



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

TEMA

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE
TRANSPORTE Y LOGÍSTICA TRANSLOINTEG S.A.**

TUTOR

SILVIA ALEXANDRA ESPINOZA MENDOZA

AUTORES

**TORO SORIANO ANDRÉS JAVIER
VACA CHISPE NATIVIDAD ANNABELLE**

GUAYAQUIL

2022



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan estratégico para la empresa de transporte y logística TRANSLOINTEG S.A.	
AUTOR: Toro Soriano Andrés Javier Vaca Chispe Natividad Annabelle	REVISORES O TUTORES: Espinoza Mendoza Silvia
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniero Comercial
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 129
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Planificación estratégica, operación administrativa, transporte, organización, empresa, estudio de mercado.	
RESUMEN: El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Compañía TRANSLOINTEG S.A., constituida el 10 de junio del año 2010, dedicada al servicio de transporte y logística de carga pesada por carretera. La investigación se enfoca es ver las oportunidades de crecimiento para posicionarla en el mercado que participa.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCION URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES: Toro Soriano Andrés Javier Vaca Chispe Natividad Annabelle	Teléfono: 0989213393 0997672382	E-mail: ajtoro11@gmail.com nvacac@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MBA. Oscar Machado Alvarez (Decano) Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec PhD. William Quimi Delgado (Director de carrera) Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-Mail: wquimid@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA TRANSLOINTEG S.A.

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	9%	0%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.rentafija.com Fuente de Internet	3%
2	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	1%
3	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	1%
4	tesis.ipn.mx Fuente de Internet	1%
5	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
7	repositorio.ucsp.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%

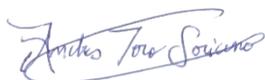

Docente Tutor.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados TORO SORIANO ANDRÉS JAVIER y VACA CHISPE NATIVIDAD ANNABELLE, declaran bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA TRANSLOINTEG S.A., corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

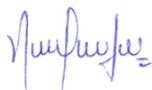
De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores:



TORO SORIANO ANDRÉS JAVIER

C.I. 0922008909



VACA CHISPE NATIVIDAD ANNABELLE

C.I. 0926040353

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA TRANSLOINTEG S.A., designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA TRANSLOINTEG S.A., presentado por los estudiantes TORO SORIANO ANDRÉS JAVIER y VACA CHISPE NATIVIDAD ANNABELLE como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO (A) COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.



MSC. ESPINOZA MENDOZA SILVIA ALEXANDRA
C.C. 0910306257001

AGRADECIMIENTO

Me resta solo dar gracias a Dios, a mis padres, hermanos y esposo por toda la paciencia y palabras de aliento que recibí cada vez que quise desmallar, no fue fácil, pero me queda la gran satisfacción de ver cumplida uno de mis más anhelados deseos.

A mi tutora Msc. Silvia Espinoza por acompañarme en este proceso, por ser guía y compartir su conocimiento para que culminemos con éxito; a mi compañerito de tesis Andres Toro quien fue un buen complemento en la realización de este trabajo de investigación.

A los directivos de la empresa Translointeg por darme esa confianza, apoyo y permitirme desarrollar profesionalmente.

¡Fue un largo camino, pero al fin lo logré!

Natividad Annabelle Vaca Chispe

Quiero expresar mi gratitud a Dios por su bendición y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hace parte de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. A mi compañera y amiga Natividad Vaca por ser parte de esta fase de mi trayectoria universitaria.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Msc. Silvia Espinoza, quien sin duda alguna ha sido guía principal durante todo este proceso, quien con su conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo

Andres Javier Toro Soriano

DEDICATORIA

Se lo dedica a mi pequeño angelito THIAGO, gracias por en tan poco enseñarme tanto fuiste y serás siempre el amor más grande y mi motor de lucha, a mi esposo Miguel por compartir mis malas noches, mis rabietas, alegrías y tristezas y no permitir jamás que me diera por vencida. Por último y no menos importante a mi hermano Yasmany a quien le debo mucho, gracias mil por darme tu amor y amistad incondicional, fuiste el primero que confió en mí y siempre tuvo una palabra de aliento; como olvidar esas largas conversas al finalizar o iniciar cada clase, ¡vamos tu si puedes y si tenías razón SI PUDE!

Natividad Annabelle Vaca Chispe

A mis padres Carlos y Alexandra quienes con su esfuerzo y cariño me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar a través del ejemplo, los valores empatía, gratitud, humildad y responsabilidad que me han permitido desenvolverme y aportar positivamente en esta sociedad.

Andres Javier Toro Soriano

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.3. Formulación del Problema.....	5
1.4. Sistematización del Problema	6
1.5. Objetivo General	6
1.6. Objetivos Específicos.....	6
1.7. Justificación	6
1.8. Delimitación del Problema.....	7
1.9. Idea a Defender	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de la Investigación	8
2.2. Marco Teórico.....	18
2.2.1. Bases Teóricas	18
2.2.2. Plan Estratégico	30
2.2.3. Investigación de Mercado.....	33
2.3. Marco Conceptual.....	37
CAPITULO III	38
MARCO METODOLOGICO	38
3.1. Metodología	38

3.2.	Tipo de Investigación.....	38
3.3.	Enfoque.....	38
3.4.	Técnicas e instrumentos.....	39
3.5.	Población y muestra.....	40
3.6.	Análisis de resultados.....	40
CAPÍTULO IV.....		60
DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....		60
4.1.	Título de la propuesta.....	60
4.2.	Desarrollo de la propuesta.....	60
4.3.	Objetivo General.....	60
4.3.1.	Objetivos Específicos.....	60
4.4.	Descripción del Negocio.....	60
4.4.1.	Quiénes somos.....	60
4.4.2.	Misión.....	61
4.4.3.	Visión.....	61
4.5.	Situación Actual de la Compañía TRANSLOINTEG S.A.	61
4.6.	Marketing Estratégico.....	62
4.6.1.	Matriz EFI (Evaluación de factores internos).....	62
4.6.2.	Matriz EFE (Evaluación de factores externos).....	63
4.6.3.	Matriz de Perfil Competitivo.....	64
4.6.4.	Aplicación FODA-DAFO.....	66
4.6.5.	Cadena de Valor.....	67
4.6.6.	Las Cinco Fuerzas de MICHEL PORTER.....	68
4.7.	Ejecución de la Propuesta.....	71
4.8.	Índice Costo Beneficio.....	87

CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	101

Índice de Figuras

Figura 1. Secciones de actividad económica (CIIU Rev.4).....	2
Figura 2. Número de empresas en el país, según sector económico y tamaño de empresa.....	3
Figura 3. Total de ingresos frente a periodos	4
Figura 4. HISTORICO DE VENTAS (5 últimos años)	5
Figura 5. HISTORICO DE CLIENTES POR PERIODO (5 últimos años)	5
Figura 6. Estrategias de mercado.....	21
Figura 7. Fuerzas de PORTER	27
Figura 8. Sexo.....	40
Figura 9. Edad.....	41
Figura 10. Tiempo Laboral.....	41
Figura 11. Conocimiento de misión y visión.....	42
Figura 12. Conocimiento de plan estratégico	42
Figura 13. Necesidad de crear un plan estratégico	43
Figura 14. Mejora con plan estratégico	43
Figura 15. Implementación de nuevas estrategias	44
Figura 16. Concordancia de empleados con plan estratégico.....	44
Figura 17. Concordancia en ejecución de un plan en beneficio de empresa	45
Figura 18. Aumento o mantenimiento de los servicios	45
Figura 19. Situación actual de la empresa	46
Figura 20. Comparación de características con empresa líder	46
Figura 21. Existencia de manual de procesos.....	47
Figura 22. Existe comunicación adecuada.....	47

Figura 23. Existencia definida de un manual de procedimiento.....	48
Figura 24. Existencia definida de políticas de compras	48
Figura 25. Frecuencia de medición sobre satisfacción del cliente.....	49
Figura 26. Frecuencia monitoreo índice NPS.....	49
Figura 27. Frecuencia de monitoreo índice CES.....	50
Figura 28. Conocimiento de competencias.....	50
Figura 29. Posicionamiento de la empresa	51
Figura 30. Matriz FODA	66
Figura 31. Cadena de Valor.....	67

Índice de tablas

Tabla 1. Plan Estratégico para la Empresa de Transporte y Servicio Logístico EXPRESSCHASQUIS S.A.	8
Tabla 2. Plan Estratégico para la Empresa de Servicio y Transporte Cortez S.A. ..	9
Tabla 3. Plan Estratégico para La Empresa de Transporte de carga pesada BRANVECSA S.A.C.	10
Tabla 4. Plan Estratégico para la Compañía de Transporte de carga pesada TRANSCALSA S. A.....	11
Tabla 5. Plan Estratégico de transporte de carga Contenerizada para la Empresa TRANSCARPRIMEN S. A.....	12
Tabla 6. Diseño de un plan estratégico para la empresa Soluciones Express S.A.S	13
Tabla 7. Plan estratégico para la empresa Ransa Comercial S.A., Callao, para los periodos 2019 – 2022	14
Tabla 8. Diseño de un modelo de logística verde para la empresa Red Integradora S.A.S-Redservi	15
Tabla 9. Las cadenas de suministro como generadoras de valor de las redes logísticas de las pymes. caso de estudio: una mediana.....	16
Tabla 10. Factores que incrementan la competitividad del sector de autotransporte de carga en el clúster de Transporte y Logística	17

Tabla 11. Estrategias de crecimiento de la matriz de Ansoff	19
Tabla 12. Factores Internos (EFI)	24
Tabla 13. Factores externos (EFE)	25
Tabla 14. Factores críticos.....	26
Tabla 15. Rankings competidores.....	51
Tabla 16. Matriz EFI	62
Tabla 17. Matriz EFE	63
Tabla 18. Matriz Competitivo	65
Tabla 19. Esquema de Gestión de Estrategias	71
Tabla 20. Restructuración de los descriptores de funciones.....	72
Tabla 21. Implementación de Certificaciones ISO 9001-2015	74
Tabla 22. Refuerzo en temas logístico y operativos para el personal logístico.....	76
Tabla 23. Desarrollo marketing digital a través de LinkedIn y Pagina Web.....	770
Tabla 24. Capacitación en temas estratégicos para gerentes de primera línea	79
Tabla 25. Plan proyectado a renovación de flota propia	81
Tabla 26. Nuevas alianzas estratégicas.....	83
Tabla 27. Responsabilidad Social.....	85
Tabla 28. Flujo neto efectivo – Índice costo beneficio.....	89
Tabla 29. Análisis índice Costo Beneficio Proyectado	91

Índice de Anexos

Anexo 1. Encuesta	101
Anexo 2. Croquis de TRANSLOINTEG S.A.....	104
Anexo 3. Organigrama de la empresa.....	105
Anexo 4. Encuestando	106
Anexo 5. Entrevista al Gerente SOLUPACK S.A.....	107
Anexo 6. Entrevista al Gerente TRANSLOINTEG S.A	108
Anexo 7. Fichas de observación Jefe Logística.....	109
Anexo 8. Fichas de observación coordinador de exportación	110
Anexo 9. Esquema de gestión estratégica.....	112

Anexo 10. Gantt de actividades 113

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es importante en toda empresa sin importar el tamaño, servicio o producto que se brinde. Una buena planificación estratégica permitirá conocer la situación actual de la empresa y determinar la dirección a la cual quiere dirigirse para alcanzar las metas planteadas.

El presente trabajo busca generar un cambio positivo en la empresa de transporte de carga pesada TRANSLOINTEG S.A., mediante la propuesta de un plan estratégico se busca el reposicionamiento en el mercado de transporte dicha empresa.

El trabajo inicia con un análisis situacional lo que permite entender cómo se encuentra la compañía previa al planteamiento de la estrategia, como segunda fase se pon en práctica las matrices de estrategias FODA-DAFO, EFE-EFI, Perfil Competitivo, Cadena de valor y Las 5 fuerzas de Porter; para finalmente concluir con las posibles estrategias a implementar para así lograr el posicionamiento de la empresa sujeta a la investigación.

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA TRANSLOINTEG S.A.”

1.2. Planteamiento del Problema

Los sectores productivos de la economía nacional mantienen operando sus negocios a través de la logística, cada una de manera independiente; para efecto de este trabajo nos enfocamos en la Industria Manufacturera y Comercio al por mayor y al por menor.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el Boletín Técnico No 01-2020-ENESEM (Encuesta Estructural Empresarial, 2018) sobre las estadísticas de las medianas y grandes empresas del Ecuador, permite conocer número de empresas por sector económico.

Los resultados se muestran a nivel de sección de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme Revisión 4 (CIIU Rev. 4).

En la Tabla 1 se describe la nomenclatura considerada en los gráficos con resultados a nivel de actividades económicas.

Sección CIIU 4	Descripción
B	Minería
C	Industrias manufactureras
D	Electricidad
E	Agua
F	Construcción
G	Comercio al por mayor y menor
H	Transporte
I	Alojamiento y comidas
J	Comunicación
K	Financieras y de seguros
L	Inmobiliarias
M	Actividades profesionales
N	Servicios administrativos
P	Enseñanza
Q	Actividades de salud humana
R	Recreación
S	Otras actividades de servicios

Figura 1. Secciones de actividad económica (CIIU Rev.4)

Fuente: (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, 2018)

En la tabla 2 se detalla el número de empresas en el país, según sector económico y tamaño de empresas.

Desagregación		Número de empresas	Participación %
Sección	B	173	1,2%
	C	1.888	13,5%
	D	36	0,3%
	E	78	0,6%
	F	790	5,6%
	G	7.251	51,8%
	H	841	6,0%
	I	328	2,3%
	J	258	1,8%
	K	55	0,4%
	L	245	1,8%
	M	716	5,1%
	N	514	3,7%
	P	347	2,5%
	Q	332	2,4%
	R	73	0,5%
S	73	0,5%	
Total		13.998	
Tamaño	Mediana A	6.327	45,2%
	Mediana B	4.431	31,7%
	Grande	3.240	23,1%
Total		13.998	

Figura 2. Número de empresas en el país, según sector económico y tamaño de empresa

Fuente: (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, 2018)

El sector del transporte y almacenamiento en la región costa provincia Guayas de acuerdo con la base del censo INEC del año 2010 afirma que el personal que cubre este sector económico asciende a 14,642 personas.

La Empresa TRANSLOINTEG está conformada por 60 colaboradores, fue constituida en el año 2010 para brindar servicio de transporte y logística integrado a nivel nacional e internacional, a través de un servicio personalizado, comprometido con la seguridad de la carga, el medio ambiente y la responsabilidad social; cuenta con certificación BASC (Alianza Empresarial para un Comercio Seguro), infraestructura, personal altamente calificado, flota de 60 vehículos

propios y equipos, tales como: chasis, contenedores, reefers, paletas, tanquero para trasladar todo tipo de carga regular o especializada.

La empresa cuenta con una cartera de clientes ya establecida, lo que le permite tener ingresos anuales que le permite mantener sus operaciones, sin embargo, en la administración de sus costos y gastos existe una oportunidad de optimización y así lograr una mayor rentabilidad.

Al no tener una visión estratégica, como el plan de ventas donde se establezcan objetivos mensuales, trimestral, semestral o anuales; la empresa se ha dedicado a mantener el servicio a los clientes de su cartera, pero es nula la búsqueda o captación de nuevos clientes con el fin de expandirse.

De acuerdo con el histórico de ventas podemos observar que existió un decrecimiento del 11.82% tomando en consideración el año base 2015 vs 2016 equivalente al \$440,368.92, sucesivamente en el año 2017 decreció el 3.71% equivalente al \$133,352.25, ya para los años 2018 y 2019 notamos una recuperación aceptable del 9.52% en promedio de los dos años.

Para el año 2020 considerado un año atípico por la situación pandemia el crecimiento de las ventas fue mínimo. Como se puede observar el índice de crecimiento anual de ventas no ha superado las expectativas del Directorio.

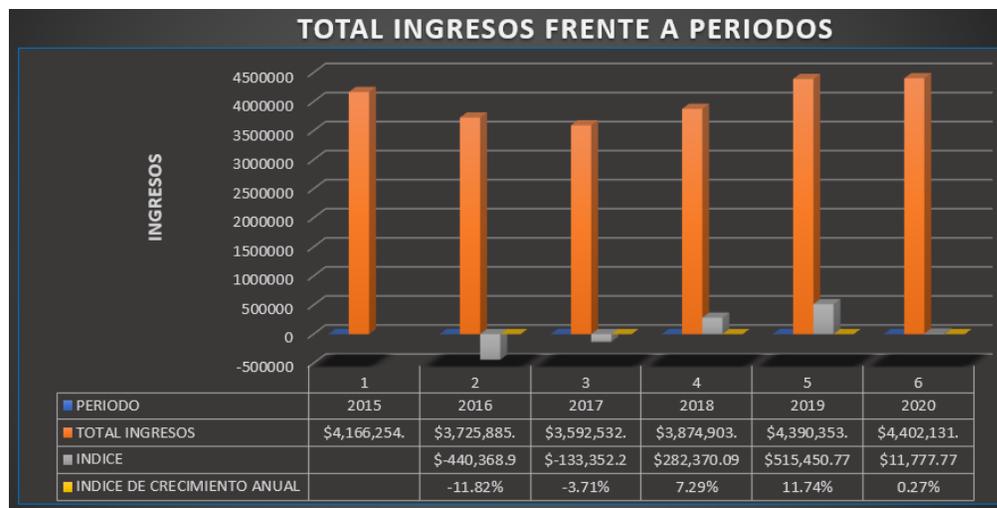


Figura 3. Total de ingresos frente a periodos
Fuente: (TRANSLOINTEG S.A., 2020)

HISTORICO DE VENTAS			
PERIODO	TOTAL INGRESOS	INDICE	INDICE DE CRECIMIENTO ANUAL
2015	\$4,166,254.08		
2016	\$3,725,885.16	\$ -440,368.92	-11.82%
2017	\$3,592,532.91	\$ -133,352.25	-3.71%
2018	\$3,874,903.00	\$ 282,370.09	7.29%
2019	\$4,390,353.77	\$ 515,450.77	11.74%
2020	\$4,402,131.54	\$ 11,777.77	0.27%

Figura 4. HISTORICO DE VENTAS (5 últimos años)
Fuente: (TRANSLOINTEG S.A., 2020)

Vemos que el decrecimiento de la facturación anual está directamente relacionado con la reducción del número de clientes, es decir, de un promedio de 29 clientes que se manejaron en el lapso 2015, se redujo a 21 clientes para el año 2016, mientras que para los años 2017, 2018 y 2019 se mantiene un promedio de 34 clientes por periodo.

Pese a que en el 2020 se redujo el número de clientes, esto no provoco que las ventas se vieran afectadas debido a que los clientes que se mantuvieron operando durante la pandemia solicitaron más el servicio.

Periodo	Numero de clientes
2015	29
2016	21
2017	28
2018	38
2019	36
2020	26

Figura 5. HISTORICO DE CLIENTES POR PERIODO (5 últimos años)
Fuente: (TRANSLOINTEG S.A., 2020)

1.3. Formulación del Problema

¿De qué manera aportaría un plan estratégico al posicionamiento de la empresa TRANSLOINTEG S.A. en el sector de transporte y logística?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las bases teóricas que soportan el desarrollo de un plan estratégico para el posicionamiento de una empresa de transporte y logística?
- ¿Cuál es la situación actual del mercado del transporte y logística?
- ¿Cuáles son las estrategias para utilizar para el posicionamiento de una empresa de transporte y logística?
- ¿Cuáles son los recursos técnicos y operativos necesarios para el posicionamiento de la empresa TRANSLOINTEG en el sector de transporte y logística?
- ¿Cómo se puede estimar la parte financiera del proyecto?

1.5. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para el posicionamiento de la empresa TRANSLOINTEG en el sector de transporte y logística.

1.6. Objetivos Específicos

- Definir bases teóricas de planeación estratégica, definición importancia y procesos.
- Análisis del mercado actual del sector del transporte y logística.
- Definir las estrategias necesarias para obtener una mayor participación en el mercado de transporte y logística.
- Definir los recursos técnicos y operativos para el desarrollo del plan estratégico.
- Análisis del costo beneficio del proyecto.

1.7. Justificación

La importancia de este proyecto de investigación es proponer una pauta que sirva de guía para Directivos y Administradores del negocio TRANSLOINTEG para establecer estrategia adecuada de crecimiento.

La motivación principal está asociada a transmitir el know-how adquirido en el transcurso de estos años desempeñando funciones en empresas dedicadas a la manufactura y comercialización de productos de consumo masivo y servicios de transporte de mercancías y soporte logístico.

El presente estudio tiene como premisa aportar al plan estratégico de posicionamiento de la empresa TRANSLOINTEG en el sector de transporte y logística, a través de un servicio personalizado, comprometido con la seguridad de la carga, el medio ambiente y la responsabilidad social; así como, aportar al objetivo de la política comercial establecido en el Artículo 304 de la Constitución de la República que indica desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos; y, sujeto a los principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo, eficiencia económica y social establecidos en Artículo 320 de nuestra Constitución.

1.8. Delimitación del Problema

- **Alcance de la investigación:** Este trabajo se enfoca en el análisis de un plan estratégico que permita el posicionamiento en el sector de transporte y logística de la empresa TRANSLOINTEG, en el segundo trimestre del año 2021 se presentará el resultado de la investigación de este proyecto.
- **Acceso:** El estudio pudiera tomar mayor tiempo del establecido debido al poco acceso a entrevista de los Directivos y personal administrativo debido a la agenda que demandan sus funciones.
- **Predisposición:** El personal operativo al no haber participado anteriormente en un plan estratégico asume más carga de trabajo.

1.9. Idea a Defender

La puesta en marcha de un plan estratégico permitirá el posicionamiento de la empresa TRANSLOINTEG en el sector de transporte y logística.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Tabla 1. Plan Estratégico para la Empresa de Transporte y Servicio Logístico EXPRESSCHASQUIS S.A.

Autor(a)	Tema	Año	Problemática	Conclusión	Recomendación	Pertinencia
Sr. Diego Francisco Tobar Pozo Srta. Sylvia Margarita Pozo Paredes Universidad Central de Ecuador	Plan Estratégico para la Empresa de Transporte y Servicio Logístico EXPRESSC HASQUIS S.A.	2015	Como ayudaría una propuesta estratégica en el mejoramiento de los procesos logísticos y económicos de la compañía.	La empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el know-how, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad.	Generar, proveer y compartir información financiera oportuna con la alta gerencia de la empresa EXPRESSCHASQUI S S.A. para la toma de decisiones efectiva	Este plan estratégico busca equilibrio financiero, para alcanzar las metas propuestas y generar ganancia sostenible para la Empresa

Nota: Repositorio digital sobre posicionamiento, estrategia, planificación, rentabilidad.

Fuente: (Lara, Tobar, & Pozo, 2016)

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Tabla 2. Plan Estratégico para la Empresa de Servicio y Transporte Cortez S.A.

Autor(a)	Tema	Año	Problemática	Conclusión	Recomendación	Pertinencia
Srta. Flor María Valverde Riofrio Universidad Nacional de Piura	Plan Estratégico para la Empresa de Servicio y Transporte Cortez S.A.	2017	La propuesta del plan estratégico permitirá conocer la posición actual del entorno interno y externo de la compañía y como ayudaría esto en la toma de decisiones.	La empresa tiene como debilidad carecer de estrategias de publicidad y promoción que dificultad que nuevos clientes conozcan el servicio que ofrece.	Diseñar un plan de capacitaciones y formación debe incluir temas de liderazgo y toma de decisiones para los trabajadores desde gerencia hasta choferes.	Esta tesis demuestra la importancia del plan estratégico pues uno de los pilares fundamenta es el plan de marketing que conlleva al aseguramiento y captación de potenciales clientes.

Nota: Repositorio digital sobre plan estratégico, análisis interno, análisis externo.

Fuente: (Valderve, 2017)

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Tabla 3. Plan Estratégico para La Empresa de Transporte de carga pesada BRANVECSA S.A.C.

Autor(a)	Tema	Año	Problemática	Conclusión	Recomendación	Pertinencia
Srta. Gloria Cecilia Delgado Corrales Universidad Católica San Pablo	Plan Estratégico para La Empresa de Transporte de carga pesada BRANVECSA S.A.C.	2017	Podrá la planificación estratégica contar con una visión a futuro, así como tener un mejor manejo de la gestión interna y mejorar el ambiente laboral.	la Branvecsa presenta una gestión administrativa débil ya que ha venido aplicando una gestión tradicional y sin una visión concebida.	Creación del área comercial en la empresa para incrementar el nivel de ventas, captación de nuevos clientes y fidelización de clientes actuales	El plan estratégico de esta tesis sirve para evaluar el micro y macroentorno de la empresa y de esta forma poder establecer las estrategias correctas para poder aplicarlas.

Nota: Tesis de grado sobre plan estratégico, visión, diferenciación, empresa de carga pesada.

Fuente: (Delgado, 2017)

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Tabla 4. Plan Estratégico para la Compañía de Transporte de carga pesada TRANSCALSA S. A

Autor(a)	Tema	Año	Problemática	Conclusión	Recomendación	Pertinencia
Srta. Gema Estefanía Bravo Mera Srta. Marjorie Fabiola Herrera Bravo Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Pablo	Plan Estratégico para la Compañía de Transporte de carga pesada TRANSCALSA S. A	2017	El plan estratégico basado en la capacitación de directivas y empleados ayudará y mejorará la competitividad de la compañía frente al mercado.	En el diagnóstico interno dio como resultado que no tiene una planificación estratégica, tampoco cuenta con objetivos claros. En el externo se destacó la falencia de los factores político, económico, social, determinando sus amenazas y oportunidades en el mercado del transporte.	Es necesario que se implemente el control estratégico mediante la aplicación del círculo de Deming que tiene como propósito cumplir las actividades planificadas en el plan de acción.	La implementación de un plan estratégico demuestra que es una herramienta que sirve para conseguir mejores resultados para el buen manejo y desenvolvimiento óptimo de todas sus áreas.

Nota: Propuesta de plan estratégico quien implementó métodos para nuevas tomas de decisiones.

Fuente: (Bravo & Herrera, 2017)

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Tabla 5. Plan Estratégico de transporte de carga Contenerizada para la Empresa TRANSCARPRIMEN S. A

Autor(a)	Tema	Año	Problemática	Conclusión	Recomendación	Pertinencia
Srta. Nathaly Yamilec Rivadeneira Naranjo Sr. Henry Arturo Soto Correa Universidad Laica Vicente Rocafuerte	Plan Estratégico de transporte de carga Contenerizada para la Empresa TRANSCARPRIME N S. A	2019	De qué manera se mejoraría el proceso de carga contenerizada al puerto mediante la elaboración de un plan logístico de transporte de carga.	El manual de plan de logística de es óptimo para la compañía porque ayudará a mejorar el área de logística y la imagen con los clientes, se evitarán retrasos por parte de los choferes o que la mercancía no llegue a tiempo a su lugar de destino.	Realizar chequeos de rutina a las unidades de transporte cada cierto tiempo, con la finalidad de que se encuentren en óptimas condiciones para funcionar correctamente y evitar daños que provoquen pérdidas de tiempo o retrasos en el proceso.	El plan estratégico destaca la importancia de brindar y hacer seguimiento a los clientes.

Nota: Plan logístico que da importancia a los procesos del comercio del transporte.

Fuente: (Rivadeneira & Soto, 2019)

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Tabla 6. Diseño de un plan estratégico para la empresa Soluciones Express S.A.S

Autor(a)	Tema	Año	Problemática	Conclusión	Recomendación	Pertinencia
Juan Pablo González García Yulieth Carolina Hernández Vela Kelly Johana Pérez Sánchez Universidad de La Salle Bogotá Colombia	Diseño de un plan estratégico para la empresa Soluciones Express S.A.S	2016	Falta de un plan estratégico que articule toda la organización en busca de cumplir los objetivos. También es necesario encontrar la forma de que el plan estratégico sea sostenible y que satisfaga las necesidades y expectativas actuales y futuras de la empresa.	El plan estratégico como herramienta de gestión permitirá a la empresa estar preparada para enfrentar retos y problemas que se pueden presentar como resultado de la globalización, obteniendo así mayor participación en el mercado aumentando las ventas y siendo más competitiva dentro del sector en el que se desenvuelve.	La empresa debe asumir la planeación estratégica como una herramienta que brinda varios beneficios tales como aclarar objetivos y definir planes de acción para llevarlos a cabo, pero no la debe determinar como solución única a todos los problemas que presenta la empresa. Adicionalmente, no se deben acoplar únicamente a estrategias específicas puesto que el entorno cambia constantemente.	Plantear un plan estratégico invita a tener un enfoque de crecimiento, pero no se deben descartar controles propios de la administración de una empresa.

Nota: Guía de cómo diseñar un plan estratégico.

Fuente: (González, Hernández, & Pérez, 2016)

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Tabla 7. Plan estratégico para la empresa Ransa Comercial S.A., Callao, para los periodos 2019 – 2022

Autor(a)	Tema	Año	Problemática	Conclusión	Recomendación	Pertinencia
Eddie Sergio Pastor del Alcázar Ximena Alejandra Antezana Corrales"	Plan estratégico para la empresa Ransa Comercial S.A., Callao, para los periodos 2019 – 2022	2016	Los servicios principales desde el 2016 en adelante presentan una disminución en las ventas debido a la salida de clientes y a la disminución de operaciones de los clientes vigentes. De este modo, si hacemos el comparativo del 2016 vs 2017, se observa una contracción en las ventas	En conclusión, de los 2'379,445 empresas solo el 5% está en condiciones de tercerizar sus operaciones logísticas, de las cuales un 70% piensa en ello como beneficio a largo plazo. Además, cabe mencionar que las microempresas, las cuales representan el 95% del total de empresas, aunque no estén en condiciones de tercerizar sus operaciones logísticas, son las que mueven al 5% de las empresas que sí están en condiciones de contratar un operador logístico; por lo que, al final del trayecto, son los operadores logísticos los beneficiados."	Es importante el compromiso de los involucrados en la implementación del presente plan estratégico 2019 – 2022, con el objeto de impulsar las ventas y reducir los costos a través de iniciativas que cambiarán los procesos, las políticas y las costumbres ineficientes relacionadas a la prestación de los servicios evaluados."	El plan estratégico es un pilar fundamental que nos permite impulsar las ventas y reducir costos a través de estrategias que vayan apuntado a la mejora del negocio.

Nota: Tesis con plan estratégico para recuperar clientes.

Fuente: (Pastor del Alcázar & Antezana, 2020)

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Tabla 8. Diseño de un modelo de logística verde para la empresa Red Integradora S.A.S-Redservi

Autor(a)	Tema	Año	Problemática	Conclusión	Recomendación	Pertinencia
Carlos Mario Quintero Solano	Diseño de un modelo de logística verde para la empresa Red Integradora S.A.S-Redservi	2020	Se requiere una transformación en la manera en que se producen y utilizan los bienes mientras que el suministro de energía y su consumo en edificios y transporte generan un 55% de las emisiones de gei mundiales, los otros 45% están directamente vinculados con la producción de bienes y el manejo de la tierra.	Contribuir al mejoramiento del medio ambiente y a la reducción de gases de efecto invernadero, esto lo podemos lograr a través de la implementación de economía circular,	al Dar una gran relevancia a la implementación de estrategias de sostenibilidad en las empresas, así como la generación de productos, bienes y/o servicios amigables con el medio ambiente	La logística propuesta en la tesis tiene un enfoque hacia estrategias sostenibles para las empresas.

Nota: Tesis sobre propuesta de logística.

Fuente: (Quintero, 2020)

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Tabla 9. Las cadenas de suministro como generadoras de valor de las redes logísticas de las pymes. caso de estudio: una mediana

Autor(a)	Tema	Año	Problemática	Conclusión	Recomendación	Pertinencia
Ana Gabriela Ramírez Medina	Las cadenas de suministro como generadora s de valor de las redes logísticas de las pymes. caso de estudio: una mediana	2018	Proveedores cometían errores de envío, lo que ocasionaba que la mercancía llegará a sucursales a las que no correspondía lo entregado con lo que se había solicitado.	Industria en general basan los costos y la eficiencia en la respuesta al cliente a partir del alcance que los costos de distribución les representan pues a partir de la mejora al flujo de equipos y la reducción de errores en entrega y recepción las empresas pueden competir en el mercado global.	Una buena planeación de la transportación se presenta cuando la empresa puede entregar el producto correcto en el	El ser preciso en logística y transporte significa mantener los costos dentro de lo planificado, el no hacerlo significaría un incremento en los costes logísticos.

Nota: Tesis dirigida a las cadenas de suministro para poder planear un plan de transportación

Fuente: (Ramírez, 2018)

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Tabla 10. Factores que incrementan la competitividad del sector de autotransporte de carga en el clúster de Transporte y Logística

Autor(a)	Tema	Año	Problemática	Conclusión	Recomendación	Pertinencia
María Teresa Verduzco Garza	Factores que incrementan la competitividad del sector de autotransporte de carga en el clúster de Transporte y Logística	2018	Existe un área de oportunidad para investigar, de manera conjunta, la importancia de factores tales como la integración horizontal, las alianzas estratégicas, la ampliación de las cadenas logísticas, la localización geográfica de la aglomeración, la diversificación del transporte y confiabilidad de entregas.	Se interpreta que las empresas de autotransporte de carga se han visto impactadas positivamente en su competitividad debido al incremento en la densidad en la localización geográfica (LG). Asimismo, se han visto afectadas en su competitividad, aunque negativamente, al desarrollar sinergias mediante alianzas estratégicas (AE).	El no compartir de sus activos de transporte y almacenaje podría reducir la posibilidad de crecer como clúster y no sólo como organismo individual, ya que no se generan economías de escala de transporte.	Esta tesis enumera todos los factores que tienen un impacto positivo y negativo de la integración o alianzas en la industria de logística.

Nota: Tesis sobre los impactos positivos y negativos en la industria logística.

Fuente: (Verduzco, 2018)

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Bases Teóricas

2.2.1.1. Plan.

Idalberto Chiavenato en su libro (1998) "Introducción a la Teoría General de la Administración" señala que un plan es: "Un curso determinado de acción sobre un periodo específico que representa una respuesta y una anticipación al tiempo, con el fin de alcanzar un objetivo formulado". (Chiavenato, 1995)

Stephen Robbins & Mary Coulter en su obra "Planificación y Desempeño 10ma edición" (2005 p. 159) afirma que plan es: "Un documento en el que se explica cómo se va a alcanzar la meta, así como asignación de recursos, calendarios". (Coulter & Robbins, 2014)

Derivado de las referencias obtenidas de estos autores: un plan es la ruta que se traza hacia un objetivo, este considera cada paso a realizar, fechas de compromisos y responsables.

2.2.1.2. Estrategias.

Juan Jose Milla (2012) en su libro "La Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del Cuadro de Mando Integral" afirma que: "La estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva para la organización (...). Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja". (Milla, 2012)

Para Alfred Chandler, en su obra maestra "Strategy and Structure" afirmo que "La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas". (Chandler, 2003)

Estrategia es poner claro el punto de partida, donde estamos, cual es nuestra situación actual como compañía y, hacia dónde queremos llegar.

Tipos de Estrategias

- **Estrategias Genéricas:** Michael Porter destaca en su libro (1980) “Estrategias Competitivas: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” señala:

“Las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque”. (PORTER, 1980)

Un Liderazgo en Costo se alinea a la optimización de costos en todo sentido lo cual genera también resultados económicos favorables, esta edición hace poco atractivo el ingreso de competidores en el mercado.

La Diferenciación apunta a ofrecer a los clientes productos únicos en su categoría, por tal, se pueden colocar en el mercado dichos productos con un precio superior al del resto de competidores.

Tabla 11. Estrategias de crecimiento de la matriz de Ansoff

Estrategia	Aplica	Decisiones
Penetración en el Mercado	Aumento del consumo de clientes actuales	Mayor unidad de compra Menor vida útil del producto Nuevos usos del producto Incentivos para aumentar su consumo
	Captación de clientes de la competencia	Publicidad y Promoción
	Captación de nuevos consumidores	Promoción Cambio de imagen Nuevos usos del producto Ajustes de precio de venta

Desarrollo del mercado y producto	Apertura nuevos mercados	Regionales, Nacionales e Internacionales
	Atraer otros sectores del mercado	Nuevas presentaciones del producto Nuevos canales de distribución
	Nuevos valores del producto Diferencias de calidad Nuevos modelos y tamaños	Modificaciones en color, olor, sonido, forma, etc. Mayor o menor rendimiento o concentración Cambios de envase, medidas, capacidad, etc.
Diversificación	Nuevos productos	Para usos similares a los actuales

Nota: Diversidades en los mercados para nuevos procesos.

Fuente: (Alcázar, 2020)

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

El Enfoque de Mercado atiende en aquel sector del mercado donde mejor posicionada se encuentre la empresa.

Igor Ansoff define en su libro “La dialéctica de la empresa con su entorno” (1976) a la estrategia como “La dialéctica de la empresa con su entorno”.

Sugiere cuatro tipos de estrategias: Penetración en el Mercado, Desarrollo del Producto, Desarrollo del Mercado y Diversificación.

Henry Mintzberg plantea en su obra “*Five Ps for strategy*” que “La estrategia está encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva también que satisfaga necesidades que la controlan”.

Además, propone cinco estrategias genéricas en las que incluye una de las propuestas de Porter y también una de Ansoff.



Figura 6. Estrategias de mercado
Fuente: (Kotler, 2002); (Ansoff, 1976)

- **Estrategia Competitiva:** Raymond E. Miles y Charles Curtis Snow en su libro “La estrategia, estructura y proceso de la organización” (1978) llegan a la conclusión que “La dirección de recursos humanos debe ser integrada a las demandas de las estrategias de negocios”, desarrollaron cuatro estrategias en función del dinamismo del entorno y del espíritu emprendedor de la organización: Estrategias Prospectora, Analizadora, Defensora y Reactiva.

Cuando la empresa marca la pauta, se encuentra a la vanguardia en el mercado en el que participa, entonces decimos que es Prospectiva.

Defensiva cuando se ocupa de un nicho específico y de forma relativa lanza nuevos productos o servicios.

Analizadora cuando se toma un tiempo para revisar las estrategias planteadas en los dos párrafos anteriores.

Al reaccionar al entorno sin la voluntad de dominarlo decimos que es Reactiva.

Arthur Miller en su libro *"Las correlaciones estructurales y ambientales de la estrategia empresarial"* (1987), define a la "Estrategia a nivel de negocio en la importancia otorgada que se le dé a cada una de las dimensiones de innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de costes".

La innovación es comprender y lanzar nuevos productos o servicios, la diferenciación de Marketing es crear una imagen distintiva para el producto, esto a través de publicidad. Por otra parte, amplitud es seleccionar el portafolio correcto de producto/o servicio, así como clientes y regiones, mientras que el control de costo se logra a través de la elaboración de productos del mismo estándar.

W. Cham Kim y Renée Mauborgne autores del libro "Blue Ocean Strategy (Estrategia del Océano Azul)", publicado en 2005 mencionan que "La estrategia es dejar de lado la competencia entre las organizaciones para dar cabida a la ampliación de los mercados con ideas innovadoras".

Esta teoría divide al mercado en dos Océanos; uno rojo, que es donde compiten las empresas y conlleva una guerra de precios; el azul, que es donde se innova en valores y busca un crecimiento rentable que hace irrelevante a la competencia.

- **Estrategias Tecnológicas:** Consiste en decidir qué esquema de decisiones va a adoptar una compañía en relación con la tecnología. Así, a través de esta se decide, además de la investigación y el desarrollo de nuevos productos, así como procesos, el funcionamiento de la propia compañía. La estrategia tecnológica busca influir sobre conceptos tan importantes como la estrategia y la ventaja competitiva de la empresa.

La estrategia tecnológica persigue una serie de objetivos entre los que podríamos destacar:

- Mejora de los procesos de producción.

- Ganar ventaja competitiva.
- Generar valor añadido.
- Dotar de estrategia competitiva.
- Mejoras en la estructura del sector.
- Generar una reducción de costes en los procesos.
- Adaptación de la empresa al entorno digital.
- Desarrollo e innovación en productos y servicios.
- Desarrollo de nuevas líneas de negocio.

2.2.1.3. *Análisis previo a la estratégica.*

Matías Riquelme Leiva (2016) en su libro “*FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*”, señala que “El análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración, ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia”.

El objetivo de la matriz FODA es:

- Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo
- Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

2.2.1.4. Evaluación de los factores estratégicos.

- Factores Internos (EFI):** EFI es uno de los métodos para evaluar los factores Internos, empieza determinando fortalezas y debilidades; paso siguiente se asigna un peso para cada una de ellas según sea su importancia relativa al logro del éxito, la suma del peso de todos los factores debe cuadrar en 1.00 o 100%; seguido se califican los factores, siendo 1= debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 fortaleza mayor; multiplicar peso por calificación, si la suma de los totales resulta por debajo de 2.5 significa que la empresa o departamento evaluado es débil en factores internos, si su resultado supera 2.5 indica que es fuerte en factores internos.

Tabla 12. Factores Internos (EFI)

Factores críticos para el éxito Matriz EFI			
	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Adherencia a programas SSO	0.1	4	0.4
Adherencia a programas Calidad	0.1	4	0.4
Liquidación ordenes de producción	0.1	3	0.3
Adherencia Word class	0.1	3	0.3
Debilidades			
Tiempo medio atención	0.1	2	0.2
Tiempo de ingreso de importados	0.1	1	0.1
Conciliación de inventarios	0.2	1	0.2
Control de lotes	0.2	1	0.2
		Total	2.1

Nota: Los factores internos sirven para determinar las fortalezas y debilidades de una empresa.

Fuente: (Galindo & Núñez, 2012)

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

- **Factores Externos (EFE):** EFE es el método para evaluar factores externos, bajo la misma operatividad de la matriz anterior, pero con miras al entorno, carácter económico, social, cultural, demográfico y ambiental de la empresa; su calificación indica la eficacia con que responde la empresa, siendo 4 = superior, 3 = encima de la media, 2 = promedio, 1 = mala. Si el total ponderado está por debajo de 2.5 significa que la empresa o departamento evaluado es débil en factores internos, si su resultado supera 2.5 indica que es fuerte en factores internos.

Tabla 13. Factores externos (EFE)

Factores críticos para el éxito Matriz EFE			
	Peso	Calificación	Ponderado
Amenazas			
Mayor aceptación de los clientes	0.2	4	0.4
Introducción de mejoras tecnológicas	0.1	2	0.4
Cobertura en todo el territorio nacional	0.2	4	0.3
Oportunidades			
Situación política del país	0.2	2	0.2
Incremento en tasa de desempleo	0.1	1	0.1
Cupo limitado de importaciones	0.2	1	0.2
			2.1

Nota: Los factores externos sirven para determinar las amenazas y oportunidades de una empresa.

Fuente: (Galindo & Núñez, 2012)

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Para evaluar en aquellos factores determinantes para el éxito a las empresas que compiten entre sí se emplea la Matriz de Posición Competitiva.

Tabla 14. Factores críticos

Factores críticos para el éxito Matriz Perfil Competitivo							
		Empresa "A"		Empresa "B"		Empresa "C"	
	Peso	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Tamaño de la empresa	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Cobertura en todo el territorio nacional	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Precios competitivos	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Calidad del servicio	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Participación en el mercado	0.2	2	0.4	1	0.2	1	0.2
Alianzas Estratégicas	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
			2.8		2.6		2.6

Nota: Los factores críticos miden el nivel competitivo de la empresa.

Fuente: (Galindo & Núñez, 2012)

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Volviendo al FODA Tenemos dos estrategias que se pueden agrupar en ofensivas (1 y 2) y defensivas (3 y 4):

FA | Confrontamos las fortalezas para disminuir el impacto de las amenazas

FO | Maximizamos tanto fortalezas como oportunidades

DA | Disminuimos debilidades internas evitamos amenazas del entorno

DO | Superamos debilidades internas para aprovechar oportunidades del entorno

2.2.1.5. Fuerzas de Porter

Michel Porter autor del libro “*Competitive Strategy, de 1980*”, indica que cada una de las 5 fuerzas es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios y son las siguientes:

- Intensidad de la competencia actual.
- Competidores potenciales.
- Productos sustitutivos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.



Figura 7. Fuerzas de PORTER

Fuente: (Porter M. E., 2008, págs. 80-86)

El principal objetivo de este análisis es buscar las oportunidades e identificar las amenazas para las empresas ya ubicadas en una industria y para aquellas que planean ingresar. Así, se determinan sus capacidades para obtener ganancias.

2.2.1.6. *Matriz del portafolio BCG.*

Dicha matriz es uno de los métodos para determinar la posición competitiva de la unidad de negocio, producto o servicio en función del resultado y flujo de fondos que genere. Con esto se categoriza y se asignan recursos.

En el eje horizontal se ubica la participación en el mercado y, en el eje vertical la posición competitiva.

Se dividen en cuatro cuadrantes: vacas lecheras, perros, incógnitas, estrellas.

- **Vacas:** Lecheras con un crecimiento de mercado bajo, una participación alta en el mercado, el objetivo estratégico es cosechar los recursos que provee.
- **Perros:** Existe un decrecimiento del mercado, la participación en el mercado es baja, objetivo estratégico es retirarse o sobrevivir ya que estos consumen recursos.
- **Incógnitas:** Expansión del mercado, pero la participación es baja, el objetivo estratégico es desarrollarse o retirar ya que estos consumen recursos debido a que suelen ser nuevos proyectos.
- **Estrellas:** Expansión del mercado, con una participación alta en el mercado, objetivo estratégico es convertirlas en vacas lecheras, consumen recursos.

Se presenta también la variante de la tasa negativa del BCG donde se incluye

- **Cantaros:** Donde se valida si se trata de una situación coyuntural o fuese irreversibles debido a recesión.
- **Perdedores:** Pueden resultar de una debilidad interna.

En otra variante se incluye productos nuevos los cuales se los llama:

- **Infantes:** Consumen recursos para expansión.

2.2.1.7. *Ciclo de vida del producto.*

Arthur D. Little presentó matriz para analizar el grado de madurez de la industria en la que opera la unidad de negocio o también el portafolio de productos que ofrece; sus tipos son: emergentes, en crecimiento, madurez y declive.

2.2.1.8. *Posición de la empresa*

Básicamente es una comparación de una empresa frente a su competencia, se evalúan participación en el mercado, inversión, rentabilidad y flujo de fondos. Tenemos las categorías siguientes:

- **Dominante:** Cuando son monopolio o cuasi monopolio
- **Fuerte:** Cuando las estrategias que la empresa proyecta no consideran como uno de sus factores a la competencia.
- **Favorable:** Cuando la distribución del mercado no tiene un líder dominante
- **Razonable:** Cuando la empresa domina un nicho de mercado
- **Débil:** Es muy pequeño para ser rentable y sostenerse en el largo plazo

2.2.1.9. *Matriz de flujo de fondos*

Esta es otra de las variantes de la matriz BCG. Con la consigna de incluir un análisis de rentabilidad y de inversión

- **Estrellas:** Inversión alta, flujo de fondos alrededor de cero o levemente negativo
- **Vacas lecheras:** Inversión baja, flujo de fondos altamente positivo
- **Incógnitas:** Inversión muy alta y su flujo es altamente negativo
- **Perros:** Desinvertir y su flujo de fondos es positivo

2.2.1.10. *Matriz de la gran Estrategia.*

Tiene cierta similitud con la matriz BCG debido a su estructura de cuatro cuadrante y sus dimensiones de posición competitiva y crecimiento de mercado.

Su clasificación está en débiles y fuertes, rápidas y lentas.

2.2.1.11. Matriz McKinsey.

La matriz McKinsey que fue creada en los años 70 ayuda a tomar decisión sobre inversión en nuestro portafolio de producto, en el eje x se evalúa la posición competitiva y en el eje y se evalúa el atractivo del mercado. Al fin del ejercicio se toman decisiones como de invertir, seleccionar o cosechar.

2.2.1.12. Matriz Peye.

Es una matriz que incluye la evaluación de estrategia, desde una óptica que apunte a lo interno se mide la fortaleza financiera, esto se conoce como diagnostico interno; desde un enfoque hacia lo externo se mide la fuerza industrial y otros aspectos influyentes como lo son devaluación, inflación elasticidad y variabilidad de la demanda. Teniendo como resultado la determinación de la posición estratégica de la unidad evaluada.

2.2.2. Plan Estratégico

Michel Porter en su obra *“La elaboración del plan estratégico”* (1987), define “La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado”. (Porter M. , 1987)

Según Gilbert Chersterton en su libro *“La elaboración del plan estratégico”* (1874-1936) menciona que: “El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito”. (Chersterton, 1874-1936)

Es el camino que directivos y funcionarios de primera línea deben dibujar, este camino debe apuntar al porvenir y debe ser lo suficientemente claro para que todo aquel que interactúe con la organización lo entienda y se convenza de perseguir este plan.

Partes que conforman un Plan Estratégico

Philip Kotler en su libro “*Los mercados y el comportamiento del consumidor p. Dirección de la Mercadotecnia 8ta edición, 2001*”. considera cuatro pasos esenciales para la elaboración de un plan estratégico:

- **“Definir la misión de la organización:** Consiste en crear la misión de la compañía o en algunos casos verificar que la actual sigue abarcando los objetivos de esta.
- **Analizar la situación:** Es necesario realizar un análisis de la situación tanto a nivel interno como a nivel externo, teniendo en cuenta la influencia de múltiples factores que deben estudiarse detalladamente e identificar cómo pueden llegar a afectar o beneficiar la empresa.
- **Establecer objetivos organizacionales:** Planteamiento de objetivos que guíen a la empresa al cumplimiento y logro de su misión.
- **Seleccionar estrategias para lograr estos objetivos:** Formular las estrategias organizacionales necesarias para conseguir los objetivos propuestos a nivel global para la compañía”. (KOTLER, 1996)

Importancia del Plan Estratégico

Fred R. David en su libro “*Gestión de la producción con enfoque sistemático*” describe al plan estratégico como “Un modelo de enfoque sistemático para la toma de decisiones en la organización, para lo cual se argumenta en datos e información tanto cualitativa como cuantitativa y se aplica en entornos de incertidumbre”. (Fred R, s.f.)

Idalberto Chiavenato en su libro “*Planeación Estratégica*”, (1995), indica que la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”. (Chiavenato, 1995)

2.2.2.1. *Etapas del Plan Estratégico*

Robert Kaplan en su libro “*El Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral*” (2018), menciona que la planeación estratégica “Involucra tanto la planeación en sí misma, como la ejecución de la estrategia”. (KAPLAN, 2018)

Las etapas del proceso de Planeación Estratégica son:

- **Crear la estrategia:** Se crea toda la estrategia gracias a la definición de la información y al despliegue de las herramientas estratégicas con las que cuenta dentro de su compañía.
- **Planear la estrategia:** En esta segunda etapa deberá organizar los objetivos estratégicos de su compañía, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que le permitirán poner en marcha todo su plan estratégico.
- **Alinear la organización con la estrategia:** Durante esta etapa debe concentrarse en relacionar la estrategia total de la compañía con las estrategias de todas sus unidades funcionales y sus negocios individuales.
- **Planear la operación de la organización:** A lo largo de esta cuarta etapa procure estructurar un plan que pueda darle respuesta al siguiente par de preguntas, tanto a largo plazo como en las operaciones diarias. ¿Cuáles mejoras a los procesos de negocio son las más críticas para el éxito de la estrategia?, ¿Cómo puede relacionar la estrategia con los planes y presupuestos operativos?
- **Controlar y aprender de la operación:** Gestionar reuniones de revisión de todas las operaciones. Esto le ayudará a examinar en detalle el desempeño de cada uno de los departamentos y las funciones que debe poner en marcha para resolver problemas nuevos o inconvenientes existentes.
- **Probar y adaptar la estrategia:** Consiste en implementar reuniones de análisis estratégico que permitan comprobar la validez de lo que se ha planificado. Estas reuniones resultan muy beneficiosas ya que, luego de meses de la ejecución de su estrategia, la organización cuenta con datos adicionales que le permitirán identificar nuevos cambios en el entorno

competitivo y normativo, además de ofrecerle nuevas oportunidades de planificación.

2.2.3. Investigación de Mercado

Philip Kotler en su obra *“Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, 2002”* define la investigación de mercados como “El diseño, obtención, el análisis y la presentación sistemática de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa”. (Kotler P. , 2002)

Kinnear & Taylor en su libro *“Investigación de mercados un enfoque aplicado p. 2000”* define “La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de la toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo”. (Taylor, Kinnear &, 2000 p. 6)

2.2.3.1. Misión y Visión.

Maria Estela Raffino su libro *“Administración Estratégica Conceptos y Casos 11va edición 2020”* define a la misión “Como el motivo o la razón de ser de una organización, empresa o institución enfocada en los objetivos a cumplir en el presente”. Debe estar definida de manera precisa y concreta para guiar al grupo de trabajo en el día a día. Por ejemplo: La misión de la compañía es mejorar la calidad de los automóviles.

Maria Estela Raffino su libro *“Administración Estratégica Conceptos y Casos 11va edición 2020”* describe a la visión “Como una expectativa ideal sobre lo que se espera que la organización sea o alcance en un futuro”. Debe ser realista, pero puede ser ambiciosa; su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. Por ejemplo: La visión de la compañía es convertirse en la productora de automóviles de mejor calidad del mercado local.

La misión y la visión forman parte de una estrategia y buscan alcanzar un mismo objetivo. Ambos conceptos juegan un papel importante como aspectos psicológicos y organizativos dentro de una institución.

2.2.3.2. *Indicadores Financieros.*

Los indicadores financieros expresan las relaciones existentes entre las cifras extraídas de los estados financieros y de otros informes contables de una empresa.

Se utilizan para reflejar el comportamiento y rentabilidad de una empresa con claridad y objetividad. Además, se reflejan numéricamente, y tras analizar dichos números es posible determinar si existe una desviación en la empresa que deba ser corregida a la brevedad posible.

En esencia, los indicadores financieros son el resultado de relacionar dos cifras, o cuentas, del balance general de la compañía, o de su estado de pérdidas y ganancias.

La verdadera utilidad de dichos índices financieros consiste en compararlos con los de años anteriores, o inclusive, con los de las empresas del mismo sector, para determinar su situación actual.

Con estos indicadores se emiten diagnósticos financieros muy importantes, a la par de evaluar tendencias que inciden positivamente en las proyecciones financieras.

El analista financiero es el encargado de realizar estas relaciones numéricas y de interpretar sus resultados en función de las actividades, organizaciones y controles internos de la empresa.

Principales tipos de indicadores financieros:

Existen distintos tipos de indicadores financieros, a continuación, te presentaremos los más importantes:

- **Indicador de liquidez:** Este indicador mide la capacidad de la empresa de generar dinero en efectivo para cubrir los compromisos y obligaciones que se vencen en el corto plazo.

En palabras más sencillas, la liquidez mide la capacidad de pago en efectivo que tiene una determinada compañía.

Cuanto más alto es el indicador de liquidez, pues mayor es la posibilidad de que la compañía sea capaz de liquidar, o cancelar sus deudas, a corto plazo.

Clasificación de los indicadores de liquidez; estos se clasifican en indicadores estáticos y dinámicos, a continuación, se detallan:

- **Indicadores estáticos:**
 - Capital de trabajo.
 - Prueba ácida.
 - Razón corriente.
 - Importancia del activo corriente.
- **Indicadores dinámicos:**
 - Flujo de caja.
 - Rotación de los activos corrientes.
 - Ciclo operativo.
 - Rotaciones históricas y proyectadas.
- **Indicador de rentabilidad:** Su nombre lo dice, mide la rentabilidad de la empresa en el tiempo, es decir, que determina su grado de sostenibilidad.

Para que un negocio sea rentable y sostenible es necesario llevar a cabo una excelente administración de los costos y gastos, con la finalidad de que puedan convertirse en utilidad. En pocas palabras, el indicador de rentabilidad mide las utilidades o ganancias de la compañía.

Sin duda, los negocios rentables ameritan una administración impecable y un excelente manejo de los recursos.

Clasificación de los indicadores de rentabilidad:

- Margen neto de utilidad.
- Margen bruto de utilidad.
- Rentabilidad del patrimonio.
- Gastos de administración y ventas.
- Margen operacional de actividad.

- **Indicador de endeudamiento:**

También es conocido como indicador de estructura de capital, y mide la capacidad que tiene la compañía de contraer obligaciones que le permitan financiar sus inversiones y operaciones con su propio capital.

De modo que con este índice financiero se evalúa la capacidad de atender sus obligaciones en función de su patrimonio.

Destaca que los altos índices de endeudamiento son favorecedores cuando la tasa de rendimiento de los activos totales supera al costo promedio de la financiación.

Elementos para tomar en cuenta con este indicador:

- Las cuentas del patrimonio (si su valor no posee una certeza absoluta).
- Pasivos que no son totalmente exigibles.
- Prorrogabilidad del pago de pasivos a su fecha de vencimiento.
- Préstamos de socios (estos pueden optar por incrementar su plazo, o por convertir dicho préstamo en una inversión).

Clasificación de los indicadores de endeudamiento:

- Endeudamiento sobre los activos totales.
 - Concentración de endeudamiento.
 - Endeudamiento de leverage.
- **Indicador de eficiencia:** Este indicador mide la capacidad de la entidad para administrar sus recursos. En esencia, sirve para evaluar la forma en que se gestionaron los recursos, y, por ende, se centra en la relación que existe entre los costos de las materias primas y los de los productos finales.

2.3. Marco Conceptual

PEYEA: Es una matriz que incluye la evaluación de estrategia, desde una óptica que apunte a lo interno se mide la fortaleza financiera, esto se conoce como diagnóstico interno; desde un enfoque hacia lo externo se mide la fuerza industria y otros aspectos influyentes como lo son devaluación, inflación elasticidad y variabilidad de la demanda.

Posición Competitiva: Compara que tan preparado se encuentra una empresa para hacerle frente a su competencia, con que agilidad puede adaptarse a los cambios del mercado en el que participa, si es eficiente en sus costos.

Atractivo de Mercado: Entre los factores comunes que miden el atractivo del mercado tenemos: tasa de crecimiento del mercado en el que se está participando, tamaño actual, márgenes de contribución, variación histórica de precios, número de competidores. Realizando una correcta interpretación de resultados se determinan futuros márgenes, si estamos hablando de un mercado fragmentado que es de fácil acceso o un monopolio donde una sola empresa dicta las reglas del juego.

Estrategia Empresarial: Enfoque global que marca un punto de partida, los pasos a seguir para llegar a ese objetivo identificado. Sin una estrategia clara las compañías no tienen un rumbo cierto. Aquellas decisiones que se toman con el fin de posicionar a una compañía en un mercado específico para lograr un beneficio a corto mediano o largo plazo.

Liderazgo en Costos: Lograr eficiencia en sus costos de producción, costos logísticos y costos de ventas para obtener mayor margen de contribución y a la vez ofrecer valor agregado a sus clientes o consumidores. Marca una distancia entre la unidad de negocio y sus competidores.

Indicadores Financieros: Es un indicador clave utilizado en las empresas para medir rentabilidad, eficiencia operativa, liquidez y solvencia. Por lo general se comparan periodos anuales para determinar tendencias.

Los administradores y gerentes de primera línea lo usan para proyectar el retorno de una inversión y así tomar decisiones.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. Metodología

Método Inductivo: Es aquel método que utiliza premisas de hechos particulares para llegar a una conclusión general.

Método Deductivo: Es aquel método que a través de principios generales busca soluciones específicas.

Se recurrirá al método Deductivo ya que parte de lo general que a efecto de este trabajo es la posición competitiva actual de la empresa TRANSLOINTEG S.A. para después de realizar el estudio de cada variable llegar a la conclusión de que estrategia es la adecuada para mantener la posición actual o generar evolución positiva o en el mediano plazo.

3.2. Tipo de Investigación

Inicia como un proceso **descriptivo** debido a que busca especificar el perfil competitivo de una empresa, pretende recoger información de manera conjunta sobre los factores relativos a la organización como lo son la ventaja competitiva y fortaleza financiera; factores relativos a la industria como lo son la fortaleza de industria y la estabilidad del entorno. Por medio de sus resultados describir si se encuentra en un perfil agresivo, competitivo, conservador o defensivo. Con lo cual se muestra con precisión desde el inicio del camino.

3.3. Enfoque

Enfoque **Mixto** porque permitirá recolectar y analizar datos cuantitativos: variables estandarizadas como lo son las matrices de estrategia, busca explicar y señalar de qué manera aportará un plan estratégico al posicionamiento de la empresa Translointeg S.A. en el sector del transporte y logística; datos cualitativos porque por medio de las encuestas y entrevistas obtendremos la percepción de los colaboradores de la Compañía TRANSLOINTEG S.A. sobre la posición competitiva de la empresa y procederemos a la interpretación.

Enfoque **No Experimental** porque se investiga fenómenos en la condición actual de la empresa y del sector en el que participa sin modificar ninguna de las variables que se estudia.

Enfoque **Transeccionales descriptivos** porque recoleta datos por única vez mismos que después son analizados, nuestro propósito dentro del proyecto de investigación es analizar el resultado financiero de la empresa TRANSLOINTEG S.A. y su participación en el sector de transporte y logística, en este caso de los últimos 5 años comprendidos desde el 2015 al 2020.

3.4. Técnicas e instrumentos

Las técnicas usadas para nuestro trabajo de investigación son:

Ficha de observación: Se utilizo el instrumento de ficha de observación tomando como referencia el manual de funciones, con el fin de comparar específicamente las funciones desempeñadas actualmente por los cargos de jefe y coordinadores de logística.

Encuesta: Se aplicó la encuesta a 20 colaboradores debido a que sus funciones van relacionada con la administración de la Compañía TRANSLOINTEG S.A.

Se usaron preguntas de tipo escala de Likert, preguntas cerradas con opción de respuesta únicas y también de multirrespuesta; preguntas abiertas para ampliar temas relevantes de interés con el proyecto de investigación; se colocó una pregunta para que el encuestado pueda jerarquizar su respuesta relacionada con sus competidores.

Entrevista: Se llevo a cabo una entrevista al Gerente para entender las estrategias, objetivos y dirección de la compañía TRANSLOINTEG S.A. para conocer sus expectativas de corto y mediano.

Revisión documental y de fuentes secundarias: Se procedió de manera selectiva con la revisión documental de los manuales de funciones y políticas, estados de resultados, estructura organizacional, visiones estratégicas del negocio para consultar datos relevantes y así conocer el estatus actual de la compañía, para de

esta manera generar fuentes secundarias que siendo esto de aporte en la ejecución del presente trabajo de investigación.

3.5. Población y muestra

La población está conformada por 150 colaboradores de la Empresa TRANSLOINTEG S.A.

Para la presente investigación se tomó como muestra el total del personal administrativo y operativo por estar directamente relacionados con el giro del negocio, que se conforman por 20 colaboradores.

3.6. Análisis de resultados

A continuación, presentamos los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la Compañía TRANSLOINTEG S.A.

Una vez tabulada la encuesta se determinó la siguiente información, donde se menciona las respuestas de mayor impacto.

Variable 1: Datos Generales

Sexo

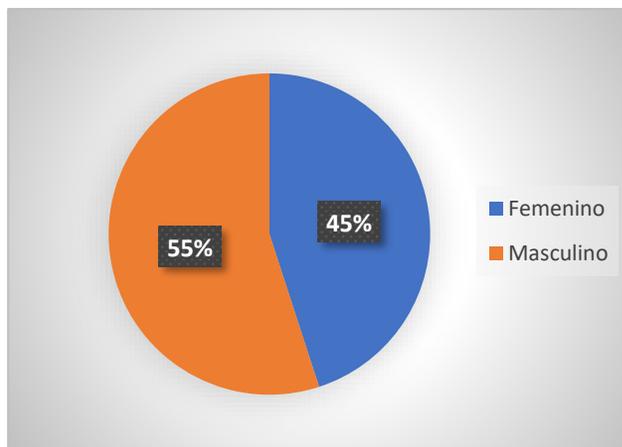


Figura 8. Sexo

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Del total de la muestra vemos que existe un 55% de empleados de sexo masculino y un 45% de empleados del sexo femenino, nos que nos da como resultado una participación equilibrada de ambos sexos.

Rango de Edad

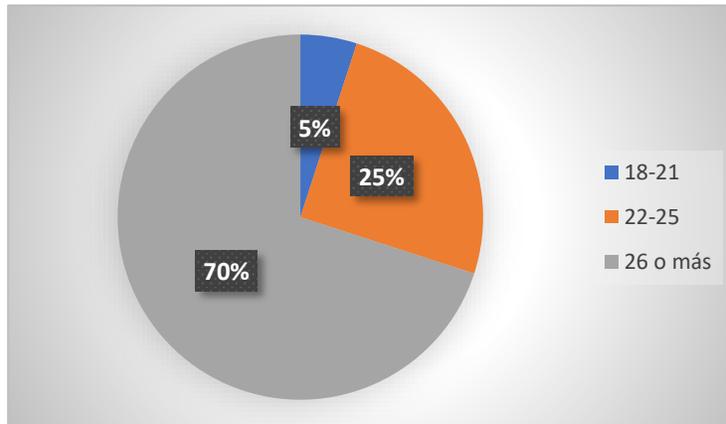


Figura 9. Edad
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

En la figura 2 podemos observar que el 78% de las personas están en un rango de 26 años o más, el 25% se encuentran en un rango de 22 a 25 años, y únicamente el 5% están ubicados es en el 18 a 21 años.

Tiempo de Servicios

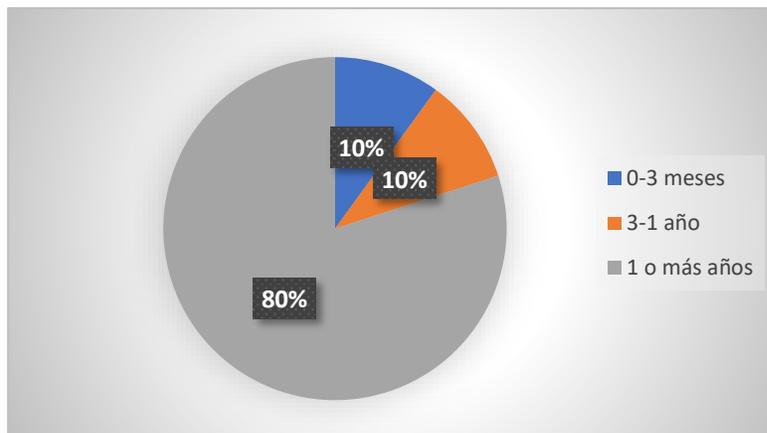


Figura 10. Tiempo Laboral
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Considerando los resultados obtenidos en las encuestas el 80% de los empleados llevan de un año a más prestando servicio para la empresa, mientras que el 10% de los empleados llevan de 0 a 3 meses. Lo cual implica que la mayoría del personal administrativo y operativo tiene el conocimiento para desempeñarse en sus funciones.

Variable 2: Administración

¿Conoce usted la visión y misión de Translonteg S.A.?

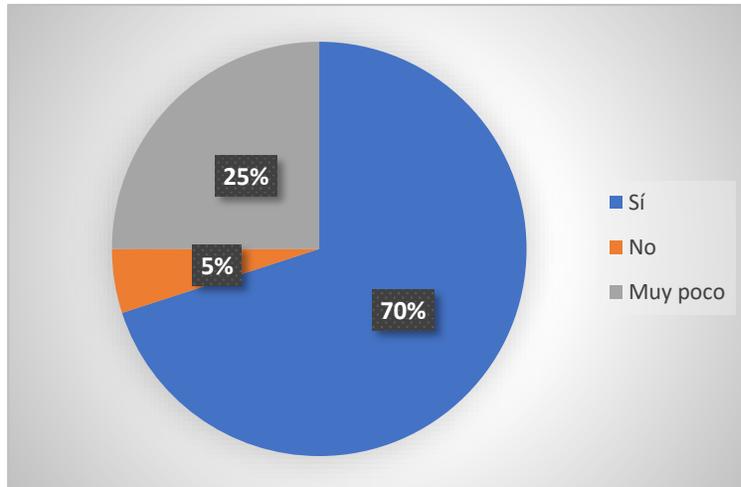


Figura 11. Conocimiento de misión y visión
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

El 70% de los empleados indican conocer la misión y visión de la empresa, mientras que el 25% de ellos tienen muy poco conocimiento acerca de la misma, y tan solo 5% de los empleados no conocen la visión y misión de la empresa. Esto nos indica que existe una oportunidad de reforzar adherencia hacia la misión y visión de la compañía.

¿Conoce usted que es un plan estratégico?

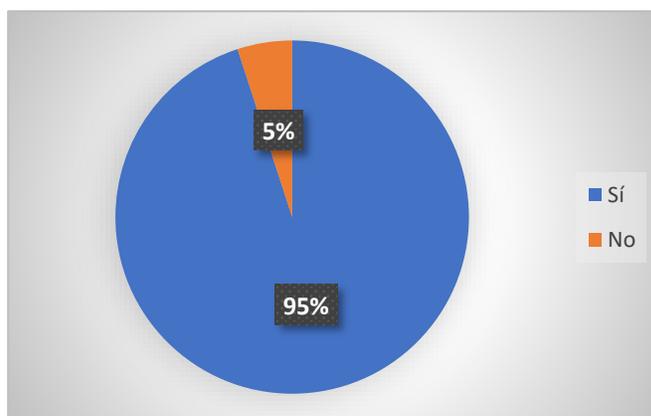


Figura 12. Conocimiento de plan estratégico
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

El 95% del personal conoce el significado de un plan estratégico esto facilitará la implementación de este.

¿Cree que es necesario la creación de un plan estratégico en la compañía Translointeg?

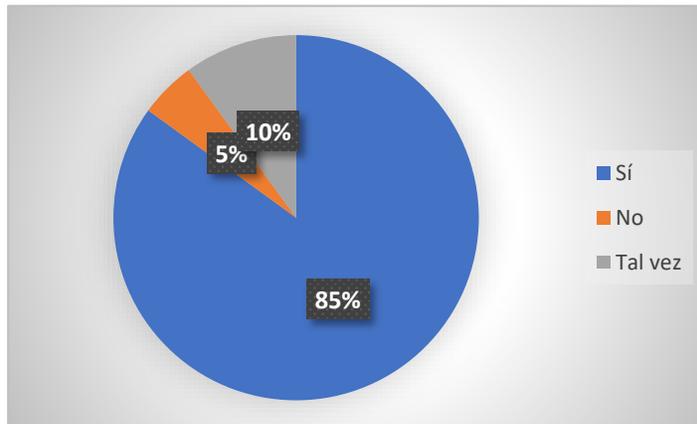


Figura 13. Necesidad de crear un plan estratégico
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

El 85% de los trabajadores consultados consideran que es necesario la creación de un plan estratégico, el 10% menciono que tal vez sea necesario, mientras que un 5% no lo considera necesario.

¿Este plan estratégico mejoraría los procedimientos y ayudaría a posicionar a la empresa en el mercado transporte y logística?

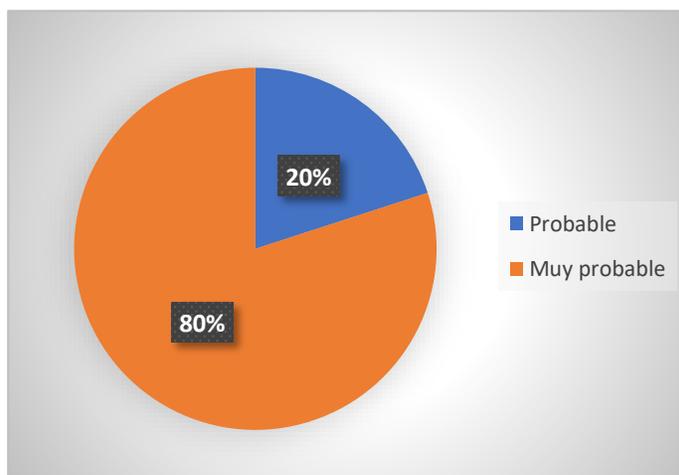


Figura 14. Mejora con plan estratégico
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Un 80% afirma que es muy probable que el plan estratégico mejoraría los procedimientos y ayudaría a posicionar a la empresa en el sector de transporte y logística, por otra parte, el 20% piensa que es probable es decir la mayoría de los empleados tiene claro lo que aportaría llevar a cabo un plan estratégico dentro de la compañía.

¿Cree usted que la compañía Translointeg S.A. está preparada para implementar nuevas estrategias?

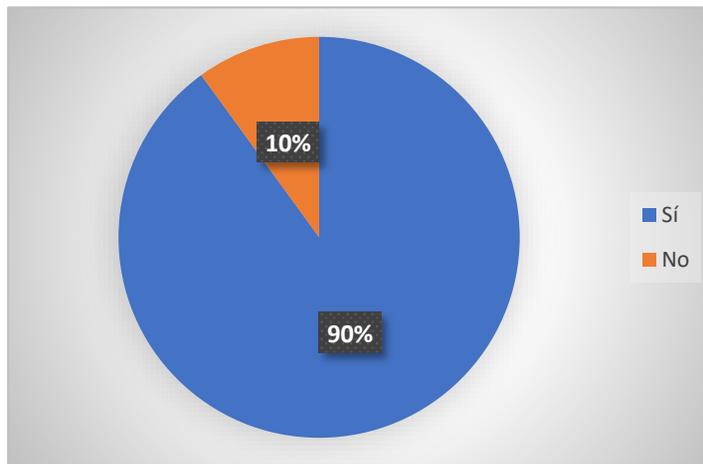


Figura 15. Implementación de nuevas estrategias
Elaborado por: Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Un 90% de personas creen que la empresa está preparada para implementar nuevas estrategias, esto se traduce que el personal esta presto a colaborar.

¿Está usted de acuerdo que mediante el seguimiento y cumplimiento de un plan estratégico se logrará ser más competitivo?

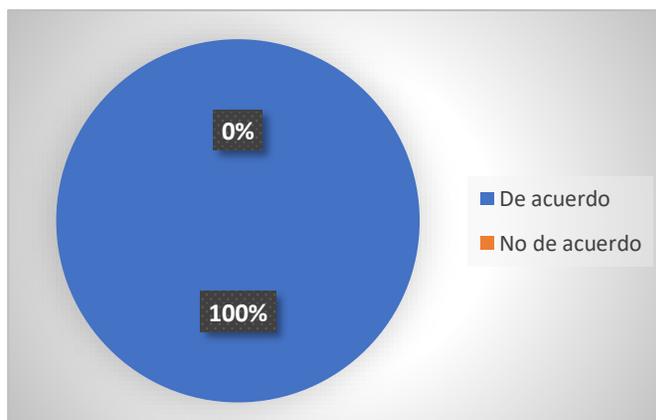


Figura 16. Concordancia de empleados con plan estratégico
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

El 100% está de acuerdo que mediante el seguimiento y cumplimiento de un plan estratégico se logrará ser más competitivo.

¿Está usted dispuesto a colaborar en la ejecución de un plan estratégico en beneficio de empresa?

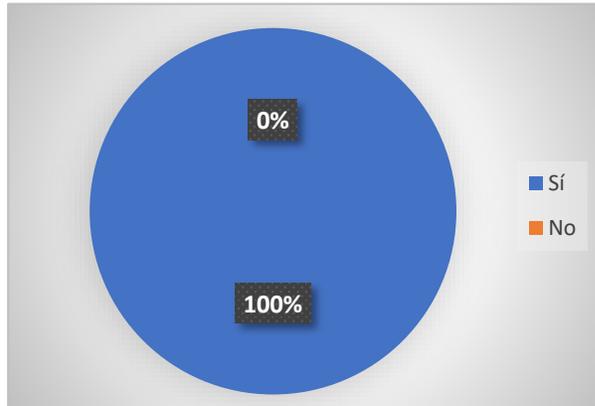


Figura 17. Concordancia en ejecución de un plan en beneficio de empresa
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

El 100% de los empleados está dispuesto a colaborar en la ejecución de un plan estratégico para beneficio de la empresa y sus colaboradores.

Considera usted que en los últimos años los servicios que brinda Translointeg S.A. han....

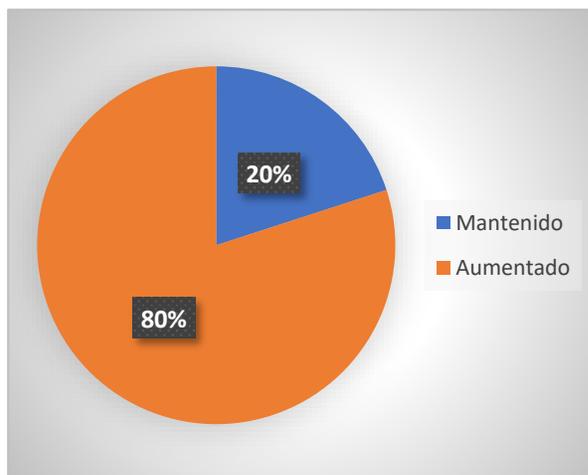


Figura 18. Aumento o mantenimiento de los servicios
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Existe un 80% de colaboradores que creen que en los últimos años los servicios que brinda la empresa han aumentado y un 20% de ellos consideran que esta se ha mantenido.

¿Cómo considera usted la situación actual de la empresa?

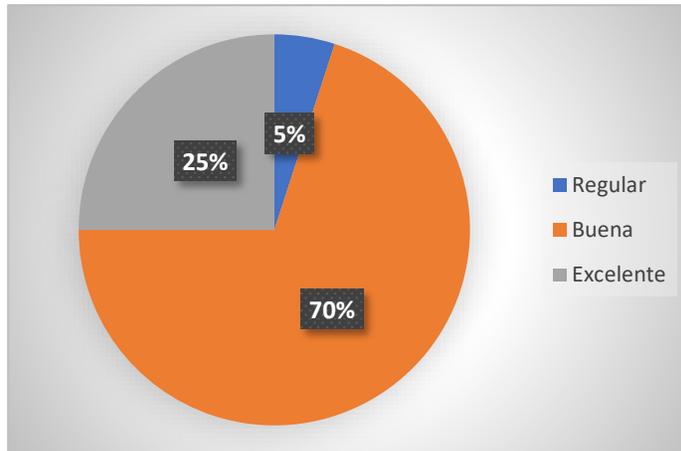


Figura 19. Situación actual de la empresa
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Un 70% considera buena la situación actual de la empresa, el 25% la considera excelente, y solo un 5% la considera regular. La apreciación general del personal es optimista.

¿Cree usted que la empresa cumple con las características de una empresa líder en el sector de transporte y logística?

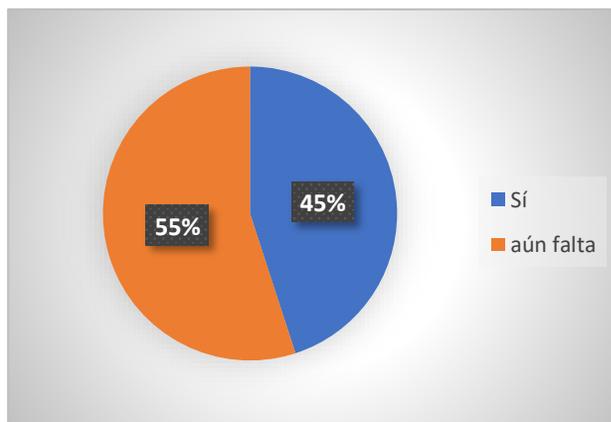


Figura 20. Comparación de características con empresa líder
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

El 58 % creen que a la empresa aún le falta cumplir con las características de una empresa líder en el sector de transporte y logística. El 42% que cree que si cumple con las respectivas características. Mas del 50% concuerdan que hay una brecha por cerrar para ser empresa líder.

Variable 3: Operaciones

¿Existe un manual de procesos logísticos y rutas en la empresa?

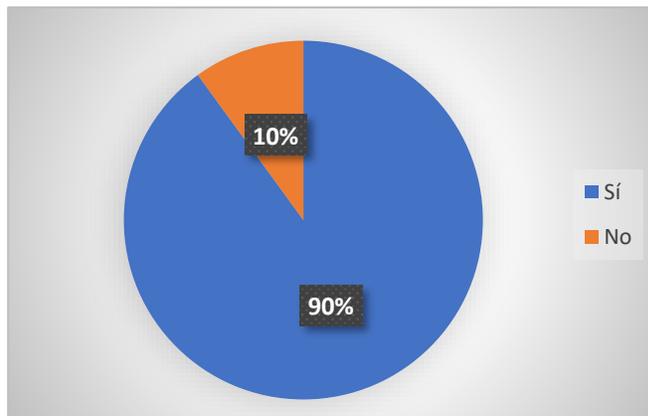


Figura 21. Existencia de manual de procesos
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

El 90% de empleados afirman que existe un manual de procesos logísticos y rutas en la empresa, el 10% afirman lo contrario es decir que no existe el manual.

¿Considera usted que existe comunicación adecuada entre los colaboradores de las áreas relacionadas al proceso logístico?

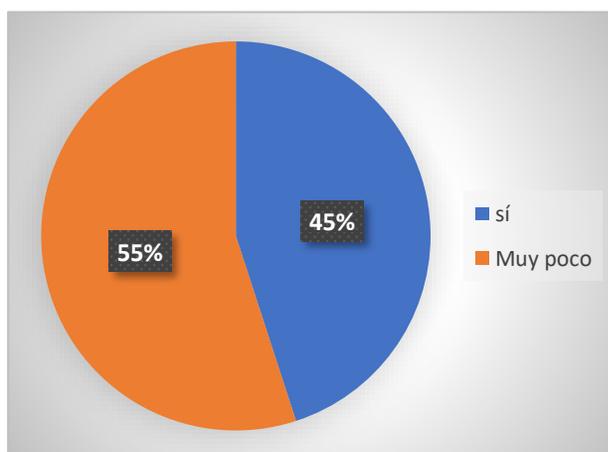


Figura 22. Existe comunicación adecuada
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Un 55% considera usted que existe muy poca comunicación adecuada entre los colaboradores de las áreas relacionadas al proceso logístico y un 45% que si existe la comunicación adecuada. Es imperativo trabajar en temas de comunicación eficaz.

Variable 3: Compras

¿Existe definido manual de procedimiento de compra?

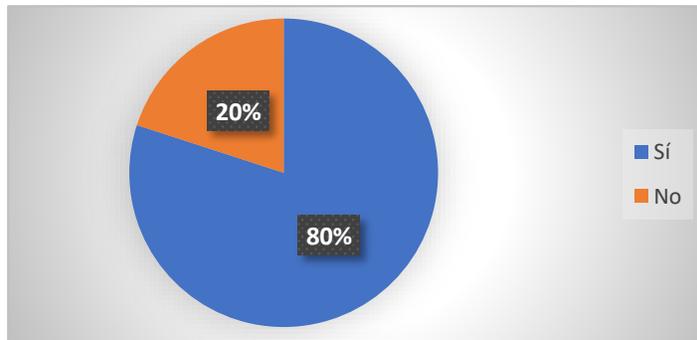


Figura 23. Existencia definida de un manual de procedimiento
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Observamos que 80% de los empleados afirman que existe definido un manual de procedimientos de compra y un 20% indica desconocerlo.

¿Existe definida política de compras adecuada a la actividad de la empresa?

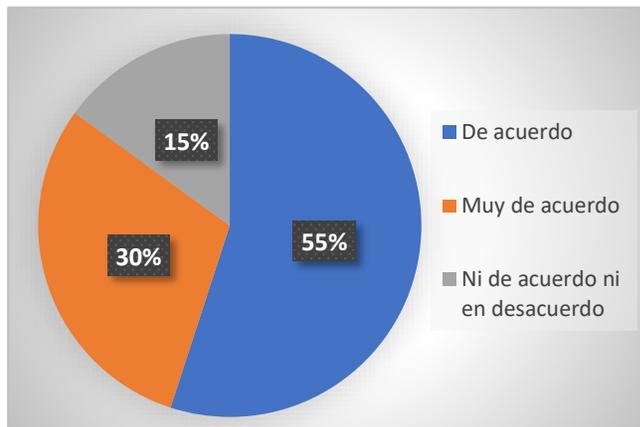


Figura 24. Existencia definida de políticas de compras
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Un 55% está de acuerdo que existe definida política de compras adecuada a la actividad de la empresa, y el 30% está muy acuerdo y solo 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Variable 4: Marketing & Comercial

¿Con qué frecuencia mide el índice de satisfacción al cliente?

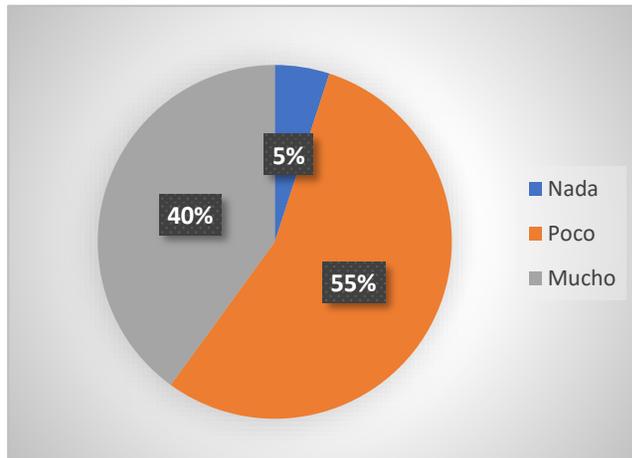


Figura 25. Frecuencia de medición sobre satisfacción del cliente
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

El 55% de los encuetados miden el índice de satisfacción al cliente con poca frecuencia, el 40% con mucha frecuencia y solo 5% indican que no lo miden.

¿Con qué frecuencia monitorea el índice NPS Net Promoter Score (mide la probabilidad de que un cliente te recomiende)?

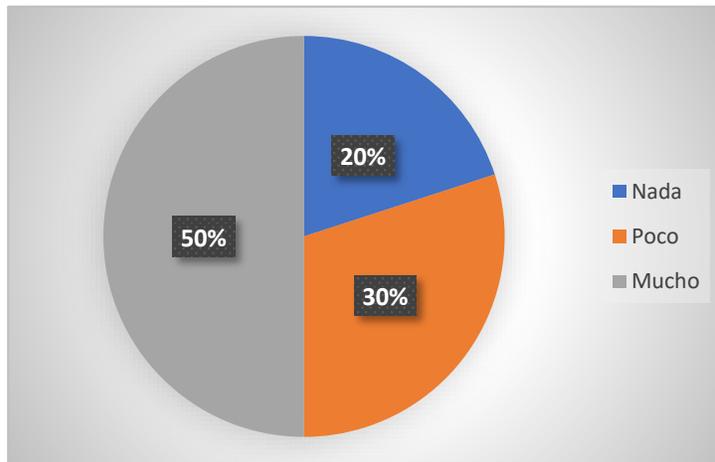


Figura 26. Frecuencia monitoreo índice NPS
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

El 50% indica que se mide con mucha frecuencia el índice de probabilidad que un cliente recomiende, el 30% indica que se mide con poca frecuencia, y el 20% asegura que no se monitorea el índice NPS. Con este resultado podemos interpretar

que la empresa si hace seguimiento a sus clientes con el objetivo de ampliar su cartera.

¿Con qué frecuencia monitorea el índice CES Customer Effort Score (indicador de esfuerzo del cliente)?

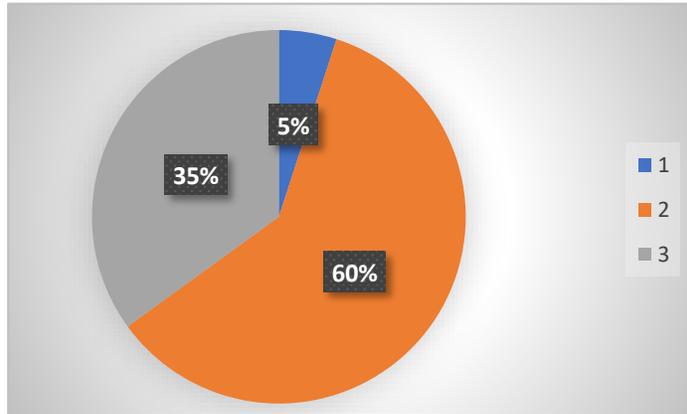


Figura 27. Frecuencia de monitoreo índice CES

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

El 60% de los encuestados indican que se monitorea el índice CES Customer Effort Score con poca frecuencia, un 35% de los encuestados respondieron que es monitoreado con mucha frecuencia, y solo el 5% afirman que no se monitorea este índice. Al igual que el ítem anterior se refleja que la compañía si monitorea indicadores enfocados al cliente.

¿Conoce usted a su principal competencia?

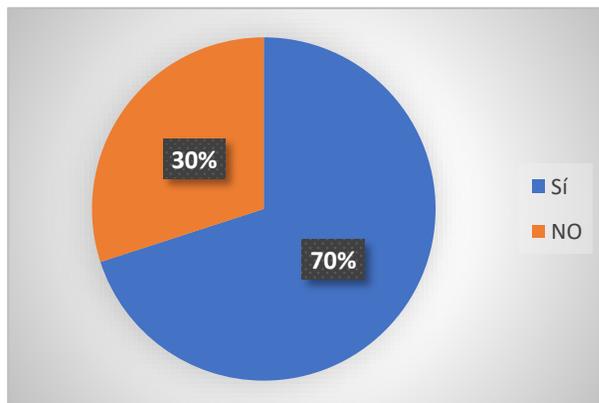


Figura 28. Conocimiento de competencias

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Un 70% indico conocer a su principal competencia y tan solo un 30% dicen no conocer a su principal competencia.

¿Podría nombrar por lo menos 5 competidores que usted considere que son los principales?

Tabla 15. Rankings competidores

Empresas	Rancking
TORRES & TORRES	1
RANSA	2
TRANSCORAL	3
TRANSLOINSA	4
AL DÍA	5
JARRIN	6

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

En el recuadro se detalla los competidores dentro del mercado de transporte según percepción del personal encuestado.

Incluyendo sus cinco principales competidores, ¿en qué posición ubicaría a su empresa siendo 1 mejor y 6 regular?

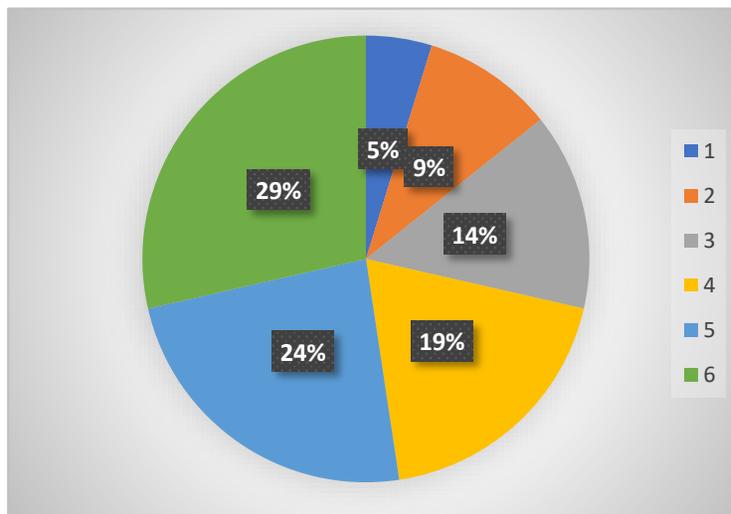


Figura 29. Posicionamiento de la empresa
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Podemos observar de acuerdo con el gráfico obtenido 15 de los encuestados ubicaron a Translointeg entre el 1ero, 3ero y 4to lugar con comparándolo con sus principales competidores, mientras que 4 de los encuestados lo ubican en 2do lugar.

Conclusión de la Encuesta

Una vez culminado el proceso de encuesta nuestros comentarios son los siguientes:

- Existe oportunidad de mejora en la comunicación inter e intradepartamental lo cual se puede solucionar a través de talleres de comunicación donde inicialmente participen los líderes de áreas y estos a su vez replicar esta práctica con su equipo de trabajo.
- Podemos destacar que el personal encuestado tiene toda la predisposición de participar en la implementación del plan estratégico para beneficio de la compañía.
- Existe una brecha en cuanto al conocimiento de la visión estratégica de la compañía (misión/visión). Aquí podemos trabajar en campañas de comunicación internas.
- Más del 50% del personal tiene la experiencia suficiente dentro de la compañía y entiende el giro del negocio.
- La compañía conoce y aplica indicadores de gestión de clientes.
- Se tiene establecido y aplican los manuales de operación logística.

3.6.1. Entrevistas

Para entender el estado actual del sector de transporte y logística se procedió a realizar una entrevista al Ing. Julio Jacome, Representante Legal de la Compañía SOLUPACK S.A Soluciones & empaque, empresa especializada de dar servicios de copacking, brinda servicios logísticos en el sector industrial a nivel nacional.

1. ¿Cómo ve usted la situación actual del sector del transporte de carga pesada y logística en la ciudad de Guayaquil?

R: Se ve muy compleja la situación actual de Guayaquil y del Ecuador entero en vista de que el precio del combustible sube mes a mes, esto está provocando que los costos de los servicios se eleven ya que empiezan a subir también los precios de las llantas y repuestos ocasionando una rección en cadena y si no se busca una solución a corto plazo esto va a provocar una inflación económica a nivel nacional.

2. ¿Cuál cree usted que es una de las principales amenazas que viven actualmente las compañías de transportes de cargas pesadas y logística?

R: Creo que las principales amenazas son las delincuencias y el narcotráfico que se vive día a día en el país, estas dos causas pienso que han provocado que se destine muchos más recursos económicos para invertir en sistema de seguridad y tratar de calmar en algo la crisis social que está viviendo actualmente el país.

3. ¿Qué tipo de estrategias considera usted que se deben llevar a cabo dentro de sus operaciones logística para mantenerse competitivo en el sector del transporte y logística?

R: En la actualidad o en la época que vivimos el uso de la tecnología en la cadena de suministro es muy importante ya que nos ayuda a agilizar las diferentes actividades que encierra un proceso de ventas en su totalidad, desde la compra de materia prima, proceso de transformación, transportación hasta llegar al consumidor en otras palabras debemos estar siempre a la vanguardia de conocimiento y tecnología para así mejorar nuestro sistema de gestión de almacenes, inventarios y de transporte; por ultimo aplicar outsourcing a trabajos que no son propios del negocio y así nos volvemos más eficientes en lo que hacemos.

4. ¿Cómo se ha visto afectado el sector de transporte y logística frente a la pandemia y qué planes de contingencia están planteados dentro de la compañía para responder de manera efectiva?

R: Debido a la pandemia el sector de transporte y logística se afectaron drásticamente ya que las importaciones e importaciones decayeron, el transporte se vio rápidamente frenado provocando pérdidas en ventas hasta un 60% y muchas empresas hasta tuvieron que cerrar sus puertas, la verdad que esto afecto no solamente a esta área sino también afectado a nivel mundial.

Pienso que, como una medida de acción, plan de contingencia o acción inmediata tuvimos que reducir personal y también el alquiler de los transportes particulares en un 50% y a medida que se ha ido reactivando la economía del país se ha ido

contratando el mismo personal por ser los más idóneos o los más capacitados para estos puestos.

5. ¿Qué sistemas tecnológicos de seguridad y seguimiento se emplean en la logística de la empresa para garantizar la seguridad de las mercancías transportadas?

R: Considero que la seguridad en la gestión logística tiene un impacto directo en la competitividad de la empresa ya que se ha convertido en un tema central de las estrategias corporativas, en vista un elemento clave es garantizar la eficiencia y el cumplimiento de la gestión logística bajo la seguridad entendiéndose esto por denominado tracking, que permita mostrar al cliente y al operador logístico en tiempo real el estatus de la mercancía trasladada.

Conclusión de la entrevista

Esto fue un aporte para entender el estado actual del sector de transporte y logística donde destacamos que la economía se encuentra en una etapa de reactivación luego de haber pasado por el contexto Pandemia mismo que redujo considerablemente el 60% de las ventas a nivel nacional causando esto una reacción en cadena provocando el cierre de varios negocios.

También se habló sobre la problemática que sufre el sector de transporte refiriéndonos a robos constantes y el narcotráfico. Uno de los mecanismos de defensa que utilizan las compañías es la contratación de pólizas de seguros, así como servicios de custodio durante el traslado de la mercancía; el apoyo de los Gobiernos Autónomos y Autoridades competentes debería enfocarse en brindar seguridad y monitoreo constante en las vías.

Actualmente uno de los retos que enfrenta el sector de transporte y logística, como las industrias en general es el alza constante del combustible. Las empresas deben plantearse estrategias para la optimización de los costos de sus procesos productivos de distribución y comercialización.

Para entender el estado actual de la de la Compañía TRANSLOINTEG S.A, empresa que brinda servicio de transporte y logística a nivel nacional, se procedió a realizar una entrevista al Ing. Carlos Zavala García, Gerente General de dicha compañía.

1. ¿Cuál es el giro comercial de TRANSLOINTEG S.A.?

R: Translointeg tiene dos segmentos de negocios definidos: El alquiler de bodegas y el Servicio de Logística y Transporte.

2. ¿Qué es lo que se hace para trabajar en forma alineada para hacer realidad el cumplimiento de la visión del negocio?

R: Periódicamente revisamos y ajustamos las metas y estrategias planteadas para mantener un crecimiento sostenido, todo esto alineado con los principios fundamentales de la visión como son, el servicio personalizado para nuestros clientes, la seguridad y el cuidado del medio ambiente.

3. ¿Está preparada la estructura organizacional vigente para enfrentar los próximos desafíos?

R: Considero que debemos fortalecer la estructura organizacional, en el área administrativa es necesario un ingeniero en finanzas y reforzar el departamento de talento humano. En el área de operaciones es necesario un analista de información y datos.

4. ¿Cuáles son las principales amenazas que enfrenta la empresa?

R: Las principales amenazas son: La informalidad del transporte de carga ya que esto crea una competencia desleal.

La falta de una política de estado que controle el alza de repuestos e insumos para el sector del transporte.

El estado de las vías que hace que los costos de mantenimiento se incrementen.

Los bajos costos de las tarifas por el exceso de la oferta de transporte.

5. ¿Qué considera usted que los hace mejores y diferentes respecto a los competidores?

R: Brindar un servicio de logística personalizado, con altos estándares de seguridad y con precios competitivos.

6. ¿Qué hace ante la negativa de un cliente o prospecto?

R: Mantenemos un seguimiento periódico a las necesidades del cliente, informando de la mejora continua de los procesos.

7. ¿Qué estrategias aplica usted para el crecimiento del negocio?

R: Evaluación constante del mercado en busca de potenciales clientes.

Inversión en equipos más eficientes y mejora continua de procesos operativos y de seguridad. Control y optimización de los costos.

8. ¿Cómo realiza usted el seguimiento a las estrategias?

R: Evaluando periódicamente para ajustes en caso de ser necesario

9. ¿Cuáles son las principales barreras para la ejecución de las estrategias?

R: Hay factores externos e internos que te pueden llevar a replantear las estrategias, por ejemplo: están los problemas en las cadenas logísticas a nivel mundial por efecto de la pandemia, la falta de recursos por la baja demanda que afectan directamente a los ingresos, etc.

10. ¿Cuáles son las principales oportunidades de crecimiento que necesita aprovechar?

R: Si la economía empieza a reactivarse, la demanda de insumos, materias primas y productos terminados aumenta, un ejemplo de esto es el sector camaronero con el aumento de las exportaciones, esto mueve toda la cadena de suministro para las plantaciones de cultivo de camarón, esas son las principales oportunidades que hay que aprovechar.

11. ¿Qué debería ocurrir para que TRANSLOINTEG explote el potencial de las oportunidades?

R: Hay que estar monitoreando permanentemente los sectores productivos de la economía y prepararse para el aumento de la demanda.

12. ¿Qué inversión considera usted que necesita realizar para crecer?

R: En el área almacenamiento vamos a invertir en la construcción de nuevas bodegas cumpliendo con normativas internacionales para atraer a las grandes empresas de los diferentes sectores.

En el área logística invertir en equipos especializados para entrar en nichos de mercado específicos, por ejemplo, equipos para el transporte de materias primas para las cementeras, o la explotación minera

También hay que invertir en capacitación del personal de los diferentes departamentos de la cía.

13. ¿Cómo tomaría usted una decisión ante una crisis que afecte al sector de transporte?

R: Las mayores crisis las hemos afrontado como la pandemia que bajo la demanda y el alza de los combustibles que mermó la rentabilidad, lo que se hizo es optimizar los recursos y diversificar los portafolios de clientes.

14. ¿De acuerdo con las estrategias planteadas en este trabajo de investigación, las cuales fueron compartidas a su correo, por favor indíquenos que tan factible ve la implementación de las mismas? Agradecemos su feedback.

R: Las estrategias planteadas son viables, lo que hay que hacer es priorizar de acuerdo a las necesidades de la compañía.

¿Considera usted que el implementar Normas ISO, daría un valor agregado para la compañía y sus clientes?

R: Las certificaciones son importantes para todo tipo de compañías, el implementar ISO 9001 o 14001 nos ayudará a fortalecer nuestros procesos, ser más competitivos y ampliar nuestra cartera de clientes. Por ejemplo, por no tener la certificación de medio ambiente no pudimos participar en la licitación con la Compañía INTEROC ya que era uno de los requisitos a cumplir para participar como proveedores de servicio

3.6.2. Entrevista Ficha de Observación realizada el 16 septiembre 2021

Aplicamos el instrumento de observación a tres funcionarios relacionados directamente con el proceso logístico, debido al impacto que tienen en el servicio brindado por la empresa. Los cargos observados fueron: jefe Logística, Coordinador de Exportación y Monitorista de flota.

En la observación realizada se pudo comprobar que el 50% de las funciones que se detallan en el manual de funciones son ejecutadas por el jefe de Logística como es controlar el trabajo del personal, gestionar los indicadores claves del área, monitorear el cumplimiento de programación de entregas diarias, mantener constante comunicación con los clientes a través de las entregas; sin embargo, el 50% restante de las funciones no se cumplen.

A continuación, las detallamos con sus respectivas causales:

- Reportar el desempeño de las operaciones (actualmente los coordinadores se dirigen directamente con el Gerente).
- Controla el tiempo medio de atención de en los puntos de carga y descarga (los coordinadores de los portafolios miden las horas de llegadas de sus clientes)
- Evalúa aleatoriamente en conjunto con el coordinador Logístico y Conductor el estado del vehículo (solo se lleva el control de las llantas y los cambios de aceite).

Resultado Ficha Observación Coordinador de Exportación

Pudimos observar que el coordinador de exportaciones cumple con el 93% de las actividades detalladas en el manual de funciones, este porcentaje debido a que ciertas funciones ya no son ejecutadas por él.

Las funciones que se cumplen son: coordinar que el requerimiento de los clientes se cumpla, asignar a los conductores los viajes y compartir información relacionada de los mismos, registrar todas las novedades que se presentan en la operación, alimentar el KPI por portafolio, elaborar un reporte diario de todos los vehículos que han salido de viaje indicando su ubicación, levantar información requerida para el análisis de los indicadores de gestión; el 7% de las funciones restantes lo realiza actualmente el Gerente debido a un enfoque en la atención al cliente, lo que se busca con esta decisión es mantener comunicación directa con el cliente y así brindarle confianza y solución oportuna.

Resultado Ficha Observación Coordinador de Monitoreo

En este caso el coordinador de monitoreo cumple con el 62% de las funciones asignadas de acuerdo con el manual tales como; gestionar que todos los vehículos estén en buen estado con el botón de pánico, enviar status de monitoreo de ruta en tiempo real a cada cliente, cumplir con la entrega formal de los vehículos y contenedores a través de los formatos existentes, gestiona en caso de existir un siniestro o accidente en la vía (aplicar procedimiento) y reportar de inmediato, inspeccionar aleatoriamente que el sistema GPS funcione.

El 38% restante de las funciones no se cumplen por lo motivos abajo detallados:

- Gestiona que todos los conductores cumplan con la política de seguridad (en la actualidad ya no realizan inspección del Check list).
- Elabora el reporte de consumo de combustibles y kilometrajes (actualmente realiza el asistente de Logística).

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta

Propuesta de Plan Estratégico para la Compañía Servicio de transporte y logística integrado TRANSLOINTEG S.A.

4.2. Desarrollo de la propuesta

El Directorio y Gerentes de primera línea de la Compañía TRANSLOINTEG, tienen el interés de implementar estrategias y/o propuestas de mejoras que ayuden al desempeño general y posterior crecimiento en el mercado de transporte y logística alineado con la visión de expansión en el mediano y largo plazo.

Por lo antes expuesto, se pondrá en práctica planes estratégicos resultantes de los análisis de las matrices financieras y empresariales.

4.3. Objetivo General

Diseñar la mejor ruta que se va a seguir para alcanzar la meta de reposicionamiento de TRANSLOINTEG dentro del sector del transporte.

4.3.1. Objetivos Específicos

- Analizar la empresa y su entorno
- Identificar las oportunidades y amenazas
- Seleccionar las oportunidades de crecimiento
- Formular priorizar las líneas estratégicas que se llevaran a cabo

4.4. Descripción del Negocio

4.4.1. Quienes somos

TRANSLOINTEG S.A. nace de la especialización de los portafolios de un grupo de empresas dedicadas por más de 50 años al transporte de carga nacional e internacional.

TRANSLOINTEG S.A. cuenta con un campamento de operaciones en la ciudad de Guayaquil, ubicado en el Km 22 1/2 de la Vía Perimetral, con un área total de 65,700 M2 de los cuales el área operativa ocupa 9,700 metros cuadrados, donde funcionan las oficinas administrativas y de logística, bodegas de almacenamiento para los productos de nuestros clientes, sistema contra incendio bajo normas UL-FM, talleres, restaurante, playa de parqueo para las unidades y equipos, etc.

4.4.2. Misión

Brindar servicio de logística y transporte, con tecnología de punta a nivel nacional e internacional, con un personal competente en el servicio y comprometido con las políticas de seguridad de los clientes.

4.4.3. Visión

Lograr la excelencia y la calidad como operador logístico, a través de un servicio personalizado, comprometido con la seguridad de la carga, el medio ambiente y la responsabilidad social.

4.5. Situacional Actual de la Compañía TRANSLOINTEG S.A.

Una vez culminada la entrevista, encuestas y ficha de observación al personal de la compañía Translointeg S.A. se observó un panorama general, donde el personal tiene conocimiento de la visión y misión, es decir, hacia donde quiere llegar la compañía a corto y largo plazo. Tienen la predisposición para colaborar en la implementación de un plan estratégico, entienden claramente sus funciones y el impacto de sus roles en el alcance de los objetivos; sin embargo, existen oportunidades de mejora tanto en la actualización de los manuales de funciones, así como mejorar la estructura organizacional para hacerla más competitiva augurando el crecimiento en el corto y mediano plazo; cabe recalcar que la estructura actual permite sostener sus operaciones.

Para sustentar el diagnóstico expuesto es necesario poner en práctica las siguientes matrices:

- MEFE – Matriz de Evaluación de Factores Externos
- MEFI – Matriz de Evaluación de Factores Internos

- MPC – Matriz Perfil competitivo
- FODA DAFO – Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas
- CADENA DE VALOR– Crear valor en el servicio que se ofrece al cliente
- 5 fuerzas PORTER – El poder del cliente, del proveedor, ingreso de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutivos, naturaleza de rivalidad

4.6. Marketing Estratégico

4.6.1. Matriz EFI (Evaluación de factores internos)

Denominada matriz EFI, recurso usado por las empresas para analizar las cuestiones que influyen positiva y negativamente en el crecimiento y sustentabilidad en el mercado, es fundamental para obtener visión general de la empresa.

Para el cálculo asignamos un peso para cada fortaleza o debilidad identificada de acuerdo con la importancia. Si la suma de los totales resulta por debajo de 2.5 significa que la empresa evaluada es débil en sus factores internos, si es superior al 2.5 se considera fuerte en factores internos.

Tabla 16. Matriz EFI

Factores críticos para el éxito			
Matriz EFI			
	Peso	Calificación	Ponderación
<i>Fortalezas</i>			
Infraestructura (oficinas) propia	0.10	4	0.40
Flota y Equipos propia	0.10	4	0.40
Taller de mantenimiento propio	0.10	4	0.40
Monitoreo de entrega	0.15	4	0.60
<i>Debilidades</i>			
Manual de funciones desactualizado	0.15	1	0.15
Capacitaciones en temas logístico	0.15	1	0.15
Certificaciones Internacionales (ISO)	0.15	2	0.30
Revisión periódica de Indicadores	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00	Total	2.60

Nota: Los factores internos sirven para determinar las fortalezas y debilidades de una empresa.

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

En nuestra matriz implementada dentro de la organización sobresalen las fortalezas, señal de que se potencia las fortalezas adecuadamente, mientras que en las debilidades nos debemos enfocar en las certificaciones internacionales (ISO), y la revisión de indicadores con el fin de remediar las debilidades de mayor ponderación.

El resultado de nuestra Matriz EFI es aceptable, dentro del rango mayor a 2,5 que significa que TRANSLOINTEG es fuerte en factores internos, siendo esto un punto importante en beneficio de la compañía.

4.6.2. Matriz EFE (Evaluación de factores externos)

Destinada para la evaluación de factores externos permite a los directores y alta gerencia resumir y evaluar desde lo político, cultural, demográfica, legal, tecnología, competitiva, gubernamental y jurídica.

Se debe formar una lista de oportunidades que la empresa deba aprovechar y de las amenazas que se deban sortear. La cual debe limitarse a factores claves, ser viables y que se puedan generar estrategias. En síntesis, sacar provecho de las oportunidades y contrarrestar riesgo de amenazas.

Para el cálculo multiplicamos peso por calificación, para la calificación se asigna puntuación de 1 a 4, siendo 4 la puntuación de mayor oportunidad y 1es la puntuación de mayor amenaza.

Tabla 17. Matriz EFE

Factores críticos para el éxito			
Matriz EFE			
	Peso	Calificación	Ponderación
<i>Amenazas</i>			
Competencia	0,10	1	0,10
Alza al precio de combustible	0,15	1	0,15
Falta de comunicación	0,05	2	0,10
Inestabilidad economía en el Ecuador	0,05	1	0,05
Inestabilidad política	0,05	2	0,10
Mal estado de las carreteras	0,15	2	0,30
<i>Oportunidades</i>			

Infraestructura con amplias áreas de almacenamiento y estacionamiento	0,10	4	0,40
Tratado Libre Comercio América Norte TLCAN	0,10	4	0,40
Alianzas con otras compañías	0,05	4	0,20
Practica de Responsabilidad Social	0,10	4	0,40
Crecimiento de la población	0,10	4	0,40
TOTAL	1,00	Total	2,60

Nota: Los factores externos sirven para determinar las fortalezas y debilidades de una empresa.

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

El resultado de la Matriz EFE muestra que, en los indicadores de oportunidad, se debe hacer énfasis en estrategias para evolucionar el nivel de servicio hacia el cliente para captar el crecimiento del mercado, más aún considerando el Tratado de Libre Comercio de América del Norte firmado por el actual gobierno o en su defecto, el crecimiento del mercado que se relaciona directamente con el crecimiento de la población.

En cuanto a las amenazas el enfoque estratégico debe apuntar hacia la mejora de la comunicación interna y externa.

Otras de las amenazas identificadas son el mal estado de las carreteras para lo cual se debe alinear la misma necesidad con el gremio Logística y Transporte.

La puntuación de la matriz EFE es de 2,6% lo cual se interpreta como que el entorno externo es favorable para mantenerse y crecer en este sector.

4.6.3. Matriz de Perfil Competitivo

La MPC identifica los competidores principales y compara de sus empresas las fortalezas y debilidades.

Para realizar el cálculo se identifica casa factor crítico de éxito y se le asigna un peso relativo de acuerdo con la importancia. La puntuación se considera de 1 como gran debilidad, 2 debilidad menor, 3 fuerza menor y 4 gran fortaleza.

Tabla 18. Matriz Competitivo

Factores críticos para el éxito							
Matriz Perfil Competitivo							
	Empresa "TRANSLOINTEG"			Empresa TORRES & TORRES"		Empresa "RANSA "	
	Peso	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Tamaño de la empresa	0.20	2.00	0.40	3.00	0.60	4.00	0.80
Cobertura en todo el territorio nacional	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40
Precios competitivos	0.20	4.00	0.80	2.00	0.40	2.00	0.40
Calidad del servicio	0.20	4.00	0.80	4.00	0.80	4.00	0.80
Participación en el mercado	0.20	3.00	0.60	4.00	0.80	4.00	0.80
Alianzas Estratégicas	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	1.00	0.10
TOTAL	1.00		3.30		3.40		3.30

Nota: Los factores críticos miden el nivel competitivo de la empresa.

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

De acuerdo con nuestra Matriz de perfil competitivo tenemos una similitud en el resultado entre la Compañía Ransa y Translointeg, pese a que la Compañía Ransa es más grande no cuenta con alianzas estratégicas y en el caso de Translointeg se destaca por sus precios competitivos, pero debe mejorar en los factores participación en el mercado y el tamaño de la empresa para mejorar su perfil competitivo.

Torres & Torres se considera la Compañía más fuerte en términos competitivo, destacando por su participación el mercado y sus alianzas estratégicas.

4.6.4. Aplicación FODA-DAFO

La Matriz FODA-DAFO es una herramienta para el análisis situacional de las empresas, se engloba en dos bloques principales: Análisis Interno y Análisis Externo, los administradores o directivos de la empresa deben reunirse periódicamente para analizar esta matriz y tomar decisiones estratégicas oportunas para mejorar en el futuro.



Figura 30. Matriz FODA
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

De acuerdo con la situación actual de la compañía aprovecharemos nuestras fortalezas en el tema de la infraestructura y flota propia para potencializar las oportunidades del TLCAN; nuestra fortaleza mantenimiento propio para potencializar la oportunidad en la práctica de responsabilidad social.

Nos enfocaremos en mejorar nuestras debilidades como las certificaciones internacionales, actualizar el manual de funciones y capacitar al personal en temas

logísticos para mitigar el posible impacto de la amenaza como lo son las competencias.

4.6.5. Cadena de Valor

CADENA DE VALOR DE TRANSLOINTEG S.A.						
Actividades Secundarias	Infraestructura de la empresa					Margen
	Gestión de Talento Humano					
	Compras					
	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio Post Venta	
	Actividades Principales					

Figura 31. Cadena de Valor

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

La cadena de valor es un análisis estratégico que permite analizar el desarrollo de las actividades de una empresa y la relación que existe para aportar valor al producto o servicio final ofrecido.

4.6.5.1. Actividades Primarias.

- **Logística Interna:** Se basa en la programación y coordinación que realiza el jefe de operaciones y los coordinadores, para la asignación de las unidades de transporte con la finalidad de cumplir con las entregas que son requeridas por los clientes.
- **Operaciones:** El control en las operaciones busca maximizar la productividad de cada vehículo, calculando el número de viajes por día, semanas y mes de servicio; distancias recorridas, consumo de combustible, mantenimientos preventivos y correctivos.
- **Logística Externa:** Brinda un servicio de monitoreo “Tracking 24/7” de las unidades de transportes para garantizar efectividad de entrega.
- **Marketing y Ventas:** Realiza un seguimiento al portafolio de clientes según su frecuencia de requerimiento, a través de contacto telefónico, mensajes vía WhatsApp, correos electrónicos, visitas a las instalaciones de los clientes.

- **Servicio Post Venta:** Mediante indicadores de nivel de servicio como lo son: OTIF, On time in full con el cual se busca una entrega perfecta, es decir, en tiempo y cantidad.

TMA, Tiempo medio de atención para controlar el tiempo que toma cargar y descarga de un vehículo en el punto de origen.

4.6.5.2. *Actividades Secundarias.*

- **Infraestructura de la empresa:** Cuenta con una infraestructura adecuada (patio de maniobras) para la manipulación y almacenaje temporal de contenedores y equipos de arrastres, logrando la optimización de tiempos.
- **Gestión de Talento Humano:** Enfocado en contratar y retener personal idóneo para operar y transformar el negocio, así como desarrollar el máximo potencial de liderazgo en cada área.
- **Compras:** Como área de soporte atender cada requerimiento del usuario interno, buscando el menor costo y máximo nivel de servicio que se pueda capturar del mercado nacional e internacional.

Entre las actividades primarias y secundarias que pueden generar ventajas competitivas se encuentra la infraestructura que se destaca por su aporte en la optimización en los tiempos en la operación, el servicio post venta con su aporte en indicadores de nivel de servicio.

4.6.6. **Las Cinco Fuerzas de MICHEL PORTER**

El análisis de las Fuerzas de Porter permite entender el grado de competencia que existe en el sector en el cual participa la empresa o participaría en caso de un emprendimiento a mayor competencia habrá menor rentabilidad por el contrario a menor competencia las expectativas de rentabilidad son mayor.

1. Amenaza de nuevos competidores

- **Restricciones Legal y altos costos para iniciar la empresa:** Los gastos generales para la constitución de una compañía de transporte corresponden un aproximado de \$5,000.00.

Uno de los requisitos para constituir una compañía de transporte de carga pesada es constar con un mínimo de 3 vehículos con una capacidad de

arrastre de 3.5 toneladas, calculando la inversión para este rubro es de \$105,000 aproximadamente.

El Permiso de Operaciones es otorgado por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) a través de las direcciones provinciales, de acuerdo con tarifario en Resolución Nro. 002-DIR-2021-ANT, el costo para obtención del permiso de operación es de \$852,32.

El tiempo de vigencia del permiso de operación para los vehículos de carga pesada es de 10 años.

Los socios y vehículos que han sido autorizados para el servicio de carga pesada no podrán ser deshabilitados del título habilitante otorgado en al menos 5 años establecidos según Resolución Nro. 012-DIR-2017-ANT del 15 marzo 2017.

Actualmente el sector de manufactura y comercio hace negocios directamente con Compañías de transporte constituidas legalmente, ya no con personas naturales; es decir estas personas deberán afiliarse a compañías y obtener un punto de emisión exclusivo para operadoras esto mediante Resolución Nro. NAC-DGERCG17-00000194 registro oficial Nro. 966 del 20 marzo 2017.

- **Diferenciación y la publicidad:** Existe marketing digital en redes empresariales como LinkedIn tanto en los competidores Ransa y Torres & Torres lo que hace que ingresen nuevos competidores.
- **Ventajas en costo:** Las empresas constituidas actualmente en el mercado de transporte han desarrollado sus talleres propios, crecimiento de infraestructura y captación de cliente. Para una empresa nueva esto significaría mayor inversión para de alguna manera ponerse en igualdad de condición.

2. Amenaza de productos sustitutos

Una de las amenazas sería, que los actuales clientes ya no requieran nuestro servicio de transporte y logística debido a que ellos desarrollen sus propias operaciones.

Que nuestros clientes actuales obtén por contratar directamente con nuestra competencia los servicios de logísticos.

Que empresas globales como FedEx desarrollen servicios de logística similares a lo que ofrecemos actualmente.

3. El poder negociación de proveedores

Las concesiones viales tienen estipuladas tarifa por circulación, las cuales se deben cumplir obligatoriamente.

Con relación al consumo de combustible es un caso similar a las concesiones ya que el precio se rige de acuerdo con el precio oficial del barril del petróleo impactando directamente en el precio de sus derivados y para el caso de Ecuador se están liberando progresivamente los subsidios.

4. El poder negociación de clientes

La empresa cuenta con una cartera fija de clientes la cual se ha podido fidelizar a través del nivel de servicio y los precios competitivos.

En realidad, todo cliente tiene abierta la posibilidad de buscar otras opciones sin embargo TRANSLOINTEG seguirá manteniendo la propuesta de valor para mantener clientes actuales y desarrollar clientes potenciales.

5. El grado de rivalidad de los competidores actuales

Existen muchas empresas competidoras denominadas Océano Rojo los cuales brindan servicios muy parecidos y esto sugiere un grado de rivalidad alto, también el crecimiento industrial es lento en el sector de manufactura y comercialización.

La rivalidad existente entre las Compañías Ransa y Torres & Torres de acuerdo con nuestra Matriz Perfil Competitivo es con la participación en el mercado debido a la falta de marketing que tiene TRANSLOINTEG.

4.7. Ejecución de la Propuesta

El área logística, será responsable de ejecutar cada uno de los puntos que se plantearan en el plan estratégico los cuales son:

Tabla 19. Esquema de Gestión de Estrategias

Metas	Objetivos a largo plazo	Diagnóstico	Análisis	Estrategia	Evaluación y Control	Responsable
6 meses, reestructurar el 100% los roles de los descriptores	Consolidar roles y funciones principales	Interno	MPC	Reestructuración de los descriptores de funciones	Descriptores actualizados/descriptores planificados frecuencia mensual	Jefe Talento Humano
1 año, certificar ISO 9001-2015	Agregar factor competitivo	Externo	MEFI	Implementación de Certificaciones ISO 9001-2015	Actividades cumplidas/GANTT propuesto frecuencia mensual	Jefe de SSO
1 año, cumplir al 100% con el plan de capacitación	Generar conocimiento practico	Interno	MEFI	Refuerzo en temas logístico y operativos para el personal logístico	Capacitaciones ejecutadas/plan de capacitaciones frecuencia trimestral	Jefe de SSO
3 meses, crear página web y perfil en LinkedIn	Agregar factor competitivo	Externo	DAFO	Desarrollo marketing digital a través de LinkedIn y Pagina Web	Actividades cumplidas/GANTT propuesto frecuencia mensual	Gerente Comercial
1 año, cumplir al 100% con el plan de capacitación	Generar conocimiento practico	Interno	MEFI	Capacitación en temas estratégicos para gerentes de primera línea	Capacitaciones ejecutadas/plan de capacitaciones frecuencia bimensual	Talento Humano
5 años, 19% renovación de flota	Competitividad de costos	Interno	PORTER	Plan proyectado a renovación de flota propia	vehículos renovados/vehículos depreciados frecuencia 5 años	Gerente Financiero
1 año, incrementar alianzas en un 40%	Competitividad en costos	Externo	MPC	Nuevas alianzas estratégicas	% real /% propuesto frecuencia mensual	Jefe de Logística
2 años, certificar ISO 14001-2015	Agregar factor competitivo	Interno	MEFE	Responsabilidad Social 1401-2015	Actividades cumplidas/GANTT propuesto frecuencia mensual	Jefe de SSO
Formulación				Implantación y Control		

Nota: El registro adecuado de estrategias conlleva un mejor control

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

Acciones propuestas

Para dar estructura a nuestras acciones propuestas, presentamos la siguiente tabla considerando el resultado de las matrices analizadas.

Tabla 20. Restructuración de los descriptores de funciones

Cronograma de Actividades: Restructuración de los descriptores de funciones

Meta	Tarea	2022											
		Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
6 meses, reestructurar al 100% los descriptores de funciones	Restructurar descriptores de funciones área Logística												
	Restructurar descriptores de funciones Área Administrativa												
	Restructurar descriptores de funciones Talento Humano												
	Restructurar descriptores de funciones Seguridad y Salud Ocupacional												
	Divulgación y capacitación												
	Monitoreo y comprobación												

Nota: Calendario de actividades para implementación de estrategias.

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

A continuación, se describe paso a paso las actividades detalladas en el GANNT, relacionado a la estrategia de reestructuración de los descriptores de funciones:

- La reestructuración empieza con el área de logística, debido a que es el área que se relaciona directamente con el cliente en el proceso de entrega del servicio.
- El resultado esperado es que cada funcionario tenga claro su rol, responsabilidad y alcance enfocado a mejorar la percepción del cliente al servicio brindado.
- El tiempo estimado para la ejecución de esta tarea es de 28 días durante el mes de febrero.
- El resultado esperado es que cada funcionario tenga claro su rol, responsabilidad y alcance enfocado a la buena comunicación del área operativa.

- El tiempo estimado para la ejecución es de 30 días contemplando todo el mes de marzo.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el jefe de Talento Humano.
- En la tercera fase de restructuración está el área de talento humano al ser un área transversal ya que se relaciona con todos los departamentos.
- El resultado esperado es que cada funcionario tenga claro su rol, responsabilidad y alcance enfocado a potenciar y desarrollar talentos dentro de la compañía.
- El tiempo estimado para la ejecución es de 30 días contemplando todo el mes de abril.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el jefe de Talento Humano.
- Como última tarea está el área de Seguridad y Salud Ocupacional, área encargada de velar por el bienestar de los colaboradores, clientes y proveedores que se relacionan con la empresa.
- El resultado esperado es que cada funcionario tenga claro su rol, responsabilidad y alcance enfocado en mantener operaciones seguras y generar cultura de prevención al riesgo laborales.
- El tiempo estimado para la ejecución es de 30 días contemplando todo el mes de mayo.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el jefe de Talento Humano.
- Como tarea final se procederá a la divulgación interna de los cambios realizados, de igual forma se evaluará mensualmente con la intención de garantizar el cumplimiento de las actuales funciones.
- Para la restructuración de los descriptores de funciones, se planifico un mes por cada departamento debido a que Gerencia revisará y aprobará los cambios propuestos.

Tabla 21. Implementación de Certificaciones ISO 9001-2015

Cronograma de Actividades: Implementación de Certificaciones ISO 9001-2015

Meta	Tarea	2022												2023 en adelante
		Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun. Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.		
1 año, certificación ISO 9001-2015	Licitación para el servicio de certificación	■	■											
	Aprobación del proveedor			■										
	Etapa planificación para la certificación			■	■									
	Etapa de asesoría					■	■	■	■	■	■	■		
	Solicitar certificación								■					
	Etapa de auditoria										■	■		
	Certificación Oficial Normas ISO											■		
	Rectificación Anual ISO													■

Nota: Calendario de actividades para implementación de certificaciones.

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

A continuación, se describe paso a paso las actividades detalladas en el GANNT, relacionado a la estrategia de Implementación de certificaciones ISO 9001-2015:

- Para la ejecución de esta certificación se contempla la licitación para contratar el servicio de certificación, para esto se llevará a cabo el análisis de 3 propuestas de proveedores.
- La inversión estimada para esta certificación inicial es de \$15,000.00 y un costo de novación anual es de \$ 2,500.00. El monto puede variar dependiendo de la dimensión de la empresa.

- El resultado esperado es contar con varias opciones para tomar una decisión favorable.
- El tiempo estimado para la ejecución de esta tarea es de 60 días, tiempo establecido de acuerdo con la política de compras.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.
- La etapa de planificación es la tercera tarea de esta actividad, considera coordinación con el proveedor seleccionado, se confirman fechas de ejecución, responsables, frecuencias de informes y reuniones semanales para revisar avances.
- El resultado esperado es cumplir con los pasos establecidos para la implementación.
- El tiempo estimado para la ejecución es de 60 días.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Como cuarta tarea tenemos la etapa de asesoría que la realizará un funcionario de la compañía quien será el responsable de otorgar la certificación
- El resultado esperado es el cumplimiento de las actividades planificadas.
- El tiempo estimado para la ejecución es de 5 meses.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Culminada la etapa de asesoría, iniciará el trámite de solicitud de certificación que comprende la asignación de fecha de inicio de auditoría y propiamente el proceso de auditoría.
- El resultado esperado es obtener la Certificación ISO 9001-2015.
- El tiempo estimado para la ejecución es de 60 días.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.
- El proceso de recertificación se manera anual.

Tabla 22. Refuerzo en temas logístico y operativos para el personal logístico

Cronograma de Actividades: Refuerzo en temas logístico y operativos para el personal logístico

Meta	Tarea	2022												2023 en adelante
		Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun. Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.		
1 año, cumplir al 100% con el plan de capacitación	Definir plan de capacitación													
	Licitación para servicio de capacitación													
	Aprobación del proveedor													
	Capacitación 1era fase, evaluación													
	Capacitación 2da fase, evaluación													
	Capacitación 3era fase, evaluación													
	Capacitación 4ta fase, evaluación													
	Periodo de capacitación anual													

Nota: Calendario de actividades para implementación de actividades.

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

A continuación, se describe paso a paso las actividades detalladas en el GANNT, relacionado a la estrategia de Refuerzo en temas logístico y operativos para el personal logístico:

- Para la ejecución del plan de capacitación se define en primera instancia los temas que se desarrollaran durante el año como son:

“Gestión de transporte de transporte de carga manejo de flota y operaciones tercerizadas”, el resultado esperado es lograr un enfoque sistémico para mitigar problemas que se presentan dentro de la logística de transporte y plantear diferentes soluciones.

“*Transporte y almacenamiento de materiales peligrosos & sustancias explosivas*”, el resultado esperado es establecer medidas de seguridad, basado en estándares internacionales y normativa local.

- Para comprobar la efectividad de los temas impartidos, se harán evaluaciones una vez culminado cada módulo.
- La inversión estimada anual para estas capacitaciones es de \$ 2,500.00. el monto puede variar por el número de participantes en las capacitaciones.
- El tiempo estimado para la ejecución de esta tarea es de 12 meses, tiempo establecido de acuerdo con el cronograma planificado.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.

Tabla 23. Desarrollo marketing digital a través de LinkedIn y Pagina Web

Cronograma de Actividades: Desarrollo marketing digital a través de LinkedIn y Pagina Web

Meta	Tarea	enero-marzo 2022											
		sem1	sem2	sem3	sem4	sem5	sem6	sem7	sem8	sem9	sem10	sem11	sem12
3 meses, crear página web y perfil en LinkedIn	Definir mensajes a comunicar												
	Definir materiales publicitarios												
	Gestión de compra para el servicio de creación sitios Web												
	Definir usuario para administrador de página Web												
	Protocolo para publicaciones comerciales												
	Protocolo de respuesta y seguimiento a posibles prospectos												
	Medición efectividad de venta a través sitio Web												

Nota: Calendario de actividades para implementación de actividades.

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

A continuación, se describe paso a paso las actividades detalladas en el GANNT, relacionado a la estrategia de Desarrollo marketing digital a través de LinkedIn y Pagina Web:

- Para el desarrollo del marketing digital se estima un costo inicial por diseño de página en de \$402 más un costo anual de \$102 por uso Hosting y Plataforma.
- En primera instancia el mensaje a comunicar en la plataforma se realizará bajo el método de focus grup quienes participaran será el Gerente Financiero, Gerente Comercial, jefe de Logística, Talento Humano y jefe Seguridad y Salud Ocupacional. La aprobación del material a comunicar se decide en consenso entre los participantes del focus grup.
- El resultado esperado es contar con al menos dos mensajes publicitarios por cada mes del año.
- La gestión de compra comprende en un periodo menos en comparado a una licitación de acuerdo con la política de compras por ser un valor inferior a \$1000.
- El tiempo estimado para esta aprobación es de 5 días.
- El resultado esperado contar con la aprobación del proveedor para la creación del sitio web.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el departamento de compra.
- La cuarta tarea para ejecutar es definir el usuario administrador del sitio web y redes sociales, participaran en la selección de los candidatos que cumplan con el perfil para dicha actividad, el Gerente Comercial y el jefe de Talento Humano.
- A la persona elegida se le capacitará en Marketing Estratégico, monto estimado de la inversión \$1600.
- El resultado esperado contar con una persona idónea para realizar el marketing digital de la empresa.
- El tiempo estimado para esta selección de la persona es de 5 días.

- Como quinta y sexta tarea se establece lineamientos para el manejo de sitio web y redes sociales.
- Por último, la medición es una tarea permanente para comprobar efectividad de venta mediante implementación del sitio web.

Tabla 24. Capacitación en temas estratégicos para gerentes de primera línea

Cronograma de Actividades: Capacitación en temas estratégicos para gerentes de primera línea

Meta	Tarea	2022												2023 en adelante
		Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun. Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.		
1 año, cumplir al 100% con el plan de capacitación	Definir plan de capacitación	■												
	Licitación para servicio de capacitación		■	■										
	Aprobación del proveedor			■										
	Capacitación 1era fase, evaluación				■									
	Capacitación 2da fase, evaluación						■							
	Capacitación 3era fase, evaluación							■						
	Periodo de capacitación anual													■

Nota: Calendario de actividades para implementación de actividades.

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

A continuación, se describe paso a paso las actividades detalladas en el GANNT, relacionado a la estrategia de capacitación en temas estratégicos para gerentes de primera línea:

- Para la ejecución del plan de capacitación se define en primera instancia los temas que se desarrollaran durante el año como son:

“Desarrollo de habilidades Gerenciales”, el resultado esperado es potenciar habilidades fundamentales para dirigir y desarrollar personas, manejar la negociación y resolución de conflictos, conducción de equipo de trabajo y evaluación de desempeño.

“Análisis Predictivo”, el resultado espero es utilizar la analítica para maximizar la calidad las decisiones.

“Analítica para optimización de la cadena de suministro”, el resultado esperado es aplicar metodologías y herramientas basadas en la filosofía SIX SIGMA & LEAN.

Para comprobar la efectividad de los temas impartidos, se harán evaluaciones una vez culminado cada módulo.

- La inversión estimada anual para estas capacitaciones es de \$ 6,400.00, se establece el monto fijo ya que va enfocada a un solo Gerente quien es la persona encargada de las operaciones logísticas.

El tiempo estimado para la ejecución de esta tarea es de 12 meses, tiempo establecido de acuerdo con el cronograma planificado.

La persona responsable de ejecutar esta tarea es el jefe de Talento Humano.

Tabla 25. Plan proyectado a renovación de flota propia

Cronograma de Actividades: Plan proyectado a renovación de flota propia

Meta	Tarea	2026											
		Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
5 años, 19% renovación de flota	Definir listado de vehículos a renovar	■											
	Cotización con 3 concesionarias	■	■	■									
	Toma de decisión en compra				■	■							
	Plan de financiamiento				■	■							
	Programar entrega de unidades (proveedor-Translointeg)						■						
	Gestiones habilitantes de flota para operar						■	■					
	Asignación de flota a conductores						■						
	Asignación de flota a portafolios AAA						■						
	Divulgación externa a clientes						■	■	■	■	■	■	■

Nota: Calendario de actividades para implementación de actividades.

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

A continuación, se describe paso a paso las actividades detalladas en el GANNT, relacionado a la estrategia de Plan proyectado a renovación de flota propia:

- Para la ejecución del plan de renovación de flota se consideró depreciación y vida útil de las unidades de transportes. En la actualidad 9 vehículo de la flota propia, equivalente al 19% del total de la flota, ya cumplieron con su vida útil pasando los 10 años de operación.
- El tiempo estimado para esta tarea es de 30 días.

- El resultado esperado contar con la lista de vehículos que se requieren renovar.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el Gerente de Logística ya que no solo se considera la vida útil del vehículo si no también el incremento de los costos de mantenimiento y su productividad.
- La cotización se hará con 3 concesionarias de las marcas MACK, KENWOTH, HINO.
- El tiempo estimado para esta tarea es de 90 días.
- El resultado esperado es decidir marca con la que se negociará la adquisición de los activos.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el Gerente de Logística y de Compra.
- Para la toma de decisión de compra y plan de financiamiento se llevará a cabo 3 juntas de socios, estas sesiones tienen el objetivo principal de analizar el costo beneficio de la inversión.
- El tiempo estimado es de 60 días.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el Gerente Financiero.
- Coordinar la recepción de las unidades adquiridas, gestionar los trámites habilitantes, asignar vehículo al conductor. Las unidades adquiridas se destinarán para brindar servicio a los clientes AAA.
- El tiempo estimado para la ejecución de esta actividad es de 60 días
- El resultado esperado es contar con nueva flota operativa.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el jefe de logística y soportes de coordinadores de logística.
- La persona encargada del Marketing estratégico de la compañía será responsable de comunicar a los clientes la renovación de la flota, con el fin de optimizar el servicio brindado.

Tabla 26. Nuevas alianzas estratégicas

Cronograma de Actividades: Nuevas alianzas estratégicas

Meta	Tarea	2022											
		Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1 año, incrementar alianzas en un 25%	Definir compañías con las que deseamos mantener una alianza comercial	■					■						
	Evaluación de la compañía		■	■	■			■	■	■			
	Presentación y toma de decisión por parte de Gerencia			■	■				■	■			
	Firma de Acuerdo del nivel del servicio					■					■		
	Inicio de operaciones					■	■	■	■	■	■	■	■
	Control resultados de la alianza							■	■	■	■	■	■

Nota: Calendario de actividades para implementación de actividades.

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

A continuación, se describe paso a paso las actividades detalladas en el GANNT, relacionado a la estrategia de nuevas alianzas estratégicas:

- Para la ejecución de las nuevas alianzas estratégicas, consideramos una expectativa de crecimiento de un 25%. Actualmente contamos con 12 compañías aliadas, enfocadas en un trato ganar-ganar, factor que lo diferencia de las condiciones brindadas a un proveedor.
- El tiempo estimado para esta tarea es de 30 días
- El resultado esperado contar con la lista de posibles proveedores aliados.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el jefe de logística.
- La evaluación de los posibles aliados estratégicos estará a cargo del departamento de compras, quien evaluará precios competitivos acorde a la actualidad del mercado y nivel del servicio esperado.
- El tiempo estimado para esta tarea es de 30 días.
- El resultado esperado es decidir con que proveedor se firmará la alianza y acuerdo con confidencialidad.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el jefe de Compra.
- Se presenta los resultados obtenidos al Gerente Comercial y Gerente Financiero, la decisión se toma por consenso.
- El tiempo estimado es de 30 días, debido a presentación y aprobación.
- La firma del acuerdo del servicio se programa una vez tomada la decisión de alianza por parte de la gerencia
- Una vez firmada la alianza, los Gerente Comercial comunicara al jefe de logística y coordinadores para el inicio de las operaciones conjuntas.
- Por último, la medición es una tarea permanente para comprobar efectividad de la alianza firmada.

Tabla 27. Responsabilidad Social

**Cronograma de Actividades: Responsabilidad Social
14001-2015**

Meta	Tarea	2023												2024 en adelante
		Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun. Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.		
2 años, certificación ISO 1401-2015	Licitación para el servicio de certificación	■	■											
	Aprobación del proveedor			■										
	Etapa planificación para la certificación			■	■									
	Etapa de asesoría					■	■	■	■	■	■	■	■	
	Solicitar certificación								■					
	Etapa de auditoria										■	■		
	Certificación Oficial Normas ISO												■	
	Rectificación Anual ISO													■

Nota: Calendario de actividades para implementación de actividades.

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

A continuación, se describe paso a paso las actividades detalladas en el GANNT, relacionado a la estrategia de Responsabilidad Social, certificación ISO 14001-2015:

- Para la ejecución de esta certificación se contempla la licitación para contratar el servicio de certificación, para esto se llevará a cabo el análisis de 3 propuestas de proveedores.
- La inversión estimada para esta certificación inicial es de \$15,000.00 y un costo de novación anual es de \$2,500.00. El monto puede variar dependiendo de la dimensión de la empresa.

- El resultado esperado es contar con varias opciones para tomar una decisión favorable.
- El tiempo estimado para la ejecución de esta tarea es de 60 días, tiempo establecido de acuerdo con la política de compras.
La persona responsable de ejecutar esta tarea es el jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.
- La etapa de planificación es la tercera tarea de esta actividad, considera coordinación con el proveedor seleccionado, se confirman fechas de ejecución, responsables, frecuencias de informes y reuniones semanales para revisar avances.
- El resultado esperado es cumplir con los pasos establecidos para la implementación.
- El tiempo estimado para la ejecución es de 60 días.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Como cuarta tarea tenemos la etapa de asesoría que la realizará un funcionario de la compañía quien será el responsable de otorgar la certificación
- El resultado esperado es el cumplimiento de las actividades planificadas.
- El tiempo estimado para la ejecución es de 5 meses.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Culminada la etapa de asesoría, iniciará el trámite de solicitud de certificación que comprende la asignación de fecha de inicio de auditoría y propiamente el proceso de auditoría.
- El resultado esperado es obtener la Certificación ISO 14001-2015.
- El tiempo estimado para la ejecución es de 60 días.
- La persona responsable de ejecutar esta tarea es el jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.
- El proceso de recertificación se manera anual.

4.8. Índice Costo Beneficio

El índice costo beneficio es una herramienta que permite comparar el costo de un proyecto o producto versus el ingreso o retorno que esta inversión traerá a futuro. Permite analizar aspectos financieros, así como aspectos de carácter social.

El análisis de costo beneficio es imprescindible para toda empresa u organización que pretenda implementar una mejora en su operación, este análisis permitirá tener una mejor toma de decisiones ya sea para un proyecto que se pretenda iniciar o de un proyecto puesto en marcha.

Para determinar el cálculo de costo beneficio, se suman todos los ingresos totales netos y se dividen para los costos totales. Si el resultado obtenido de esta relación es mayor a 1 se define que el proyecto es rentable, mientras que, si el resultado es igual o menor a 1 significa que el proyecto no tiene rentabilidad.

A continuación, se muestra el Flujo de Efectivo Neto real de la Compañía Translointeg de los años 2017 al 2021 y la Proyección del Flujo Efectivo Neto de los años 2022 al 2027, lo que permite concluir con el análisis de Costo Beneficio para la implementación de este proyecto.

De acuerdo, al Flujo de Efectivo Neto de los periodos fiscales comprendidos del año 2017 al 2021, el promedio anual de utilidad fue de \$ 84,641.55, mientras que los gastos operacionales y el costo de venta dieron un promedio anual de \$ 3,905,864.28.

Manteniendo los costos y gastos operaciones actuales, y considerando un incremento en los mismos del 2%, esto debido a la evolución anual presentada por el INEC por la tasa de inflación proyectada hasta el año 2027 y agregándole la inversión de las estrategias planteadas, se proyecta un aumento en las ventas debido a que después de recibir las certificaciones internacionales, somos más atractivo para nuevos clientes y aquellos que en su momento no se lograr cerrar una negociación, por no cumplir con estas certificaciones. Incrementos de ventas proyectados para los años 2022 y 2023 es del 2.5 con relación a los años anteriores;

mientras que para los años siguientes hasta el 2027 se estima un incremento anual del 0.5%.

Tabla 28. Flujo neto efectivo – Índice costo beneficio

RESULTADOS	FLUJO EFECTIVO REAL				FLUJO EFECTIVO PROYECTADO						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos operacionales	349,8722.00	379,4835.00	435,6151.00	4300590.00	4386601.80	4496266.85	4608673.52	4746933.72	4913076.40	5085034.08	5263010.27
(-) Costo de Ventas	162,7786.00	2131733.00	260,5405.00	2312531.00	2358781.62	2405957.25	2454076.40	2503157.93	2553221.08	2604285.51	2656371.22
(=) Utilidad Bruta	1870936.00	1663102.00	175,0746.00	1988059.00	2027820.18	2090309.59	2154597.12	2243775.80	2359855.32	2480748.57	2606639.05
(-) Gastos Operacionales	1575163.00	1349893.00	164,0567.00	1944288.00	1983173.76	2049813.24	2123203.05	2183045.66	2244954.05	2309012.98	2375311.09
(=) Utilidad Operacional	295773.00	313209.00	11,0179.00	43771.00	44646.42	40496.36	31394.07	60730.14	114901.27	171735.59	231327.97
Gastos financieros	165,368.00	164,166.00	27,456.00	28927.00	29505.54	30095.65	30697.56	31311.52	31937.75	32576.50	33228.03
Otros gastos e ingresos no operacionales			-34203.00	-101541.00	-103571.82	-105643.26	-107756.12	-109911.24	-112109.47	-114351.66	-116638.69
Utilidad antes de impuesto	130405.00	149043.00	116926.00	116385.00	118712.70	116043.96	108452.63	139329.86	195072.99	253510.74	314738.63
(-) Imp. y participación de trabajadores.	62156.00	80421.00	21657.00	21797.00	22232.94	22677.60	23131.15	23593.77	24065.65	24546.96	25037.90
(=) Utilidad Neta	68249.00	68622.00	95269.00	94588.00	96479.76	93366.36	85321.48	115736.09	171007.34	228963.78	289700.72
Pérdida Acumulada					0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FEN	68249.00	68622.00	95269.00	94588.00	96479.76	93366.36	85321.48	115736.09	171007.34	228963.78	289700.72

Proyección de Inversión Proyecto Estratégico	\$26,976.00	\$32,393.55	\$17,378.55	\$18,247.48	\$19,159.85	\$20,117.84
---	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Flujo de efectivo neto	\$ 93,366.36	\$ 85,321.48	\$ 115,736.09	\$ 171,007.34	\$ 228,963.78	\$ 289,700.72
Inversión proyecto	\$ 26,976.00	\$ 32,393.55	\$ 17,378.55	\$ 18,247.48	\$ 19,159.85	\$ 20,117.84
Índice Beneficio/Costo	3.46	2.63	6.66	9.37	11.95	14.40

Nota: Flujo neto sobre costo de beneficio
Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

El costo de la inversión para el plan estratégico planteado es de \$ 43,976.00 comprendido en dos rubros, como principal tenemos la inversión en certificaciones por un monto de \$ 32,000.00 y por la plataforma digital \$ 727.00; el segundo rubro tiene que ver con los costos adicionales de operación que se justifican con la implementación de capacitaciones por un total de \$ 11,249.00; recertificaciones por un monto de \$ 5,200.00 y por mantenimiento de la página web \$102.00.

Para los años 2022 y 2023 el flujo de efectivo neto anual promedio es de \$89,343.92, comparando con el flujo de efectivo neto anual promedio del periodo 2020-2021 donde el resultado fue de \$95,533.88, muestra que existió un decrecimiento lo cual se justifica debido a que en estos años es donde se realizará la mayor inversión por el rubro planificado de las certificaciones ISO y la plataforma digital. A continuación, se detalla la inversión por cada rubro:

- Certificación ISO-9001, el valor de \$15,000
- Certificación ISO-14001, \$ 17,000
- Plataforma Digital + Hosting, \$ 829,00
- Recertificación ISO-9001, \$ 2,500
- Capacitaciones, \$ 22,498.00

El total de inversión de los rubros detallados es de \$ 57,827.00 tomando en consideración un rango de variación o incremento de precio anual del 0.5%, nos da un total de inversión proyectado de \$ 59,369.55.

Para los años siguientes, es decir desde el año 2024 en adelante el flujo de efectivo neto anual promedio se incrementa a \$ 201,351.98, debido a que no se incurrirá en inversiones, sino más bien, se mantienen los costos de operación a continuación detallados:

- Recertificación ISO-9001, \$ 10,000
- Recertificación ISO-14001, \$ 10,800
- Plataforma Hosting, \$ 408,00

- Capacitaciones, \$ 44,996.00

El total del costo de operación de los rubros detallados es de \$ 66,204.00 tomando en consideración el rango de variación o incremento de precio anual del 0.5%, da un total de costo de operación proyectado de \$ 69,514.20.

Tabla 29. Análisis índice Costo Beneficio Proyectado

A continuación, se muestra el análisis costo beneficio año a año.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de efectivo neto	93,366.36	85,321.48	115,736.09	17,1007.34	228,963.78	289,700.72
Inversión proyecto	26,976.00	32,393.55	17,378.55	18,247.48	19,159.85	20,117.84
Índice Beneficio / Costo	3,46	2,63	6,66	9,37	11,95	14,40

Nota: Flujo neto sobre costo de beneficio

Elaborado por: Toro, A & Vaca, N. (2021).

En esta tabla se puede apreciar los valores de los flujos de efectivos netos proyectos, para los años 2022 y 2023 considerando un ingreso operacional anual promedio de \$ 89,343.92 teniendo una inversión anual promedio de \$29,684 obteniendo un costo beneficio de anual promedio de 3.46%, esto resultante de la inversión por las certificaciones.

Para los años 2024 al 2027 el ingreso operacional anual promedio esperado es de \$ 201,354.98 teniendo una inversión anual promedio de \$18,725.93 obteniendo un costo beneficio de anual promedio de 10.60%, se observa un crecimiento en el beneficio ya que disminuyo la inversión por las certificaciones.

Se estima una evolución positiva en el rubro de ingresos operacionales proyectados del 3,08%, considerando este crecimiento conservador teniendo en cuenta que la economía se encuentra en una etapa postpandemia donde la recuperación es lenta.

Como se puede apreciar el análisis costo beneficio proyectado da como resultado valores mayores a 1, esto es acorde con lo que indica la teoría del costo beneficio, es decir, si dicho indicador se mantiene por encima de 1 entonces el proyecto es rentable.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación y análisis realizado a lo largo de este proyecto, se obtienen las siguientes conclusiones:

TRANSLOINTEG S.A. nace de la especialización de los portafolios de un grupo de empresas dedicadas por más de 50 años al transporte de carga nacional e internacional, con el objetivo de brindar servicio de logística y transporte de carga pesada, con tecnología de punta, con un personal competente y comprometido con las políticas de seguridad de los clientes, de la carga, del medio ambiente y sobre todo de la responsabilidad social.

A través de la investigación realizada en este proyecto se recopiló mucha información teórica relacionada a planificación estratégica, tipos de estrategias, matrices e indicadores para toma de decisiones e investigación de mercado lo cual desglosado detalladamente en el capítulo II de este proyecto de investigación

El mercado actual en el sector de logística y transporte, en los últimos años se convirtió en un eje prioritario para la transformación de la matriz productiva, la contribución promedio al PIB global ha sido del 6,8% al +- 1,9% convirtiéndolo en uno de los engranajes para sostener las cadenas de suministros.

Existe una fuerte prospectiva de expansión en lo concerniente al comercio exterior en el Ecuador tanto en exportaciones petroleras y de tipo no petroleras, hacia países de Europa y Asia. Para atender a este mercado creciente los productores nacionales y toda la red logística buscan seguir evolucionando a través del planteamiento de planes estratégicos y mejora continua.

Dentro de la Matriz de Evaluación de Factores Externo se detectó como oportunidad, incrementar las alianzas estratégicas con otros operadores logísticos, para aumentar la cobertura y captar más clientes; otra oportunidad detectada es la práctica de responsabilidad social empresarial para lo cual se plantea implementar la certificación relacionada.

Dentro de la Matriz de Perfil Competitivo se identificó, con la finalidad de aumentar la participación en el mercado, la oportunidad de crear una plataforma digital y potenciar el marketing estratégico digital.

Para obtener una mayor participación en el mercado se plantearon Alianzas estratégicas con otras compañías. Se debe implementar un plan anual de capacitaciones con el fin de enriquecer el capital intelectual de la compañía. Se debe desarrollar el marketing digital a través de la creación de una página WEB poniendo en práctica una de las premisas del plan de marketing estratégico; así como, se debe adoptar normas y estándares internacionales como son las Certificaciones ISO 9001-2015 como primera fase, para luego, como segunda fase implementar la Certificación ISO 14001-2015, esto con el objetivo de mejorar el perfil competitivo de la Compañía.

El plan estratégico para la empresa de transporte y logística TRANSLOINTEG SA. obtuvo una buena acogida por parte de los directivos y administradores, de esa manera la empresa podrá crecer con mayor fuerza en el mercado, para toda implementación es necesario que todos dentro de la empresa puedan conocer cada uno de los procesos que se introducen para que de esa manera todo pueda sincronizar y compaginar con armonía.

Para la implementación de este proyecto, se estima una inversión inicial en los primeros dos años de \$ 59,369.55 que corresponden a las Certificaciones ISO 9001-2015 y 14001-2015 más el plan de capacitaciones. Desde el año número tres en adelante, y con el fin de mantener la inversión realizada, se estima un gasto anual promedio de \$18,725.93, el monto de la inversión baja por tratarse de recertificaciones más el plan de capacitaciones. Este planteamiento se fundamenta con el fin de mantener las certificaciones vigentes para brindar ese valor agregado a los clientes.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar un plan estratégico acompañado de un monitoreo constante, ya sea mensual o bimensual para obtener mejores resultados dentro de la organización; así también para corroborar la efectividad de la proyección del costo beneficio.

Aportar al desarrollo intelectual de los profesionales de una organización, será de gran importancia para el desarrollo propio de la compañía, misma que se verá reflejado a corto plazo.

Los nuevos procesos siempre requerirán de un plan, de herramientas e instrumentos que hoy en día son grandemente utilizados.

Para los futuros emprendedores y/o investigadores de este tema de proyectos logístico las recomendaciones son las siguientes:

- Todo emprendimiento siempre es de constancia absoluta, como se ha mencionado, se debe realizar un plan para poder visualizar lo que se puede llegar a conseguir, lo que daría un beneficio, pero también se podrá ver lo que tal vez se llegaría a perder.
- El estudio de mercado debe estar bien fundamentado, se debe realizar una exhausta indagación de los competidores, tanto directos como indirectos y de esa manera se llegará a tomar ventajas en el mercado.
- Como en todo negocio, siempre se necesitará que los empleados estén bien capacitados ya que serán la cabeza de todo y los principales usuarios o clientes internos, normalmente el pago por capacitaciones parece un gasto, no obstante, es una inversión.
- Por último, a pesar de tener una proyección general, es muy importante, que cada año se realicen proyecciones actualizadas y se lleven registros de los gastos e ingresos para obtener mejores resultados.

Como alternativa adicional a este proyecto se plantea analizar a futuro la renovación de la flota de acuerdo con la depreciación de cada unidad, estimando un ahorro por

la disminución de los costos de mantenimientos, lo que posteriormente se traducirá en precios competitivos.

Como recomendación final toda organización no solamente las que brindan servicios logísticos deben permanecer en la búsqueda constante de la mejora continua de sus procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, A. (01 de julio de 2020). *Marketeros LATAM*. Obtenido de <https://www.marketeroslatam.com/matriz-ansoff/>
- Ansoff, H. I. (1976).
- Barón, A. (2013). *Manual del financiero business plan Confección del Plan Financiero de la empresa en la práctica*. Barcelona. España: Profit Editorial.
- Barrueco, L. C. (2017). *Logística, Gestión del transporte, Transporte carretera, Transporte ferroviario, Transporte marítimo, Transporte aéreo*.
- Bravo, G., & Herrera, M. (noviembre de 2017). <http://repositorio.espam.edu.ec/>. Obtenido de <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/717>
- Cánovas, A. C. (2018). *Derecho del transporte, Transporte carretera, Gestión del transporte*.
- Chandler, A. (2003). *Estrategia*.
- Chersterton. (1874-1936). *G.K.*
- Chiavenato. (1995). Obtenido de <http://administracion21.blogspot.com/2008/12/planeacin.html>
- Chiavenato. (1998).
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones*. Ciudad de México. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Coulter, & Robbins. (2014). *ADMINISTRACIÓN*. México: Pearson Education Mexico S.A. Obtenido de <https://sites.google.com/site/fcpystajuaréz/home/libro-robins-10a-edicion>

- Delgado, G. (2017). *alicia.concytec.gob.pe*. Obtenido de <http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15435>
- Fred R, D. (s.f.). *PLANIFICACION ESTRATEGICA*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2021/01/13/modelo-de-fred-r-david-para-la-planeacion-estrategica/#:~:text=Fred%20propone%20un%20modelo%20de,aplicaci%C3%B3n%20en%20entornos%20de%20incertidumbre>.
- Galindo, F., & Núñez, L. (2012). *UNIVERSIDAD DEL NORTE*. Obtenido de <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/5281/Dise%C3%B1odelplan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, J., Hernández, Y., & Pérez, K. (01 de enero de 2016). *ciencia.lasalle.edu.co*. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1241&context=administracion_de_empresas
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (diciembre de 2018). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2019/2019_ENESEM_Boletin.pdf
- KAPLAN, R. (2018). *Execution Premium*.
- Kim, W. C., & Renée Mauborgne. (1990). *Escuela de Negocios de INSEAD*.
- Kotler. (2002).
- KOTLER, P. (1996). Obtenido de [https://www.google.com/search?q=Es+la+recopilaci%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis+de+la+informaci%C3%B3n+relevante+para+la+toma+de+decisiones+en+las+estrategias+de+marketing+de+las+organizaciones.++\(Philip+Kotler\)&rlz=1C1CHBF_esEC916EC916&oq=Es+la+recopilaci%C3%B3n+](https://www.google.com/search?q=Es+la+recopilaci%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis+de+la+informaci%C3%B3n+relevante+para+la+toma+de+decisiones+en+las+estrategias+de+marketing+de+las+organizaciones.++(Philip+Kotler)&rlz=1C1CHBF_esEC916EC916&oq=Es+la+recopilaci%C3%B3n+)

- Kotler, P. (2002).
- Kourdi, J. (2015). *Estrategia de negocios: Guía para tomar decisiones efectivas*.
- Lara, T., Tobar, D., & Pozo, S. (2016). *UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/9297>
- Mariana Puente, Viñan, J., & Aguilar, J. (2017). *Libro Planeación Financiera y Presupuestria MPR*.
- Miles, & Snow. (1978). *Análisis de las practucas de recurso humanos y la estrategia*. Obtenido de <https://digitalisthub.com/cual-es-tu-estrategia-segun-miles-y-snow/#:~:text=Miles%20y%20Snow%20desarrollaron%20en,%2C%20analizadora%2C%20defensora%20y%20reactiva>.
- Milla, D. M. (2012). *Elaboración Plan Estratégico y Su Implementación A Tráves del Cuadro de Mando Integral*.
- Miller. (1987).
- Mintzberg. (1989, pag 12). *Diseño de Organizaciones eficiente*.
- Pastor del Alcázar, E., & Antezana, X. (2020). <http://repositorio.usil.edu.pe/>. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10555/1/2020_Pastor%20Del%20Alc%20A1zar.pdf
- PORTER, M. (1980). Obtenido de <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing#:~:text=Porter%20describe%20tres%20estrategias%20competitivas,diferenciaci%C3%B3n%2C%20y%20segmentaci%C3%B3n%20de%20mercado>.
- Porter, M. (1987). *Planificación Estratégica- Análisis de Porter*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/gisellecollado/2011/12/06/planificacion-estrategica-analisis-de-porter/>

- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review 86.
- Quintero, C. (2020). *repositorio.uamerica.edu.co*. Obtenido de <https://repositorio.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7837/1/4293-2020-i-mba.pdf>
- Raffino., M. E. (23 de 09 de 2020). Obtenido de <https://concepto.de/mision-y-vision/#ixzz6qeJwISgH>
- Ramírez, A. (abril de 2018). <http://ri.uaemex.mx/>. Obtenido de http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/94438/Final%20tesis_09-04-18.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Riquelme Leiva, M. (12 de 2016). *Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Rivadeneira, N., & Soto, H. (2019). <http://repositorio.ulvr.edu.ec/>. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3478>
- Taylor, Kinneer &. (2000 p. 6).
- Tejero, J. J. (2015). *El transporte de mercancías 2ª edición: Enfoque logístico de la distribución*. ESIC Editorial.
- TRANSLOINTEG S.A. (2020). *Datos de la empresa*. Guayaquil.
- Valderve, F. (2017). *repositorio.unp.edu.pe*. Obtenido de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1211/ADM-VAL-RIO-17.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Verduzco, M. (diciembre de 2018). <http://eprints.uanl.mx/>. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/16119/1/1080290411.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta



CUESTIONARIO



Todos los datos presentados en esta encuesta serán exclusivamente para la recepción de información, los cuales se utilizarán para nuestro proyecto de tesis universitario.

1. Sexo

Masculino

Femenino

2. Edad

18 – 21 años

22 – 25 años

26 o más años

3. ¿Tiempo de servicio?

0 – 3 meses

3 meses – 1 año

1 o más años

4. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Sí

No

Muy poco

5. ¿Conoce usted qué es un plan estratégico?

Sí

No

6. ¿Cree que es necesario la creación de un plan estratégico en la empresa?

Sí

No

Tal vez

7. ¿Este plan estratégico mejoraría los procedimientos y ayudaría a posicionar a la empresa en el mercado transporte y logística?

Muy probable

Probable

Poco probable

8. ¿Cree usted que la empresa está preparada para implementar nuevas estrategias?

Sí No

9. **¿Está de acuerdo que mediante el seguimiento y cumplimiento de un plan estratégico se logrará ser más competitivo?**

De acuerdo Tal vez Desacuerdo

10. **¿Está usted dispuesto a colaborar en la ejecución de un plan estratégico en beneficio de la empresa?**

Sí No

11. **Considera usted que en los últimos años los servicios que brinda la empresa han...**

Aumentado Disminuido Mantenido

12. **¿Cómo considera usted la situación actual de la empresa?**

Excelente Buena Regular

13. **¿Cree usted que la empresa cumple con las características de una empresa líder en el sector de transporte y logística?**

Sí cumple Aún falta No cumple

14. **¿Existe un manual de procesos logísticos y rutas en la empresa?**

Sí No

15. **¿Considera usted que existe comunicación adecuada entre los colaboradores de las áreas relacionadas al proceso logístico?**

Sí Muy poco No

16. **¿Existe definido manual de procedimientos de compra?**

17. **¿Existe definida política de compras adecuada a la actividad de la empresa?**

Muy de acuerdo De acuerdo Desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo Muy en desacuerdo

18. ¿Con qué frecuencia mide el índice de satisfacción al cliente?

Mucho Poco Nada

19. ¿Con qué frecuencia monitorea el índice NPS Promoter Score (mide la probabilidad de que un cliente te recomiende)?

Mucho Poco Nada

20. ¿Con qué frecuencia monitorea el índice CES Customer Effort Score (indicador de esfuerzo del cliente)?

Mucho Poco Nada

21. ¿Conoce usted a su principal competencia?

Sí No

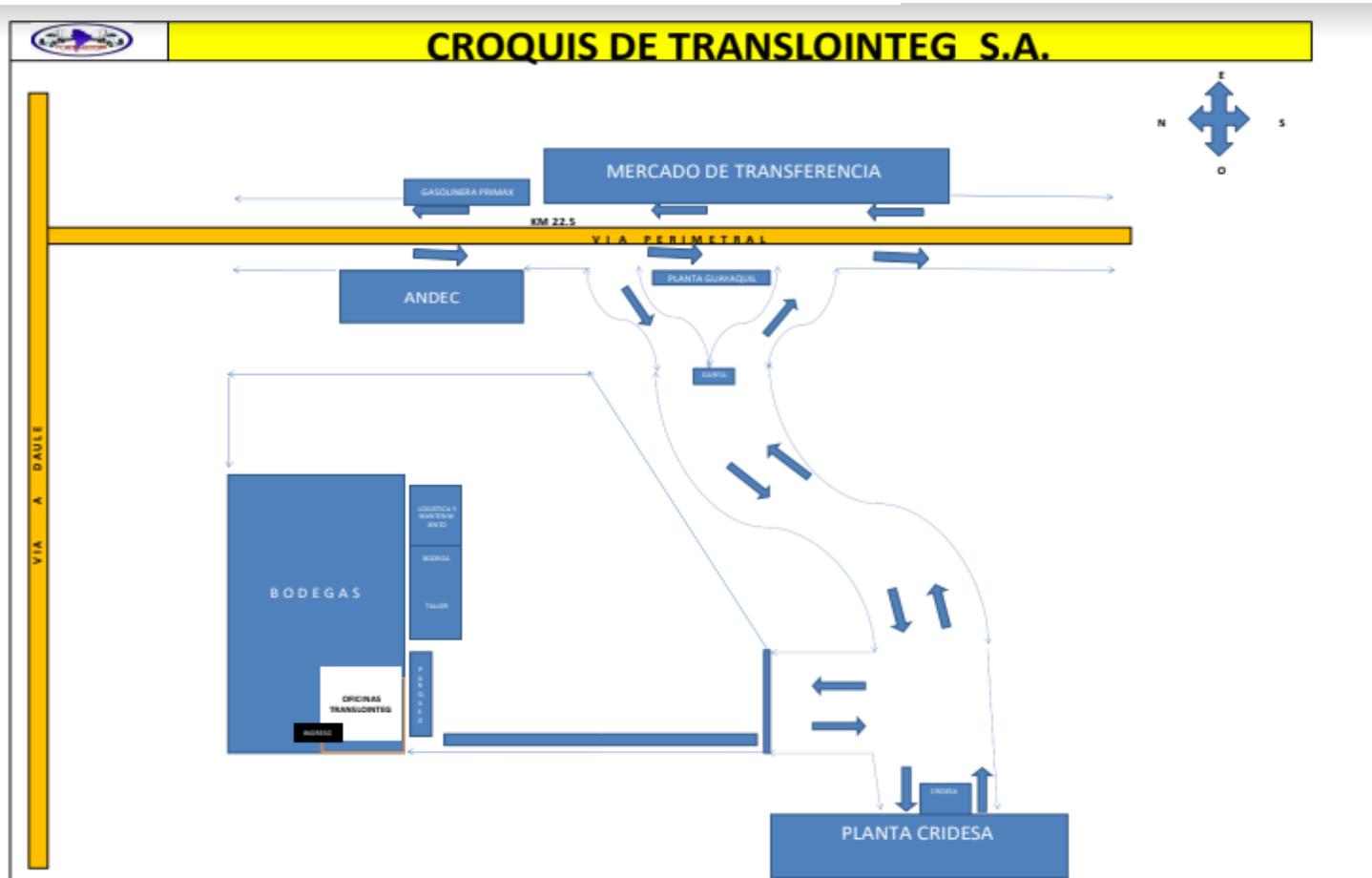
22. ¿Podría nombrar por lo menos 5 competidores que usted considere que son los principales?

23. Incluyendo sus cinco principales competidores, ¿en qué posición ubicaría su empresa siendo 1 mejor y 6 regular.

1	2	3	4	5	6

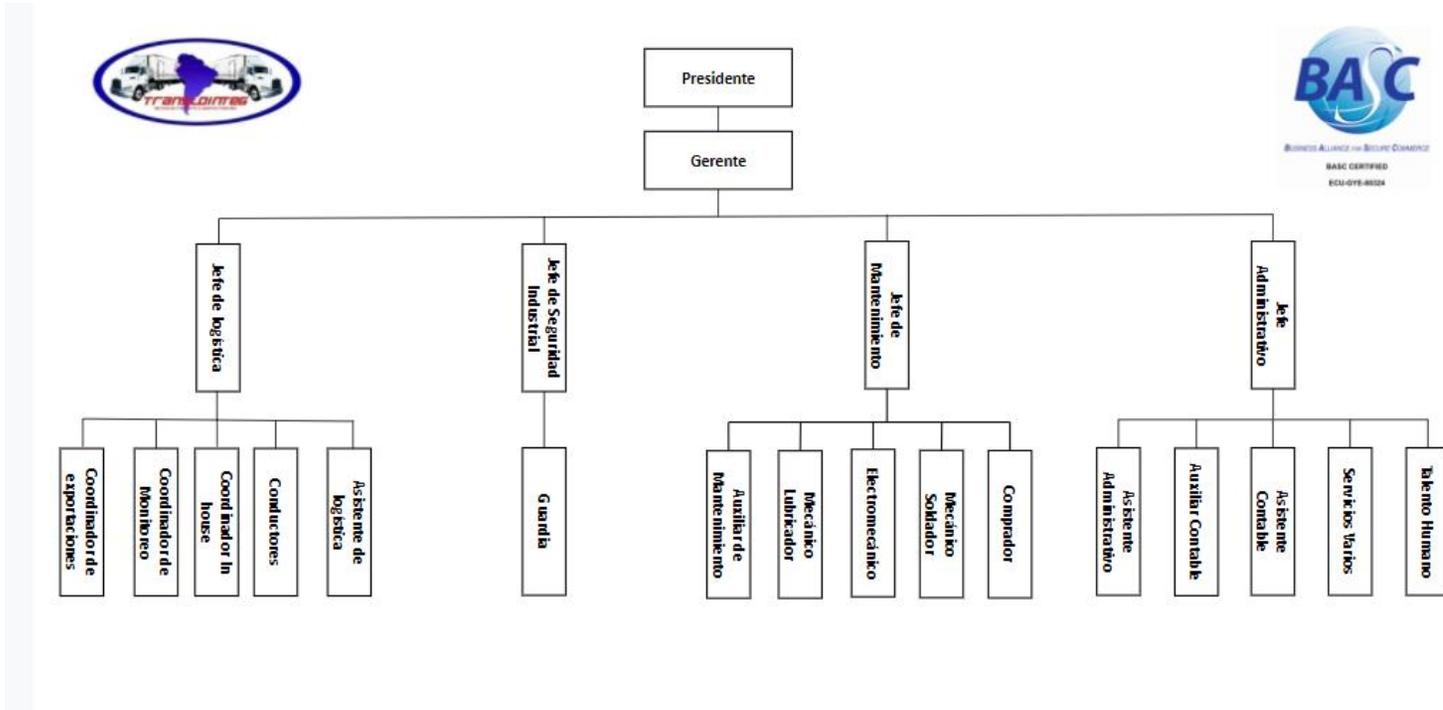
Gracias por su Colaboración

Anexo 2. Croquis de TRANSLOINTEG S.A.



SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGISTICA INTEGRADA TRANSLOINTEG S.A.
KM 22,5 VIA PERIMETRAL FRENTE AL MERCADO DE MAYORISTA JUNTO A CRIDESA
TELEFONO: 043903014 – 043903015 – 043903016 CELULAR: 0993479231
CORREO: carlos.zavala@translointeg.com - jorge.gomez@translointeg.com

Anexo 3. Organigrama de la empresa



Anexo 4. Encuestando



Anexo 5. Entrevista al Gerente SOLUPACK S.A



CUESTIONARIO DE ENTREVISTA



6. ¿Cómo ve usted la situación actual del sector del transporte de carga pesada y logística en la ciudad de Guayaquil?
7. ¿Cuál cree usted que es una de las principales amenazas que viven actualmente las compañías de transportes de cargas pesadas y logística?
8. ¿Qué tipo de estrategias considera usted que se deben llevar a cabo dentro de sus operaciones logística para mantenerse competitivo en el sector del transporte y logística?
9. ¿Cómo se ha visto afectado el sector de transporte y logística frente a la pandemia y qué planes de contingencia están planteados dentro de la compañía para responder de manera efectiva?
10. ¿Qué sistemas tecnológicos de seguridad y seguimiento se emplean en la logística de la empresa para garantizar la seguridad de las mercancías transportadas?



CUESTIONARIO DE ENTREVISTA



1. ¿Cuál es el giro comercial de TRANSLOINTEG S.A.?
2. ¿Qué es lo que se hace para trabajar en forma alineada para hacer realidad el cumplimiento de la visión del negocio?
3. ¿Está preparada la estructura organizacional vigente para enfrentar los próximos desafíos?
4. ¿Cuáles son las principales amenazas que enfrenta la empresa?
5. ¿Qué considera usted que los hace mejores y diferentes respecto a los competidores?
6. ¿Qué hace ante la negativa de un cliente o prospecto?
7. ¿Qué estrategias aplica usted para el crecimiento del negocio?
8. ¿Cómo realiza usted el seguimiento a las estrategias?
9. ¿Cuáles son las principales barreras para la ejecución de las estrategias?
10. ¿Cuáles son las principales oportunidades de crecimiento que necesita aprovechar?
11. ¿Qué debería ocurrir para que TRANSLOINTEG explote el potencial de las oportunidades?
12. ¿Qué inversión considera usted que necesita realizar para crecer?
13. ¿Cómo tomaría usted una decisión ante una crisis que afecte al sector de transporte?
14. ¿De acuerdo a las estrategias planteadas en este trabajo de investigación, las cuales fueron compartidas a su correo, por favor indíquenos que tan factible ve la implementación de las mismas? Agradecemos su feedback.
15. ¿Considera usted que el implementar Normas ISO, daría un valor agregado para la Compañía y sus clientes?

Anexo 7. Fichas de observación Jefe Logística



FICHA DE OBSERVACIÓN



Fecha: 13 de octubre de 2021		Hora: 10:06		
Observador: Los autores				
Lugar: Empresa TRANSLOINTEG S.A.				
No	DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE	COMENTARIO
1	Tiene un manual de actividades y funciones	X		
2	Organiza, distribuye y vigila el trabajo del personal	X		
3	Reporta el desempeño de las operaciones		X	Actualmente los coordinadores se dirigen directamente con el Gerente.
4	Gestiona indicadores claves de su área	X		Existen indicadores, pero tienen errores
5	Ejecuta y da seguimiento a los planes de acción en caso de desviación de indicadores clave		X	
6	Valida programación de entregas de la semana		X	El Gerente revisa los viajes semanales
7	Monitorea cumplimiento de programación de entregas diarias	X		
8	Controla el tiempo medio de atención de en los puntos de carga y descarga		X	Los coordinadores de los portafolios miden las horas de llegadas de sus clientes.
9	Evalúa aleatoriamente en conjunto con el coordinador Logístico y Conductor el estado del vehículo		X	Solo se lleva el control de las llantas y los cambios de aceite
10	Elabora presupuesto de su departamento		X	Lo maneja el Gerente
11	Controla ejecución de presupuesto y evalúa ajustes		X	
12	Fomenta mentalidad de compromiso, trabajo en equipo y servicio al cliente en su equipo de trabajo	X		
13	Informa a Gerencia cumplimiento de objetivos, posibles riesgos en su operación		X	No aplica ya que los coordinadores se reportan directamente con el Gerente
14	Mantiene constante comunicación con los clientes, a través de confirmación de entregas.	X		

Anexo 8. Fichas de observación coordinador de exportación



FICHA DE OBSERVACIÓN

Fecha: 13/10/2021		Hora: 09:41	
Observador: Los autores			
Lugar: Empresa TRANSLOINTEG S.A.			
DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE	COMENTARIO
Tiene un manual de actividades y funciones	X		
Coordina que el requerimiento del cliente se cumpla	X		
Asigna a los conductores los viajes y comparte información relacionada de los mismos	X		
Verifica que la información de la programación sea correcta (datos de contenedores, booking, destinos, haciendas, horas de llegadas a puertos)		X	No se realiza las verificaciones de la información
Coordina la entrega de documentación (guías de transportes, sellos) a los señores conductores	X		
Gestiona que todos los conductores cumplan con las políticas de seguridad		X	
Elabora un reporte diario de todos los vehículos que han salido de viaje indicando su ubicación	X		El listado de los vehículos tiene inconsistencia
Elabora la programación de los vehículos junto con el jefe de logística	X		
Da seguimiento con la programación de cada vehículo	X		
Registra todas novedades que se presentan en la operación y alimenta en el KPI por portafolio de cliente	X		
Gestiona en caso de existir un siniestro, reporta a los jefes inmediatos según lo establecido en el procedimiento	X		
Gestiona la localización de conductores vía celular y compara con el sistema de rastreo satelital mientras están en ruta		X	Esta verificación normalmente la realiza la gente de Monitoreo
Mantiene constante comunicación con el cliente, para así detectar posibles fallas y dar prontas y óptimas soluciones		X	No se realizan cualquier tipo de evaluación, toda relación con el cliente es netamente del Gerente
Levanta información requerida para el análisis de los indicadores de gestión	X		Se cumple, pero siempre hay errores

A. FICHAS DE OBSERVACION COORDINADOR DE MONITOREO



FICHA DE OBSERVACIÓN



Fecha: 13 de octubre de 2021		Hora: 10:20		
Observador: Los autores				
Lugar: Empresa TRANSLOINTEG S.A.				
No	DETALLES	CUMPLE	NO CUMPLE	COMENTARIO
1	Tiene un manual de actividades y funciones	X		
2	Gestiona que todos los conductores cumplan con la política de seguridad		X	En la actualidad ya no realizan inspección del Check list
3	Elabora un reporte diario de todos los vehículos que han salido de viaje indicando su situación/lugar	X		
4	Gestiona que todos los vehículos estén en buen estado con el botón de pánico, esto se lo hace periódicamente		X	
5	Elabora el reporte de consumo de combustibles y kilometrajes		X	Actualmente realiza la asistente de Logística
6	Envía status de monitoreo de ruta en tiempo real a cada cliente	X		
7	Gestiona en caso de existir un siniestro, accidente en la vía (aplicar procedimiento) y reportar de inmediato	X		
8	Comunica y envía informes en situaciones de separación de caravanas, o actos indisciplinarias		X	Muy debes en cuando
9	Hace cumplir la salida de los vehículos a la hora señalada		X	Es uno de los monitos que los conductores llegan tarde a los clientes
10	Verifica que todos los check list estén correctamente llenos sin enmendaduras ni tachones		X	
11	Inspecciona que el sistema GPS funcione.		X	Muy debes en cuando
12	Cumple con la entrega formal de los vehículos y contenedores, a través de los formatos existentes	X		
13	Participa aleatoriamente en la inspección de las unidades antes de que salgan a ruta		X	

Anexo 9. Esquema de gestión estratégica



TABLA ESQUEMA DE GESTIÓN



Metas	Objetivos a largo plazo	Diagnóstico	Análisis	Estrategia	Evaluación y Control	Responsable
6 meses, reestructurar el 100% los roles de los descriptores	Consolidar roles y funciones principales	Interno	MPC	Reestructuración de los descriptores de funciones	Descriptores actualizados/descriptores planificados frecuencia mensual	Jefe Talento Humano
1 año, certificar ISO 9001-2015	Agregar factor competitivo	Externo	MEFI	Implementación de Certificaciones ISO 9001-2015	Actividades cumplidas/GANTT propuesto frecuencia mensual	Jefe de SSO
1 año, cumplir al 100% con el plan de capacitación	Generar conocimiento practico	Interno	MEFI	Refuerzo en temas logístico y operativos para el personal logístico	Capacitaciones ejecutadas/plan de capacitaciones frecuencia trimestral	Jefe de SSO
3 meses, crear página web y perfil en LinkedIn	Agregar factor competitivo	Externo	DAFO	Desarrollo marketing digital a través de LinkedIn y Pagina Web	Actividades cumplidas/GANTT propuesto frecuencia mensual	Gerente Comercial
1 año, cumplir al 100% con el plan de capacitación	Generar conocimiento practico	Interno	MEFI	Capacitación en temas estratégicos para gerentes de primera línea	Capacitaciones ejecutadas/plan de capacitaciones frecuencia bimensual	Talento Humano
5 años, 19% renovación de flota	Competitividad de costos	Interno	PORTER	Plan proyectado a renovación de flota propia	vehículos renovados/vehículos depreciados frecuencia 5 años	Gerente Financiero
1 año, incrementar alianzas en un 40%	Competitividad en costos	Externo	MPC	Nuevas alianzas estratégicas	% real /% propuesto frecuencia mensual	Jefe de Logística
2 años, certificar ISO 14001-2015	Agregar factor competitivo	Interno	MEFE	Responsabilidad Social 1401-2015	Actividades cumplidas/GANTT propuesto frecuencia mensual	Jefe de SSO
Formulación				Implantación y Control		

Anexo 10. Gantt de actividades

Cronograma de Actividades: Restructuración de los descriptores de funciones

Meta	Tarea	2022												
		Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
6 meses, reestructurar al 100% los descriptores de funciones	Restructurar descriptores de funciones área Logística		■											
	Restructurar descriptores de funciones Area Administrativa			■										
	Restructurar descriptores de funciones Talento Humano				■									
	Restructurar descriptores de funciones Seguridad					■								
	Divulgación y capacitación						■							
	Monitoreo y comprobación			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Plan Estratégico TRANSLOINTEG S.A.

Cronograma de Actividades: Implementación de Certificaciones ISO 9001-2015

Meta	Tarea	2022												2023 en adelante	
		Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.		
1 año, certificación ISO 9001-2015	Licitación para el servicio de certificación	■	■												
	Aprobación del proveedor			■											
	Etapa planificación para la certificación			■	■										
	Etapa de asesoría					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Solicitar certificación									■					
	Etapa de auditoria											■	■		
	Certificación Oficial Normas ISO													■	
	Rectificación Anual ISO														■

Fuente: Plan Estratégico TRANSLOINTEG S.A.

Cronograma de Actividades: Refuerzo en temas logístico y operativos para el personal logístico

Meta	Tarea	2022												2023 en adelante	
		Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.		
1 año, cumplir al 100% con el plan de capacitación	Definir plan de capacitación	■													
	Licitación para servicio de capacitación		■	■											
	Aprobación del proveedor			■											
	Capacitación 1era fase, evaluación				■										
	Capacitación 2da fase, evaluación					■									
	Capacitación 3era fase, evaluación							■							
	Capacitación 4ta fase, evaluación								■		■				
	Periodo de capacitación anual														■

Fuente: Plan Estratégico TRANSLOINTEG S.A.

Cronograma de Actividades: Desarrollo marketing digital a través de LinkedIn y Pagina Web

Meta	Tarea	enero-marzo 2022											
		sem1	sem2	sem3	sem4	sem5	sem6	sem7	sem8	sem9	sem10	sem11	sem12
3 meses, crear página web y perfil en LinkedIn	Definir mensajes a comunicar												
	Definir materiales publicitarios												
	Licitación para servicio de creación sitios Web												
	Aprobación de proveedor												
	Definir usuario para administrador de página Web												
	Protocolo para publicaciones comerciales												
	Protocolo de respuesta y seguimiento a posibles prospectos												
	Medición efectividad de venta a través sitio Web												

Fuente: Plan Estratégico TRANSLOINTEG S.A.

Cronograma de Actividades: Capacitación en temas estratégicos para gerentes de primera línea

Meta	Tarea	2022												2023 en adelante
		Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
1 año, cumplir al 100% con el plan de capacitación	Definir plan de capacitación													
	Licitación para servicio de capacitación													
	Aprobación del proveedor													
	Capacitación 1era fase, evaluación													
	Capacitación 2da fase, evaluación													
	Capacitación 3era fase, evaluación													
	Periodo de capacitación anual													

Fuente: Plan Estratégico TRANSLOINTEG S.A.

Cronograma de Actividades: Plan proyectado a renovación de flota propia

Meta	Tarea	2026											
		Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
5 años, 19% renovación de flota	Definir listado de vehículos a renovar												
	Cotización con 4 concesionarias												
	Toma de decisión en compra												
	Plan de financiamiento												
	Programar entrega de unidades (proveedor-translointeg)												
	Gestiones habilitantes de flota para operar												
	Asignación de flota a conductores												
	Asignación de flota a portafolios AAA												
	Divulgación externa a clientes												

Cronograma de Actividades: Nuevas alianzas estratégicas

Meta	Tarea	2022											
		Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1 año, incrementar alianzas en un 40%	Definir compañías con las que deseamos mantener una alianza comercial												
	Evaluación de la compañía												
	Presentación y toma de decisión por parte de Gerencia												
	Firma de Acuerdo del nivel del servicio												
	Inicio de operaciones												
	Control resultados de la alianza												

Fuente: Plan Estratégico TRANSLOINTEG S.A.

Cronograma de Actividades: Responsabilidad Social 1401-2015

Meta	Tarea	2023												2024 en adelante
		Ene.	Feb.	Mar.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
2 años, certificación ISO 1401-2015	Licitación para el servicio de certificación													
	Aprobación del proveedor													
	Etapas planificación para la certificación													
	Etapas de asesoría													
	Solicitar certificación													
	Etapas de auditoría													
	Certificación Oficial Normas ISO													
	Rectificación Anual ISO													

Fuente: Plan Estratégico TRANSLOINTEG S.A.