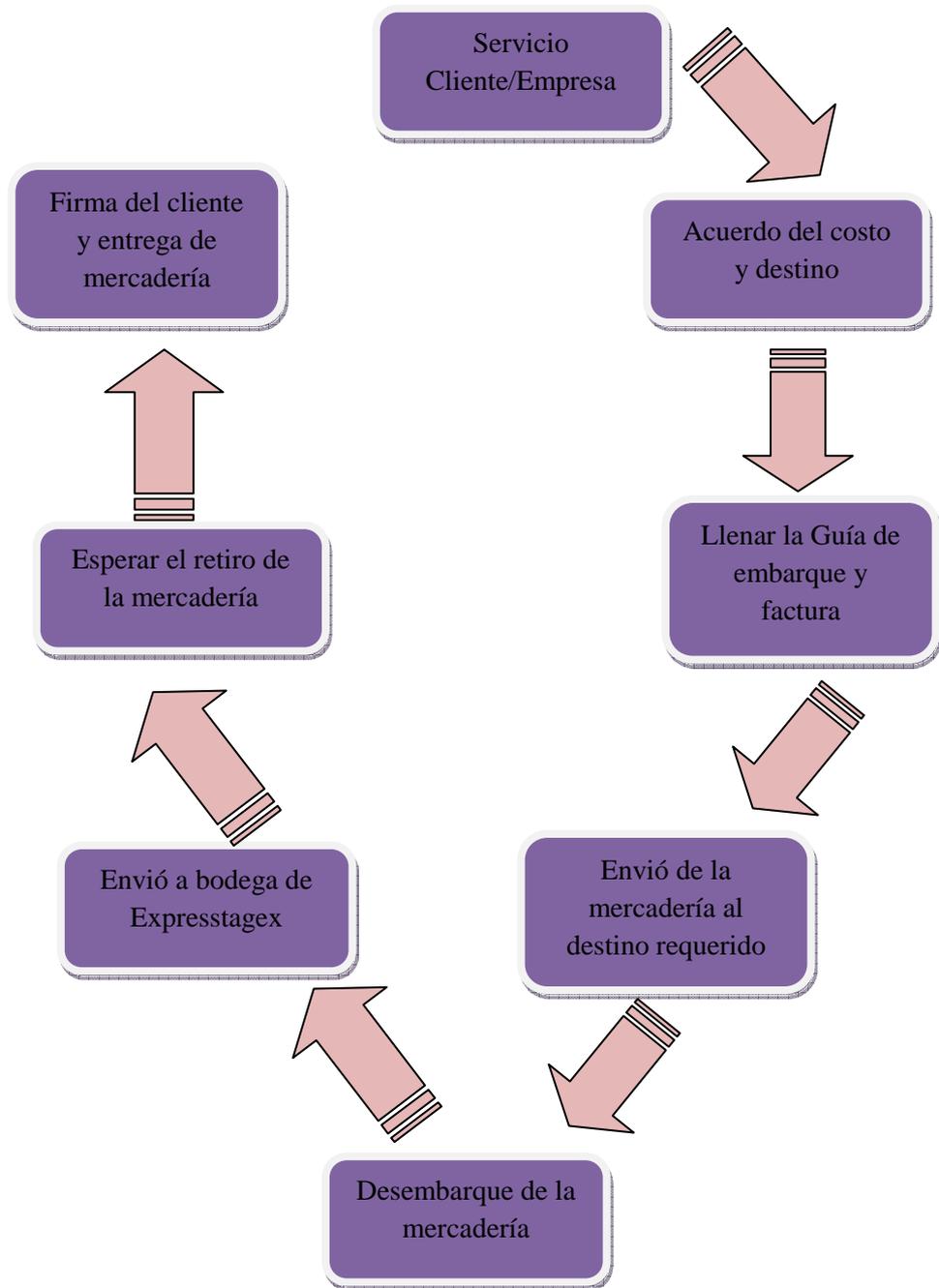
EXISTEN 2 TIPOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIO:

- **SERVICIO DE PUERTA A PUERTA**



El servicio de puerta a puerta se da por medio de una llamada telefónica a la empresa, la cual toma los datos y la dirección correspondiente para el retiro de la mercadería. Luego se llena la guía de embarque para el destino correspondiente y se ponen de acuerdo con el precio del servicio prestado. Finalmente se entrega la mercadería en buen estado y se le hace firmar la factura para el pago correspondiente sea con guía al contado o guía por cobrar esto va de acuerdo al convenio del cliente con la empresa.

- **SERVICIO DESDE LA EMPRESA**



Servicio desde la empresa, es cuando el cliente va directamente a la empresa para enviar su mercadería al destino solicitado, en el cual en ese momento acuerdan el

precio y pago de la mercadería, luego se envía la mercadería al destino y finalmente el cliente lo retira desde la empresa como se acordó.

TIEMPO

Mensual

COSTO

No tiene costo se basa en el proceso del servicio

INDICADOR

Servicios que cuenten con la definición de su proceso

RESPONSABLE

Administrador

4.8.6.3 ESTRATEGIA # 4.2

Mejorar las bodegas

4.8.6.4 PLAN OPERATIVO

Arrendar bodegas más amplias que nos faciliten un orden y suficiente espacio para la carga que se recoge para enviar a los diferentes destinos.

A continuación vamos a presentar las bodegas actuales que cuenta la empresa

BODEGAS ACTUALES



Se puede notar en las fotografías expuestas, las bodegas actuales de la empresa de transporte de carga Expresstagex son muy estrechas, lo cual la mercadería se encuentra en desorden y mezcladas ya sean cartones pequeños o grandes no existe una organización que sea eficiente para un mejor embarque y desembarque de la mercadería a bodegas.

Motivo por el cual se propone arrendar una bodega más amplia y grande para que la mercadería se encuentre ubicada de una mejor manera obteniendo un orden que facilite un trabajo eficiente para el embarque y desembarque de la mercadería.

PROPUESTA

- **BODEGAS MÁS AMPLIAS**



- **ORDENAMIENTO EN LA CARGA DE ACUERDO AL TAMAÑO**



Como podemos notar en las fotografías expuestas las bodegas son más amplias y la mercadería se encuentra en orden y de acuerdo a su tamaño y peso.

La bodega será arrendada en el mismo lugar donde se encuentra ubicada las instalaciones de la empresa de Transporte de Carga Expresstage, ya que en el mismo territorio cuenta con un espacio más grande en la parte de atrás donde está situada la compañía, el espacio se halla desocupado y posible para arrendarlo a continuación se detallará el costo de arrendamiento.

TIEMPO

Mensual

COSTO

CUADRO N° 41

COSTO POR ARRIENDO DE BODEGA

DETALLE	V/U	V/T MENSUAL	N° DE APLICACIÓN ANUAL	V/T ANUAL
Arriendo de bodega	600,00	600,00	12 Veces al año	7200,00
TOTAL		600,00		7200,00

Fuente: Análisis de Mercado **Elaborado por:** Autora de Tesis

Nota: La documentación ya existe no se le incluye en el costo del plan propuesto

INDICADOR

Bodega arrendada a tiempo

RESPONSABLE

Administrador

4.8.7 OBJETIVO # 5

Rediseñar la Estructura Organizacional y Filosófica para la empresa Expresstagex.

4.8.7.1 ESTRATEGIA # 5.1

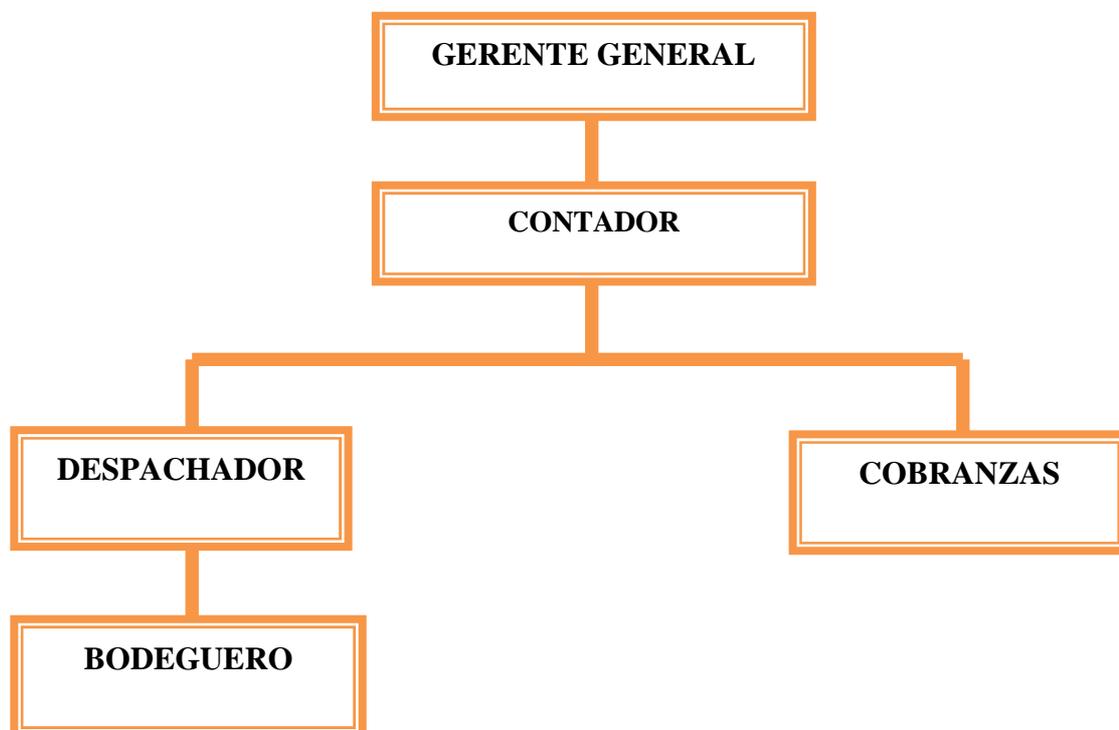
Elaboración de Estructuras Organizacionales

4.8.7.2 PLAN OPERATIVO

Se presentará un organigrama con todos los puestos que cuenta la empresa y su orden cronológico de acuerdo a las líneas de división y al nivel que corresponde cada puesto.

A continuación se presenta el organigrama actual que tiene la empresa en funcionamiento.

4.8.7.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL



De acuerdo al organigrama actual de la empresa se puede notar que no se encuentran los puestos en orden cronológico de acuerdo a las líneas de división y bajo los parámetros de cada área.

En el organigrama expuesto tenemos al administrador quien se encarga de las funciones administrativas de la empresa, el contador realiza también la función del cobrador y en el organigrama lo tiene por separado. El jefe de oficina es el encargado que todo vaya en buenas condiciones y con la documentación requerida, el bodeguero es subalterno del despachador, además existen los choferes y no los incluyen.

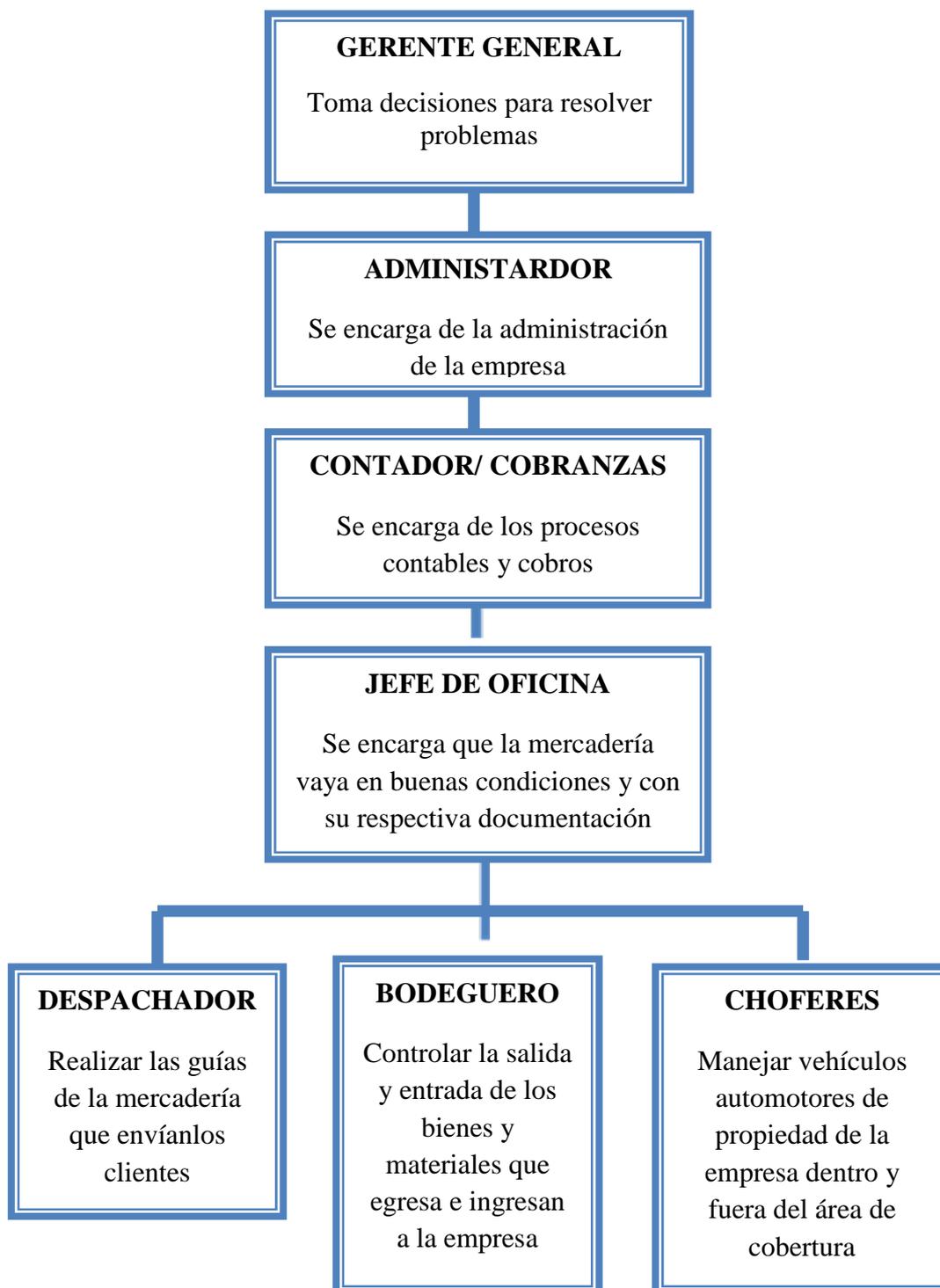
Se ha propuesto un organigrama estructural el cual se muestra a continuación.

4.8.7.2.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO



Según el Organigrama Estructural Propuesto se puede notar que se encuentran en orden cronológico de acuerdo a las líneas de división y bajo los parámetros de cada área, incluido los choferes que no estaban expuestos en el organigrama estructural.

4.8.7.2.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL PROPUESTO



La descripción de las funciones de cada puesto se realizará con la finalidad de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los

criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

TIEMPO DE APLICACIÓN

Para la elaboración de la estructura organizacional de la empresa Expresstage se requiere de una semana y su aplicación es permanente.

COSTO

Incluido en el pago del profesional que va a realizar la estructura filosófica de la empresa Expresstage.

RESPONSABLE

Administrador

INDICADOR

Estructuras organizacionales elaboradas

4.8.7.3 ESTRATEGIA # 5.2

Elaboración de Principios, Valores, Misión, Visión, Políticas y Planes Estratégicos.

4.8.7.4 PLAN OPERATIVO

Compromiso Institucional:

Comprometidos en comprender los problemas y oportunidades que se presentan en la empresa Expresstage, demostrando un excelente ambiente laboral con todos los que conforman la empresa Expresstage para brindar un servicio de calidad al cliente.

4.8.7.4.1 PLANTEAMIENTO DE VALORES Y PRINCIPIOS

Son los cimientos de la organización que tienden a tener carácter de permanencia. Es la búsqueda de un bien absoluto que le da significado y sentido a las cosas, así mismo busca que el sistema de valores soporte la razón de ser de la empresa Expressstage, y le brinde dinámica a los comportamientos institucionales que se expone al futuro.

Responsabilidad: Compromiso con la empresa y con los clientes.

Cordialidad: El personal en todo momento debe ser amable y afectuoso para tener el clima laboral agradable y un trato especial con los clientes.

Dinamismo: Tener la capacidad para hacer o comprender actividades con energía y rapidez, que estimula los cambios al desarrollo de la empresa Expressstage.

Integridad: Rectitud en la totalidad de todas las actividades que desempeña al personal para fundamentar los objetivos trazados.

Puntualidad: cumplir con el horario establecido de la empresa Expressstage.

Trabajo en equipo: Implica trabajar en grupo humano de manera integrada y comprometida para lograr los propósitos de la organización.

Paciencia: Reflejar tranquilidad y cortesía en la atención al cliente.

Respeto: Brindar un trato digno a las personas y valorando sus diferencias porque respetamos los derechos de los demás, la diversidad, la ley y los principios sociales establecidos.

Seguridad: Administramos profesionalmente el riesgo en nuestras operaciones con compromiso, prevención sistémica y buenas prácticas.

Honestidad: Hacia los empleados, clientes, proveedores y competidores.

Actitud de servicio: Superamos las expectativas de nuestros grupos sociales objetivo a través de amabilidad, oportunidad y efectividad en la prestación de los servicios.

Liderazgo: Promovemos el desarrollo del potencial de nuestros colaboradores para el logro y direccionamiento de los objetivos institucionales. Tenemos participación valorada en la orientación, el fortalecimiento y desarrollo del sector.

Innovación: Investigamos, desarrollamos y entregamos soluciones nuevas y claramente diferenciadas para nuestros clientes en el servicio.

Calidad: Aspecto plasmado en la satisfacción de los clientes.

Perseverancia: Para conseguir los objetivos trazados.

CUADRO # 42

MATRIZ AXIOLÓGICA

Principios y valores	Proveedores	Clientes	Colaboradores	Inst. Estado
VALORES				
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X
CONDIABILIDAD	X	X	X	
DINAMISMO	X	X	X	
INTEGRIDAD	X	X	X	X
PUNTUALIDAD	X	X	X	X
RESPECTO	X	X	X	X
PACIENCIA	X		X	
HONESTIDAD			X	X
SEGURIDAD	X		X	
PERSEVERANCIA	X		X	
PRINCIPIOS				
TRABAJO EN EQUIPO			X	
ACTITUD DE SERVICIO	X	X	X	
LIDERAZGO			X	X
INNOVACION	X		X	
CALIDAD	X	X		

Elaborado por: Autora de tesis

Dentro de la empresa Expresstagex se determinó que a través de la elaboración de la matriz axiológica se puede notar que los valores más representativos son: El respeto, la puntualidad, la integridad, el dinamismo, la responsabilidad. Por lo tanto se considera que proporciona mayor prioridad a sus clientes y proveedores, en relación a los principios se estableció que la actitud de servicio y calidad son los más importantes para la empresa y que poseen mayor responsabilidad con sus proveedores y colaboradores.

4.8.7.4.2 PLANTEAMIENTO DE LA VISIÓN

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.¹⁵

VISIÓN

Expresstagex será una empresa de transporte de carga reconocida a nivel nacional, con una sólida estructura organizacional, cubriendo las exigencias y expectativas que proporcione bienestar a nuestros empleados, clientes y proveedores.

4.8.7.4.3 PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.¹⁶

¹⁵KOTLER Marketing. Planificación estratégica. Misión corporativa.

¹⁶KOTLER Marketing. Planificación estratégica. Misión corporativa.

MISIÓN

Brindar un servicio de calidad en el transporte de su carga, cumpliendo con los estándares de seguridad, garantía y tiempos de entrega acordados con nuestros clientes.

4.3.5.6 PLANTEAMIENTO DE LAS POLÍTICAS

4.8.7.4.4 PLANTEAMIENTO DE LAS POLÍTICAS

La empresa de transportes de carga Expresstagex, se compromete a proporcionar servicios profesionales, que satisfagan plenamente las necesidades de los clientes. Para lograrlo promueve la participación activa del personal en el cumplimiento de los Objetivos de Calidad y la Mejora Continua.

- Compromiso y emprendimiento en el trabajo designado.
- Cumplir con los valores y principios establecidos.
- Responsabilidad en el desempeño laboral.
- Actitud y amabilidad con los clientes.
- Asegurar la satisfacción del cliente mediante un servicio oportuno y puntualidad.

TIEMPO DE APLICACIÓN

Para la elaboración de la estructura filosófica de la empresa Expresstagex se requiere de una semana y su aplicación es permanente.

COSTO

CUADRO # 43

COSTO DE SERVICIO PROFESIONAL PARA ESTABLECER LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FILOSÓFICA DE LA EMPRESA EXPRESSTAGEX

CAN	Detalle	V/U	V/T MENSUAL	N° APLICACION ANUAL	V/T ANUAL
1	Asesor para la implantación de la E.O	700,00	700,00	1 Vez al año	700,00
		TOTAL	1000,00		700,00

Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

RESPONSABLE:

Administrador

INDICADOR:

Elaboración de la estructura estratégica (Visión, Misión, Valores, Principios y Planes Estratégicos)

Cuerpo dogmático completamente elaborado en el tiempo pactado.

4.8.8 OBJETIVO # 6

Gestionar el recurso humano para lograr la efectividad de su desempeño.

4.8.8.1 ESTRATEGIA # 6.1

Diseño de un modelo básico de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de personal.

4.8.8.2 PLAN OPERATIVO

a. RECLUTAMIENTO

Se realizará el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para el desempeño de las actividades de la empresa Expresstagex.

A continuación se aplicarán los puntos expuestos para el reclutamiento de personal para los diferentes cargos que están expuestos en el organigrama funcional propuesto para la empresa.

- Aviso por periódico e internet
- Recepción de currículos
- Revisión de documentos
- Pre selección de candidatos
- Cronograma para publicar y avisar a los candidatos para las pruebas
- Preparar pruebas
- Calificar las pruebas
- Preseleccionar nuevamente a los candidatos
- Preparar la ronda de entrevista

- Selección del ganador o ganadora

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

GERENTE GENERAL

Requisitos:

Estudios: Título de Ingeniero en Gerencia y liderazgo, Administración de empresas o carreras a fines.

Experiencia mínima: De 3 a 4 años con experiencia exitosa en funciones similares.

Conocimientos: Manejo de recursos e información.

Habilidades: Capacidad de negociación y liderazgo.

Funciones Específicas:

1. Diseñar y aplicar el plan estratégico conjuntamente con todos sus colaboradores con la finalidad de lograr un eficiente accionar interno dirigido hacia el desarrollo constante en el mercado.
2. Planifica, organiza, y supervisa las actividades de la empresa; propone, ejecuta y controla el cumplimiento de políticas, objetivos, metas y estrategias en el campo administrativo, cobranzas, ventas y otros.
3. Representar a la sociedad y administrar su patrimonio.
4. Toma de decisiones
5. Planificar las reuniones de trabajo
6. Cumplir y/o hacer cumplir las decisiones de las reuniones de trabajo
7. Conseguir todos los recursos necesarios para que se lleve a cabo los diferentes procesos.
8. Decidir sobre los reglamentos comerciales, financieros, técnicos y administrativos de la sociedad.
9. Encargarse de los contactos de las empresas que envían la mercadería a los diferentes destinos.

CONTADOR

Requisitos:

Estudios: Ser un CPA (Contador Público Autorizado)

Experiencia mínima: De 0 a 2 años con experiencia exitosa.

Conocimientos: Manejo de Excel, Word e Impuestos

Habilidades: Análisis y Organización

Funciones Específicas:

- Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión.
- Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.
- Diseñar sistemas de información (contable y gerencial) mejorándolos y documentándolos.
- Llevar a cabo estudios de los problemas económicos y financieros que aquejen a la empresa.
- Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.
- Asesorar en aspectos fiscales y de financiamientos sanos a la gerencia
- Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.

BODEGUERO-DESPACHADOR

Requisitos:

Estudios: Bachiller en Contabilidad e Informática

Sexo: Masculino

Experiencia mínima: 0-2 años en bodega, archivo, inventario.

Habilidades: Coordinación organización y responsabilidad.

Funciones Específicas:

- Atender las llamadas de los clientes
- Registrar la mercadería en las guías de embarque
- Hacer los manifiestos.

CONDUCTORES

Requisitos:

Estudios: Bachiller, poseer Licencia Profesional tipo C

Edad: 25 a 40

Sexo: Masculino

Experiencia mínima: 2-3 años

Funciones Específicas:

- Operar vehículos automotores de propiedad de la empresa o los que esta designe, dentro y fuera del área metropolitana para diversas ciudades que prestan el servicio de transporte de carga para los diferentes centros de trabajo, oficinas ylugares.
- Conducirlos vehículos automotores en los términos que marcan las leyes y reglamentos de tránsito en carreteras.
- Revisar las condiciones mecánicas del automotor como los niveles de aceite, presión de aire, gasolina, diesel, agua y limpieza de los vehículos propiedad de la empresa o de los que esta designe.
- Responsabilidad al conducir.

b. SELECCIÓN

Luego de haber revisado todas las carpetas con los requisitos solicitados en las cuales demuestran sus actitudes, responsabilidades, e intereses de cada participante, se llevará a cabo la selección del candidato que este apto para cada tipo de puesto que se requiere para la empresa de transporte de carga Expresstages.

c. CAPACITACIÓN

Luego de la respectiva selección de personal requerido se capacitará a los aspirantes se les dará a conocer todos los movimientos y procesos de cada puesto al respecto.

d. EVALUACIÓN

Se tomará un test de preguntas y prácticas a los aspirantes luego de la respectiva capacitación. Se evaluará a los trabajadores cada 6 meses mediante un formulario, en el cual conoceremos el rendimiento con respecto al desempeño, actitud, responsabilidad, etc.

TIEMPO DE APLICACIÓN

Cuando sea requerido

COSTO:**CUADRO N° 44****COSTO POR PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA
EMPRESA EXPRESSATGEX**

Detalle	Reclutamiento	Selección	Capacitación	Evaluación	Costo
					Anual
Publicación por Internet	✓				40,00
Publicación por Periódico	✓				20,00
Capacitador de personal			✓		800,00
TOTAL					860,00

Fuente: Análisis de Mercado

Elaborado por: Autora de tesis

RESPONSABLE:

Administrador

INDICADOR:

Modelo diseñado en el plazo establecido.

$$\frac{\text{Personal gestionado con el nuevo modelo}}{\text{Total de personal}}$$

4.8.9 OBJETIVO # 7

Generar información útil y oportuna para la toma de decisiones dentro de la empresa Expresstagex.

4.8.9.1 ESTRATEGIA # 7.1

- Gestionar periódicamente la información sobre el personal, ventas, contable y administrativa.

4.8.9.2 PLAN OPERATIVO

4.8.9.2.1 ACTIVIDADES DE CONTROL

PERSONAL

Se realizará un reporte de asistencia a los empleados, igualmente la hora de entrada y salida de sus labores, un reporte actualizado día a día.

MODELO DE REPORTE DE ASISTENCIA



REPORTE DE ASISTENCIA

N°	Nombres	Cargo	Hora de Entrada	Hora de Salida	Firma
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
Observaciones:					

MODELO DE REPORTE DE EMPLEADOS



REPORTE DE EMPLEADOS

N°	Nombres	Cargo	Dirección	Telf.		Firma
				Convencional	Celular	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
Observaciones:						

VENTAS

Se manejará un sistema computarizado NEW COA, el cual permitirá llevar el registro y control de todas las guías que se realizan cuando enviamos la mercadería de los clientes a los respectivos destinos, esto admitirá un control y ordenamiento de las guías cobradas y por cobrar a los clientes.

MODELO DE BASE DE DATOS CLIENTES



BASE DE DATOS CLIENTES

N°	NOMBRES	EMPRESA	DIRECCION	TELEFONOS	CORREO	DESTINO	CLASE	FRECUENCIA DE ENVIO
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
Observaciones:								

CONTABLE

Se registrará a diario todos los documentos que se realizan al prestar el servicio como es el caso de todas las facturas, guías, manifiestos para el respectivo control por parte del contador.

ADMINISTRATIVO

Revisar el reporte de todos los documentos que se utilizan dentro de la empresa, y todas las demás actividades de gestión que se realizan dentro de la misma.

TIEMPO DE APLICACIÓN

Permanente

COSTO

El costo por personal encargado de esta función (este costo ya está tomado en cuenta).

CUADRO N° 45

COSTO POR HOJAS MEMBRETADAS PARA LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

CANT	DETALLE	V/U	V/T	N° APLICACION ANUAL	V/T ANUAL
500	Hojas Membretadas	0,10	50,00	1 Vez al año	50,00
	TOTAL		50,00		50,00

Fuente: Análisis de Mercado Elaborado por: Autora de Tesis

RESPONSABLE:

Gerente

INDICADOR:

De reportes presentados oportunamente / número de reportes presentados

De decisiones tomadas en base a reporte / número total de decisiones tomadas

4.8.10 OBJETIVO # 8

Establecer estrategias de marketing para incrementar en forma anual el porcentaje de sus clientes.

4.8.10.1 ESTRATEGIA # 8.1

Definir el servicio, plaza, precio, promoción, procesos, personal y evidencia física.¹⁷

4.8.10.2 PLAN OPERATIVO

4.8.10.2.1 SERVICIO

El servicio ya se encuentra detallado en el objetivo anterior se completa la información con el mercado de cobertura que presta.

Además es importante recalcar que en el caso del conductor llegare a cometer alguna infracción o el vehículo a fallar como por ejemplo cuando se baja una llanta o algún problema que suceda en el transcurso del viaje, es elemental analizar que esto afectaría en el retraso de la mercadería motivo por el cual la empresa propone estrategias para evitar estos inconvenientes para cada camión se contrataran dos conductores si pasa algún problema con él un conductor está el otro para sustituirlo y así avanzar para que esto no suceda, igualmente la empresa garantiza el 100% de la carga y que llegue en buen estado y a la hora establecida.

4.8.9.2.2 PLAZA

Aquí se tomará en cuenta los precios, la calidad de servicio para poder competir con las demás empresas y llegar a cumplir el objetivo de alcanzar clientes fijos.

MERCADOS DE COBERTURA

La empresa Expresstages cuenta con:

¹⁷Best, Roger J. "Marketing Estratégico", 4a.ed. Madrid: Pearson Educación, 2007, xxv, 544p.

LA MATRIZ:

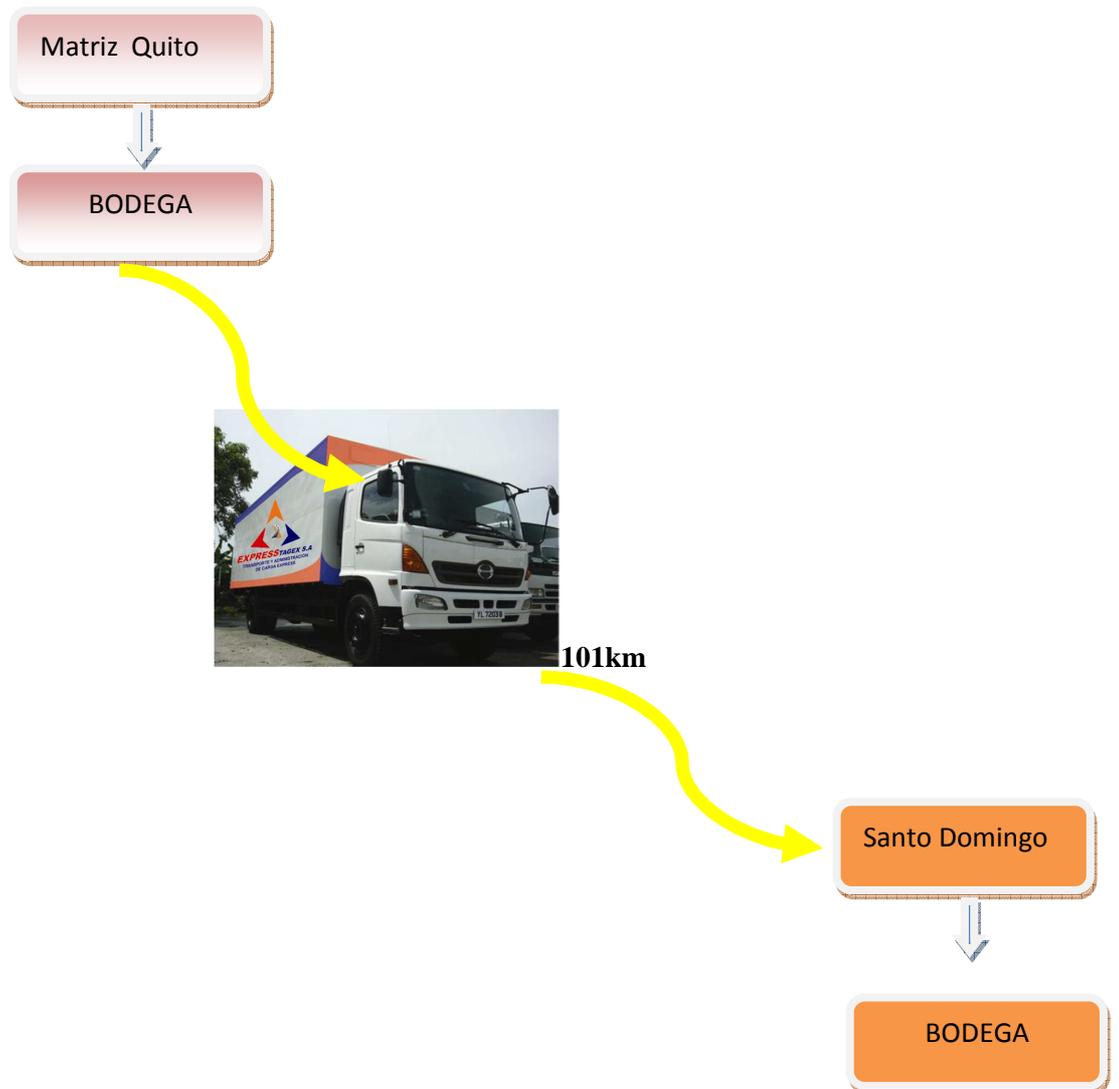
- Quito

SUCURSALES:

- Santo Domingo
- Guayaquil

REPORTES DE MOVIMIENTOS

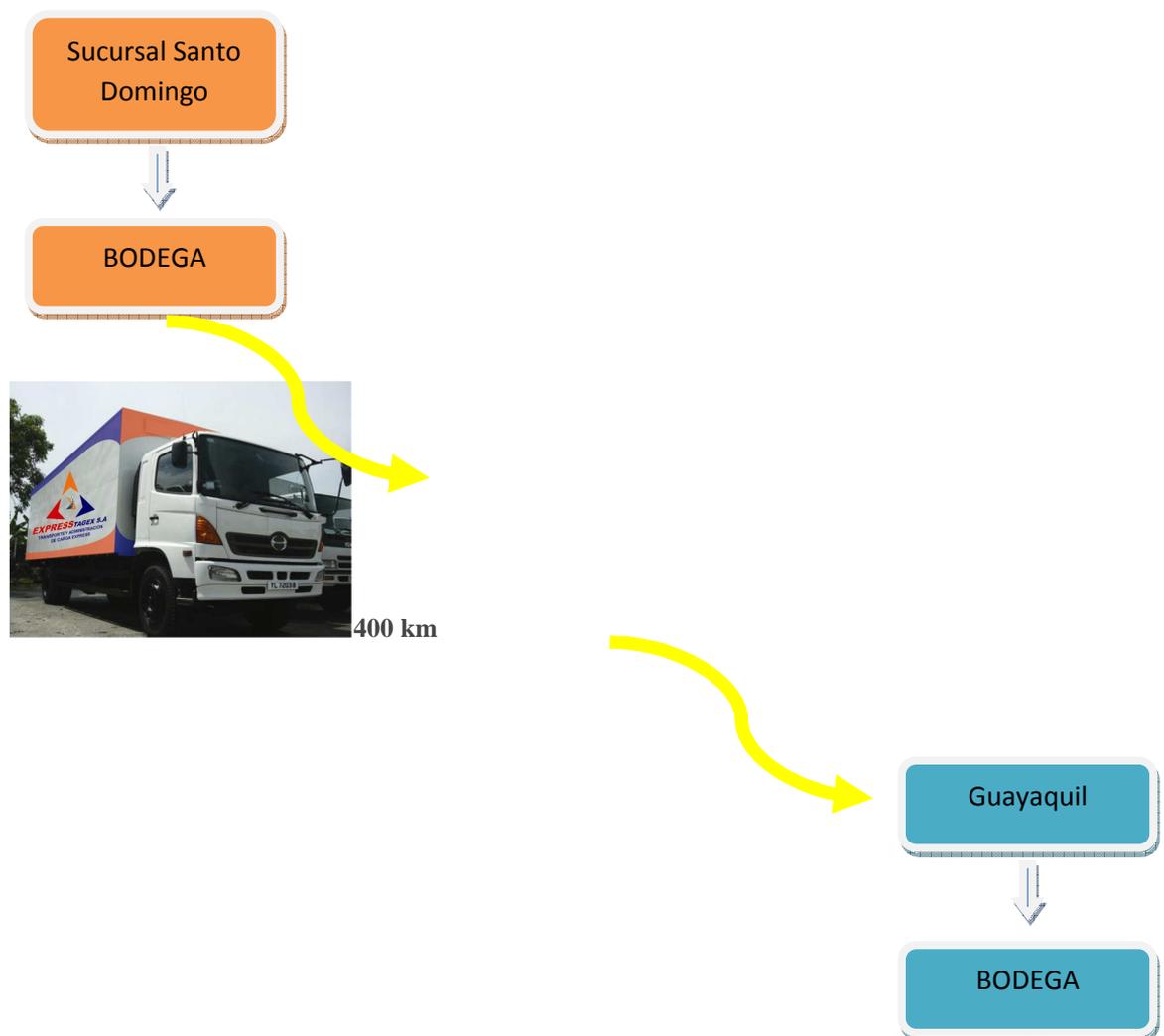
Ciudades de cobertura



DESCRIPCIÓN

En el gráfico expuesto, la cobertura del servicio que brinda la empresa de transporte de carga Expresstagex va desde la matriz de la ciudad de Quito directo sin hacer ningún transbordo hasta llegar a la bodega de la ciudad de Santo Domingo y así viceversa de las bodegas de Santo Domingo van directo a las bodegas de la ciudad de Quito.

La mercadería que se dirige desde la ciudad de Quito para la ciudad de Santo Domingo y Guayaquil es bajada en las bodegas de Santo Domingo. Luego la mercadería que va dirigida para la ciudad de Guayaquil es transbordada en otro camión junto con la mercadería que se recoge en la Sucursal de Santo Domingo, como se muestra a continuación.



DESCRIPCIÓN

En el gráfico muestra que el servicio es directo va respectivamente la mercadería a bodegas, igualmente la mercadería que se recoge en la ciudad de Guayaquil para las ciudades de Santo Domingo y Quito va con el mismo proceso primero llega a las bodegas de la sucursal de Santo Domingo, luego la mercadería que se ha recogido en esta ciudad junto a la que viene de Guayaquil es trasladada para las bodegas de la ciudad de Quito.

Además de estas ciudades expuestas anteriormente la empresa Expresstagex presta sus servicios de transporte de carga a la ciudad de Ambato, Oriente y Loja son viajes completos y van directo al destino específico.

4.8.10.2.3 PRECIO

Primeramente para fijar el precio vamos a conocer el concepto.

DEFINICIÓN

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal.¹⁸

Al mismo tiempo, la competencia de precios es el problema más grave que enfrentan las empresas. Pese a ello, muchas empresas no manejan bien la fijación de precios.

Los errores más comunes:

- La fijación de los precios está demasiado orientada a los costos
- Los precios no se modifican con la frecuencia suficiente para aprovechar los cambios del mercado

¹⁸MINTZBERG HENRY; El proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos.

- El precio se fija con independencia del resto de la mezcla de marketing y no como un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento en el mercado
- El precio no es lo bastante variado para los diferentes artículos, segmentos de mercado y ocasiones de compra.

MÉTODO PARA LA FIJACION DE PRECIOS

Por lo general el precio está dado por los costos de producción y de un margen de utilidad en este caso no se produce sino se presta un servicio.

Por el servicio actualmente la empresa de transporte de carga Expresstagex cobra de acuerdo al destino que envíe la mercadería ya sea por cartón o bulto tomando en cuenta el peso o espacio que contiene cada uno. Además cuando son sobres se cobra el valor de 1,50 a Santo Domingo y a Guayaquil el valor de 2,20.

A continuación se especifica las dimensiones y pesos de cartones y bultos.

CUADRO N° 46

DIMENSIONES Y PESOS DE CARTONES Y BULTOS

DETALLE	DIMENSIONES	PESO		
CARTONES	Ancho/ Alto	<i>Pequeño</i>	<i>Mediano</i>	<i>Grande</i>
<i>Pequeño</i>	25 X 30 cm	10 a 20 libras	25 a 30 libras	35 a 40 libras
<i>Mediano</i>	40 x 55 cm	15 a 20 libras	25 a 30 libras	35 a 50 libras
<i>Grande</i>	60 x 65 cm	20 a 30 libras	35 a 45 libras	55 a 80 libras
BULTO	Ancho/ Alto	Pequeño	Mediano	Grande
<i>Pequeño</i>	40 cm x 1 m	35 a 45 libras	55 a 70 libras	80 libras
<i>Mediano</i>	80 cm x 1,50 m	40 a 60 libras	65 a 80 libras	1 qq
<i>Grande</i>	1m x 2m	40 a 60 libras	65 a 80 libras	1 qq

Elaborado por: Autora de Tesis

De acuerdo al peso y dimensión del cartón o bulto la compañía Expresstagex tiene fijado un precio de acuerdo al lugar de transportación del cual brinda el servicio.

CUADRO N° 47

CIUDADES DE COBERTURA

Ciudad	Kilómetros
Quito /Santo Domingo	101 km
Santo Domingo /Guayaquil	299 km
Quito /Guayaquil	400 km

Elaborado por: Autora de Tesis

Es importante recalcar la capacidad del camión Hino GH que utiliza la empresa es de 260 quintales que equivale a 13 toneladas, lo cual en cada viaje que realiza lleva cartones y bultos hasta completar los quintales que abastece el camión. Entonces el ingreso por cada viaje es de 500 dólares, es decir desde Quito a Guayaquil o viceversa, o cuando las empresas les pagan por viaje completo.

La demanda del servicio es amplia ya que existe gran cantidad de mercadería entre cartones y bultos los cuales se completan para que el camión baje siempre lleno. A continuación se detalla la capacidad del camión y sus características.

CUADRO N° 48

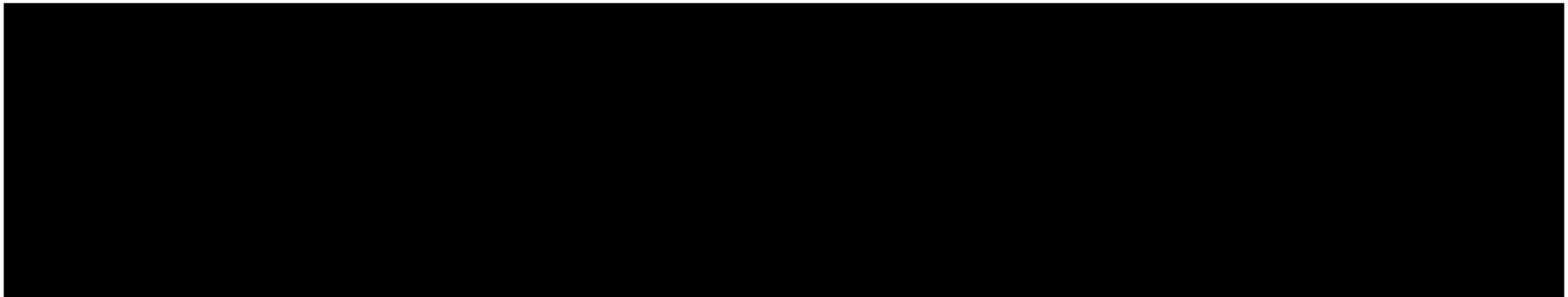
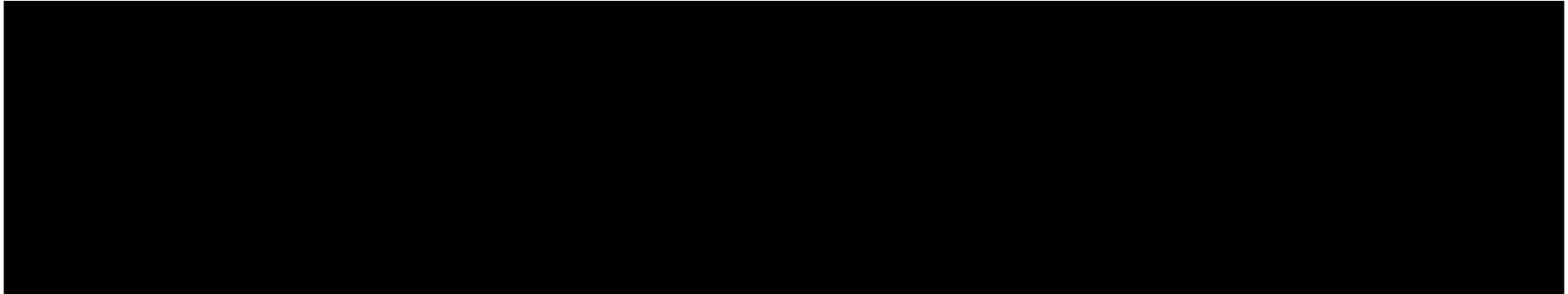
DETALLE DEL CAMIÓN

Camiones	Capacidad del Camión	N° de Viajes Mensual	Valor
	13 Toneladas	Viajes Ida/ Vuelta c/u	Por viaje Ida/Vuelta
Hino GH	260 qq	10	1.000,00

Elaborado por: Autora de Tesis

CUADRO N° 49

PRECIO POR EL SERVICIO DE CARTONES Y BULTOS



Elaborado por: Autora de Tesis

PROPUESTA

Como podemos notar la Empresa de Transporte de Carga Expresstages en el cobro del cartón o bulto es por peso y dimensión de acuerdo a las ciudades de cobertura que ofrece el servicio, motivo por el cual se propone plantear un costo real y justo de acuerdo al kilometraje de recorrido que realiza el vehículo (camión GH) para que la empresa cobre con respecto al peso por kg que contiene cada cartón o bulto de manera que es más conveniente y así se evita de estar midiendo y pesando a la vez, aplicando esta propuesta se tomaría en cuenta los gastos que tiene la empresa con la transportación de la mercadería relacionado con el vehículo para determinar el costo real del kg. Ver cuadro N° 50

CUADRO N° 50

CUADRO GENERAL DE GASTOS (VEHÍCULO) PARA BRINDAR EL SERVICIO DE TRANSPORTACIÓN DE LA MERCADERÍA

N°	DETALLE
1	MANTENIMIENTO (Cambio de llantas, aceite y combustible)
2	MATRÍCULA
3	SEGURO SOA
4	PESAS
5	SEGURO VEHÍCULO (LATINA)
6	GASTOS DE VIAJE (Sueldos conductores, viáticos y peajes)

Elaborado por: Autora de Tesis

A continuación se detallará el costo de cada gasto especificado anteriormente en el cuadro N° 50.

Costos

- La matrícula se realiza una vez al año y el costo es de \$ 300.
- Seguro SOA se paga una vez al año y el costo es de \$95.
- Pesas se paga \$ 36 cada año.

- Seguro del Vehículo (LATINA) al momento de la compra se paga el valor de \$3000 para todo el año.
- Cambio de llantas (6) dos veces al año y el costo de cada una es de \$400.
- Cambio de aceite cada 5.000 km y el costo el de \$50.
- Combustible, el tanque llena con 50 galones y el costo por cada galón es de \$1,04.
- Dos conductores en cada camión y el sueldo de cada uno es de \$450 mensual.
- Los viáticos, para cada conductor se le da \$17 en cada viaje.
- Peajes (5) cada uno tiene un valor de \$2.

Nota: El camión entre ida y vuelta recorre 800 km y al mes realiza 10 viajes.

De acuerdo a los gastos que tiene la empresa con respecto a la mantención del vehículo se determinará el costo real que la compañía debería cobrar por prestar el servicio a las ciudades de cobertura que ofrece como es Quito-Santo Domingo y Quito-Guayaquil para que no tenga pérdidas y así genere un margen de utilidad rentable para la compañía.

La empresa actualmente al cobrar el precio definido de acuerdo al peso y dimensión de cada cartón o bulto que transporta no genera pérdidas pero tampoco tiene una ganancia alta, la cual es importante la propuesta para que la empresa empiece a subir el costo y cobre lo justo pero sin excederse al precio impuesto en el mercado.

El costo determinado por kilometraje tomando en cuenta el costo de cada gasto que incurre en la mantención del vehículo para la transportación de la mercadería de cada cliente referente al peso y dimensión del vehículo nos da un costo total para cobrar por kilogramo. Ver cuadro N° 51

CUADRO N° 51

PRECIO POR EL SERVICIO PROPUESTO DE CARTONES Y BULTOS

COSTO POR CATÓN O BULTO POR KILOGRAMO							
COSTO CARTONES				COSTO BULTOS			
Quito /Santo Domingo		Quito /Guayaquil		Quito /Santo Domingo		Quito /Guayaquil	
PESO	COSTO	PESO	COSTO	PESO	COSTO	PESO	COSTO
5 a 10 Kg	1,20	5 a 10 Kg	1,90	15 a 20 kg	2,50	15 a 20 kg	4,00
11 a 15 kg	1,40	11 a 15 kg	2,20	21 a 25 kg	3,00	21 a 25 kg	4,50
16 a 20 kg	1,60	16 a 20 kg	2,70	26 a 30 kg	3,50	26 a 30 kg	5,20
21 a 25 kg	1,90	21 a 25 kg	3,20	31 a 35 kg	4,10	31 a 35 kg	5,80
26 a 30 kg	2,20	26 a 30 kg	3,80	36 a 40 kg	4,60	36 a 40 kg	6,50
31 a 35 kg	2,50	31 a 35 kg	4,20	41 a 45 kg	5,10	41 a 45 kg	7,80
36 a 40 kg	2,80	36 a 40 kg	5,10	46 a 50 kg	6,00	46 a 50 kg	8,50

Elaborado por: Autora de Tesis

Como podemos observar en el cuadro N° 51 el costo propuesto es alto con referente al costo que cobra actualmente la empresa hay una variación de acuerdo a los kilos de peso del cartón o bulto, también en algunos casos el costo de transportación de la ciudad de Santo Domingo a Guayaquil no varía mucho puesto que al transportar de Quito a Santo Domingo la mercadería es de 101 km pero las vías son estrechas demasiadas vueltas las cuales generan más gastos como por ejemplo las llantas se acaban más rápido por muchos frenones, motivo por el cual casi no tiene mucha variación del costo de transportación de Santo Domingo a Guayaquil porque las vías son más amplias y no tienen muchas vueltas y el camión va directo y con menos riesgo.

Hay que tomar en cuenta el costo para cada año porque suben los precios y los gastos para la empresa son más altos para la mantención del vehículo.

4.8.10.2.4 PROMOCIÓN

PROMOCIÓN DE VENTAS

Se realizará promociones por el servicio:

- Por 10 a 20 cartones



Gratis 1cartón

(Peso: 10kg)

(No se cobrarán)

- Por 21 a 30 cartones



Gratis 2 cartones

(Peso: 15kg)

(No se cobrarán)

- Por 31 o más



Gratis 3 cartones

(Peso: 20kg)

(No se cobrarán)

Las promociones que se proponen por el servicio se basan en que por la cantidad de cartones que envíen de mercadería los clientes no se les cobrarán los que se especifican anteriormente, lo cual se dará un ticket para que se muestre formalidad.

El peso del cartón o bulto que se dará gratis por la transportación de la mercadería será de un peso de 10 a 20kg.

La empresa Expresstagex de servicio de carga, realizará rifas.

Modelo del Boleto



CUADRO N° 52

TABLA DE PUNTOS PARA OBTENER LOS BOLETOS

CANT	DETALLE	BOLETOS
De 3 a 6	Cartones	2
De 7 a 10	Cartones	5
De 11 a 15	Cartones	8
De 16 a 25	Cartones	10
de 26 a 30	Cartones	12
De 31 o mas	Cartones	15

Fuente: Análisis de Mercado **Elaborado por:** Autora de Tesis

DETALLES:

Se realizarán 8000 boletos para entregar de acuerdo al número de cartones que envíen los clientes a los respectivos destinos de servicio que ofrece la empresa de transporte de carga Expresstagex.

PREMIOS A RIFARSE:

- 1 Refrigeradora



- 2 Televisores



- 5 Planchas



4.8.10.2.5 PUBLICIDAD

Se plantearán estrategias publicitarias utilizando tarjetas de presentación, hojas volantes y vallas publicitarias.

TARJETAS DE PRESENTACIÓN



HOJA VOLANTE



EXPRESSTAGEX S.A
TRANPORTE Y ADMINISTRACIÓN
DE CARGA EXPRESS

HONRADEZ Y RESPONSABILIDAD AL SERVICIO DEL CLIENTE

- Seguro de Carga
- Servicio de Puerta a Puerta
Vehículos Nuevos que Garantizan Eficiencia Y Rapidez
- Vehículos Equipados con Rastreo Satelital
- Furgones Cerrados
- Viajamos en Comboy
- Entrega de su Mercadería en 24 Horas
- Precios Negociables
- Logística

Orto: Cristobal de Acuña Oe1-103 y Toribio Montes
Telf.: 3200 099 / 2649 992 / 089 708 624
Ssa. Domingo: Calle Ecuador 118 y Rep. Dominicana (Atras de Pollos Galaxy's)
Telf.: 3704 490 / 3704 860
Guaquepán: Vía a Daule Km. 7.5 La Prosperina Psje. 39-S y Calle 18-H (Atras de Impo. Andina)
Telf.: 2255 050

VALLA PUBLICITARIA



EXPRESSTAGEX S.A.
TRANPORTE Y ADMINISTRACIÓN
DE CARGA EXPRESS

Honradez, Responsabilidad al servicio de nuestros clientes.

Cristobal de Acuña Oe1-103 y Toribio Montes
Telf.: 3200 099 / 2649 992 / 089 708 624
Ssa. Domingo: Calle Ecuador 118 y Rep. Dominicana (Atras de Pollos Galaxy's)
Telf.: 3704 490 / 3704 860
Guaquepán: Vía a Daule Km. 7.5 La Prosperina Psje. 39-S y Calle 18-H (Atras de Impo. Andina)
Telf.: 2255 050

PROYECTOS Y
CONSTRUCCIONES EN GENERAL
BARRIEN
Tlf. Fono: 977 56 54 85
Fax: 977 56 54 85

4.8.10.2.6PERSONAL

Al personal de la organización que conforma Expresstage, se ha planteado dar una capacitación sobre servicio al cliente, uniformes, carnet de identificación, etc., (están descritos anteriormente), ya que su comportamiento es importante para influir en la calidad percibida del servicio.

Es tan esencial que el personal se considere como clientes internos y comprometidos con su empresa, es por eso que la organización ofrece a los empleados trabajos mejores y más satisfactorios., "La empresa exitosa de servicios tiene que vender primero el trabajo a los empleados antes de vender sus servicios a los clientes".¹⁹

Con esto se puede esperar que el consumidor escoja un proveedor de servicio cuyo sitio del negocio y personal de ventas sugieran claramente la calidad del servicio deseado para la satisfacción de sus necesidades". Una forma en que las organizaciones intentan crear una imagen y sugerir calidad del servicio es a través de la apariencia del personal de servicio.

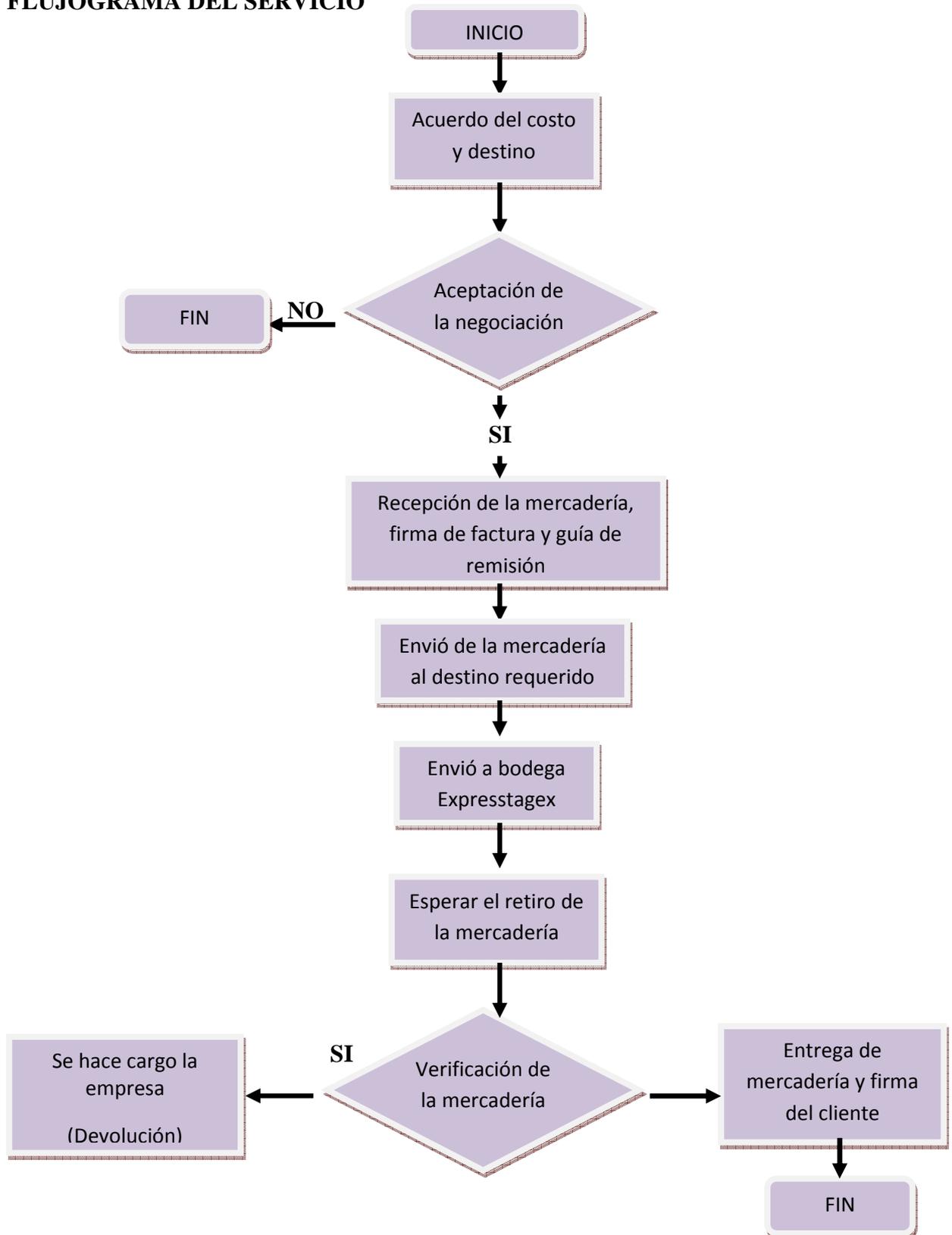
La empresa de servicios tiene que luchar constantemente por crear y mantener una imagen clara y atractiva. En virtud de que tanto empleados como clientes influyen y reflejan la imagen de una empresa de servicios, la clave para la formación de la imagen serán las actitudes y comportamiento del personal de servicio.

La supervisión del personal de servicio es una manera de garantizar que se fijen y se cumplan los niveles. Es una revisión sin prejuicios, crítica y sistemática de los hábitos del personal de servicio, para brindar un servicio de calidad y una imagen atractiva de la empresa, ya que esto permitirá tener clientes fieles y satisfechos con el servicio brindado.

¹⁹<http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase2.shtml>

4.8.10.2.7 PROCESOS

FLUJOGRAMA DEL SERVICIO



En el Flujograma de servicio expuesto podemos ver el proceso del servicio que brinda la empresa de transporte de carga ExpresstageX, lo cual muestra desde su inicio hasta el final del proceso. El  (rombo) muestra la decisión del cliente si acepta la negociación continua el proceso si no se finaliza, igualmente al momento de la entrega de la mercadería se verifica si está en buenas condiciones se firma el retiro y si no se hace cargo la empresa y se devuelve el respectivo costo al cliente.

4.8.10.2.8 EVIDENCIA FÍSICA

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se plantea dar una impresión al cliente evidenciando con lo propuesto anteriormente como es la imagen corporativa externa e interna de la organización.

Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como ha propuesto ExpresstageX como rótulos visibles con colores llamativos y atractivos, buena imagen de la empresa como es la atención al cliente, presentación de los trabajadores, formalidad y educación al brindar el servicio, etc.

Uno de los objetivos de la empresa ExpresstageX es brindar un servicio de calidad y que el cliente se sienta orgulloso y satisfecho de pertenecer a esta empresa al utilizar el servicio, motivo por el cual la organización propone un cambio radical en la imagen corporativa de la empresa tanto interna como externa (detallada anteriormente).

En la evidencia física se debe realizar una distinción entre dos clases de evidencia que existe como la evidencia periférica y la evidencia esencial.

La evidencia periférica se posee realmente como parte de la compra de un servicio. Dentro de la empresa ExpresstageX como evidencia periférica se muestra en lo propuesto dar tickets y boletos para rifas por la cantidad de envío de mercadería, además al momento de firmar la factura obsequiarles un detalle como caramelos, esferos con el logotipo de la empresa, libretines de anotaciones entre otros.

La evidencia esencial, a diferencia de la evidencia periférica, no la puede poseer el cliente. No obstante, la evidencia esencial puede ser tan importante en su influencia

sobre la compra del servicio que se puede considerar como un elemento por derecho propio. Como en el caso de Expresstagex busca llamar la atención con una buena imagen corporativa tanto interna como externa, dar una impresión al momento de brindar el servicio como es con la presentación del trabajador con su respectivo carnet de identificación, con la amabilidad al prestar el servicio, con la evidencia de un buen clima organizacional que muestra la empresa, de transmitir satisfacción al momento que el cliente visita la empresa llevándose la atracción de ver todo limpio con colores llamativos con rótulos visibles entre otros.

A la larga, la evidencia periférica y la evidencia física, en combinación con otros elementos que conforman la imagen, influyen en la opinión que tenga el cliente sobre el servicio. La evidencia física y la evidencia esencial junto con el personal, los programas de promoción, de publicidad y relaciones públicas, son algunas de las principales formas como la empresa de servicios puede formalmente crear y mantener su imagen.

La empresa de servicios Expresstagex con respecto a empresas de servicios competitivos pueden utilizar evidencia física para diferenciar su servicio en el mercado y dar a su servicio una ventaja competitiva. Los elementos tangibles e intangibles se pueden utilizar para aumentar la oferta esencial del servicio. Entonces, el manejo de la evidencia física es una estrategia importante para la captación de clientes y así llegar al objetivo planteado de dar una plena satisfacción del servicio y obtener clientes fieles que tengan en su mente una identidad sobre la imagen de la empresa por el servicio que reciben.

TIEMPO DE APLICACIÓN

Permanente

COSTO:**CUADRO N° 53****GASTOS POR PROMOCIÓN DE VENTAS (REGALOS DE RIFA)**

CANT	DETALLE	V/U	V/T MENSUAL	N° APLICACIÓN ANUAL	V/T ANUAL
1	Refrigeradora	200,00	200,00	1 Vez al año	200,00
2	Televisores	150,00	300,00	1 Vez al año	300,00
5	Planchas	20,00	100,00	1 Vez al año	100,00
	TOTAL		600,00		600,00

Fuente: Análisis de Mercado Elaborado por: Autora de Tesis

Los electrodomésticos mencionados en el cuadro N°53 presentan este costo rebajado, por cuanto la empresa se hace cargo de aquellos electrométricos que sufren algún desperfecto en el proceso de transportación.

CUADRO N° 54**GASTOS PUBLICITARIOS**

CANT	DETALLE	V/U	V/T MENSUAL	N° APLICACIÓN ANUAL	V/T ANUAL
1000	Tarjetas de Presentación	0,06	60,00	1 Vez anual	60,00
2	Vallas Publicitaria	600	1200,00	1 Vez anual	1200,00
1000	Hojas Volantes	0,03	30,00	1 Vez anual	30,00
8000	Boletos	0,03	240,00	1 Vez anual	240,00
	TOTAL		1530,00		1530,00

Fuente: Análisis de Mercado Elaborado por: Autora de Tesis

RESPONSABLE:

Administrador

INDICADOR:

Modelo diseñado en el plazo establecido

$$\frac{\text{Clientes gestionado con el nuevo modelo}}{\text{Total de clientes}}$$

4.8.11OBJETIVO # 9

Implantar un proceso de mantenimiento de los vehículos

4.8.11.1 ESTRATEGIA # 9.1

Proporcionar mantenimiento a todos los vehículos (dos veces al año o cuando sea necesario).

4.8.11.2 PLAN OPERATIVO

TRANSPORTES

Actualmente



En la fotografía expuesta podemos observar a los camiones que transportan la carga a los respectivos destinos del servicio que ofrece la empresa Expresstagex que no tienen el logotipo en los furgones.

PROPUESTA



Se propone pintar los furgones de los camiones y agregar el logotipo de la empresa, como se puede notar en la fotografía los camiones quedaría de esta manera como está expuesta, lo cual nos esto nos permitirá ser reconocidos y posicionar en la mente del consumidor. Además tener una buena imagen de la empresa.

Cabe recalcar que la empresa Expresstagex cuenta con 3 camiones propios los cuales son suficientes para abastecer con toda la mercadería que recogen diariamente; más cuando es temporada alta no se avanza a transportar porque se requiere tener más camiones, por lo cual se procede a alquilar transporte externo a la empresa para cumplir con todos los contratos llevando toda la mercadería de los clientes a los respectivos lugares que prestan el servicio.

Este procedimiento se hace necesario debido a que la empresa por el momento no cuenta con los recursos requeridos para la adquisición de nuevos camiones y no está en capacidad de endeudamiento temporalmente.

Los camiones serán dados mantenimiento cada 3 meses para garantizar que la mercadería llegue en buenas condiciones sin defectos de daños.

TIEMPO

Revisión Trimestral, mantenimiento semestral.

COSTO

CUADRO N° 55

COSTO POR ADECUACIONES

CANT	DETALLE	V/U	V/T MENSUAL	CANT	V/T ANUAL
1	Adecuaciones	1500,00	1500,00	1 vez al año	1500,00
		TOTAL	1500,00		1500,00

Fuente: Análisis de Mercado Elaborado por: Autora de Tesis

INDICADOR

N° de veces que se da mantenimiento a los vehículos al año.

RESPONSABLE

Administrador

4.8.12OBJETIVO # 10

Lograr ser competitivos disminuyendo los tiempos de entrega, precios y generando valor agregado.

4.8.12.1 ESTRATEGIA # 10.1

Comparación de los tiempos y precios de la empresa en relación a los de la competencia.

4.8.12.2 PLAN OPERATIVO

Se tomará muy en cuenta el tiempo de entrega de la competencia, ya que esto nos permitirá brindar un tiempo menor a los clientes para el envié de su mercadería y llegue al tiempo exacto que ellos necesitan.

A continuación se presenta los tiempos que se demoran los choferes para llegar a los destinos de Santo Domingo y Guayaquil, este dato se obtuvo haciendo una pregunta abierta a los diferentes choferes que manejan este tipo de camiones.

CUADRO N° 56

TIEMPOS DE COBERTURA

	TIEMPO	
CIUDADES	Expresstagex	Competencia
Santo Domingo	3 Horas	4 horas
Guayaquil	8 Horas 1/2	9 a 10 horas

Elaborado por: Autora de Tesis

Los precios se cobrará más barato que la competencia incluso se aplicarán promociones por la cantidad de cartones enviados (detallado anteriormente).

TIEMPO

Trimestral

COSTO

Incluido en el objetivo anteriormente detallado de promociones

INDICADOR

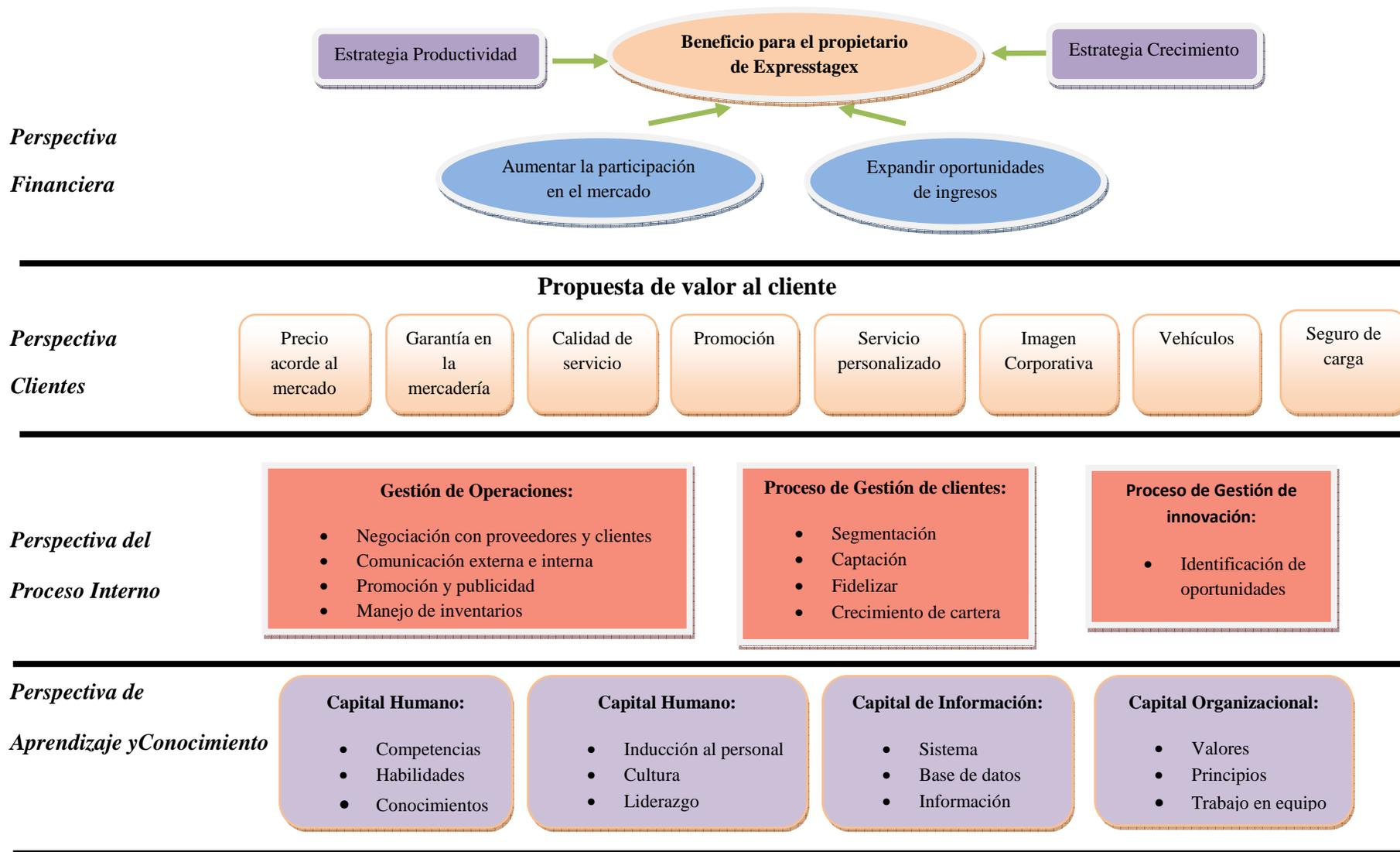
Indicador de tiempo de servicio= $(\text{tiempo de la empresa} / \text{tiempo de la competencia}) - 1$

Indicador de precio del servicio= $(\text{precio de la empresa} / \text{precio de la competencia}) - 1$

RESPONSABLE

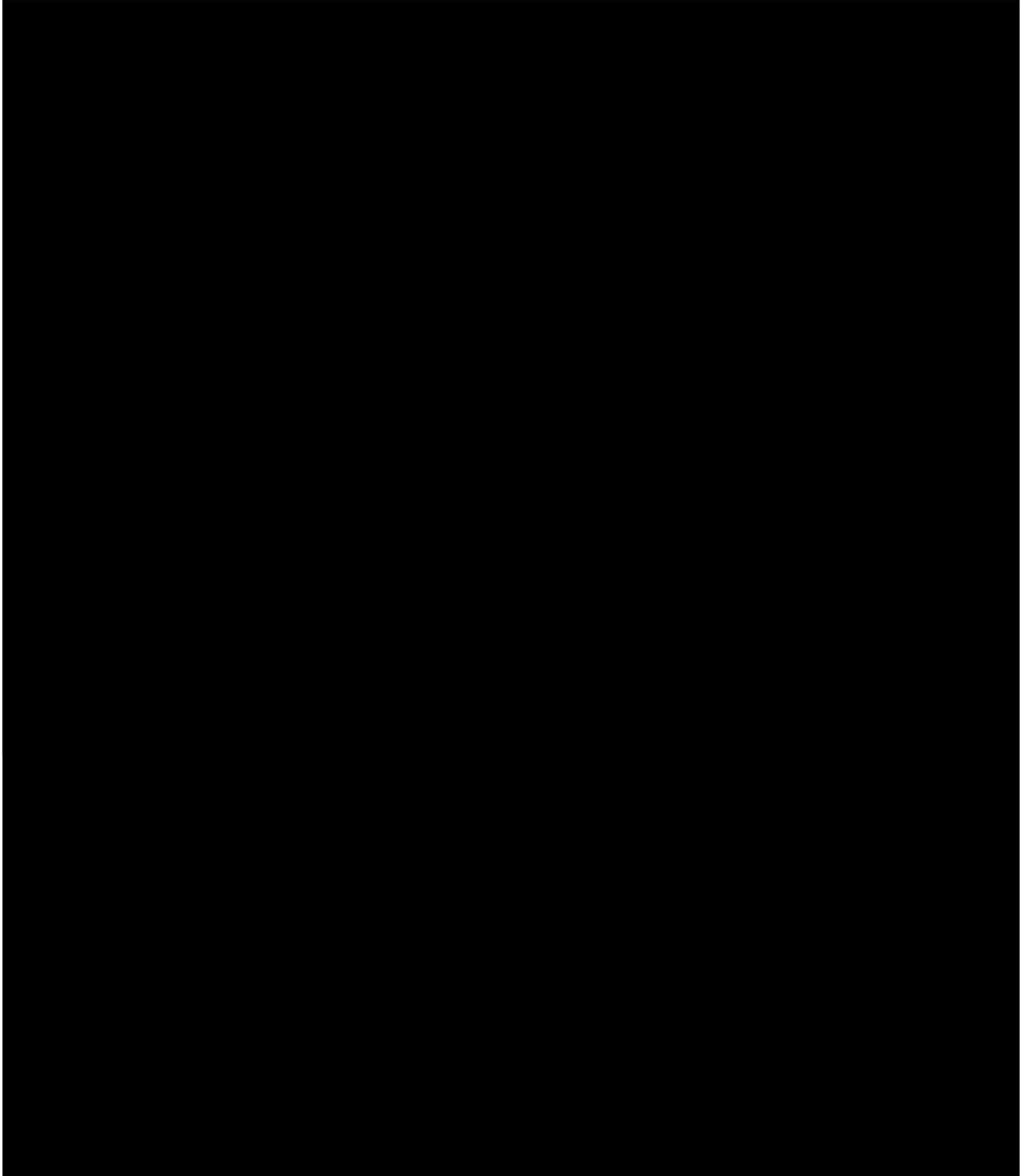
Administrador

CUADRO # 57 MAPA ESTRATÉGICO



CUADRO # 58

TABLERO DE CONTROL “EXPRESSTAGEX”

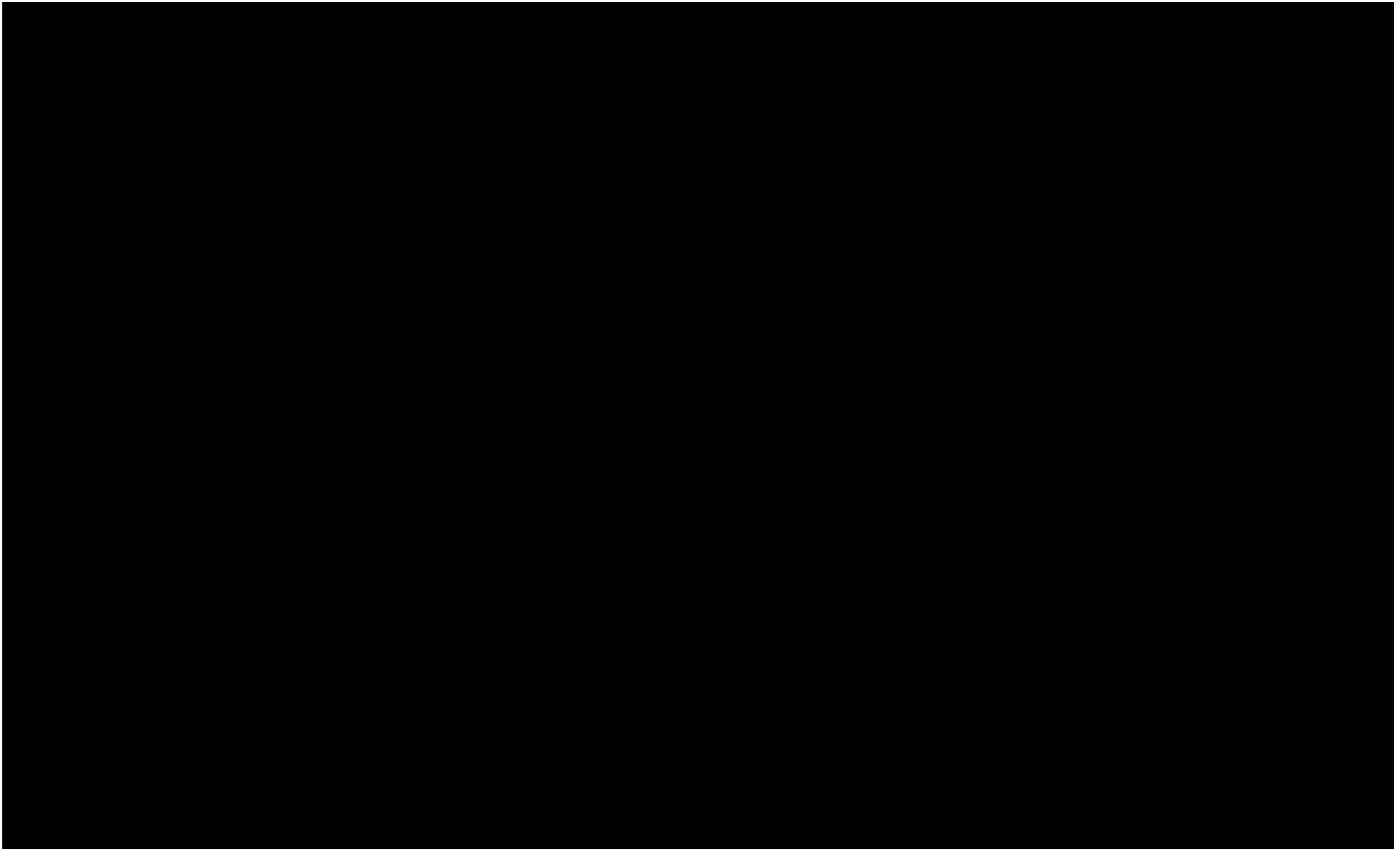


Elaborado por: Autora de Tesis

CUADRO # 59POA EMPRESA EXPRESSTAGEX









Elaborado por: Autora de Tesis

CUADRO # 60 MODELO DE MONITOREO Y CONTROL DE INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS

MONITOREO Y CONTROL DE INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

No.	Objetivo del Proceso	Indicador	Unidad de medida	Valor Crítico	Valor Meta	Frecuencia	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.
1															
2															
3															

4.9 ESTRUCTURA FINANCIERA

Es la etapa del análisis para determinar la posibilidad de incurrir en la inversión sobre el plan estratégico para ver el resultado de que genere un beneficio óptimo para la empresa de transporte de carga Expresstagex.

Se llevará a cabo un proceso de indagación de la empresa, con el fin de evaluar los resultados de sus operaciones, determinando del mejor modo posible una valoración sobre la situación actual y los resultados futuros.

4.9.1 INVERSIÓN

4.9.1.1 PLAN DE INVERSIÓN

Para el mejoramiento de la Empresa Expresstagex, se ha determinado la necesidad de invertir la cantidad de \$13.935a continuación se detalla el plan de inversión propuesto.

CUADRO N° 61

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Datos	Mensual	Anual	N° de Aplicación Anual
Gastos Administrativos			
Servicios Profesionales (Consultorías)	750,00	750,00	1 vez al año
Capacitación	800,00	1600,00	2 veces al año
Arriendo Bodega	600,00	7200,00	12 veces al año
Adecuaciones	1500,00	1500,00	1 vez al año
Gastos de Venta			
Promoción y Publicidad	2885,00	2885,00	1 vez al año
Total	6535,00	13935,00	

Elaborado por: Autora de Tesis

El presupuesto de inversión está dado con valor mensual y anual para el respectivo cálculo, hay gastos que solo se aplicará una sola vez al año

a. SERVICIOS PROFESIONALES

Los servicios profesionales corresponden al pago por asesoría para la estructura organizacional y filosófica, creación de logotipo, diseño de hojas volantes, tarjetas de presentación, vallas etc., lo cual es un gasto que se requiere solo para el primer año.

b. CAPACITACIÓN

Indica el valor pagado por las capacitaciones que se dicten al personal que conforma la empresa Expresstagex. La capacitación se la realizará 2 veces al año.

c. ARRIENDO

Corresponde al pago de arriendo por bodegas más amplias. Este gasto será para todo el año.

d. ADECUACIONES

Corresponde al mantenimiento en pintar los camiones y el diseño de logotipo en los furgones. Es un gasto que se requiere solo para el primer año.

e. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Abarca todo lo que tiene que ver con la imagen corporativa externa e interna que se ha propuesto para la empresa Expresstagex.

Cabe recalcar que dentro del presupuesto de inversión no se adquiere nada en inversión fija de manera que la empresa Expresstagex cuenta con todo lo necesario que se requiere para el funcionamiento de sus actividades, lo cual no se propone nada en adquisición de activos fijos.

4.9.1.2 FINANCIAMIENTO

Para este procedimiento propuesto no es necesario realizar un préstamo bancario ya que el dueño de la empresa cuenta con el respectivo ingreso para poner en marcha el plan estratégico planteado.

Cabe mencionar que si se estuviera haciendo una propuesta con una inversión elevada como por ejemplo la compra de vehículos (camiones) accediéramos a créditos con tarifa de interés bajos como es las Instituciones que rige el gobierno como CFN para brindar ayuda a los propietarios de empresas o negocios para que

accedan a préstamos ya sea para crear, incrementar o reestructurar sus negocios.
 VER ANEXO N° 3

4.9.2 ESTRUCTURA DE INGRESOS

Conoceremos los ingresos que tienen la empresa de transporte Expresstagex al brindar el servicio. Sus ingresos mensuales es de \$ 36.000

CUADRO N° 62

INGRESOS

Can	Detalle	N° de Viajes	Ingreso por Viaje	Total Mensual
2	Hino GH	10	1000,00	20000,00
1	HinoDutro	10	600,00	6000,00
1	Hino GD	10	1000,00	1000,00
			TOTAL	36000,00

Elaborado por: Autora de Tesis

Los datos detallados anteriormente representan a los ingresos que perciben la empresa por viaje (los 1000 dólares es por ida y vuelta), el valor dado es mensualmente a continuación se presenta el valor anual con su respectiva proyección.

En el siguiente cuadro se muestra el presupuesto consolidado de ingresos para los próximos 5 años, para la proyección se utilizó el total de viajes que realiza cada camión.

CUADRO N° 63

PROYECCIÓN EN VENTAS

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
432.000,00	453.600,00	480.816,00	509.664,96	545.341,51	588.968,83

Elaborado por: Autora de Tesis

4.9.3 GASTOS

A continuación se presenta los gastos que tiene la empresa para el respectivo funcionamiento de sus a actividades y brindar el servicio.

CUADRO N° 64

GASTOS DE LA EMPRESA EXPRESSTAGEX

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AÑO 2010	VALOR	4,18%	4,02%	3,85%	3,72%	3,58%
Sueldos y Salarios	140024,10	145877,11	151741,37	157583,41	163445,51	168973,88
Servicios Básicos	9696,00	10101,29	10507,36	10911,90	11317,82	11723,00
Arriendo	20400,00	21252,72	22107,08	22958,20	23812,247	24664,73
Suministros	1920,00	2000,26	2080,67	2160,77	2241,15	2321,39
Comunicación	4200,00	4375,56	4551,46	4726,69	4902,52	5078,03
Otros Gastos	8520,00	8876,14	9232,96	9588,43	9945,11	10301,15
Movilización	48000,00	50006,40	52016,66	54019,30	56028,82	58034,65
Mantenimiento	48000,00	50006,40	52016,66	54019,30	56028,82	58034,65
Viáticos	7200,00	7500,96	7802,50	8102,89	8404,32	8705,20
Alquiler	73200,00	76259,76	79325,40	82379,43	85443,95	88502,84
Depreciaciones	15293,45	15293,45	15293,45	15293,45	15293,45	15293,45
Amortizaciones	137,50	137,50	137,50	137,50	137,50	137,50
TOTAL	376591,05	391687,54	406813,06	421881,27	437001,22	451770,46

Elaborado por: Autora de Tesis

Los gastos están dados con valor anual y su respectiva proyección para 5 años, con su respectiva tasa de inflación para los años correspondientes.

4.9.4 BALANCE DE RESULTADOS PROYECTADO

Es un documento que representa de manera resumida los ingresos generados y los gastos en los que va incurrir la empresa de transporte Expresstagex durante el período en cuestión y de acuerdo a la proyección a 5 años.

A continuación se presenta el estado de resultados de la empresa de transporte Expresstagex proyectado.

CUADRO N° 65
EMPRESA EXPRESSTAGEX S.A
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	432.000,00	453.600,00	480.816,00	509.664,96	545.341,51	588.968,83
Ventas	432.000,00	453.600,00	480.816,00	509.664,96	545.341,51	588.968,83
Gastos Operativos	96.000,00	101.512,80	104.033,31	108.038,60	112.057,63	116.069,30
Movilización	48.000,00	50.006,40	52.016,66	54.019,30	56.028,82	58.034,65
Mantenimiento	48.000,00	50.006,40	52.016,66	54.019,30	56.028,82	58.034,65
Adecuaciones	-	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Administrativos	280.591,05	301.224,74	311.933,50	323.348,85	319.509,95	330.620,50
Servicios Profesionales (Consultorías)	-	750,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capacitación	-	1.600,00	1.664,32	1.728,40	1.792,69	1.856,87
Sueldos y Salarios	140.024,10	145.877,11	151.741,37	157.583,41	163.445,51	168.973,88

Servicios Básicos	9.696,00	10.101,29	10.507,36	10.911,90	11.317,82	11.723,00
Arriendo	20.400,00	21.252,72	22.107,08	22.958,20	23.812,25	24.664,73
Arriendo Bodega	-	7.200,00	7.489,44	7.777,78	8.067,12	8.355,92
Suministros	1.920,00	2.000,26	2.080,67	2.160,77	2.241,15	2.321,39
Comunicación	4.200,00	4.375,56	4.551,46	4.726,69	4.902,52	5.078,03
Otros Gastos	8.520,00	8.876,14	9.232,96	9.588,43	9.945,11	10.301,15
Viáticos	7.200,00	7.500,96	7.802,50	8.102,89	8.404,32	8.705,20
Alquiler	73.200,00	76.259,76	79.325,40	82.379,43	85.443,95	88.502,84
Depreciaciones	15.293,45	15.293,45	15.293,45	15.293,45	0,00	0,00
Amortizaciones	137,50	137,50	137,50	137,50	137,50	137,50
Gastos de Ventas		2.885,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Promoción y Publicidad	-	2.885,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD OPERATIVA	55.408,95	47.977,46	64.849,18	78.277,51	113.773,93	142.279,03
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE TRAB. E IMP.	55.408,95	47.977,46	64.849,18	78.277,51	113.773,93	142.279,03
15% PARTICIPACION TRABA.	8.311,34	7.196,62	9.727,38	11.741,63	17.066,09	21.341,85
UTILIDAD ANTES DE IMP.	47.097,61	40.780,84	55.121,81	66.535,89	96.707,84	120.937,18
25% IMPUESTO A LA RENTA	11.774,40	10.195,21	13.780,45	16.633,97	24.176,96	30.234,29
UTILIDAD NETA	35.323,21	30.585,63	41.341,35	49.901,91	72.530,88	90.702,88

Elaborado por: Autora de Tesis

Como podemos observar en el balance proyectado la empresa Expresstages tiene para el año en el cual va a programar los gastos que se requiere para la implantación del plan estratégico propuesto tiene una disminución en sus utilidades pero como

podemos notar no tiene pérdida, para los próximos años tiene una utilidad beneficiosa en lo cual quiere decir que la propuesta es factible.

4.9.5 RENTABILIDAD DEL PLAN PROPUESTO

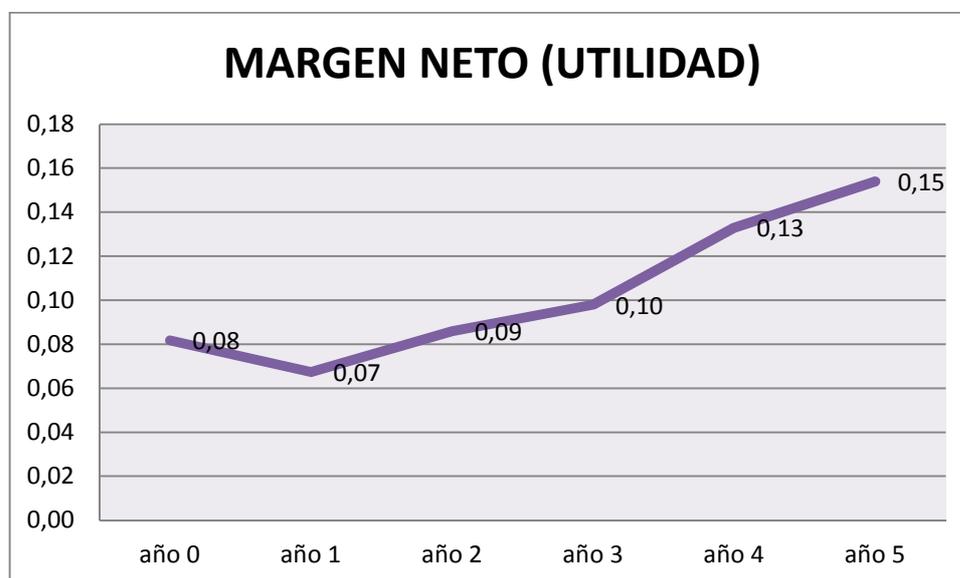
4.9.5.1 MARGEN NETO DE UTILIDAD

De acuerdo a los resultados del balance proyectado podremos determinar cuál es el porcentaje de rentabilidad que se va a generar mediante la evaluación de sistemas financieros con proyección a 5 años al aplicar el diseño del plan estratégico planteado para la empresa de transporte de carga Expresstages.

Mediante el gráfico N° 18 expuesto determinaremos el porcentaje del margen neto de utilidad que obtendrá la empresa Expresstages según la proyección realizada para cada año.

GRAFICO N° 18

MARGEN NETO



Elaborado por: Autora de Tesis

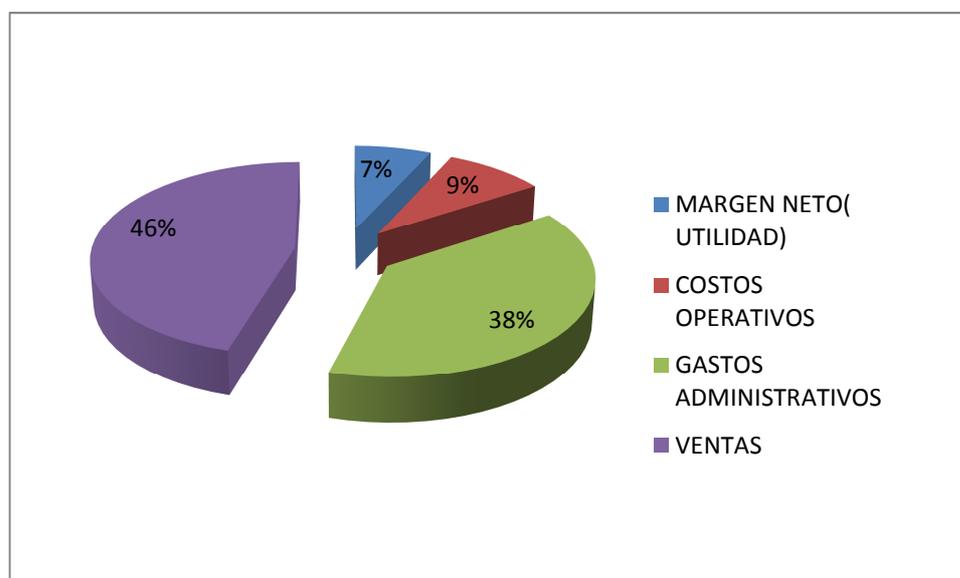
Al relacionar la utilidad neta con respecto a los ingresos se puede observar las ventas de la empresa para el año 0, 1, 2, 3, 4 y 5 generaron el (8%, 7%, 9%, 10% 13% y

15%) de utilidad respectivamente, es decir existe tendencia a incrementar, también podemos ver que existe un decremento de 1% entre el año 0 y el año 1; sin embargo a partir del año 2 se incrementa la utilidad.

Esto quiere decir que por cada dólar que vendió la empresa en el año 0 tiene una utilidad del 8%, según el año varía las ganancias como se puede observar en el gráfico hasta llegar a obtener el máximo de ganancia como es en la proyección del quinto año.

GRAFICO N° 19

RENTABILIDAD CON RESPECTO A LAS VENTAS DEDUCIENDO LOS GASTOS (MARGEN NETO DE UTILIDAD)



Elaborado por: Autora de Tesis

Como podemos observar en el gráfico la utilidad generada del 7% por cada dólar vendido de acuerdo a la proyección del quinto año es buena para la empresa, el cual le queda libre ese porcentaje de utilidad deducido el comportamiento que obtiene del 38% en gastos administrativos, esto indica que el plan estratégico propuesto si genera un aumento del 46% en ventas (servicio), porcentaje que satisface a la empresa ya que para el futuro esta utilidad pueden ser utilizados para otras estrategias como la compra de más camiones o compra de activos fijos.

CAPITULO V.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Para el diseño del Plan Estratégico propuesto para la empresa de transporte de carga Expresstagex y la implantación de apropiadas estrategias y tácticas de negocios, no se puede pasar por alto el macro y micro ambiente ya que mediante estos factores se ha demostrado que con la situación propuesta se podría lograr una ventaja competitiva en el mercado del servicio de transporte de carga.
- Mediante el estudio de mercado, se pudo determinar la demanda que actualmente tienen las empresas de transporte de carga, lo cual permite analizar las perspectivas y requerimientos de los clientes, esto es, conocer cuáles son las características, las necesidades, los comportamientos, los deseos y las actitudes que tienen para llegar a una plena satisfacción del servicio.
- En el diagnóstico interno, al estar enfocado en descubrir problemas, se puede afirmar que una de las principales dificultades que podría corregir la empresa, es mejorar su infraestructura, fortalecer la imagen corporativa, motivar constantemente a todo el personal que conforma la empresa Expresstagex tanto administrativo como operativo, estableciendo las funciones a cada colaborador y así evitar la duplicidad de funciones y la desmotivación del personal.
- El presente modelo permite conectar las diferentes descripciones de los puestos para que unidas se alineen con las ideas rectoras de la organización, de tal manera que les permita no solo entender su puesto sino su entorno y el valor que agregan a la estructura mediante su participación en los procesos, de esta manera a tener un personal óptimo y comprometido con la empresa.

- Es notoria la vigente necesidad que tiene la empresa de transporte de carga Expresstagex de corregir los problemas detectados en el diagnóstico, ya que de esta manera permitirá obtener rentabilidad en el negocio y a la vez generar un servicio satisfactorio en su totalidad y superación de las expectativas del cliente para así alcanzar clientes fijos y fieles que permitan generar utilidad a la empresa.
- Utilizando un sistema de operación de ventas de servicio ligado al efecto publicitario y de promoción que esta pueda adquirir para tratar de dominar el mercado de una manera más rápida permitirá estar alerta en cualquier desequilibrio en la empresa y tomar las medidas respectivas.
- La propuesta del presente Plan Estratégico se centraliza en brindar un adecuado posicionamiento de la identidad de la empresa de transporte de carga Expresstagex, basándose en atributos diferenciados del servicio para así crear una imagen pionera dentro del mercado de transporte de carga.
- Para el desarrollo del presente plan estratégico, se requiere de una inversión inicial de aproximadamente **\$13.935**, los cuales sean utilizados con sus propios recursos y su recuperación se conseguirá con la aplicación del Plan Estratégico, considerando que las ventas del servicio compensará los costos generados en dicho plan propuesto; puesto que con los cambios propuestos se alcanzará la rentabilidad esperada.
- También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado, además socializar la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores. Otro factor importantísimo constituye la definición de la visión en conjunto, porque será el horizonte que Expresstagex deberá alcanzar.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar constantemente una investigación de mercado con el fin de captar las necesidades de los clientes, lo cual permitirá determinar cambios constantes en los procesos de servicio, y así llegar a una plena satisfacción con el cliente.
- Establecer una correcta utilización de herramientas de gestión con la finalidad de dar a conocer al mercado la existencia de la empresa y sus servicios, para atraer clientes usando todas las estrategias de marketing ya que tiene un beneficio y brinda rentabilidad.
- Para que el proyecto tenga una buena posición en el mercado debe cumplir con todas las estrategias propuestas para de esta forma ofertar un servicio de calidad a los clientes.
- Desarrollar un modelo de Gestión de Recursos Humanos que permita mantener motivado y comprometido a todo el personal que conforma la empresa Expresstagex.
- Es imperioso conocer las expectativas y necesidades de los clientes para poder satisfacerlas de una manera efectiva mediante el servicio que se ofrece, puesto que esto incrementará la cartera de clientes.
- Se recomienda poner especial atención en los costos e ingresos de la empresa puesto que puede ser muy sensible a una variación a estos factores, se recomienda establecer un sistema adecuado de control de costos y las estrategias de propuestas.

BIBLIOGRAFÍAS

- HERNANDEZ Cesáreo, EL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO: GUÍA PRÁCTICA PARA ELABORARLO PASO A PASO, Barcelona Gestión 2000.
- KOTLER Marketing. Planificación estratégica. Misión corporativa. Mercadotecnia. Mercado: Investigación. Publicidad, Marketing y Relaciones Públicas.
- MINTZBERG HENRY; El proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos Brian Quin, Janes, ---2ª.ed.--- México Hall, 1993, xxiii, 10207p. IBBN: 968-88-322-7, ES.
- LAMBIN Jean – Jaques, Marketing Estratégico. 3a. ed. México: McGraw Hill, 1997, xxxiii, 610p.
- DE Sainte Marie Georges, Dirigir una PYME 10 Etapas. Buenos Aires: Paidós, 1995, 229p.
- BEST, Roger J. Marketing Estratégico. 4a. ed. Madrid: Pearson Educación, 2007, xxv, 544p.
- KERIN, Roger A.; Hartley, Steven W.; Rudelius, Willian. Marketing. 9a. ed. México: McGrawhill, 2007, xlix, 745p.
- KOONTZ HAROL“Administración: una perspectiva global”, Mc Graw- Hill, 1998.
- HILLY, Janes, Administración Estratégica un Enfoque Integrado, Pág. 171
- ZEITHAML Valaire, Marketing de Servicios, Mc Graw Hill, 2da. Edición.
- FERELL, Thomson Leraning ESTRATEGIA DE MARKETING, 2002.

- MCCARTHY Jerome MARKETING: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA, 11va. Edición 1998.
- CALDAS Marco, Preparación y evolución de proyectos, publicación H. Quito 2008.
- ALARCON Valeria, Estudio de Mercado para una empresa que ofrece servicios sociales. Quito, 2005, Pág. 113.
- AYALA, Enrique. “*Resumen de Historia Del Ecuador*”, Quito – Ecuador, 2005.
- “*Ecuador: Las cifras de la migración nacional.*” UNFPA y FLACSO, Quito - Ecuador, Diciembre, 2006.
- http://www.12manage.com/methods_booms_bitner_7Ps_es.html

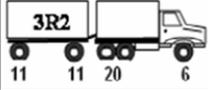
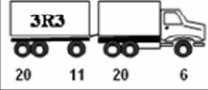
ANEXOS

ANEXO N° 1

CUADRO DEMOSTRATIVO DE PESOS Y DIMENSIONES MÁXIMAS PERMITIDAS:

CUADRO DEMOSTRATIVO DE PESO BRUTO VEHICULAR Y LONGITUDES MÁXIMAS PERMISIBLES							
TIPO	DISTRIBUCIÓN MÁXIMA DE CARGA POR EJE	DESCRIPCIÓN	PESOS MÁXIMOS PERMITIDOS (t)	LONGITUDES MÁXIMAS PERMITIDAS (m)			
				LARGO	ANCHO	ALTO	
2DA			10	7,50	2,60	3,50	
2DB			17	12,00	2,60	4,10	
3-A			26	12,20	2,60	4,10	
4-C			30	12,20	2,60	4,10	
4-0 OCTOPUS			32	12,00	2,60	4,10	
2S1			28	18,50	2,60	4,10	
2S2			37	18,50	2,60	4,10	
2S3			41	18,50	2,60	4,10	
3S1			37	18,50	2,60	4,10	
3S2			46	18,50	2,60	4,10	
3S3			48	18,50	2,60	4,10	
2R2			39	18,50	2,60	4,10	
2R3			48	18,50	2,60	4,10	

MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS
SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTE TERRESTRE Y FERROVIARIO
UNIDAD DE PESOS Y DIMENSIONES

TIPO	DISTRIBUCIÓN MÁXIMA DE CARGA POR EJE	DESCRIPCIÓN	PESOS MÁXIMOS PERMITIDOS (t)	LONGITUDES MÁXIMAS PERMITIDAS (m)		
				LARGO	ANCHO	ALTO
3R2	 11 11 20 6		48	18,50	2,60	4,10
3R3	 20 11 20 6		48	18,50	2,60	4,10

1 t = 1000 kg

De igual manera el MTOP informa que se otorgará el **Certificado de Operación Especial por Dimensiones**, a los vehículos de carga pesada que excedan las siguientes dimensiones:

<u>Ancho:</u>	<u>Longitud:</u>	
2,60 m	Camión con 2 ejes	12,00m
	Camión con 3 y 4 ejes	12,20m
<u>Altura:</u>	Combinaciones de tracto-camión y semi-remolque y de camión remolque independientemente del número de ejes y de su distribución.	18,50m
4,10 m	Remolque (Carrocería)	10,00m
	Remolque balanceado (Carrocería)	10,00m
	Semi-Remolque (Carrocería)	13,00m

En caso de sobrepasar la carga permitida de 48 toneladas, por cada vehículo se tendrá que tramitar adicionalmente el Certificado **Especial por Carga**, el cual tendrá la duración de (8) días o en su caso (1) solo viaje.

Costo por Certificado Especial (Carga o Dimensiones):	US \$ 100,00
Duración Certificado Especial por Dimensiones:	30 días
Duración Certificado Especial por exceso de carga:	8 días o 1 viaje

Las ciudades en donde se pueden realizar los trámites son las siguientes:

Quito	Edificio del MTOP, avenida Orellana y Juan León Mera, piso 14. Teléfono: (02) 227-455	Portoviejo	Subsecretaría MTOP, Andrés de Vera - vía a Manta. Teléfonos: (05) 2930-535
Guayaquil	Subsecretaría MTOP, Ministerio del Litoral, avenida Francisco de Orellana, piso 7. Teléfono: (04) 2684-481 Ext. 2718	Machala	Edificio del Correo, Juan Montalvo y Bolívar Teléfono: (07) 2930-526 Ext. 105
Tulcán	Edificio del CENAF, puente Rumichaca (frontera norte). Teléfono: (06) 2986-588	Cuenca	Subsecretaría MTOP, Teléfono: (07) 2889-427 (Próximamente)

Los pesos y dimensiones normados deberán respetarse según el tipo de vehículo; las empresas que generan carga no pueden obligar al transportista a excederse en los pesos y dimensiones permitidas.

ANEXO N° 2

LEY DE TRÁNSITO

SISTEMA DE EVALUACIÓN PERMANENTE DE CONDUCTORES

El Sistema de Evaluación Permanente de Conductores (SEPC), consiste en la asignación de un puntaje a cada conductor y el descuento de puntos en función de las infracciones cometidas.

Se le otorgarán veinte (20) puntos a cada conductor. Cada descuento parcial de puntos queda sin efecto a los dos (2) años de efectuado siempre que el conductor, durante ese lapso, no haya alcanzado los cero (0) puntos.

Cuando se alcancen los cero (0) puntos, el castigo será la inhabilitación para conducir que podrá extenderse desde los sesenta (60) días hasta los cinco (5) años.

Además, en ese lapso, tendrá que cumplir y aprobar un curso de educación vial y prevención de accidentes de tránsito. Llegar a "cero punto" determinará menos tiempo de validez del registro de conductor, a la hora de renovarlo.

Los buenos conductores recibirán premios y bonificaciones en los trámites relacionados al manejo.

CANTIDAD DE PUNTOS QUE SE DESCUENTAN EN FUNCIÓN DE LAS INFRACCIONES

2 (dos) puntos:

- Circular sin el cinturón de seguridad.
- No acatar las indicaciones de la autoridad.
- Circular sin el casco protector. (motos)

4 (cuatro) puntos

- Circular con licencia vencida.
- No cumplir con las condiciones de la licencia (uso de anteojos o lentes de contacto).
- Conducir con licencia de categoría distinta a la correspondiente.
- Conducir con menores sin el dispositivo de retención infantil correspondiente.
- Girar en lugar prohibido (hacia una transversal en forma no reglamentaria o giro en U en una misma arteria).
- Circular marcha atrás en forma indebida.
- Obstrucción de vía.
- No ceder el paso a bomberos, ambulancias, policía de servicios públicos o de urgencia.
- No dar prioridad de paso a los peatones.

5 (cinco) puntos

- Circular con cualquier elemento que permita evadir los controles de tránsito y/o velocidad.
- Conducir utilizando celular, mp3 o auriculares.
- Circular en sentido contrario.
- No respetar la prioridad de paso de una bocacalle y/o un indicador de "PARE".
- Interrumpir el paso de filas escolares.
- Circular por calles a más de 10 km. y hasta 20 km. de la velocidad permitida y, en avenidas, a más de 20 km. y hasta 40 km. en exceso de la velocidad permitida.
- Cruzar barreras férreas bajas (contravención).
- Violación de luz roja identificada (contravención).

10 (diez) puntos

- Negativa al control de alcoholemia, estupefacientes u otras sustancias.
- Circular por las calles a más de 20 km. de la velocidad permitida y, en avenidas, a más de 40 km. en exceso de la velocidad permitida.
- Conducir en estado de ebriedad o bajo los efectos de estupefacientes.
- No cumplir las obligaciones legales a cargo, en caso de participar en un accidente de tránsito.

20 (veinte) puntos

- Participar, disputar u organizar, competencias de velocidad o destreza en la vía pública (picadas).

Los conductores podrán recuperar parcialmente 4 (cuatro) puntos realizando un curso especializado en educación vial, con temas de derechos humanos y socorrismo.

EN CASO DE LLEGAR A "CERO PUNTOS"

1. Por primera vez

Se lo inhabilitará por 60 (sesenta) días, o podrá optar por realizar un curso de educación vial.

2. Por segunda vez

Se lo inhabilitará por 180 (ciento ochenta) días, y deberá realizar el curso de educación vial.

3. Por tercera vez

Se lo inhabilitará por 2 (dos) años, y además deberá realizar el curso de educación vial.

4. Por cuarta vez y sucesivas oportunidades

Se lo inhabilitará por 5 (cinco) años, y además deberá realizar el curso de educación vial.

INSTITUCIONES DONDE SE PUEDEN REALIZAR LOS CURSOS

BENEFICIOS

Los conductores que no registren descuentos de puntos en los 2 (dos) años anteriores a la fecha de vencimiento de sus licencias, al renovar las mismas, quedarán eximidos de concurrir a las clases de actualización de normas de tránsito, y serán bonificados con el 100% del valor de la tarifa correspondiente.

Las faltas que se detallan a continuación entrarán en vigencia al año de la efectiva implementación del Sistema (SEPC):

- Cruce de bocacalles.
- Circulación marcha atrás.
- Obstrucción de vías.
- Prioridad de paso a personas.

Al año de la efectiva aplicación del Sistema y por única vez, todos los conductores recuperarán la totalidad de los puntos asignados 20 (veinte):

1. Si en los 2 (dos) años anteriores al vencimiento de la licencia, el conductor que la renueva ha alcanzado los 0 (cero) puntos, la validez máxima de la licencia renovada se reducirá a la correspondiente a su edad.
2. Si por segunda vez el conductor alcanzó los 0 (cero) puntos antes de los 2 (dos) años anteriores al vencimiento de la licencia, al renovarla, la validez máxima se reducirá a la mitad de la correspondiente a su edad.
3. Si en los dos (2) años anteriores a la fecha de finalización del trámite el conductor alcanzó los cero (0) puntos tres (3) veces o más en el SEPC, la validez máxima se reduce EN tres cuartos (3/4) de la correspondiente a su edad.

ANEXO N° 3

INSTITUCIÓN FINANCIERA “CFN”

La Institución CFN (Corporación Financiera Nacional), ofrece préstamos bancarios desde el monto de 50.000 hasta 300.000 dólares de crédito con un plazo en activo fijo hasta 10 años y capital detrabajo hasta 3 años, a futuro se debería tomar en cuenta esta oportunidad de acceder a crédito ya que es importante porque en algún momento la empresa de transporte de carga va a necesitar la compra de más vehículos. Además si la empresa pretendiera realizar un préstamo bancario de un valor no muy elevado como en el caso del costo del plan propuesto existen otras entidades que tienen convenio con la CFN para proyectos de inversión con un menor capital.

TASAS DE INTERÉS CFN

Primer Piso CFN											
Plazo (años)	0-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tasa Efectiva Segmento Corporativo	8,50%	8,75%	8,75%	9,15%	9,15%	9,15%	9,33%	9,33%	9,33%	9,33%	9,33%
Tasa Efectiva Segmento Empresarial	9,00%	9,25%	9,25%	9,45%	9,45%	9,45%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Tasa Efectiva Segmento PYMES	9,75%	10,50%	10,50%	10,85%	10,85%	10,85%	11,50%	11,50%	11,50%	11,50%	11,50%

TASAS PASIVAS		
PLAZO (días)	TASA NOMINAL	TASA EFECTIVA
31-60	1,98%	2,00%
61-90	2,47%	2,50%
91-180	2,96%	3,00%
181-360	3,44%	3,50%
361 y más	4,00%	4,00%

Tasas para Reprogramaciones Segundo Piso											
Tasa Efectiva Anual											
Plazo (años)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Lista 1	4,90%	5,50%	5,50%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	
Lista 2	4,90%	5,50%	5,50%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	
Lista 3	4,90%	5,50%	5,50%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	

Reprogramaciones Capital de Trabajo

Plazo (años)	Tasa Efectiva Anual
1 a 3	11,83%

TASAS REFERENCIALES	TASA
TPR Dólares	4,60%
TAR Dólares	8,34%
Maxima Convencional	9,33%
Tasa Activa Efectiva Referencial Comercial Corporativo	8,34%
Tasa Efectiva Maxima Comercial Corporativo	9,33%
Tasa Activa Efectiva Referencial Comercial PYMES	11,83%
Tasa Efectiva Maxima Comercial PYMES	11,83%
Tasa Activa Efectiva Referencial Consumo	15,88%
Tasa Efectiva Maxima Consumo	16,30%
Tasa Activa Efectiva Referencial Consumo Minorista	15,88%
Tasa Efectiva Maxima Consumo Minorista	16,30%

DOCUMENTOS