

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Administración de Empresas

**Propuesta de estrategia competitiva para PYMES del sector de
transporte pesado**

Caso: Transporte Santamaría Cía. Ltda.

Leslie Guadalupe Santamaría Neira

Tutora: Marcela Pérez Pazmiño

Quito, 2019

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Leslie Guadalupe Santamaría Neira, autora del trabajo titulado " Propuesta de estrategia competitiva para PYMES del sector de transporte pesado. Caso: Transporte Santamaría Cía. Ltda.", mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Firma: _____

Fecha: 20 de noviembre de 2019

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo realizar un análisis del sector de transporte pesado al ser uno de los más representativos del Ecuador, pues, a través del servicio que brinda este sector es como finaliza la cadena de valor de varias empresas de comercio, manufactura y construcción, constituyendo una parte clave en la economía del país. Por otro lado, este sector es altamente competitivo, por lo que en esta tesis se dio a conocer las prácticas que utilizan estas empresas con el fin de generar una ventaja competitiva y ganar posicionamiento en el mercado.

Esta tesis cumplió con el objetivo de analizar el sector de transporte pesado desde varias perspectivas, utilizando la herramienta de las cinco fuerzas de Porter. También se realizó un análisis del gremio que más representa al sector de transporte pesado en el Ecuador: Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador (FENATRAPE) y los beneficios que brinda a las empresas. Así también se realizó un estudio de las empresas de la competencia y sus técnicas más utilizadas para incrementar sus ventas.

Por otro lado, se analizó el desempeño de una empresa de transporte pesado, su filosofía, estructura organizacional, cadena de valor, evaluación basada en recursos, FODA y análisis de factores externos e internos que influyen en la empresa.

Después de haber realizado un análisis macro y micro del transporte pesado, a través de las matrices: evaluación de factores externos (EFE), evaluación de factores internos (EFI), matriz interna externa (IE), matriz FODA cruzado y matriz de perfil competitivo (MPC), se obtuvo diferentes estrategias para lograr incrementar los ingresos de las empresas, las mismas que se clasificaron según su propósito, de acuerdo al libro de Fred R. David, en estrategias de diversificación, diferenciación, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y penetración en el mercado.

Por último, se utilizó la matriz de planeación estratégica competitiva (MPEC) para seleccionar la estrategia más acertada que permite a una empresa de transporte pesado lograr posicionamiento en el mercado y obtener mejores beneficios económicos.

A mi querido padre: Galo Santamaría Bonilla, por su ayuda y colaboración en el desarrollo de esta tesis.

A mi querida madre: Guadalupe Neira Reyes, por impulsarme en este proceso.

A mi hermana: Katherine Santamaría Neira por valioso apoyo.

A mi novio: Alfonso Padilla por su apoyo incondicional.

A Marcela Pérez Pazmiño por ser la mejor directora de tesis, al brindarme las recomendaciones para el desarrollo de este trabajo.

Tabla de contenidos

Resumen	5
Introducción.....	13
Capítulo primero Marco referencial	15
1. Direccionamiento estratégico	15
2. Marco legal	19
3. Metodología aplicada en la investigación	20
4. Sector es económicos.....	21
Capítulo segundo Estrategias implementadas en empresas del sector	33
1. Principales empresas de transporte pesado en Ecuador.....	33
2. Análisis de las mejores prácticas efectuadas por la competencia.....	34
Capítulo tercero Transporte Santamaría Cía. Ltda.	39
1. Aspectos generales de la empresa	39
2. Historia de la empresa	40
3. Filosofía y estructura organizacional.....	41
4. Análisis basado en recursos y actividades.....	43
5. Análisis de la cadena de valor	52
6. Análisis FODA	54
Capítulo cuarto Opciones de estrategias y propuesta	65
1. Planteamiento de estrategia competitiva	65
2. Presentación de resultados.....	71
3. Análisis de resultados	73
Conclusiones.....	79
Referencia bibliográfica	81

Gráficos

Gráfico 1

Organigrama estructural de Transporte Santamaría Cía. Ltda. 42

Gráfico 2

Cadena de valor de Transporte Santamaría Cía. Ltda. 52

Tablas

Tabla 1

Valor Agregado Bruto por Industrias PIB	21
Tabla 2	
Variaciones de Valor Agregado Bruto por industria	22
Tabla 3	
Porcentaje de contribución al PIB por sector	22
Tabla 4	
Total de ingresos sector del transporte	24
Tabla 5	
Ingreso por ubicación geográfica	24
Tabla 6	
Actividades predominantes por provincia	25
Tabla 7	
Precios de vehículos	31
Tabla 8	
Participación de empresas según ingresos	33
Tabla 9	
Crecimiento de utilidades Transporte Santamaría	40
Tabla 10	
Recursos físicos	43
Tabla 11	
Recursos humanos	44
Tabla 12	
Recursos organizacionales	45
Tabla 13	
Total evaluación de recursos	45
Tabla 14	
Actividades de gestión	47
Tabla 15	
Actividades de servicio	48
Tabla 16	
Actividades de marketing	49
Tabla 17	
Total evaluación de actividades	49

	11
Tabla 18	
Percepciones culturales	51
Tabla 19	
Auditoría interna global	51
Tabla 20	
Matriz EFE	58
Tabla 21	
Matriz EFI	60
Tabla 22	
Matriz MPC	62
Tabla 23	
Matriz FODA (FO)	65
Tabla 24	
Matriz FODA (DO)	66
Tabla 25	
Matriz FODA (FA)	67
Tabla 26	
Matriz FODA (DA)	68
Tabla 27	
Matriz IE	70
Tabla 28	
Matriz MPEC	71
Tala 29	
Matriz MPEC	74

Introducción

Esta investigación tiene como objetivo principal encontrar la mejor estrategia que le permita a una empresa de transporte pesado en Ecuador incrementar sus ventas y posicionarse más en el mercado. Esta estrategia se la pudo determinar luego de hacer un análisis del sector de manera global.

Como objetivos específicos de esta investigación se encuentran las siguientes:

- Identificar los principales factores que afectan al sector del transporte pesado.
- Determinar las estrategias que implementan las empresas PYME del sector de transporte pesado.
- Realizar un análisis de las características externas e internas de la empresa Transporte Santamaría.
- Identificar las estrategias empresariales más acertadas que puede implementar una empresa de transporte pesado utilizando herramientas de planificación estratégica.

Existen varias estrategias para implementar, dentro de las cuales se encuentran estrategias tradicionales, así como también estrategias modernas y enfocadas en las necesidades de cada empresa.

Al ser el sector de transporte uno de los más antiguos que existe en el país, varias de las empresas que lo componen se manejan de manera empírica y poco estructurada, por lo que su competencia ha ido desestabilizando a todo el sector; es así que se encuentra indispensable implementar estrategias que permitan a las empresas mantenerse en el mercado y mejorar.

El sector de transporte se encuentra ubicado en el sexto lugar en cuanto a participación económica al PIB se refiere, incrementando año a año su valor agregado bruto; sin embargo, desde el año 2016 se ha podido evidenciar que el crecimiento no ha sido igual que en los años anteriores, debido a la recesión económica por la reducción del precio del barril de petróleo. Por lo que resulta importante establecer nuevos mecanismos o técnicas que permitan incrementar las ventas que se redujeron en las empresas.

El primer capítulo analiza los sectores económicos más representativos del país, el porcentaje que aportan cada uno de estos al PIB y su nivel de crecimiento en los últimos tres años, además se realiza un análisis del sector de transporte en todos los aspectos, tales como: clientes, proveedores, competencia, productos sustitutos y gremios.

El segundo capítulo trata sobre las empresas de la competencia, la clasificación de las mismas según su nivel de ingresos, y se realiza un análisis de las mejores prácticas efectuadas por las empresas clasificadas dentro de las PYME que se ubican entre el \$1.000.000 y \$5.000.000 de ingresos, que es el rango en el que se ubican la mayor cantidad de empresas del sector.

En el tercer capítulo se desarrolla un estudio de la empresa Transporte Santamaría Cía. Ltda. que pertenece al sector de transporte pesado, se analizan sus antecedentes, historia, estructura organizacional, cadena de valor, evaluación basada en recursos y acciones y también la manera en la que la empresa reacciona frente a factores internos y externos, además se analiza una comparación de la empresa con dos más similares del sector y sus características que constituyen valores agregados.

En el cuarto capítulo se recopila toda la información obtenida anteriormente y se la analiza en matrices en las que se detallan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de tal manera que se pueda obtener la estrategia más adecuada para incrementar los ingresos de una empresa de transporte pesado.

Se incorporan las conclusiones obtenidas de la realización de esta tesis y la propuesta de la estrategia competitiva más adecuada.

Capítulo primero

Marco referencial

En este capítulo se tratarán diversos temas relacionados a la administración estratégica y sus componentes, necesarios para el desarrollo de esta tesis, es así como a continuación se presentan algunas definiciones de planificación estratégica, estrategias, stakeholders, cadena de valor, ventaja competitiva, visión basada en recursos, entre otros.

Así también se revisarán normas y reglamentos relacionados al transporte, emitidos por los organismos de control, con el fin de conocer un poco más sobre el desarrollo del sector.

De igual manera se tratará acerca de los principales sectores económicos del país con especial énfasis en el sector de transporte pesado.

1. Direccionamiento estratégico

Dentro de este acápite se ofrece algunas definiciones de direccionamiento estratégico como se presenta a continuación:

El direccionamiento estratégico es una herramienta que permite a las empresas formular sus finalidades y propósitos, en el cual se establecen los objetivos a largo plazo que siempre apuntan al crecimiento, sostenibilidad y perdurabilidad de una empresa, alineados al plan estratégico (Businometrics 2018).

El Direccionamiento Estratégico es un modelo de gestión que debe estar bajo el mando de la directiva y tener una correcta utilización de recursos, para que los propósitos de la empresa se cumplan de manera eficiente y oportuna, además, a través de ésta es posible anticiparse a las condiciones del entorno, ya sean estas oportunidades o amenazas, generando un valor agregado para bienestar de sus clientes y stakeholders (Briceño y Martínez 2015, 4).

Es importante conocer al cliente, la competencia y el entorno en el que se desarrollan las empresas para llevar a cabo un direccionamiento estratégico adecuado, con esta información se facilita el planteamiento de objetivos y estrategias que permitirán a gerencia tomar decisiones acertadas para el crecimiento de la empresa.

Otro tema importante para el desarrollo de la tesis es la planeación estratégica y administración estratégica, para lo cual se presenta a continuación algunas definiciones:

Según Troya "La Planeación Estratégica es una herramienta al servicio de la organización, que le permite mediante el diseño y ejecución de un plan –Plan Estratégico– proyectarla al futuro con un desempeño mejorado, y que las organizaciones desarrollan procesos de Planeación Estratégica con ese propósito, dependiendo de su propia naturaleza y finalidad" (Troya 2009, 25).

El uso de la Planeación Estratégica aparece asociado al tamaño, el 83% de empresas grandes la utiliza, el 36% de las PYME y el 35% de las microempresas, realiza esta herramienta (Troya 2009, 59).

La diferencia entre planificación estratégica y pensamiento estratégico consiste en que en la planificación estratégica es aplicada a todas las actividades de la empresa, por otro lado el pensamiento estratégico es un resumen que tiene intuición y creatividad, el mismo que da como resultado una perspectiva general de la empresa, no específicamente de cada área, lo que en la planificación estratégica si se lo realiza (Mintzberg 2007, 109).

Según David (2013, 5) "El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias".

Es importante que una empresa cuente con una planificación estratégica, lo cual es imposible desarrollar si se desconocen los objetivos a alcanzar, para lo cual la empresa debe estar muy actualizada en los requerimientos constantes del mercado y el desenvolvimiento continuo de la competencia.

No solamente a través de la administración estratégica es como una empresa puede obtener beneficios, sino que también es importante realizar algunas actividades sencillas que los administradores deberían realizar, así como lo indica Mayo y Lank a continuación en las siguientes definiciones:

Andrew Mayo y Elizabeth Lank en su libro *Las Organizaciones que Aprenden*, señalan que, una empresa se torna competitiva, al momento que aprende continuamente y sus miembros se encuentran en constante aprendizaje, pues de esta manera se encuentran al tanto de lo que pasa en el entorno y generan productos o servicios con los requerimientos que los clientes solicitan.

Para que una empresa pueda llevar a cabo correctamente el direccionamiento estratégico, es indispensable tomar en cuenta a los actores externos e internos que forman parte de la organización, mismo que se denominan stakeholders.

Tal como se indica a continuación, los stakeholders son una parte muy importante que se debe tomar en cuenta al momento de tomar decisiones empresariales, pues muchas veces en ellos radica el éxito o fracaso de la empresa, si se negocia de manera que las dos

partes ganen, es posible generar alianzas estratégicas que permitan obtener beneficios y los clientes se sientan satisfechos con el producto o servicio final.

“Una Organización que Aprende aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus stakeholders” (Mayo y Lank 2003, 18).

Según Kaplan y Norton (2016, 6), el resultado financiero se consigue tras alcanzar el éxito de cuatro aspectos que son: perspectiva del cliente, perspectiva interna, perspectiva de innovación y aprendizaje y perspectiva financiera.

Es importante poner a disposición de los clientes servicios y productos que satisfagan sus requerimientos de manera eficaz y ser mejores que los proveedores de la competencia, para lo cual es necesario tener conocimientos y habilidades que se utilicen de manera rápida y eficaz a favor del cliente, para lo cual si es necesario realizar cambios en los procesos de la empresa, se lo debe realizar (Mayo y Lank 2003, 19).

Luego de haber analizado algunas definiciones relativas a planificación estratégica, a continuación, se revisarán algunas definiciones de estrategia y algunas de las más utilizadas explicadas por diferentes autores:

Tal como lo indica Mintzberg, Quinn y Voyer (1997, 73) “Dentro de una compañía, la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía”.

Para diseñar una estrategia competitiva de una empresa, se debe analizar la realidad competitiva, estudiar cada parte de la empresa que la hace diferente y le ayuda a establecer una ventaja competitiva sostenible (Jarillo 1992, 36).

Una de las estrategias más utilizadas es la de liderazgo en costos y esta se consigue a través del análisis de cada actividad de la cadena de valor, verificando en qué actividad es factible reducir costos o también otro factor que ayuda a conseguir esta estrategia, es la capacitación y aprendizaje continuo, pues al adquirir conocimientos nuevos, es más fácil realizar actividades, incrementando la productividad y abaratando costos en la producción de más unidades, lo que se traduce en el incremento de ventas para la empresa (Jarillo 1992, 41).

Otra estrategia que sugiere Jarillo, es la de conseguir diferenciación, lo que significa que el producto o servicio que se brinde va a ser único para los clientes, la diferenciación se puede conseguir a través de la investigación y desarrollo, pues se puede

lograr nuevos diseños y productos o servicios innovadores que entregarán al cliente algo nuevo, único; así como también trabajar en el servicio post venta que es muy importante, pues se puede determinar las necesidades de los clientes y se puede implementar acciones que satisfagan completamente estas necesidades (Jarillo 1992, 43).

Una herramienta utilizada en la administración es la cadena de valor, la cual permite a la empresa visualizar sus actividades principales y de apoyo y la manera en la que éstas se desarrollan dentro de la empresa y así poder determinar lo que la empresa realiza bien y la diferencia de las demás para sacar ventaja a las demás y también determinar lo que la empresa no se encuentra realizando bien y tomar medidas correctivas, a continuación, se presentan algunas definiciones de cadena de valor:

Tal como lo indica Porter (2015, 54) la cadena de valor es un herramienta que permite dividir a la empresa en actividades relevantes en forma de estrategia, para entender la estructura de costos que tiene la empresa, obteniendo ventaja competitiva al reducir costos con respecto a su competencia.

Según Ghemawat y Rivkin (2014, 11), la cadena de valor es una herramienta que ilustra la secuencia de actividades que constituyen el desempeño económico y las capacidades de una empresa.

De acuerdo a Sánchez Gómez (2008, 34) "La cadena de valor es la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio".

Lo que se quiere lograr a través de la cadena de valor, como su nombre lo indica, es generar valor a la empresa a través de las diferentes actividades que realiza, para lo cual la administración tiene que revisar de manera minuciosa lo que la empresa está realizando en cada uno de sus procesos y cuestionarse si los mismos están generando un beneficio para el cliente y demás stakeholders.

Una de las herramientas de análisis de los factores internos de una empresa que hoy por hoy se está utilizando en las empresas es la visión basada en recursos, misma que permite a la empresa determinar si a través de sus recursos disponibles, se están generando beneficios y también verificar si se están utilizando de manera eficiente los recursos existentes o se encuentran subutilizados y es posible mejorar su uso. A continuación, se presenta la definición de esta estrategia:

La Visión de la Empresa Basada en sus Recursos considera que la fuente de rentabilidad no es la estructura de la industria sino la empresa misma. En vez de buscar las fuentes de rentabilidad en la intersección de los productos y los mercados, este modelo busca la generación de valor en los recursos, competencias y capacidades de la misma empresa (Hax y Wilde 2004, 29).

Otro término bastante utilizado en direccionamiento estratégico es la ventaja competitiva, misma que permite a una empresa darse a conocer en el mercado y lograr posicionamiento, es así como a continuación se presentan algunas definiciones:

Una empresa dispone de una ventaja competitiva sobre sus rivales si ha creado una brecha entre la cantidad de dinero que sus clientes están dispuestos a pagar y los costos en los que incurre, siempre que esta brecha sea mayor que la alcanzada por sus competidores. Una empresa con ventaja competitiva está posicionada para obtener mayores beneficios dentro de su sector (Ghemawat y Rivkin 2014, 4).

Es posible que una empresa genere una ventaja competitiva dual, es decir, que generen una estrategia de diferenciación y una estrategia de bajo costo; la estrategia de diferenciación consiste en incrementar la disposición de pagar de los clientes con un ligero aumento de costos y la estrategia de bajo costo consiste en realizar ahorro en los costos con un pequeño recorte en la disposición a pagar del cliente (Ghemawat y Rivkin 2014, 9).

2. Marco legal

Según el Código de Trabajo en el Artículo 324 establece que: "No es necesario que en el contrato se determine exactamente la duración del viaje para el cual el trabajador presta sus servicios, pues bastará que se indique geográficamente el término del viaje." Ecuador. *Código de Trabajo*, Registro Oficial, Suplemento 167, 26 de junio de 2019.

Así también el Artículo 325 del Código de trabajo, determina que:

Atendida la naturaleza del trabajo de transporte, su duración podrá exceder de las ocho horas diarias, siempre que se establezcan turnos en la forma que acostumbraren hacerlos las empresas o propietarios de vehículos, de acuerdo con las necesidades del servicio, incluyéndose como jornadas de trabajo los sábados, domingos y días de descanso obligatorio. Ecuador. *Código de Trabajo*, Registro Oficial, Suplemento 167, 26 de junio de 2019.

Este es un tema importante de conocer, pues en varias ocasiones, los conductores que trabajan para una empresa de transporte, tienen cierta confusión al momento de realizar su trabajo, debido a la determinación de rutas y el tiempo que lleva realizar las

mismas, al ser un negocio impredecible en el cual se deben tomar rutas que se encuentren en buen estado para realizar el transporte y los puntos de origen y destino de los clientes son diferentes, es necesario que los conductores sepan que esto se maneja de acuerdo a los requerimientos realizados, mas no se basa en un contrato con rutas y tiempos específicos.

No obstante, es importante que la empresa o los dueños de los vehículos tomen en cuenta que un conductor debe descansar las horas necesarias para continuar las rutas establecidas, para lo cual deben autorizar a sus empleados realizar paradas obligatorias de descanso cada cierto tiempo, con el fin de que puedan realizar el viaje sin contratiempos y que se precautele la seguridad física de los conductores y también de la carga.

3. Metodología aplicada en la investigación

Para la realización de esta tesis se ha seleccionado el método cualitativo, debido a que la información necesaria para realizar esta investigación, en su mayoría se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa objeto de estudio, para lo cual se utiliza la técnica de observación de campo, por ejemplo: asistiendo a reuniones de gremios de transporte en las cuales se tratan temas relevantes del funcionamiento de las empresas, así como también se puede dialogar con dueños de algunas empresas de transporte.

Además, se realizarán entrevistas a personas involucradas en el sector, tales como representantes de gremios, representantes de empresas de transporte y clientes de empresas de transporte.

Un representante de un gremio puede dar a conocer cómo funciona éste y cómo ayuda a las empresas de transporte en su desempeño. Un representante de una empresa de transporte puede informar acerca del manejo que existe para el adecuado funcionamiento de la empresa, así como también los objetivos y los medios para alcanzar los mismos y los clientes nos permiten conocer las necesidades que tienen y las características que buscan en una empresa de transporte para escogerla como proveedor.

También, se realizarán conversatorios con los empleados de la empresa de estudio, tanto administrativos como de operación y logística, de manera que se puede conocer su percepción con respecto a la empresa, la experiencia que tienen en el puesto de trabajo y cómo se sienten desempeñando las funciones que les corresponde.

La técnica de observación permite también analizar los recursos que tiene la empresa y el estado en el que se encuentran los mismos, tales como: vehículos, oficinas, herramientas y documentos habilitantes en vigencia.

Así también, es importante conocer el grado de participación que tiene la empresa en redes sociales y la publicidad que maneja, para lo cual se utiliza la técnica de observación y se verifica si existe presencia de marca en los diferentes medios de publicidad, desde digitales hasta por referencias.

4. Sectores económicos

4.1. Principales sectores económicos del Ecuador

Durante los últimos 4 años los sectores económicos que más han aportado al PIB del país, tal como lo muestra el Banco Central del Ecuador (2017), son: agricultura, acuicultura y pesca de camarón, petróleo y minas, manufactura, construcción, comercio, transporte, correo y telecomunicaciones.

A continuación, se presenta un cuadro con los valores agregados de los sectores más representativos en los últimos 4 años, no considerando el sector de petróleo y minas, pues es el sector que más aporta al país y siempre va a tener el mayor porcentaje en relación a los demás.

Tabla 1

Valor Agregado Bruto por Industrias PIB

Miles de US dólares

Año	Agricultura	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	Construcción	Comercio	Transporte	Enseñanza y Servicios sociales y de salud
2014	5.258,169	8.266,571	6.893,456	7.216,357	4.695,286	5.732,938
2015	5.366,126	8.230,447	6.838,747	7.165,315	4.911,329	5.962,852
2016	5.356,735	8.016,304	6.444,179	6.880,945	4.976,757	5.990,377
2017	5.593,352	8.264,795	6.159,857	7.252,815	4.982,003	6.217,183

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

Como se puede observar en la tabla 1, en primer lugar, se encuentra la industria manufacturera, seguida de la industria de comercio, luego la industria de la construcción, la agricultura, enseñanza y servicios sociales y salud, quedando en sexto lugar la industria

de transporte; durante los últimos cuatro años esta posición no ha cambiado a pesar de que los valores tuvieron las siguientes variaciones:

Tabla 2

Variaciones de Valor Agregado Bruto por industria

Año	Agricultura	Manufatura (excepto refinación de petróleo)	Construcción	Comercio	Transporte	Enseñanza y Servicios sociales y de salud
2015	2,05%	-0.44%	-0.79%	-0,71%	4,60%	4,01%
2016	-0,17%	-2,60%	-5,77%	-3,97%	1,33%	0,46%
2017	4,42%	3,01%	-4,41%	5,40%	0,31%	3,79%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

Según el Banco Central del Ecuador (2017), el PIB anual en miles de millones de dólares al año 2017 según valores constantes es de \$103.057, lo que quiere decir que el porcentaje de contribución de cada sector es el siguiente:

Tabla 3

Porcentaje de contribución al PIB por sector

Año	Agricultura	Manufatura (excepto refinación de petróleo)	Construcción	Comercio	Transporte	Enseñanza y Servicios sociales y de salud
2017	5,43%	8,02%	5,98%	7,04%	4,83%	6,03%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

Realizando un análisis de la Tabla 2, se puede observar que en los sectores de agricultura, manufactura, construcción, comercio y enseñanza y servicios sociales y de salud, su participación ha variado año tras año con incrementos y disminuciones, sin embargo, el sector de transporte no ha tenido una variación con saldo negativo, al contrario, ha ido incrementando, lo que significa que no ha perdido participación.

Cabe recalcar que, para la mayoría de sectores, el año 2016 fue el año con más pérdida, viéndose afectadas las industrias de agricultura, manufactura, construcción y comercio; que para el año 2017 todas se recuperaron, a excepción del sector de la construcción.

Se puede deducir que una de las razones por las que el sector de transporte no ha disminuido su participación es porque varios sectores dependen de éste, como es el caso del comercio, pues una de sus principales actividades es la movilización de mercadería para lo cual requieren el servicio de transporte; así como también, es el caso de la manufactura, que para comercializar la mercadería que producen tienen que utilizar transporte.

Es así que, luego de haber analizado en breve el movimiento de los sectores, se ha considerado interesante realizar un estudio del sector de transporte, el cual se detalla a continuación.

4.2. Análisis del sector de transporte pesado en Ecuador

El sector de transporte pesado en Ecuador es considerado uno de los sectores más importantes del país, tal como se presentó anteriormente. Según el Banco Central del Ecuador (2017), a través del mismo las empresas pueden realizar su logística de manera adecuada, además de generar empleo directo a conductores, personal administrativo y personal de operaciones, e indirecto para los demás sectores que se benefician al ser proveedores de las empresas de transporte, especialmente el sector de comercio y servicios; pues los vehículos consumen combustibles y lubricantes, repuestos, neumáticos, servicio de mecánica, aseguramiento del vehículo, alimentos en restaurantes, entre otros.

Este sector se encuentra identificado por el CIUU Nivel 6: H4923.01 "Todas las actividades de transporte de carga por carretera, incluido en camionetas de: troncos, ganado, transporte refrigerado, carga pesada, carga a granel, incluido el transporte en camiones cisterna, automóviles, desperdicios y materiales de desecho, sin recogida ni eliminación" Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010), y es a través de esta codificación que se puede encontrar información financiera, jurídica, tributaria y societaria en las diferentes entidades públicas, con la que se puede analizar el sector.

Es importante revisar los ingresos de las empresas del sector que han tenido variaciones año a año, presentando así un cuadro con los valores de ingresos del año 2014 al año 2017 datos obtenidos del Servicio de Rentas Internas (2018).

Tabla 4

Total de ingresos sector del transporte

Año	Total de Ingresos
2014	\$1.056.744,90
2015	\$1.032.036,26
2016	\$926.236,66
2017	\$1.219.427,10

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2018)

Como se puede observar, el año 2016 tuvo un decrecimiento considerable, debido a la recesión económica que atravesó el país, por la caída del precio de barril de petróleo, disminuyendo las importaciones, viéndose también perjudicado el sector de transporte; reflejándose para el 2017 el mejor año, debido a las medidas económicas tomadas por el Gobierno que promovieron nuevamente los intercambios comerciales y la reducción de aranceles, beneficiándose el sector de transporte.

Realizando un análisis de los ingresos del sector, de acuerdo a su ubicación geográfica, para el año 2017 las provincias que más ingresos han tenido son: Pichincha, seguida de Guayas; Azuay y Cotopaxi, a continuación (tabla 5), que presenta los ingresos de las 24 provincias, información obtenida del Servicio de Rentas Internas (2018).

Tabla 5

Ingreso por ubicación geográfica

Azuay	\$75.846,65	Los Ríos	\$11.985,21
Bolívar	\$1.936,91	Manabí	\$48.255,06
Carchi	\$8.803,98	Morona Santiago	\$2.676,36
Cañar	\$31.082,54	Napo	\$3.716,68
Chimborazo	\$7.025,23	Orellana	\$44.920,04
Cotopaxi	\$56.599,88	Pastaza	\$372,49
El Oro	\$24.818,99	Pichincha	\$522.145,26
Esmeraldas	\$14.887,25	Santa Elena	\$5.555,87
Galápagos	\$21,21	Santo Domingo	\$31.391,66
Guayas	\$245.592,08	Sucumbíos	\$17.719,60
Imbabura	\$18.093,24	Tungurahua	\$15.096,48
Loja	\$22.797,36	Zamora Chinchipe	\$8.086,96

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2018)

Las provincias que tienen más ingresos, se debe a que se encuentran en lugares estratégicos, pues es donde el comercio se mueve más, lo cual se muestra a continuación en una tabla con datos obtenidos del Observatorio de las PyMe de la Universidad Andina Simón Bolívar (2011).

Tabla 6
Actividades predominantes por provincia

Provincia	Actividades predominantes	Porcentaje
Pichincha	Fabricación de productos de la refinación del petróleo.	12,2%
	Otras actividades de venta al por mayor especializada.	8%
Guayas	Fabricación de otros productos elaborados de metal	9,3%
	Otras actividades de venta al por mayor especializada.	9,0%
Azuay	Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas y tabaco.	15,3%
Cotopaxi	Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas y tabaco	15,6%
	Venta al por menor de otros productos en comercios especializados	9,5%

Fuente: Observatorio PyME Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (2011)

Así como también, es donde se encuentran sedes de gremios que colaboran al manejo regular de las empresas de transporte. En Pichincha se encuentra la matriz de la Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador y la Cámara de Transporte Pesado de Pichincha, en el Guayas se encuentra el Gremio de la Transportación del Guayas, Federación Nacional de Transporte Pesado del Guayas.

Las empresas de transporte pesado en Ecuador se encuentran representadas por la Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador FENATRAPE, creado el 3 de diciembre de 1971 con la finalidad de acoger las distintas necesidades que tienen las empresas afiliadas para dar una solución y crear un sector homogéneo Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador (2018).

Es así como la FENATRAPE gestiona la importación de neumáticos con menos aranceles para los vehículos afiliados, también gestiona en la Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador (ANT) la reducción de tarifas administrativas para la matriculación

vehicular y procura tener acercamientos con el Gobierno, con la finalidad de exigir vías en buen estado, un cobro justo de peajes, combustibles, repuestos y lubricantes; así como también el establecimiento de precios de los fletes a nivel nacional.

Sin embargo, la realidad es diferente, a pesar de que exista este gremio, las empresas de transporte pesado no respetan las tarifas propuestas, habiendo una competencia desleal que incluso ofertan fletes por debajo del costo de operación, permitiendo así a los clientes aprovecharse de esta situación y considerar a las empresas con ofertas más económicas sin importar la calidad del servicio, tal como lo indica la entrevista realizada al Gerente General de la empresa Transporte Santamaría Cía. Ltda.

Para realizar un análisis más profundo acerca de la competitividad del sector, se ha utilizado el modelo administrativo: análisis de las fuerzas competitivas, propuesto por Michael Porter, a través de su modelo de las cinco fuerzas que permiten especificar en qué posición se encuentra actualmente una empresa y un análisis extenso del sector en el que se desenvuelve la empresa y su competencia. (Porter 2015, 5)

Tal como lo indica (Michaux y Cadiat 2016), en el análisis de las fuerzas competitivas se analiza los aspectos más relevantes de la industria, mediante la cual se puede establecer ventajas y desventajas que permitirán elaborar estrategias de mejoramiento para las empresas; a continuación, se analizan las cinco fuerzas del sector de transporte pesado en Ecuador.

4.2.1. Análisis de las fuerzas competitivas que afectan al sector

En este acápite se tratarán las cinco fuerzas competitivas de Porter, mismas que son: poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

Poder de negociación de clientes: En este sector, los clientes son los que tienen el poder de negociación con sus proveedores, debido a la gran cantidad de oferta de este servicio que existe en el mercado.

Como lo indica Superintendencia de Compañías (2019) en el país existen 497 pymes de transporte, mientras que existen 17 empresas comercializadoras de insumos petroleros catalogadas con el CIU G4662.02 y 350 empresas importadoras y comercializadoras de materiales de construcción catalogadas con el CIU G4663.21, que en su mayoría son las que utilizan servicio de transporte de mercadería.

Además, el cliente puede solicitar mejor calidad y a un precio más económico, generándose un problema para la estabilidad de las empresas de transporte pesado, pues en muchas ocasiones tienen que trabajar con una utilidad mínima o sin utilidad por mantener su cliente. Galo Santamaría Bonilla, entrevistado por la autora, 25 de febrero de 2019.

Por otra parte, como manifiesta el Vicepresidente de la FENATRAPE, "En la actualidad el cliente es el que fija los precios a pesar de que el transportista brinda agregados al servicio". Henry Coba, entrevistado por la autora, 23 de enero de 2019.

Los clientes, al momento de seleccionar al proveedor de transporte, deben tomar en cuenta el costo de oportunidad que se está generando al cambiar de empresa; para este estudio es importante analizar, el tiempo de funcionamiento de la empresa, las referencias de clientes anteriores, la seguridad que ofrecen con la carga, el precio del flete y la seriedad del trabajo.

En el caso de clientes que tienen mercadería delicada como es el caso del papel y el cartón, requieren que el transportista integre seguridades adicionales, por lo que el cliente está dispuesto a pagar un poco más de flete; sin embargo, existen clientes que no necesitan que su mercadería cuente con un trato especial y es ahí cuando se solicita un flete más económico en el que el transportista no puede negociar.

En algunas ocasiones los clientes toman equivocadamente esta decisión pues solamente se basan en el menor precio, descartando los demás factores, lo que puede dar como resultado un servicio ineficiente, generando pérdida en lugar de beneficio.

Para que las empresas de transporte puedan mitigar de cierta manera esta fuerza competitiva, es necesario que se hagan conocer en el mercado, con las características que tienen diferentes a las demás empresas, es decir, generar una diferenciación que sea la razón por la que el cliente escoja a su proveedor.

Como conclusión, el poder de negociación lo tienen los clientes, es decir los usuarios del servicio de transporte pesado.

Poder de negociación de proveedores: Los proveedores de las empresas de transporte pesado básicamente son empresas comercializadoras de repuestos, combustibles, lubricantes, neumáticos, entre otros insumos mecánicos, mismos que tienen el poder de negociación con sus clientes, pues incluso al haber varias marcas que se puede adquirir, en su mayoría otorgan créditos cortos y por lo general no brindan garantía en los productos, lo que obliga a los transportistas a acoplarse a las reglas de los proveedores.

Uno de los proveedores más importantes son las comercializadoras de combustible. De acuerdo a lo que indica la ARCH "la comercializadora que obtiene la mayor cantidad de ventas es EP Petroecuador con el 39%, seguido de Primax con 13% y PYS CON 12%" Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (2018).

Hasta mediados del 2016, EP Petroecuador contaba con 261 estaciones de servicio como parte de su red de gasolineras, de las cuales 49 son de propiedad de la empresa pública y 212 son estaciones afiliadas a la red de la marca Petrocomercial EP Petroecuador (2016).

Las comercializadoras de combustible, por lo general, otorgan créditos a las empresas de transporte, para que cancelen el consumo mensualmente y se les facilite el pago. Galo Santamaría Bonilla, entrevistado por la autora, el 25 de febrero de 2019.

A finales del año 2018, los precios de los combustibles sufrieron cambios según el Decreto 619 emitido por el Gobierno, en el cual la gasolina súper subió de \$2,26 a \$2,98, luego a \$3,10; la gasolina extra también tuvo algunas variaciones de \$1,48 a \$1,85; mientras que el diésel luego de conversaciones entre los diferentes gremios de transporte y el Gobierno logró mantener su precio en \$1,034 (El Comercio 2018, 14).

Esta decisión gubernamental, ayuda enormemente al sector del transporte, debido a que los costos de operación de las empresas se mantienen y pueden ser más competitivos en el mercado en cuanto a precios se refiere, por otro lado, si hubiera subido el precio del diésel, el Gobierno se hubiera visto obligado a modificar las tarifas de los fletes, siendo los clientes los que hubieran tenido que pagar más a los transportistas y de esta manera competir por calidad y no por precios.

Otra situación desfavorable que se hubiera generado es el contrabando del combustible, pues el Gobierno ofreció mantener el precio a vehículos de trabajo, generándose una posible corrupción en la venta de combustible a un precio menor del establecido para vehículos que no son de carga.

Otro insumo importante que las empresas de transporte adquieren constantemente son los neumáticos. Al ocupar 22 en cada vehículo, es necesario conseguir proveedores que vendan neumáticos de buena calidad y con garantía. En el mercado existen varias marcas nacionales e internacionales, tales como: Sailun, Good Year, Yakohama, Bridgestone, entre otras, que son comercializadas a través de empresas como: Mavesa, Tecnillanta, Tirehouse, Moyabaca, entre otras.

Las comercializadoras de neumáticos, al momento, entregan créditos de 3 meses en las compras de neumáticos, solicitando cheques posfechados, siendo que bajo la ley

esta modalidad de pago está prohibida, además de pagarés o letras de cambio como garantía, considerándose como trabas para las empresas al momento de adquirir este insumo, que lastimosamente al ser tan importante para el funcionamiento del vehículo, el transportista tiene que acogerse a los requerimientos de los proveedores.

Como anteriormente se estableció, la FENATRAPE es el gremio que brinda algunos servicios adicionales, entre ellos la venta de llantas; a continuación, se presentan los precios de algunas llantas que comercializan:

- Sailun 295/80R22.5 S815 \$314,56
- Sailun 275/70R22.5 S637 \$272,00
- Sailun 315/80R22.5 S606 \$328,00
- Sailun 315/80T22.5 S737 \$358,24
- Bridgestone 295/80R22.5 R268 \$456,80
- Bridgestone 295/80R22.5 M729 \$494,88

Si bien es cierto, estos precios son más accesibles a comparación de la otras comercializadoras, la FENATRAPE no da facilidades de pago, pues este debe ser de contado, lo que no presenta beneficio alguno para los afiliados.

En general, la mayoría de proveedores se manejan de la misma forma con sus clientes, por lo que son los que tienen el poder de negociación en el mercado, debido a que los insumos que comercializan son indispensables para que los vehículos funcionen correctamente.

Por otro lado, también existe gran cantidad de proveedores en el mercado, por lo que deben lanzar promociones y realizar publicidad constantemente para conseguir clientes, por lo general, es común encontrar su presencia en las reuniones realizadas en la FENATRAPE y en la Cámara de Transporte Pesado de Pichincha.

Conseguir un proveedor fijo de insumos es un tanto difícil, pues hasta que la empresa de transporte se dé a conocer en puntualidad de pago, debe cancelar de contado, luego que los proveedores ya conocen a los transportistas, empiezan a otorgar créditos de 30 y 60 días dependiendo del monto de compra.

En algunas ocasiones, las empresas de transporte han tenido que realizar integración hacia atrás, con el fin de obtener los insumos necesarios a un costo más bajo y poder reducir el precio del flete a sus clientes, algunas empresas importan directamente repuestos, neumáticos e incluso los mismos vehículos, reduciendo significativamente sus costos de operación.

Existen empresas de transporte que han visto la posibilidad de abrir una nueva línea de negocio, tal es el caso de empresas que han abierto estaciones de gasolina, que, al ser un negocio complementario y relacionado al transporte, se ha impulsado, creando así también competencia en esta industria y manteniendo un control más exhaustivo del consumo de combustible de los vehículos.

En esta fuerza competitiva, los proveedores de insumos para una empresa de transporte tiene poder de negociación al poner sus condiciones de pago, sin embargo esta característica no se considera como un limitante fuerte, pues existe gran cantidad de empresas proveedoras con las que se puede trabajar.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Para que una empresa de transporte trabaje legalmente, necesita obtener un permiso de operación otorgado por el Ministerio de Obras Públicas y Transporte, en el cual se encuentren habilitados los vehículos que van a realizar el servicio a nombre de la empresa, tal como lo indica la Cámara de Transporte Pesado de Pichincha:

[...] el 31 de diciembre de 2014, se publicó en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 407 las nuevas reformas a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, las cuales establecen, entre otros aspectos, que quienes contraten servicios de transporte terrestre, sean empresas públicas o privadas, deberán observar como requisito obligatorio la contratación de este servicio con operadoras que cuenten con el correspondiente título habilitante; es decir, que tengan el Permiso de Operación (Cámara de Transporte Pesado de Pichincha 2016).

Considerándose esta una barrera de entrada para el ingreso de nuevos competidores al mercado, pues toma su tiempo y requiere varios requisitos.

Además, para que una empresa de transporte pueda trabajar para el Estado, debe obtener un Registro Único de Proveedor (RUP) que es otro permiso habilitante que se considera como una barrera de entrada para los competidores.

Otra barrera de entrada que existe para trabajar como transportista es que, para poder facturar a los clientes es necesario que la factura tenga un punto de emisión, ya no se puede facturar a nombre personal, sino que necesita estar afiliado a una empresa de transporte obligatoriamente, caso contrario no puede facturar. Henry Coba, entrevistado por la autora, el 23 de enero de 2019.

Para poder trabajar en el sector del transporte, es necesario adquirir un vehículo, cuyos precios son variados, dependiendo de la marca, el kilometraje y si es nuevo o usado, que por lo general solicitan créditos con instituciones financieras o financiamiento propio

en la casa comercial donde adquieren el vehículo; algunos ejemplos que se pueden presentar son:

Tabla 7
Precios de vehículos

Marca	Precio	Estado	Km recorrido
Freihgtliner CL120	\$133.000	Usado año 2015	103000 km
Kenworth T600	\$75.000	Usado año 2015	152000 km
Mercedes Benz 3348	\$85.000	Usado año 2002	990000 km
Jac HFC-4253	\$40.900	Usado año 2013	\$40000 km
Kenworth T800	\$130.000	Usado año 2011	250000 km
Sinotruk Howo 420	\$90.000	Nuevo	0 km
Scania 480	\$160.000	Nuevo	0 km

Fuente: Patiotuerca Ecuador (2019)

Como conclusión se tiene que existe una amenaza intermedia de ingreso de nuevos competidores al momento de ingresar al sector, pues los requisitos no son difíciles de conseguir, sin embargo adquirir un vehículo es bastante costoso.

Amenaza de productos sustitutos: El transporte pesado no tiene servicios sustitutos como tal, pues las empresas que requieran de servicio de transporte de carga pesada no pueden contratar un vehículo de carga liviana, por lo que, en este sentido, un servicio sustituto no existe.

Un servicio sustituto que se podía tener es otro medio de transporte de mercadería, sin embargo, como es de conocimiento general, Ecuador al ser un país pequeño el transporte terrestre a través de todo el país es el más viable por el costo y las distancias existentes.

En conclusión no existen servicios sustitutos en este sector.

Rivalidad entre competidores: En el país se estima que existen alrededor del 60% de empresas informales, mismas que son consideradas como competencia desleal debido a que éstos no calculan costos de operación y al no tener gastos excesivos, ofrecen un precio más económico a los clientes.

Así como también la competencia desleal existe entre las mismas empresas agremiadas, pues compiten por precios muy bajos mas no por valores agregados; como

ejemplo en el año 2003 un flete de contenedor con recorrido de 420 km costaba \$750, mientras que ahora cuesta hasta \$500”.

“Pocas empresas brindan servicios agregados, la competencia es por precios de fletes, los clientes se fijan solamente en el precio del flete que sea económico para ellos incrementar sus utilidades”. Henry Coba, entrevistado por la autora, el 23 de enero de 2019.

El servicio de transporte que se ofrece es similar en todas las empresas a nivel nacional, pues consiste en llevar mercadería del punto de origen al punto de destino, sin embargo, se puede ver una gran diferencia entre empresas que tienen experiencia y las nuevas, debido a que el servicio que se brinda es más completo, seguro y de mejor calidad.

El análisis de la competencia se revisará más ampliamente en el segundo capítulo.

En conclusión se puede decir que existe una alta rivalidad entre competidores por el hecho de ser una gran cantidad de ofertantes de transporte.

Capítulo segundo

Estrategias implementadas en empresas del sector

1. Principales empresas de transporte pesado en Ecuador

Considerando las empresas de transporte pesado del sector de las PYME, que son aquellas que tienen ventas o ingresos entre \$1.000.1 y \$5.000.000 tal como lo ha clasificado la Superintendencia de Compañías y Seguros, en el año 2017; las más representativas son: Transport S.A. con \$4.331.515, Compañía de Transportes de Combustibles Loja S.A. Contrancolsa con \$4.204.242,40, Nandesa S.A. con \$4.159.653,70, Interboro Transport S.A. con \$4.089.316,50 Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017).

Haciendo un análisis del total de empresas Pyme del sector de transporte y su total de ingresos que es \$361.859.417,30, a continuación, se presenta la distribución de las 497 empresas existentes en Ecuador:

Tabla 8

Participación de empresas según ingresos

Clasificación de empresas según su ingreso	Número de empresas	Total de ingresos	Porcentaje de participación
De \$100.001 a \$500.000	291	\$73.201.804,55	20,22%
De \$500.001 a \$1.000.000	100	\$69.246.030,65	19,14%
De \$1.000.001 a \$4.000.000	106	\$202.626.854,10	56%
De \$4.000.001 a \$5.000.000	4	\$16.784.727,99	4,64%
Total		\$361.859.417,30	100%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017)

Como se puede observar en la tabla 8, el grupo de empresas que ocupan el mayor porcentaje de participación en las pyme del sector, son las que tienen ingresos entre \$1.000.001 y \$4.000.000, con 106 empresas y un total de ingresos de \$202.626.854,10, representa el 56% del total de las pyme; mientras que en el rango de \$100.001 a \$500.000, con 291 empresas y un total de ingresos de \$73.201.804,55, representan solamente el

20,22%, por lo que se puede concluir que las empresas de mayor dinamismo en el sector son las que se encuentran en el rango de \$1.000.001 a \$4.000.000.

Por otro lado, se puede observar que son solamente 4 empresas que se encuentran en el rango de \$4.000.001 a \$5.000.000 con un total de ingresos de \$16.784.727,99 correspondiente al 4,64%; por lo que se puede evidenciar que en el sector son pocas las empresas que llegan a tener un nivel de ingresos mayor al promedio y es allá a donde todas deben tratar de llegar.

2. Análisis de las mejores prácticas efectuadas por la competencia

De acuerdo al análisis del manejo de las empresas de transporte, obtenido de las entrevistas y observación en congresos realizados por gremios de transporte, realizados al Vicepresidente de la FENATRAPE, el Gerente General de Transporte Santamaría, los empleados y clientes de dicha empresa, así como también gerentes de empresas de la competencia; se ha podido determinar las siguientes prácticas efectuadas, que servirán para que la empresa de estudio pueda implementar con el fin de mejorar las ventas.

Estas estrategias se las clasifica de acuerdo a lo que expone Porter, primero las clasifica a las estrategias genéricas que son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, posteriormente clasifica las estrategias intensivas que son: desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación y penetración en el mercado, luego clasifica las estrategias de integración que son: vertical y horizontal y por último clasifica las estrategias defensivas que son: recorte de gastos, liquidación y desinversión. (M. Porter 2007, 19)

Es así como se detallan las siguientes prácticas, que constituyen estrategias que se están realizando en el mercado, en este caso se han identificado únicamente estrategias genéricas e intensivas y se clasifican de la siguiente manera:

Primero se analizan las estrategias genéricas.

- Estrategia genérica de liderazgo en costos: Según David (2003, 175), esta estrategia consiste en reducir el precio del producto o servicio más bajo que el de la competencia, al existir un mercado sensible al precio, clientes con poder de negociación y pocas maneras de lograr diferenciación de los productos o servicios.

A continuación, se presentan dos prácticas que las empresas de transporte realizan para conseguir mayor participación en el mercado, reduciendo costos.

Bajar los precios de los fletes con una utilidad mínima.- Dentro de esta estrategia, todos los entrevistados concordaron con que era la estrategia más utilizada actualmente por las empresas de transporte pesado, tanto el Vicepresidente de la FENATRAPE, como el cliente de Transporte Santamaría y el Gerente de la misma empresa.

Reducir costos de operación al máximo.- De acuerdo a la entrevista realizada al Vicepresidente de la FENATRAPE, él mencionó que una de las estrategias que las empresas de transporte han estado realizando en los últimos años, debido a la recesión económica que se presentó en el país es la reducción al máximo de costos de operación, con el fin de poder tener un margen más alto de utilidad.

Sin embargo, considerando que los costos de operación de las empresas de transporte, básicamente son los sueldos de los conductores, el combustible, los mantenimientos, seguro de los vehículos y gastos administrativos; en lo que se podría reducir costos es en la disminución de personal y en gastos administrativos, pues el combustible, mantenimientos y seguros, son costos fijos que son imprescindibles para el manejo adecuado de la empresa.

- Estrategia genérica de diferenciación: Al igual que la anterior estrategia, según David (2003, 175-176), la diferenciación consiste en brindar al cliente flexibilidad y compatibilidad de productos, mejor servicio, diseño de ingeniería, vida útil, funcionamiento del producto y facilidad de uso.

Es así como en las empresas de transporte en la actualidad se encuentran realizando las siguientes prácticas que les permiten diferenciarse de las demás y ganar mercado:

Entregar un plan de mantenimiento de vehículos y renovación de implementos de seguridad frecuentes a los clientes.- Esta estrategia fue propuesta por el Gerente de la empresa Transporte Santamaría, considerando que la carga es especial y necesitan darle un tratamiento importante, se establecieron como políticas de operación la realización de reportes del estado de los vehículos.

Además, también, los conductores de los vehículos al realizarles una encuesta, establecieron que, en el punto de carga y descarga, existe control de implementos de seguridad e higiene y que los vehículos se encuentren en orden y en buen estado, lo que conllevó también a que la empresa adicionalmente de realizar un check list del estado de los vehículos, envíe reportes permanentes a sus clientes garantizándoles la calidad del servicio ofrecido.

Luego se analizan las estrategias intensivas

- Estrategia de desarrollo de producto: Según David (2003, 166), esta estrategia consiste en realizar modificaciones o mejoras al producto o servicio actual, el mismo que implica gastos en investigación y desarrollo.

De esta manera se presentan algunas prácticas que las empresas de transporte realizan para brindar un mejor servicio a sus clientes, a través de la implementación de procedimientos adicionales presentados a continuación:

Entregar informes actualizados de la ubicación de los vehículos en tiempo real.-

Una de las quejas recurrentes de los clientes es que, al ser la mayoría de vehículos informales al cargar, prescinden de factores muy importantes al momento de funcionar, como lo es el rastreo satelital, si bien es cierto este tipo de agregado que una empresa de transporte puede ofrecer a su cliente es para brindar más confianza al dueño de la carga.

Es indispensable para el dueño del vehículo el uso del rastreo, debido a que a través del mismo se puede llevar un control de la ubicación a tiempo real del vehículo, así como también el tiempo de espera que tiene en cada parada, el consumo de combustible, el estado mecánico del vehículo; que muchas veces los conductores no consideran pues al no ser su vehículo propio no miden la magnitud del daño que pueden ocasionar al vehículo y a la empresa si hubiere algún desperfecto o realizar paradas muy largas en el camino.

Es así como algunos clientes consideran esta herramienta un valor agregado que la empresa de transporte puede ofrecer, incrementando la confianza entre ambas partes.

Sin embargo, como lo establecieron algunos clientes de Transporte Santamaría, este factor es mucho más considerado por empresas cuya carga requiere algún tratamiento especial, pues estarían dispuestos a cancelar un adicional al precio del flete a cambio de que la mercadería llegue en excelentes condiciones y en el tiempo acordado.

- Estrategia de diversificación: En esta estrategia David (2003, 167-170) indica que las empresas crean productos o servicios tanto relacionados como no relacionados, con el fin de no depender de un solo producto.

A continuación, se presentan dos prácticas utilizadas en el sector del transporte pesado relacionadas a esta estrategia:

Adquirir vehículos para carga liviana.- Otra de las estrategias que sugirió el Vicepresidente de la FENATRAPE, fue la apertura de una nueva línea de servicio, como lo es la carga liviana, considerándose dentro de ésta al transporte de mensajería o Courier, pues afirmó que al transportar documentos o paquetes pequeños de gran cantidad de clientes, los costos fijos se reducen y la utilidad incrementa, pues en un mismo vehículo

se transporta varios paquetes que son consolidados en las diferentes agencias y clasificados de acuerdo al lugar de destino, sin tener que incurrir en costos excesivos de neumáticos, combustible y conductores.

Brindar productos y servicios adicionales como repuestos, neumáticos, vehículos y mantenimiento.- Según como lo indicó el Gerente de Transporte Santamaría, una estrategia que la empresa implementó para mejorar sus ingresos y poder dar un mejor servicio a sus clientes, fue la de importar su propia flota de vehículos con el fin de abaratar costos y entregar al cliente un servicio a un precio reducido al máximo y ser más competitivos en el mercado.

Con la técnica de observación utilizada se ha constatado que algunas empresas de transporte han tomado alternativas de ahorro como buscar en mercados extranjeros repuestos para reparaciones de sus vehículos, reduciendo así los costos de mantenimiento.

Adicionalmente, existen empresas que han establecido un taller para realizar mantenimientos mecánicos y arreglos de los vehículos, con lo que garantizan el buen estado de su flota y además tienen control del gasto que se incurre en este servicio y a su vez brindar un valor agregado a sus clientes, garantizando el perfecto funcionamiento de los vehículos.

- Estrategia de desarrollo de mercado: Esta estrategia consiste en introducir en un nuevo mercado el mismo producto o servicio que la empresa se encuentra realizando. Por lo general son mercados internacionales (David 2003, 167-168).

A continuación, se detalla una práctica que están realizando las empresas en la actualidad con el fin de obtener más ingresos:

Transportar productos fuera de las fronteras.- En la técnica realizada de observación, se pudo conversar con el gerente de una empresa de transporte pesado, el mismo que mencionó que en su empresa han intentado entrar al mercado tanto privado como público, sin obtener beneficio alguno, al ofrecer malas condiciones de pago, pues se demoran hasta cinco meses en pagar un flete y adicionalmente el precio al que se transporta es muy bajo y las exigencias son demasiado estrictas.

Es así como ellos ahora brindan su servicio traspasando fronteras, ofreciendo fletes a empresas mineras colombianas, en condiciones mucho mejores que las locales, viéndose como una oportunidad de negocio el ofrecer servicios fuera del país y desarrollar un mercado nuevo que va a traer más beneficios a la empresa y hacerla más competitiva.

- Se consideran como prácticas adicionales, pero en realidad son obligaciones de las empresas de transporte:

Estas acciones que las empresas de transporte realizan, más allá de considerarse como estrategias, constituyen requisitos obligatorios que los clientes solicitan para mantenerlos como proveedores, es decir, que la mayoría de empresas deben realizar estas prácticas que sin ser valores agregados ya se consideran como características que deben tener para poder trabajar en el mercado.

Realizar la entrega puntual dentro de las 48 horas siguientes al inicio del proceso de carga.- Esta práctica más allá de ser una estrategia, es un requerimiento que todos los clientes exigen a una empresa de transporte, debido a que la puntualidad es un factor muy importante que se considera al momento de seleccionar al proveedor, mismo que Transporte Santamaría lo cumple pues es su carta de presentación para obtener más contratos.

Entregar la carga intacta en el punto de destino.- Este más que una estrategia es un requisito que debe tener toda empresa de transporte, sin embargo se la considera en este punto debido a que existen empresas que no entregan la mercadería en excelentes condiciones, tal como lo indican los jefes de operaciones de las empresas contratantes del servicio de transporte pesado que han tenido casos en los que proveedores anteriores entregaban la mercadería incompleta; como por ejemplo, empresas cuyo giro de negocio involucra la distribución de papel y cartón, recibían la mercadería mojada, lo cual se traducían en un costo adicional para el cliente al tener que dar un tratamiento adicional al producto para que esté en buen estado y poderlo comercializar.

Capítulo tercero

Transporte Santamaría Cía. Ltda.

En este capítulo se realiza un análisis de la empresa objeto de estudio, utilizando el método cualitativo, a través de las técnicas de observación de campo en diferentes reuniones de gremios de transporte, entrevistas a personas involucradas directamente con la empresa y el sector tales como el Gerente General de la empresa y el Vicepresidente de la FENATRAPE, así también se utiliza información recolectada de un conversatorio realizado con los empleados de operación y logística de la empresa quienes son los que más conocen del sector y tienen una perspectiva clara del negocio.

1. Aspectos generales de la empresa

Transporte Santamaría es una empresa ecuatoriana, legalmente constituida, domiciliada en la provincia de Pichincha, que brinda el servicio de transporte pesado a nivel nacional e internacional, la empresa tiene más de 25 años de experiencia, cuenta con una flota de 10 vehículos propios y 30 afiliados, un afiliado es un vehículo que presta sus servicios ocasionales a la empresa sin necesidad de pertenecer a la misma; todas las unidades se encuentran en condiciones adecuadas para transportar la mercadería de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

La empresa posee permiso de operación emitido por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas con todos sus vehículos habilitados, así como también permisos de pesos y medidas de cada vehículo con su respectivo remolque, donde constan las especificaciones de la unidad así como el peso que está permitido cargar, mismos que pueden ser solicitados por los agentes de tránsito para verificar la legalidad de cada unidad, por lo que se puede garantizar al cliente la seguridad que necesita al transportar su mercadería.

Transporte Santamaría imparte charlas de inducción y capacitación a cada conductor, con el fin de asegurarse de que la mercadería del cliente se transporte y llegue sin novedad alguna hasta su destino; así como también evitar sanciones con la Agencia Nacional de Tránsito por exceso de velocidad o infracciones viales.

Las principales rutas que maneja Transporte Santamaría son: Guayaquil - Lago Agrio, Esmeraldas - Lago Agrio, Tulcán - Lago Agrio, Guayaquil – Quito y Quito – Guayaquil; la mayoría de la mercadería de sus clientes llega a los puertos de Esmeraldas y Guayaquil, por lo que sus principales rutas salen de las dos ciudades.

Además de transportar carga seca como hierro, papel, tubería, madera, entre otros; la empresa también transporta carga líquida, como lo es el combustible, otro servicio que brinda Transporte Santamaría es la movilización de mercadería con montacargas y grúas telescópicas.

De acuerdo a datos históricos de la compañía, el sector al que más se ha brindado servicios es al de comercio, siendo sus clientes empresas importadoras y comercializadoras de distintos tipos de materiales, tanto para construcción como para producción o venta directa de la mercadería y materia prima. Las provincias a las que más rutas se ha realizado son: Pichincha, Guayas, Napo, El Coca, Carchi y Sucumbíos.

En cuanto a su información financiera, la empresa ha presentado un declive en sus ventas en los últimos cuatro años, sin embargo no ha dejado de tener utilidades, a continuación se presenta un cuadro con la información financiera del 2014 al 2017, información obtenida de la página de la Superintendencia de Compañías.

Tabla 9

Crecimiento de utilidades Transporte Santamaría Cía. Ltda.

	2014	2015	2016	2017
Ventas	2'621.401,25	2'069.484,64	1'345.151,58	1'291.981,55
Costos/Gastos	2'568.723,20	2'084.306,91	1'333.313,12	1'287.357,45
Utilidad/Pérdida	52.678,02	14.822,28	11.838,46	4.624,10
Tasa de crecimiento de la empresa		-71,86%	-20,13%	-60,94%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017)

Como se ha podido observar en la tabla 9, la empresa ha tenido un decrecimiento cada año, lo que indica que necesita realizar acciones y tomar estrategias que le permitan incrementar su volumen de ventas y reducir sus gastos para poder obtener utilidades en los próximos años.

2. Historia de la empresa

Transporte Santamaría Cía. Ltda. se constituyó el 30 de octubre del 2001; sin embargo, sus socios cuentan con más de 25 años de experiencia, pues es una empresa familiar que durante tres generaciones ha brindado este servicio a diferentes empresas importadoras y comercializadoras; viendo una oportunidad de crecimiento de este sector en el país, decidieron continuar con esta herencia.

La empresa inició solamente con un vehículo en el cual sus mismos dueños eran los conductores, poco a poco fueron adquiriendo más contratos con lo que pudieron comprar nuevas unidades y contratar conductores para que conduzcan los vehículos.

Transporte Santamaría inició sus actividades en la ciudad de Quito y continúa domiciliada en la capital; durante los años 2001 al 2005 la empresa solamente realizaba transporte de carga pesada, sin embargo, a partir del 2006 ha adquirido otros tipos de vehículos como tanqueros, auto tanques, grúas, cargadoras, con los cuales ha incorporado nuevos servicios que le han permitido diversificar el negocio.

Desde que la empresa inició sus operaciones se encuentra afiliada a la FENATRAPE en la cual sus socios fueron parte de la directiva por varios años.

Debido a su reconocimiento a nivel nacional, ha sido contratada para brindar sus servicios a importantes empresas públicas y privadas, y cada cierto tiempo la empresa renueva su flota de vehículos para brindar un mejor servicio y mayor seguridad.

3. Filosofía y estructura organizacional

Luego de haber relatado la historia de Transporte Santamaría, la empresa decidió plasmar su filosofía empresarial, quedando de acuerdo en estas declaraciones que han sido compartidas con sus socios, empleados y clientes, mismas que reflejan lo que se ha venido gestando durante el tiempo de funcionamiento de la empresa.

- **Misión:** Proporcionar los medios necesarios de transporte en carga pesada seca y carga líquida para dar soluciones logísticas a empresas nacionales e internacionales residentes en el Ecuador, respetando nuestros valores, con eficiencia y eficacia.
- **Visión:** Ser una de las empresas referentes en el mercado de transporte y logística a nivel nacional hasta el 2028. Mediante la implementación de tecnología de vanguardia para seguridad y confianza de sus clientes, impulsando un nuevo modelo de negocio con una red de cobertura a nivel nacional con personal altamente calificado y motivado.
- **Valores:** A continuación, se presenta los valores que la empresa pone en práctica.

Honestidad: Nos autoanalizamos permanentemente y sabemos que cada día encontramos la oportunidad para ser mejores. Respetamos la ley, la moral y nuestros compromisos, individuales y como Institución.

Puntualidad: Respetamos a la institución, a los clientes y nuestros compañeros mediante el cuidado y la diligencia en nuestro trabajo y vida diaria en hacer las cosas a su debido tiempo y/o en llegar al lugar y a la hora convenida, ya que para nosotros el tiempo es el mejor activo que tenemos por eso lo cuidamos.

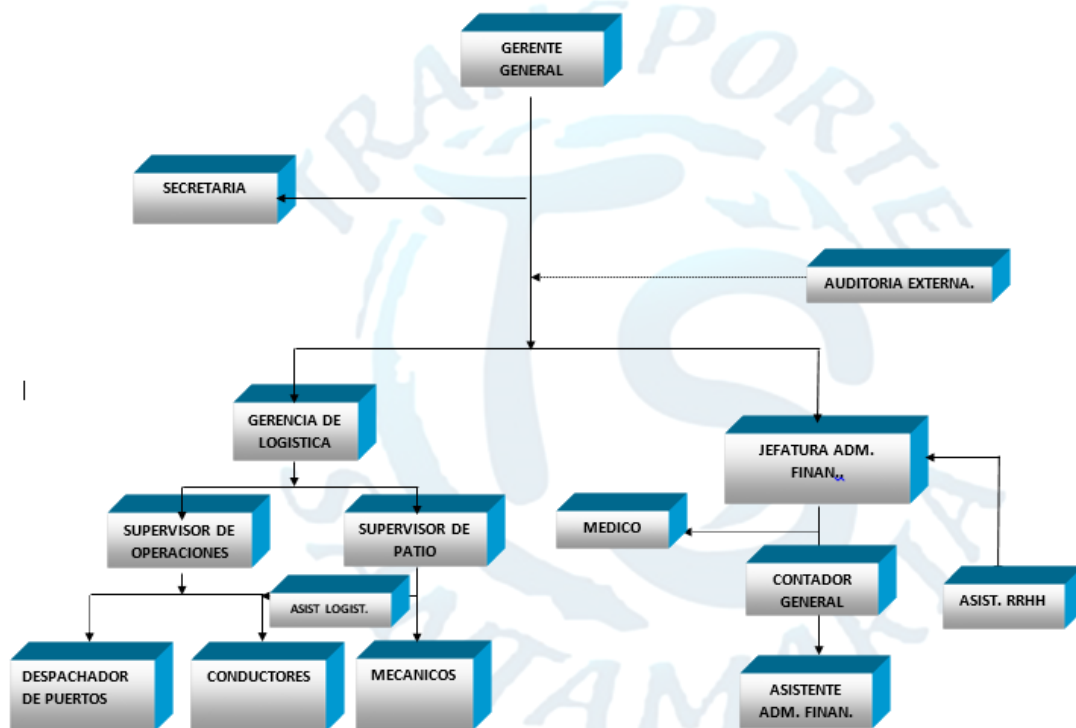
Mejoramiento continuo: Buscamos hacer nuestro trabajo lo mejor posible, reduciendo costos, aumentando la productividad, obteniendo el máximo rendimiento de los recursos con que contamos, atendiendo los detalles e innovando permanentemente en productos, procesos y servicios en busca de la excelencia.

La estructura organizacional de Transporte Santamaría no es muy extensa, pues existen puestos que son llevados a cabo por la misma persona, con la finalidad de optimizar recursos y no dejando de realizar todos los procedimientos necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.

A continuación, se presenta el organigrama de Transporte Santamaría Cía. Ltda.

Gráfico 1

Organigrama estructural de Transporte Santamaría



Fuente: Transporte Santamaría Cía. Ltda. (2019)

4. Análisis basado en recursos y actividades

Este análisis permite determinar las ventajas competitivas de la empresa, para potencializarlas y en combinación con las características del entorno lograr una diferenciación en el mercado. A continuación, se presenta los recursos tanto físicos como humanos y organizacionales, así como también las habilidades que posee Transporte Santamaría y en base a estos, determinar estrategias competitivas utilizando una matriz que permite identificar fortalezas y debilidades de la empresa.

Dónde: 5 es fortaleza excelente, 4 fortaleza buena, 3 fortaleza regular, 2 debilidad menor, 1 debilidad importante y 0 debilidad principal.

Para poder calificar los recursos físicos de la empresa, se utilizó la técnica de observación en las instalaciones de la empresa donde se pudo constatar el estado de los vehículos, oficinas, herramientas y revisar la vigencia de los documentos habilitantes.

Tabla 10

Recursos físicos

EVALUACIÓN BASADA EN RECURSOS – EBR	
RECURSOS FÍSICOS	
Cuenta con vehículos en buen estado mecánico	4
Los vehículos tienen máximo 10 años de uso	5
Los vehículos cuentan con todos los implementos de seguridad	5
Cuenta con oficinas cómodas para la atención al cliente	4
Los vehículos se encuentran asegurados	5
Los vehículos cuentan con rastreo satelital	5
Los vehículos se encuentran afiliados a la empresa	5
Los vehículos se encuentran con los documentos habilitantes al día	5
Cuenta con vehículos back up en caso de emergencia	3
Ubicación estratégica de la empresa	5
TOTAL RECURSOS FÍSICOS	4,60

Fuente: Transporte Santamaría Cía. Ltda. (2019)

Los recursos físicos de Transporte Santamaría se encuentran bien utilizados, pues su puntaje es 4,60, lo que quiere decir que, es una fortaleza para la empresa los equipos, vehículos e infraestructura con la que cuenta para realizar sus actividades, estos recursos deben seguirse utilizando de manera eficiente de tal manera que esta fortaleza se convierta en una herramienta para la empresa como ventaja competitiva y establecer estrategias que le permitan incrementar sus ingresos.

Para realizar la calificación de recursos humanos se hizo una reunión con los empleados en donde se pudo conocer la percepción de los mismos con respecto a las tareas que desempeñan y se pudo evaluar la experiencia que tienen en su puesto de trabajo, tanto empleados operativos como administrativos; además, se realizó un análisis del grado de siniestralidad que ha existido con los vehículos de la empresa por negligencia de los conductores durante los últimos 5 años y se muestra que solamente ha habido dos accidentes a causa de mal manejo, lo que demuestra que sí se encuentran aptos para conducir y desempeñar sus tareas.

Tabla 11

Recursos humanos

RECURSOS HUMANOS	
Los empleados demuestran conocimiento en sus tareas	4
Los empleados denotan experiencia	4
Los empleados son aptos para ese trabajo	5
Los empleados demuestran habilidad en su trabajo	4
Los conductores tienen licencia tipo E al día	5
TOTAL RECURSOS HUMANOS	4,40

Fuente: Transporte Santamaría Cía. Ltda. (2019)

En cuanto a Recursos Humanos, la puntuación obtenida es considerada como una fortaleza, teniendo como principal característica la capacidad y experiencia de los empleados para realizar su trabajo, considerándose así este recurso clave en el manejo de la empresa, por lo cual debería realizar periódicamente capacitaciones profesionales y de seguridad e higiene ocupacional, así como también charlas motivacionales para brindar un mejor servicio a los clientes.

Para la evaluación de los recursos organizacionales se hizo una entrevista al Gerente General de la empresa, en la cual nos dio a conocer que en su momento si tuvo pero actualmente no cuenta con registro de patentes ni redes de contacto, por lo que su calificación fue baja; en cuanto a la marca se puede decir que por los años de funcionamiento de la empresa si se le conoce en el mercado y al formar parte de la FENATRAPE se encuentra en su listado de empresas miembros; además la empresa si tiene contratos con clientes importantes y con varios años de trabajo con las mismas.

Tabla 12

Recursos organizacionales

RECURSOS ORGANIZACIONALES	
La marca es importante, denota valor	3
La planificación de la empresa	4
Patentes, registros y propiedad intelectual	2
Red de contactos, networking	2
Alianzas estratégicas, convenios, contratos importantes	4
TOTAL RECURSOS ORGANIZACIONALES	3,00

Fuente: Transporte Santamaría Cía. Ltda. (2019)

Los recursos organizacionales de Transporte Santamaría no se están aprovechando en la medida en la que debería, pues como se puede ver, la empresa está fallando bastante en la parte legal como lo es el hecho de que no tengan patentes registradas y tampoco mantiene contactos estratégicos con los que pueda crear estrategias para conseguir nuevos clientes o mejorar sus relaciones con los ya existentes.

Tabla 13

Total evaluación de recursos

TOTAL EVALUACIÓN DE RECURSOS	4,00
-------------------------------------	-------------

Fuente: Evaluación basada en recursos (2019)

Obteniendo una evaluación de recursos físicos, humanos y organizacionales de 4,00; lo que significa que la empresa al momento está utilizando sus recursos de manera

adecuada, sin embargo, le falta cubrir algunas aristas importantes para poder realizar una gestión eficiente de los recursos.

Transporte Santamaría cuenta con un plan que permite asegurar a los clientes la calidad de servicio que brinda y el cumplimiento de las normas y regulaciones de tránsito vigentes, pues son requisitos obligatorios que se exigen a los conductores que cumplan para que puedan realizar los viajes, así como también se realiza un check list de los vehículos que consten con los instrumentos necesarios para realizar el viaje; estos requisitos tanto para el conductor como para el vehículo son:

Vehículo

- Matrícula al día, permisos MTOP al día
- Extintores
- Botiquín
- Triángulos de seguridad
- Cinturones de seguridad
- Conos de seguridad
- Remolque
- Llantas en buenas condiciones nunca lisas
- Llantas de emergencia, no lisas
- Luces en perfectas condiciones
- Limpia parabrisas en buen estado
- Pito/sirena de retro

Conductor

- Licencia tipo E vigente.
- Uniforme de trabajo: pantalón jean, camisa jean manga larga reflectiva, chaleco fosforescente, casco, guantes, gafas, botas con punta de acero.

En el momento de iniciar con el transporte de la carga, es fundamental que los conductores se aseguren de los actores principales de cada trayecto:

- Empresa de transporte
- Remitente y/o propietario de la carga a transportar
- Destino de la carga que se transportará

Toda la información la poseen el encargado de la asignación de la ruta, el despachador, la oficina de la empresa de Transporte y/o la persona de contacto en el punto

de carga; las mismas que están detalladas en la respectiva GUIA DE REMISIÓN, es muy importante conocer esta información en el momento de carga de la mercadería.

Para realizar la calificación de las actividades de gestión, se hizo una reunión con los empleados de la empresa, en la cual se pudo conocer cómo se llevan a cabo las actividades y el rol que desempeña cada empleado dentro de la empresa, además, del grado de satisfacción y de pertenencia que tienen al formar parte de Transporte Santamaría.

Tabla 14

Actividades de gestión

EVALUACIÓN BASADA EN ACTIVIDADES – EBA	
ACTIVIDADES DE GESTIÓN	
Se comprende el proceso de la gestión de la empresa	4
Atención adecuada y continua	3
El empleado es autónomo en su gestión	3
Existen directivos en la organización	5
Existe una planificación a corto y largo plazo bien definida	3
Existe un organigrama donde se especifica cada área de la empresa	5
Los empleados conocen las multas por incumplimiento del reglamento	3
Los empleados conocen claramente cuáles son sus funciones	4
Se conoce claramente quién es el jefe de cada área	5
TOTAL ACTIVIDADES DE GESTIÓN	3,89

Fuente: Transporte Santamaría Cía. Ltda. (2019)

En cuanto a la evaluación basada en actividades de gestión, la empresa está fallando en algunas actividades, como por ejemplo, el hecho de no tener una planificación bien establecida a corto y a largo plazo, hace que el funcionamiento de la empresa tenga fallas graves; así también, el no tener bien establecidas las multas por incumplimiento del reglamento interno, hace que los empleados actúen sin respetar los límites establecidos por la empresa.

Otra falla que está teniendo la empresa es el no tener empleados que se sientan autónomos en sus tareas, lo que no les permite desarrollar sus actividades con normalidad

y se ven obligados a incumplir los procedimientos por miedo a no hacer lo que sus jefes les solicitan.

Para la calificación de las actividades de servicio se obtuvo la información de la entrevista al cliente, preguntándole el grado de satisfacción que ha tenido durante los 20 años de servicio que se le ha brindado, además, se hizo un análisis del servicio a los clientes en los últimos 5 años, en el cual se demostró que la empresa se encuentra ofreciendo seguridad en la carga, transporte de mercadería con vehículos en buenas condiciones, con conductores con experiencia y en puntualidad se encontró que 1 de cada 10 viajes no llegan dentro de las 48 horas posteriores a la carga.

Tabla 15

Actividades de servicio

ACTIVIDADES DE SERVICIO	
El servicio	4
Transparencia. Relación lo que se ofrece / se recibe	5
Seguridad de la carga	5
Puntualidad en la entrega de la carga	4
Retroalimentación del servicio y servicios adicionales	3
TOTAL ACTIVIDADES DE SERVICIO	4,20

Fuente: Transporte Santamaría Cía. Ltda. (2019)

Las actividades de servicio de Transporte Santamaría, se considera como una fortaleza bastante considerable dentro de la empresa, pues con una puntuación alta, se puede considerar que más que actividades estos son factores claves que la empresa posee, con las cuales puede establecer estrategias que le permitan ser reconocida por sus clientes y generar una publicidad boca a boca para conseguir nuevos contratos.

Una actividad en la que tiene que trabajar más la empresa es en la retroalimentación que les brinda a sus clientes, es importante conocer cómo recibió la mercadería el cliente y el grado de satisfacción que tuvo, así como también las sugerencias y requerimientos, para de esta manera entregar el mejor servicio.

Para realizar la calificación de las actividades de marketing se revisó la presencia que tiene la empresa en redes sociales y páginas web, pudiendo observar que la empresa no se encuentra en redes sociales y solamente cuenta con una página web, lo que dificulta a los usuarios de transporte de carga pesada escoger a Transporte Santamaría como su proveedor.

Tabla 16

Actividades de marketing

ACTIVIDADES DE MARKETING	
Relación precio / calidad	5
La presencia de la empresa en internet	3
La presencia de la empresa en redes sociales	-
La empresa utiliza eficientemente herramientas de marketing	1
TOTAL ACTIVIDADES DE MARKETING	2,25

Fuente: Transporte Santamaría Cía. Ltda. (2019)

En cuanto a las actividades de marketing, se puede ver que es en lo que más falla la empresa, al no realizar publicidad en redes sociales y tener una presencia en internet muy deficiente, por lo que su calificación es baja, lo que quiere decir que la empresa debería tomar acciones en este ámbito para generar una vía por la cual Transporte Santamaría pueda apalancarse y conseguir más clientes y posicionamiento en el mercado.

Tabla 17

Total evaluación de actividades

TOTAL EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES	3,48
--	-------------

Fuente: Evaluación basada en actividades (2019)

Obteniendo así una evaluación de actividades no tan favorable para la empresa, teniendo que trabajar bastante en estos aspectos para convertir esta debilidad en una fortaleza y un camino para poder definir estrategias beneficiosas para la empresa.

Además, se realiza un chequeo exhaustivo del comportamiento adecuado de los conductores, en el mismo se controla lo siguiente:

- Conductor no debe encontrarse en ninguna circunstancia bajo efectos de alcohol, drogas o sustancias psicotrópicas.
- El uso de celular se encuentra restringido en los casos en los que los mismos provoquen desconcentración y pongan en riesgo.
- El conductor debe descansar y encontrarse en buen estado de salud para poder laborar sin problemas.
- Deben conocer el plan de acción
- El plan de comportamiento y buena conducta de los conductores debe atenerse a las normas como lo son: no discriminación, no peleas, insultos, actitud hostil ni malos tratos a ninguna persona con la que se tenga contacto en los procesos
- Poseer un buen aseo tanto personal como del vehículo que será asignado al proceso de transporte.
- Conocer todas las señales de tránsito
- Conocer la ruta y el estado de las vías en las que se va a transportar la mercadería.
- Conocer el área donde se va a movilizar en los puntos de carga y descarga.

Para la calificación de las percepciones culturales, se consideraron algunos factores importantes como por ejemplo, la historia de la empresa que se mostró anteriormente, los clientes fijos y de años de servicio con los que la empresa cuenta, en cuanto a la igualdad laboral se pudo observar que en la parte operativa todos los conductores son hombres y en la parte administrativa todas las empleadas son mujeres; en la reunión mantenida con los empleados se pudo constatar que el trato que se tiene con los clientes es transparente y no existe de ninguna manera actos de corrupción.

Sin embargo al preguntarles si se sentían identificados al 100% con la empresa, ellos manifestaron que si hace falta que les den charlas motivacionales para tener más sentido de pertenencia con la empresa.

La empresa cuenta con una misión, visión y valores, tal como se mostró anteriormente, sin embargo, no cuenta con un plan de responsabilidad social y ambiental impartido a los trabajadores.

En cuanto al uso del logotipo, la empresa coloca siempre el mismo en los vehículos, los documentos de control, uniformes, entre otros.

Los empleados siempre se encuentran con sus uniformes de trabajo ya que sin ellos es imposible ingresar a cargar donde sus clientes.

Tabla 18
Percepciones culturales

EVALUACIÓN BASADA EN PERCEPCIONES CULTURALES - EBA	
PERCEPCIONES CULTURALES	
Como cliente la experiencia es formal	4
La empresa tiene una historia que contar	5
Igualdad de género laboral	5
Denota fuerte ética de trabajo	5
Los empleados reflejan una cultura fuerte de la empresa	3
Se perciben empleados felices con su trabajo	4
Fomento a la responsabilidad social y ambiental	3
Vestimenta adecuada para el tipo de trabajo	5
Cuenta con misión, visión y objetivos claros	5
El uso de símbolos, logos, slogans	5
Demostraron rituales importantes en el trato con el cliente	3
TOTAL PERCEPCIONES CULTURALES	4,27

Fuente: Transporte Santamaría Cía. Ltda. (2019)

En lo que se refiere a la evaluación basada en percepciones culturales, se puede ver que la empresa tiene una fortaleza considerable, sin embargo, es importante que trabaje en el ámbito de trato con el cliente, como ya se estableció anteriormente, pues es en el factor en el que más falla, además de implementar mecanismos de cuidado al ambiente que le permitan brindar a los clientes más confianza al momento de contratar los servicios, convirtiéndolo en estrategia para incrementar ventas.

Tabla 19
Auditoría interna global

AUDITORIA INTERNA GLOBAL	3,92
---------------------------------	-------------

Fuente: Evaluación basada en recursos, actividades y percepciones culturales (2019)

La empresa en esta evaluación, tiene una calificación de 3,92 lo que significa que no está esforzándose en corregir sus debilidades y no está aprovechando al máximo los recursos y capacidades disponibles para generar estrategias para la empresa, que le permitan generar ventajas competitivas en el sector.

Es importante conocer mediante este análisis, la situación actual de la empresa, para de esta manera tomar las acciones correctivas que le permitan darse a conocer al cliente como una empresa que es buena en lo que hace y que tenga ese plus que muchas veces se requiere al momento de seleccionar un proveedor.

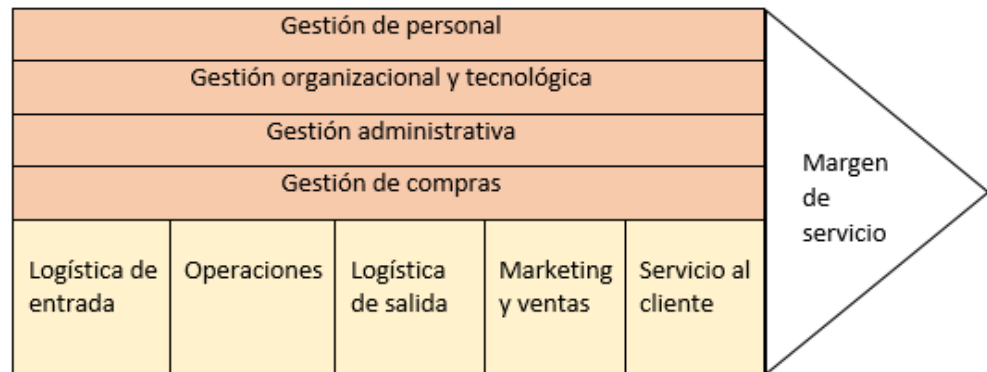
5. Análisis de la cadena de valor

Para poder realizar este análisis, es conveniente revisar cada eslabón de la cadena de valor de la empresa y verificar en qué actividad la empresa realiza bien su trabajo y cual proceso es posible impulsarlo y generar valores agregados para los clientes e incrementar las ventas.

A continuación, se presenta la cadena de valor de Transporte Santamaría:

Gráfico 2

Cadena de valor de Transporte Santamaría Cía. Ltda.



Fuente: Transporte Santamaría Cía. Ltda. (2019)

Gestión de personal: Se realizan capacitaciones trimestrales, se entregan certificados de asistencia y se selecciona al empleado del mes.

Gestión organizacional y tecnológica: Existe un sistema de rastreo satelital controlado por la empresa para verificar rutas y tiempos. La empresa cuenta con 10 conductores de vehículos y 7 administrativos y operativos.

Gestión administrativa: Actualmente la empresa se encuentra en proceso de implementación de la certificación ISO 9001 de calidad.

Gestión de compras: Se realiza la adquisición de materiales para la operación de los camiones, tales como: combustible, aceite de motor cuyos cambios se realizan cada 7.500 km, llantas con cambios cada 60.000 km, repuestos que se cambia durante los mantenimientos y cuando existen desperfectos mecánicos. Todos los vehículos se encuentran asegurados en caso de que los vehículos ocasionen daños a terceros.

Logística de entrada: El servicio de transporte inicia en este paso, al contactarse con el cliente y solicitar la carga, ya sean estos clientes fijos o nuevos.

Operaciones: En este proceso lo que primero se realiza es una revisión mecánica de los vehículos, además de cerciorarse si documentos habilitantes se encuentran al día.

Además, se revisa estados de vías, rutas por donde se va a transitar, se coordina los viáticos que se necesitarán en el transcurso del viaje y se aprueba el día y la hora en la que se realizará la prestación del servicio.

Logística de salida: Se realiza el transporte de carga del punto de origen al punto de destino de manera segura.

Marketing y ventas: En este eslabón no se realiza mucha gestión de ventas ni publicidad, por lo que es en la actividad que se debe trabajar.

Servicio al cliente: Constantemente el gerente general se contacta con los clientes para recibir reclamos y sugerencias o necesidades con la finalidad de brindar un mejor servicio.

Haciendo un análisis de cada eslabón de la cadena de valor, se puede determinar que: Transporte Santamaría debería hacerse conocer en el mercado por las características de infraestructura que tiene, pues es una ventaja que tiene al estar ubicada estratégicamente por el cual se puede dirigir hacia la costa y hacia la sierra, brindando a los clientes un servicio con mayor rapidez.

La empresa debería también aprovechar todo el soporte físico que tiene, pues al momento solamente utiliza los vehículos con plataforma, dejando de lado las camas bajas, los tanqueros y los montacargas que pueden ser alquilados y obtener un beneficio adicional.

Transporte Santamaría debería hacerse conocer en el mercado por el tiempo de experiencia que tienen, pues este es un punto a favor para que los clientes tomen en cuenta al momento de seleccionar a su proveedor. Así como también debería hacerse conocer por los servicios adicionales que brinda como lo es el rastreo satelital a tiempo real que

posee, pues esta es una garantía que la empresa brinda en cuanto a seguridad de su carga y pueden existir clientes que tomen en cuenta en gran medida este factor al momento de contratar a su transportista.

Por otro lado, también está el servicio completo que entrega Transporte Santamaría a sus clientes, al momento de contratar despachadores en los puertos para constatar que el vehículo que carga se encuentre en excelentes condiciones, además de realizar la documentación para el transporte correcto de la carga, como lo es la guía de remisión y las autorizaciones de salida de los puertos, dándole al cliente un alivio realizando esta parte que corresponde a su trabajo.

Otra característica muy importante que tiene Transporte Santamaría, es brindar un servicio adicional a los clientes al apoyarlos en la realización de actividades netamente de su operación, aportando a su cadena de valor.

En varias ocasiones, los clientes requieren transportar mercadería delicada, para lo cual Transporte Santamaría brinda custodia y la implementación de un chip con rastreo, lo que permite que los clientes se sientan en total confianza para dejar en manos de la empresa de transporte su mercadería, estos servicios adicionales se los entrega sin costo adicional, lo cual genera una diferenciación en la prestación del servicio, pues existen empresas que brindan este servicio, sin embargo es cobrado y el flete incrementa su precio

De acuerdo al análisis de esta cadena de valor, la ventaja competitiva que una empresa de transporte pesado puede sacar de sus actividades es el desarrollo del producto, realizando actividades adicionales que le brinden al cliente un beneficio, al despreocuparse por su proceso logístico de transporte desde el puerto hasta sus bodegas y viceversa.

Esta se considera una ventaja competitiva pues en el actual sistema en el que se desempeñan las empresas de transporte, no existe un servicio completo, sin tener que realizar muchos esfuerzos ni invertir gran cantidad de recursos, ganando mercado por esta característica importante en el servicio que brinda.

6. Análisis FODA

Después de haber detallado la filosofía empresarial, cadena de valor, análisis basado en recursos y plan de acción de Transporte Santamaría es preciso determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene actualmente la empresa, para

lo cual se hizo un análisis del primer capítulo del cual se establecieron las siguientes oportunidades y amenazas:

- Oportunidades:

Oportunidad 1 (O1): El sector de transporte corresponde a uno de los más importantes del país.

Oportunidad 2 (O2): El sector de transporte ha ido incrementando su actividad año a año, lo cual ningún otro sector lo ha hecho

Oportunidad 3 (O3): La FENATRAPE logró que la matrícula tenga una duración de 5 años y que haya exoneración del 5% a los choferes profesionales en la emisión de las licencias profesionales.

Oportunidad 4 (O4): La FENATRAPE ayudó a que se exoneren los precios de los neumáticos y lubricantes.

Oportunidad 5 (O5): La FENATRAPE ayudó a que en los peajes se emitan facturas a nombre de la empresa de transporte.

Oportunidad 6 (O6): La FENATRAPE contribuyó a que el precio del combustible no incremente.

Oportunidad 7 (O7): A través de la FENATRAPE se logró que el SRI exija la facturación solamente a través de un permiso de operación.

Oportunidad 8 (O8): La herencia del transporte que proporciona un conocimiento de mucho tiempo atrás que las empresas pueden usar a su favor para brindar un servicio de mayor calidad.

Oportunidad 9 (O9): No existen productos sustitutos del transporte de carga pesada.

- Amenazas:

Amenaza 1 (A1): En el año 2013 el Gobierno estableció un cuadro de precios de fletes que fue fijado junto a la FENATRAPE, sin embargo, estos precios no se cumplen en el sector, debido a que los precios en el mercado son fijados de acuerdo a los de la competencia, solamente en el sector público se respetan estas tarifas.

Amenaza 2 (A2): Las nuevas leyes de tránsito que, al infringirlas, se generan multas excesivas.

Amenaza 3 (A3): La corrupción que existe por parte de los agentes de tránsito al cobrar coimas a los conductores cuando no cumplen con la ley en lugar de sancionarlos

Amenaza 4 (A4): Una amenaza que existe en el sector de transporte es la informalidad, la idea errónea de que el transporte es un buen negocio y se crean varias empresas con precios muy bajos que afectan a todo el sector.

Amenaza 5 (A5): La vialidad de algunas ciudades del país que no brindan facilidades a los vehículos de carga pesada para transitar, por ejemplo, no existen puentes de retorno en vías altamente transitadas o de alta velocidad, lo que provoca accidentes de tránsito que se pueden evitar.

Amenaza 6 (A6): La restricción del ingreso a la ciudad en cualquier hora, provoca un retraso en la entrega de la mercadería que muchas veces es perecible o sumamente necesaria para la producción.

Amenaza 7 (A7): Existen transnacionales disfrazadas de empresas nacionales brindan servicio de transporte conjuntamente con transporte marítimo y aéreo a costos muy bajos, lo cual daña el mercado.

Amenaza 8 (A8): Los proveedores son los que ponen sus condiciones de pago y garantías para vender sus productos.

Así también se presentan las siguientes fortalezas y debilidades de la empresa:

- Fortalezas:

Fortaleza 1 (F1): La empresa tiene más de 25 años de experiencia en el transporte de carga pesada.

Fortaleza 2 (F2): La empresa cuenta con flota de 10 vehículos propios y adicionales también cuenta con 30 vehículos afiliados, que le permiten brindar un mejor servicio al cliente.

Fortaleza 3 (F3): Transporte Santamaría mantiene contratos con sus clientes desde hace 20 años atrás, los mismos que se han ido renovando periódicamente hasta la actualidad, debido a la satisfacción en el servicio prestado.

Fortaleza 4 (F4): La empresa se encuentra agremiada a la Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador, lo que le permite acceder a beneficios otorgados por este gremio.

Fortaleza 5 (F5): Todos los socios ayudan a resolver los inconvenientes que se presentan sin condición.

Fortaleza 6 (F6): La empresa cuenta con un reglamento interno que está ligado a las leyes de transporte nacionales e internacionales.

Fortaleza 7 (F7): Transporte Santamaría se encuentra ubicada estratégicamente en un punto céntrico para viajar hacia la costa y hacia la sierra del país.

Fortaleza 8 (F8): La empresa cuenta con un taller propio para dar mantenimiento preventivo y correctivo a sus vehículos.

Fortaleza 9 (F9): Transporte Santamaría cuenta con una póliza de seguro en caso existir siniestros a terceros.

Fortaleza 10 (F10): La empresa cuenta con rastreo satelital en todos sus vehículos y en la mercadería en casos especiales.

Fortaleza 11 (F11): Transporte Santamaría realiza trámites de operaciones, ayudando a sus clientes a facilitarles procesos que se encuentran en su cadena de valor.

- Debilidades:

Debilidad 1 (D1): La empresa tiene pocos clientes, lo que constituye un riesgo para los ingresos.

Debilidad 2 (D2): Transporte Santamaría no cuenta con un manual de procesos establecido e impartido a todos sus empleados.

Debilidad 3 (D3): Los conductores de los vehículos únicamente poseen educación de segundo nivel, lo que dificulta la adecuada operación de la empresa.

Debilidad 4 (D4): La empresa no tiene un plan estratégico que le permita fijarse metas y objetivos a largo plazo.

Debilidad 5 (D5): Al ser una empresa familiar, en ciertas ocasiones las decisiones que son tomadas en base a relaciones y no con fundamento en las necesidades empresariales.

Debilidad 6 (D6): En ciertas ocasiones existe asimetría de información entre la Gerencia y el departamento de operaciones, debido a que no se cumplen el número de rutas programadas en un determinado tiempo.

Debilidad 7 (D7): La empresa no cuenta con un plan de marketing ni se encuentra publicado en las redes sociales.

Es necesario realizar una calificación de los factores externos e internos detallados anteriormente en el FODA, lo que ayudará a la empresa saber cómo se encuentra actualmente respecto a estos factores, si está aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas existentes en el mercado; para lo cual, a continuación, se presenta la matriz EFE (Evaluación de factores externos) con su calificación correspondiente:

La calificación que se dé a cada factor va a determinar qué tan eficazmente está respondiendo las estrategias de la empresa a cada factor, donde 4 va a ser una respuesta superior, 3 una respuesta por encima del promedio, 2 una respuesta promedio y 1 es deficiente.

Tabla 20
Matriz EFE

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
El sector de transporte corresponde a uno de los más importantes del país.	0,03	4	0,12
El sector de transporte ha ido incrementando su actividad año a año.	0,04	4	0,16
La FENATRAPE logró que la matrícula tenga una duración de 5 años y que haya exoneración del 5% a los choferes profesionales en la emisión de las licencias profesionales.	0,05	4	0,20
La FENATRAPE ayudó a que se exoneren los precios de los neumáticos y lubricantes.	0,05	2	0,10
La FENATRAPE ayudó a que en los peajes se emitan facturas a nombre de la empresa de transporte.	0,03	4	0,12
La FENATRAPE contribuyó a que el precio del combustible no incremente.	0,09	4	0,36
A través de la FENATRAPE se logró que el SRI exija la facturación solamente a través de un permiso de operación.	0,07	2	0,14
La herencia del transporte permite a las empresas brindar un servicio de mayor calidad.	0,04	4	0,16
No existen productos sustitutos del transporte de carga pesada.	0,06	4	0,24
Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
En el año 2013 el Gobierno estableció un cuadro de precios de fletes que no se cumple, sino solamente en el sector público.	0,10	1	0,10
Las nuevas leyes de tránsito que al infringirlas, se generan multas excesivas.	0,07	2	0,14
La corrupción que existe por parte de los agentes de tránsito al cobrar coimas a los conductores.	0,04	3	0,12
Empresas informales que operan en el país.	0,08	2	0,16
La vialidad de algunas ciudades del país que no brindan facilidades a los vehículos de carga pesada para transitar.	0,06	1	0,06

La restricción del ingreso a la ciudad a cualquier hora	0,04	1	0,04
Existen transnacionales que brindan servicio de transporte conjuntamente con transporte marítimo y aéreo a costos muy bajos, lo cual daña el mercado.	0,10	1	0,10
Los proveedores son los que ponen sus condiciones de pago y garantías para vender sus productos.	0,05	2	0,10
Totales	1,00		2,42

Fuente: Análisis FODA

Si la puntuación ponderada total es 4,0 indica que la empresa está actuando bien frente a las oportunidades y mitigando las amenazas; mientras que si la puntuación ponderada total es 1,00 quiere decir que la empresa no está aprovechando en lo absoluto las oportunidades ni tomando medidas para que no le afecten las amenazas, siendo 2,5 la puntuación ponderada promedio (David 2013, 81).

En este caso para Transporte Santamaría, la puntuación ponderada total es de 2,42, lo que quiere decir que se encuentra bajo el promedio, lo que quiere decir que al momento la empresa no está aprovechando las oportunidades ni mitigando las amenazas existentes de manera correcta, por lo que se puede concluir que la administración no está realizando una gestión adecuada, ni se está basando en las prácticas del sector.

Sin embargo, cabe recalcar que algunas de las oportunidades y amenazas antes descritas, tienen influencia directa sobre todas las empresas de transporte constituidas legalmente, debido a que existen reglamentos nacionales que obligan a las empresas a operar de tal manera por lo que mitigar ciertas amenazas inherentes a la operación regular es imposible así como también se ven beneficiadas directamente de las oportunidades existentes en el entorno sin necesidad de tomar acciones para potencializar estas oportunidades.

Luego de haber calificado los factores externos a través de la matriz EFE, es necesario también realizar una calificación de los factores internos de la empresa a través de la matriz EFI (Evaluación de factores internos), donde: debilidad importante tendrá una calificación de 1; debilidad menor tendrá calificación de 2; una fortaleza menor tendrá una calificación de 3 y una fortaleza importante tendrá una calificación de 4.

Tabla 21
Matriz EFI

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
La empresa tiene más de 25 años de experiencia en el transporte de carga pesada.	0,07	4	0,28
La empresa cuenta con flota propia de 10 vehículos y adicional también cuenta con 30 vehículos afiliados, que le permiten brindar un mejor servicio.	0,06	3	0,18
Transporte Santamaría mantiene contratos con sus clientes desde hace 20 años atrás, los mismos que se han ido renovando periódicamente hasta la actualidad, debido a la satisfacción en el servicio prestado.	0,07	4	0,28
La empresa se encuentra agremiada a la Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador, lo que le permite acceder a beneficios otorgados por este gremio.	0,05	3	0,15
Todos los socios ayudan a resolver los inconvenientes que se presentan sin condición.	0,05	3	0,15
La empresa cuenta con un reglamento interno que está ligado a las leyes de transporte nacionales e internacionales.	0,06	3	0,18
Transporte Santamaría se encuentra ubicada estratégicamente, punto céntrico para viajar hacia la costa y hacia la sierra del país.	0,05	4	0,20
La empresa cuenta con un taller propio para dar mantenimiento preventivo y correctivo a sus vehículos.	0,05	3	0,15
Transporte Santamaría cuenta con una póliza de seguro en caso existir siniestros a terceros	0,05	4	0,20
La empresa cuenta con rastreo satelital en todos sus vehículos y en la mercadería en casos especiales.	0,05	4	0,20

Transporte Santamaría realiza trámites de operaciones, ayudando a sus clientes a facilitarles procesos que se encuentran en su cadena de valor.	0,06	4	0,24
Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
La empresa tiene pocos clientes, lo que constituye un riesgo para los ingresos.	0,06	1	0,06
Transporte Santamaría no cuenta con un manual de procesos establecido e impartido a todos sus empleados.	0,05	1	0,05
Los conductores de los vehículos únicamente poseen educación de segundo nivel, lo que dificulta la adecuada operación de la empresa.	0,05	2	0,10
La empresa no tiene un plan estratégico que le permita fijarse metas y objetivos a largo plazo.	0,06	1	0,06
Al ser una empresa familiar, en ciertas ocasiones las decisiones que son tomadas en base a relaciones y no con fundamento en las necesidades empresariales.	0,05	2	0,10
En ciertas ocasiones existe asimetría de información entre la Gerencia y el departamento de operaciones, debido a que no se cumplen el número de rutas programadas en un determinado tiempo.	0,06	1	0,06
La empresa no cuenta con un plan de marketing ni se encuentra publicado en las redes sociales.	0,05	1	0,05
Totales	1,00		2,69

Fuente: Análisis FODA

Según Fred R. David "Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2,5 son características de organizaciones con grandes debilidades, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte" (David 2013, 122).

En este caso la puntuación ponderada total es 2,69, lo que quiere decir que las debilidades están siendo corregidas y las fortalezas están siendo utilizadas adecuadamente, pues sobrepasa el 2,5 que es el promedio, para lo cual la empresa tiene que seguir con su gestión interna como hasta ahora, así como también mejorando prácticas que le permitan a la empresa seguir mitigando las debilidades y aprovechando las oportunidades existentes.

Una vez que se han realizado las matrices EFE y EFI, es importante realizar un análisis de la competencia de Transporte Santamaría, a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), donde se analizan los factores críticos de éxito que pueden ser externos o internos y su calificación se refiere a las fortalezas y debilidades, que, según su importancia, 4 es una fortaleza principal, 3 una fortaleza menor, 2 una debilidad menor y 1 una debilidad principal (David 2013, 83).

A continuación se presenta la MPC de 3 empresas de transporte existentes en el mercado y sus calificaciones correspondientes; para la realización de esta matriz, se consideran 2 empresas de la competencia que se asimilan más a Transporte Santamaría, de acuerdo al nivel de ingresos anteriormente analizado, encontrándose esta empresa en el rango de \$1.000.001 a \$4.000.000, con \$1.291.98,55 de ingresos en el año 2017; la competencia 1 tuvo de ingresos en el 2017 \$2.464.988,39 y la competencia 2 tuvo de ingresos en el mismo año \$1.408.785,0; esta información se obtuvo de la página de la Superintendencia de Compañías.

Tabla 22
Matriz MPC

Factores críticos de éxito	Ponderación	Transporte Santamaría		Competencia 1		Competencia 2	
		Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Puntualidad	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48

Competitividad de precios	0,15	2	0,30	4	0,60	2	0,30
Administración	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Lealtad del cliente	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Participación del mercado	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Calidad del servicio	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
Experiencia	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Seguridad en el trayecto	0,12	4	0,48	2	0,24	4	0,48
Mantenimientos mecánicos	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Conductores capacitados	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Total	1,00		3,40		3,04		3,38

Fuente: Análisis de las fuerzas competitivas

Como se puede observar, Transporte Santamaría Cía. Ltda. tiene un puntaje más alto de las dos competencias analizadas, sin embargo, con la segunda empresa analizada, su diferencia no es muy alta, teniendo una ligera ventaja sobre ellos en el mantenimiento de los vehículos y ellos una ventaja sobre Transporte Santamaría en la administración.

Por otro lado, se puede evidenciar que la competencia 1 si bien es cierto lleva una ventaja considerable sobre las otras dos empresas en la competitividad de precios, estas tienen falencias en la calidad del servicio, experiencia, seguridad en el trayecto y conductores capacitados; sin embargo, este factor crítico de éxito es el que tiene la puntuación más alta y como se revisó anteriormente, lo que más consideran los clientes son los precios.

Capítulo cuarto

Opciones de estrategias y propuesta

1. Planteamiento de estrategia competitiva

Luego de haber realizado un análisis del sector de transporte pesado en Ecuador y de la empresa Transporte Santamaría Cía. Ltda., a continuación se realiza el planteamiento de las estrategias competitivas más acertadas para implementar en la empresa Transporte Santamaría, a través de la utilización de matrices establecidas por Fred R. David, las mismas que son: Matriz IE (Interna-Externa), FODA cruzado y MPEC (Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa), que a continuación se presenta su desarrollo.

1.1. Matriz FODA cruzado

La Matriz FODA cruzado, de donde se obtienen las relaciones FO, DO, FA, DA, se consiguen diferentes estrategias aprovechando los aspectos positivos y evitando los aspectos negativos para que se tornen a favor de la empresa.

Fortalezas vs oportunidades (FO): En este cruce la empresa debe analizar qué oportunidades puede aprovechar, de acuerdo a sus fortalezas existentes. Sin embargo, debido a que existen oportunidades y fortalezas que no se pueden cruzar para establecer estrategias, en este caso solamente se ha considerado O3, O4, O6, O8, O9, F2, F3, F7 y F8.

Tabla 23

Matriz FODA (FO)

		OPORTUNIDADES				
		O3: La matrícula tiene duración de 5 años y existe exoneración del 5% en la emisión de las licencias profesionales.	O4: Precios de los neumáticos y lubricantes más económicos.	O6: El precio del diésel no incrementó	O8: La calidad del servicio se encuentra garantizada por la herencia de las empresas.	O9: No existen productos sustitutos.
FORTALEZAS						
F2: La empresa cuenta con flota de 10 vehículos propios y 30 vehículos afiliados.	Desarrollo de producto: Adquisición de vehículos nuevos aprovechando	Desarrollo de producto: Adquisición de vehículos nuevos aprovechando	Desarrollo de producto: Adquisición de vehículos nuevos aprovechando			

	costos bajos de operación.	costos bajos de operación.	costos bajos de operación.		
F3: Transporte Santamaría mantiene contratos con sus clientes desde hace 20 años atrás.					Diversificación: Brindar servicios adicionales relacionados.
F7: Transporte Santamaría se encuentra ubicada estratégicamente para viajar hacia la costa y hacia la sierra del país en menor tiempo				Diversificación: Abrir una línea de transporte de courier.	
F8: La empresa cuenta con un taller propio para dar mantenimiento preventivo y correctivo a sus vehículos.					Diversificación: Brindar un servicio adicional de mantenimiento de vehículos

Fuente: Análisis FODA

Debilidades vs oportunidades (DO): Este cruce le permite a la empresa, aprovechar las oportunidades existentes en el mercado para reducir sus debilidades. De igual manera, en esta matriz no se utilizaron todas las oportunidades y debilidades, en este caso se utilizaron O1, O7, O8, D1, D3 y D7 para establecer las estrategias con los respectivos cruces.

Tabla 24

Matriz FODA (DO)

	OPORTUNIDADES		
	O1: El sector de transporte corresponde a uno de los más importantes del país.	O7: El SRI exige la facturación solamente a través de un permiso de operación.	O8: La calidad del servicio se encuentra garantizada por la herencia de las empresas.
DEBILIDADES			
D1: La empresa tiene pocos clientes, lo que constituye un riesgo para los ingresos.			Penetración en el mercado: Realizar publicidad dando a conocer la experiencia de la empresa

D3: Los conductores de los vehículos únicamente poseen educación de segundo nivel, lo que dificulta la adecuada operación de la empresa.	Diferenciación: Realizar capacitación a los conductores para que mejoren su conducta		
D7: La empresa no cuenta con un plan de marketing ni se encuentra publicado en las redes sociales.	Penetración en el mercado: Realizar publicidad dando a conocer la experiencia de la empresa		Penetración en el mercado: Realizar publicidad dando a conocer la experiencia de la empresa

Fuente: Análisis FODA

Fortalezas vs amenazas (FA): En este caso se intenta dar más énfasis en las fortalezas que tiene la empresa para mitigar las amenazas externas; para este cruce las amenazas y fortalezas utilizadas para realizar las estrategias son: A1, A4, A7, A8, F1, F3, F7 y F8.

Tabla 25
Matriz FODA (FA)

AMENAZAS				
	A1: En el año 2013 el Gobierno estableció un cuadro de precios de fletes que solo se cumple en el sector público.	A4: Empresas informales que operan en el país.	A7: Transnacionales que brindan servicio de transporte a costos muy bajos	A8: Los proveedores ponen sus condiciones de pago y garantías en la venta de sus productos.
FORTALEZAS				
F1: La empresa tiene más de 25 años de experiencia en el transporte de carga pesada.		Diferenciación: Entregar a clientes facilidades como despachadores, pólizas de RC	Diferenciación: Entregar a clientes facilidades como despachadores, pólizas de RC	Reducción en costos: Aprovechar que la empresa es conocida para solicitar créditos y rebajas a proveedores
F3: Transporte Santamaría mantiene contratos con sus clientes desde hace 20 años atrás.	Enfoque: Buscar un nicho de mercado para ofrecer un servicio altamente diferenciado.	Diferenciación: Entregar a clientes facilidades como despachadores, pólizas de RC	Diferenciación: Entregar a clientes facilidades como despachadores, pólizas de RC	

F7: Transporte Santamaría se encuentra ubicada estratégicamente para viajar hacia la costa y hacia la sierra del país en menor tiempo		Diversificación: Abrir una línea de transporte de courier y de vehículos de carga liviana	Diversificación: Abrir una línea de transporte de courier y de vehículos de carga liviana	
F8: La empresa cuenta con un taller propio para dar mantenimiento preventivo y correctivo a sus vehículos.	Diversificación: Ofrecer servicio de mantenimiento de vehículos			

Fuente: Matriz FODA (FA)

Debilidades vs amenazas (DA): Por último, en el cruce de debilidades y amenazas lo que se intenta es tratar de eliminar las debilidades que tiene la empresa para reducir el impacto que las amenazas le ocasionan, en este caso las amenazas y debilidades utilizadas son: A1, A4, A5, A6, A7, D1, D2, D6 y D7.

Tabla 26

Matriz FODA (DA)

AMENAZAS					
	A1: En el año 2013 el Gobierno estableció un cuadro de precios de fletes que solo se cumple en el sector público.	A4: Empresas informales que operan en el país.	A5: Algunas vías del país no brindan facilidades a los vehículos de carga pesada para transitar.	A6: La restricción del ingreso a la ciudad en ciertas horas.	A7: Transnacionales que brindan servicio de transporte a costos muy bajos
DEBILIDADES					
D1: La empresa tiene pocos clientes, lo que constituye un riesgo para los ingresos.	Desarrollo de mercado: Buscar posibles nuevos clientes en el exterior.	Desarrollo de mercado: Buscar posibles nuevos clientes en el exterior.			Desarrollo de mercado: Buscar posibles nuevos clientes en el exterior.
D2: Transporte Santamaría no cuenta con un manual de procesos establecido e impartido a todos sus empleados.	Diferenciación: Incluir en los procesos la devolución de contenedores en los puertos por cuenta de la empresa.	Diferenciación: Incluir en los procesos la devolución de contenedores en los puertos por cuenta de la empresa.			

D6: No se cumplen el número de rutas programadas en un determinado tiempo.			Diferenciación: Negociar con los clientes el pago de stand by en caso de demora involuntaria.	Diferenciación: Negociar con los clientes el pago de stand by en caso de demora involuntaria.	
D7: La empresa no cuenta con un plan de marketing ni se encuentra publicado en las redes sociales.	Penetración en el mercado: Crear páginas en redes sociales y publicidad en éstas	Penetración en el mercado: Crear páginas en redes sociales y publicidad en éstas			Penetración en el mercado: Crear páginas en redes sociales y publicidad en éstas

Fuente: Análisis FODA

1.2. Matriz interna externa (IE)

Según Fred R. David en la matriz IE, se analizan dos matrices anteriormente realizadas, las mismas son: matriz EFI cuyos valores totales se ubican en el eje x y la matriz EFE cuyos valores totales se ubican en el eje y.

Si el puntaje del valor total de la matriz EFI en el eje x se encuentra entre 1.0 y 1.99, significa que tiene una posición interna débil, si el puntaje del valor total se encuentra entre 2.00 y 2.99 se considera un valor promedio y si el puntaje del valor total se encuentra entre 3.00 y 4.00 significa que tiene posición interna sólida.

Por otro lado, si el valor total de la matriz EFE en el eje y se encuentra entre 1.00 y 1.99, se considera bajo, si se encuentra entre 2.00 y 2.99 se considera medio y si el puntaje se encuentra entre 3.00 y 4.00 se considera alto.

La matriz IE se compone de tres partes principales, cada una de estas sugiere implementar diferentes estrategias dependiendo del lugar en el que se ubique el cruce de la matriz EFI y EFE.

Si la empresa se encuentra en los segmentos I, II y IV debe realizar estrategias de crecimiento y construcción, que pueden ser estrategias intensivas de penetración en el mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado o también se pueden aplicar estrategias de integración hacia atrás, hacia delante u horizontal.

Así también, si la empresa se ubica en los segmentos III, V o VII se sugiere utilizar estrategias de conservar y mantener, las mismas que pueden ser de desarrollo de productos y penetración en el mercado.

Y por último si el cruce de las matrices se encuentra en los segmentos VI, VIII o IX se sugiere utilizar estrategias de cosechar o enajenar (David 2003, 212).

A continuación, se realiza la matriz IE con los datos de las matrices EFE que obtuvo una calificación de 2,42 y EFI con una calificación de 2,69 antes realizadas:

Tabla 27

Matriz IE

		Sólido 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
			3.0 EFI (2,69)	2.0
	4.0			1.0
Alto 3.0 a 4.0	3.0	I Crecer y construir	II Crecer y construir	III Conservar y mantener
Medio 2.0 a 2.99	2.0	IV Crecer y construir	V Conservar y mantener	VI Cosechar o enajenar
Bajo 1.0 a 1.99	1.0	VI Conservar y mantener	VII Cosechar o enajenar	IX Cosechar o enajenar

Fuente: Matriz EFE y Matriz EFI

De acuerdo a las calificaciones de las matrices EFE y EFI, el cruce corresponde al cuadrante V, mismo que indica que la empresa debe optar por la estrategia de conservar y mantener, pudiendo realizar acciones de penetración en el mercado y desarrollo de producto como, por ejemplo, intensificar las actividades de marketing, busca de nuevos clientes, entrega de servicios adicionales, mejora en el servicio actual, entre otros.

Considerando las estrategias que la empresa debería realizar y tal como se expuso anteriormente, es posible que Transporte Santamaría inicie un plan de marketing, haciendo conocer la empresa a potenciales clientes como lo son petroleras, manufactureras y comercializadoras; poniendo como referencia los años de experiencia y la cartera de clientes con los que ha trabajado, la puntualidad y seguridad que le caracteriza.

Otra estrategia es ofrecer las garantías adicionales como por ejemplo los seguros de responsabilidad civil y transporte, el rastreo satelital a tiempo real, el beneficio de realizar la entrega de contenedores por cuenta propia facilitando la logística del cliente, entre otros.

2. Presentación de resultados

Luego de haber realizado la Matriz FODA y la Matriz IE, se procede a realizar la Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC, utilizando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades antes mencionadas y las posibles estrategias sugeridas, como se presenta a continuación; para escoger la estrategia que más se ajuste a las variables del entorno externo e interno.

Para esta matriz se han seleccionado las estrategias más considerables de las matrices FODA cruzado e IE, que son: penetración en el mercado, desarrollo de producto y diferenciación.

Tabla 28

Matriz MPEC

Estrategias Alternativas							
		Penetración de mercado: Realizar publicidad dando a conocer la experiencia de la empresa.		Desarrollo de producto: Adquisición de vehículos nuevos aprovechando costos bajos de operación.		Diferenciación: Incluir en los procesos la devolución de contenedores en los puertos por cuenta de la empresa.	
Factores clave	Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades							
El sector de transporte corresponde a uno de los más importantes del país.	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06
El sector de transporte ha ido incrementando su actividad año a año.	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12
La FENATRAPE logró que la matrícula tenga una duración de 5 años y que haya exoneración del 5% a los choferes profesionales en la emisión de las licencias profesionales.	0,05	0	0	4	0,20	0	0
La FENATRAPE ayudó a que se exoneren los precios de los neumáticos y lubricantes.	0,05	0	0	4	0,20	0	0
La FENATRAPE ayudó a que en los peajes se emitan facturas a nombre de la empresa de transporte.	0,03	0	0	4	0,12	0	0
La FENATRAPE contribuyó a que el precio del combustible no incremente.	0,09	0	0	4	0,36	0	0

A través de la FENATRAPE se logró que el SRI exija la facturación solamente a través de un permiso de operación.	0,07	0	0	2	0,14	0	0
La herencia del transporte permite a las empresas brindar un servicio de mayor calidad.	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
No existen productos sustitutos del transporte de carga pesada.	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24
Amenazas							
El Gobierno estableció un cuadro de precios de fletes que no se cumple, sino solamente en el sector público.	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Las nuevas leyes de tránsito que al infringirlas, se generan multas excesivas.	0,07	0	0	0	0	0	0
La corrupción que existe por parte de los agentes de tránsito al cobrar coimas a los conductores.	0,04	0	0	0	0	0	0
Empresas informales que operan en el país.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
La vialidad de algunas ciudades del país que no brindan facilidades a los vehículos de carga pesada para transitar.	0,06	0	0	1	0,06	0	0
La restricción del ingreso a la ciudad a cualquier hora	0,04	0	0	3	0,12	0	0
Existen transnacionales que brindan servicio de transporte a costos muy bajos, lo cual daña el mercado.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Los proveedores son los que ponen sus condiciones de pago y garantías para vender sus productos.	0,05	3	0,15	2	0,10	0	0
Totales	1,00						
Fortalezas							
La empresa tiene más de 25 años de experiencia en el transporte de carga pesada.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
La empresa cuenta con flota propia de 10 vehículos y 30 vehículos afiliados.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Transporte Santamaría mantiene contratos con sus clientes desde hace 20 años atrás.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,16
La empresa se encuentra agremiada a la Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador.	0,05	4	0,20	2	0,10	2	0,10
Todos los socios ayudan a resolver los inconvenientes que se presentan sin condición.	0,05	1	0,05	4	0,20	0	0

La empresa cuenta con un reglamento interno que está ligado a las leyes de transporte nacionales e internacionales.	0,06	4	0,24	4	0,24	0	0
Transporte Santamaría se encuentra ubicada estratégicamente en un punto céntrico para viajar hacia la costa y hacia la sierra del país.	0,05	4	0,20	4	0,20	0	0
La empresa cuenta con un taller propio para dar mantenimiento preventivo y correctivo a sus vehículos.	0,05	4	0,20	4	0,20	0	0
Transporte Santamaría cuenta con una póliza de seguro en caso existir siniestros a terceros	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
La empresa cuenta con rastreo satelital en todos sus vehículos y en la mercadería en casos especiales.	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Transporte Santamaría realiza trámites de operaciones, ayudando a sus clientes a facilitarles procesos que se encuentran en su cadena de valor.	0,06	4	0,24	0	0	4	0,24
Debilidades							
La empresa tiene pocos clientes, lo que constituye un riesgo para los ingresos.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Transporte Santamaría no cuenta con un manual de procesos establecido e impartido a todos sus empleados.	0,05	0	0	1	0,05	0	0
Los conductores de los vehículos únicamente poseen educación de segundo nivel.	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05
La empresa no tiene un plan estratégico que le permita fijarse metas y objetivos a largo plazo.	0,06	1	0,06	2	0,12	0	0
Al ser una empresa familiar, en ciertas ocasiones las decisiones que son tomadas en base a relaciones y no con fundamento en las necesidades empresariales.	0,05	0	0	0	0	0	0
En ciertas ocasiones no se cumplen el número de rutas programadas en un determinado tiempo.	0,06	2	0,12	0	0	4	0,24
La empresa no cuenta con un plan de marketing ni se encuentra publicado en las redes sociales.	0,05	4	0,20	3	0,15	0	0
Totales	1,00		4,86		5,64		3,65

Fuente: Matriz FODA y Matriz IE

3. Análisis de resultados

Tal como se pudo determinar en la matriz MPEC, la estrategia que se debería realizar en una empresa de transporte pesado para lograr mayor participación en el

mercado, es la estrategia de desarrollo de producto, pues es la que más se asocia a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Como ejemplo de esta estrategia se podría considerar la adquisición de nuevos vehículos, aprovechando los beneficios que actualmente las empresas tienen al pagar menos en matrículas, licencias de conducir, neumáticos con descuentos y combustible subsidiado, estos vehículos pueden ayudar a brindar un mejor servicio a los clientes.

En cuanto a la factibilidad para realizar esta estrategia en la empresa analizada, tal como se analizó en el capítulo segundo, la empresa no cuenta con una utilidad como para adquirir un vehículo nuevo, sin embargo se puede adquirir un préstamo para financiar el vehículo y las cuotas se podría ir pagando con el mismo trabajo que aumentaría con un vehículo más.

Se realizará otro análisis de matriz MPEC con una nueva estrategia que sea factible, utilizando las estrategias de: penetración en el mercado, diferenciación y diversificación.

Tabla 29

Matriz MPEC

Estrategias Alternativas							
		Penetración de mercado: Realizar publicidad dando a conocer la experiencia de la empresa.		Diversificación: Abrir una línea de transporte de courier y de vehículos de carga liviana		Diferenciación: Incluir en los procesos la devolución de contenedores en los puertos por cuenta de la empresa.	
Factores clave	Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades							
El sector de transporte corresponde a uno de los más importantes del país.	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06
El sector de transporte ha ido incrementando su actividad año a año.	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12
La FENATRAPE logró que la matrícula tenga una duración de 5 años y que haya exoneración del 5% a los choferes profesionales en la emisión de las licencias profesionales.	0,05	0	0	2	0,10	0	0
La FENATRAPE ayudó a que se exoneren los precios de los neumáticos y lubricantes.	0,05	0	0	0	0	0	0

La FENATRAPE ayudó a que en los peajes se emitan facturas a nombre de la empresa de transporte.	0,03	0	0	4	0,12	0	0
La FENATRAPE contribuyó a que el precio del combustible no incremente.	0,09	0	0	4	0,36	0	0
A través de la FENATRAPE se logró que el SRI exija la facturación solamente a través de un permiso de operación.	0,07	0	0	0	0	0	0
La herencia del transporte permite a las empresas brindar un servicio de mayor calidad.	0,04	4	0,16	1	0,04	4	0,16
No existen productos sustitutos del transporte de carga pesada.	0,06	4	0,24	0	0	4	0,24
Amenazas							
El Gobierno estableció un cuadro de precios de fletes que no se cumple, sino solamente en el sector público.	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Las nuevas leyes de tránsito que al infringirlas, se generan multas excesivas.	0,07	0	0	2	0,14	0	0
La corrupción que existe por parte de los agentes de tránsito al cobrar coimas a los conductores.	0,04	0	0	2	0,08	0	0
Empresas informales que operan en el país.	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32
La vialidad de algunas ciudades del país que no brindan facilidades a los vehículos de carga pesada para transitar.	0,06	0	0	4	0,24	0	0
La restricción del ingreso a la ciudad a cualquier hora	0,04	0	0	4	0,16	0	0
Existen transnacionales que brindan servicio de transporte a costos muy bajos, lo cual daña el mercado.	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40
Los proveedores son los que ponen sus condiciones de pago y garantías para vender sus productos.	0,05	3	0,15	1	0,05	0	0
Totales	1,00						
Fortalezas							
La empresa tiene más de 25 años de experiencia en el transporte de carga pesada.	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28
La empresa cuenta con flota propia de 10 vehículos y 30 vehículos afiliados.	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24
Transporte Santamaría mantiene contratos con sus clientes desde hace 20 años atrás.	0,07	4	0,28	1	0,07	4	0,16

La empresa se encuentra agremiada a la Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador.	0,05	4	0,20	0	0	2	0,10
Todos los socios ayudan a resolver los inconvenientes que se presentan sin condición.	0,05	1	0,05	4	0,20	0	0
La empresa cuenta con un reglamento interno que está ligado a las leyes de transporte nacionales e internacionales.	0,06	4	0,24	3	0,18	0	0
Transporte Santamaría se encuentra ubicada estratégicamente en un punto céntrico para viajar hacia la costa y hacia la sierra del país.	0,05	4	0,20	4	0,20	0	0
La empresa cuenta con un taller propio para dar mantenimiento preventivo y correctivo a sus vehículos.	0,05	4	0,20	4	0,20	0	0
Transporte Santamaría cuenta con una póliza de seguro en caso existir siniestros a terceros	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
La empresa cuenta con rastreo satelital en todos sus vehículos y en la mercadería en casos especiales.	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Transporte Santamaría realiza trámites de operaciones, ayudando a sus clientes a facilitarles procesos que se encuentran en su cadena de valor.	0,06	4	0,24	0	0	4	0,24
Debilidades							
La empresa tiene pocos clientes, lo que constituye un riesgo para los ingresos.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Transporte Santamaría no cuenta con un manual de procesos establecido e impartido a todos sus empleados.	0,05	0	0	0	0	0	0
Los conductores de los vehículos únicamente poseen educación de segundo nivel.	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05
La empresa no tiene un plan estratégico que le permita fijarse metas y objetivos a largo plazo.	0,06	1	0,06	1	0,06	0	0
Al ser una empresa familiar, en ciertas ocasiones las decisiones que son tomadas en base a relaciones y no con fundamento en las necesidades empresariales.	0,05	0	0	0	0	0	0
En ciertas ocasiones no se cumplen el número de rutas programadas en un determinado tiempo.	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24
La empresa no cuenta con un plan de marketing ni se encuentra publicado en las redes sociales.	0,05	4	0,20	0	0	0	0
Totales	1,00		4,86		4,45		3,65

Fuente: Matriz FODA y Matriz IE

Realizando un segundo análisis de la matriz MPEC, se puede observar que la estrategia más óptima a utilizar es la de penetración en el mercado, a través de la publicidad, poniendo énfasis en el tiempo de permanencia en el mercado, es decir, los años de experiencia que la empresa tiene y las buenas prácticas que posee como por ejemplo la puntualidad y la seguridad que ofrece al brindar el servicio.

Es una buena estrategia que se puede realizar, considerando que no se necesita de un presupuesto muy elevado para realizarlo, pues existen las redes sociales donde se pueden crear páginas gratuitas, publicidad en páginas web especializadas que tienen un costo mensual no tan elevado y con una utilidad mínima que quede en el año se puede invertir en esto, así como también publicidad en vallas y lugares estratégicos que tienen se pueden obtener a costos no muy elevados.

Entonces entre las dos estrategias analizadas en las matrices MPEC, se puede considerar que la de penetración en el mercado es la estrategia más acertada.

Conclusiones

En la presente tesis se logró alcanzar el objetivo propuesto que es el de determinar la estrategia competitiva más idónea para implementar en una empresa de transporte pesado.

A través del análisis de los diferentes sectores económicos del país, se pudo establecer que los más representativos son los de manufactura, comercio y construcción, mismos que en su cadena de valor necesitan una empresa de transporte de carga para poder entregar sus productos a sus clientes, es ahí donde ingresa el sector de transporte, el mismo que fue analizado en esta tesis.

Con la utilización de los diferentes métodos de recolección de información fue posible identificar las diferentes estrategias que las empresas de transporte actualmente se encuentran realizando.

A través del análisis basado en recursos, cadena de valor y FODA, se pudo determinar que la empresa está fallando en el ámbito de publicidad y marketing, para lo cual debería impulsar prácticas en ésta área que le permitan incrementar las ventas y ser más competitiva.

En el análisis de la matriz EFE se pudo determinar que la empresa no se encuentra manejando correctamente las oportunidades y amenazas a las que se encuentra enfrentada pues su puntuación se encuentra bajo el promedio, teniendo que tomar acciones correctivas que le permitan incrementar este valor.

En el análisis de la matriz EFI se pudo establecer que la empresa se encuentra manejando de manera correcta las fortalezas y reduciendo las debilidades que posee, pues se encuentra sobre el promedio.

Como resultado del análisis de la matriz MPC, se pudo determinar que la empresa Transporte Santamaría, lleva una ligera ventaja sobre las dos empresas analizadas de la competencia, considerando que los factores críticos de éxito más considerados por los clientes son los que la empresa cumple y en la que tiene mayor puntaje.

A través de la matriz del FODA cruzado se pudo obtener diferentes estrategias que las empresas pueden poner en práctica, tales como: liderazgo en costos,

diferenciación, enfoque, diversificación, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y penetración en el mercado.

Las estrategias más adecuadas para la empresa analizada en esta tesis, según la matriz IE (Interna-Externa) luego de ubicarse en el cuadrante V que propone estrategias de conservar y mantener son: la de penetración en el mercado y desarrollo de producto.

La estrategia competitiva más adecuada para incrementar las ventas de una empresa de transporte pesado que se obtuvo de la matriz MPEC es la de desarrollo de producto, que implica diversas acciones, dentro de las cuales se encuentra la adquisición de nuevos vehículos, sin embargo si una empresa no cuenta con los recursos necesarios para implementar esta estrategia, esta no sería la más adecuada.

Otra estrategia competitiva adecuada obtenida de la matriz MPEC es la de penetración en el mercado, que tiene como acción la de realizar publicidad haciéndose conocer por sus años de experiencia en el mercado a través de redes sociales y publicidad en lugares estratégicos.

Sería muy interesante que, a partir de este trabajo de investigación, se analice el desenvolvimiento del sector de transporte pesado en otros países, y realizar una comparación de las prácticas efectuadas por estas empresas para darnos cuenta de los beneficios y las fallas que estamos teniendo en el país y de esta manera poder realizar un benchmarking con mejoras para que este sector siga creciendo y mitigando cualquier riesgo ya existente o que se pueda presentar en un futuro.

Referencia bibliográfica

- Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero. (2018). BOLETÍN ESTADÍSTICO 2016.
- Banco Central del Ecuador. (2017). VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA.
- Briceño, M., & Martínez, E. (2015). *Direccionamiento Estratégico*. España: Editorial Academia Española.
- BUSINEMETRICS. (04 de Mayo de 2018). La importancia del direccionamiento estratégico y sus componentes.
- Cámara de Transporte Pesado de Pichincha. (2016). NOTICIAS PERMISO DE OPERACIÓN.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- EL COMERCIO. (28 de Diciembre de 2018). Incremento del precio de los combustibles.
- Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador. (2018). NOTICIAS FENATRAPE
- Ghemawat, Pankaj & Rivkin, J. (2014). *Ventaja Competitiva*. Harvard Business. 4.
- Hax, A. & Wilde, D. (2004). *El Proyecto Delta*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). CPV APLICATIVOS CIU4.0
- Jarillo, J. (1992). *Dirección Estratégica*. Colombia: Ma Graw Hill.
- Mayo, A. & Lank, E. (2003). *Las Organizaciones que Aprenden*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Michaux, S. & Cadiat, A. (2016). *Las Cinco Fuerzas de Porter Cómo diferenciarse de la competencia con éxito*. España: Plurilingua Publishing.
- Mintzberg, H. (2007). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business. 11.
- Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Servicio de Rentas Internas. (2019). DECLARACIONES.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). ESTADOS FINANCIEROS.
- Troya, A. (2003). *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*. Ecuador: Corporación Editora Nacional.
- Sánchez, G. (2008). *Cuantificación de valor de la cadena de suministro extendida*. España: Del Blanco Editores.

Anexo 1

Entrevista al Vicepresidente de la FENATRAPE

Entrevista a representante de gremio de transporte pesado en Ecuador

1. ¿Qué beneficios otorgan los gremios a las compañías de transporte pesado en Ecuador?

La FENATRAPE es una asociación gremial, apolítica que está para dar los servicios que sean necesarios a los agremiados, luchando por la igualdad y equidad, somos una organización de hace 50 años.

Se ha logrado que la matrícula tenga una duración de 5 años, que haya una exoneración del 5% en la emisión de matrículas profesionales, exoneración de precios de neumáticos y aceites.

2. ¿La FENATRAPE establece tarifas de fletes para que las empresas las estandaricen?

En el 2013 salió un cuadro de precios, que no se respeta porque se está sujeto a la ley de oferta y demanda y no se ha podido cumplir, solamente se cumple en los contratos del Estado.

3. ¿El cliente o el proveedor tiene más poder para fijar precios?

En la actualidad el cliente es el que fija los precios a pesar de que el transportista brinda agregados al servicio. Así como también las condiciones de pago.

4. ¿Existen personas informales que brindan servicio de transporte pesado en el país?

En su gran mayoría el 60% son informales, que es competencia desleal porque no calculan costos y se rebajan el precio sin considerar los gastos.

5. ¿Cómo afecta la informalidad en las empresas legalmente constituidas?

Porque se bajan de precios los fletes porque no tienen el valor real de lo que cuesta hacer un flete.

6. ¿Qué opinión tiene acerca de la competencia desleal que existe entre los agremiados?

Existe competencia desleal entre los mismos agremiados, pues compiten por precios muy bajos mas no por valores agregados, en el 2003 un flete costaba \$750, ahora cuesta \$500.

7. ¿Cuáles son las principales preocupaciones de las empresas de transporte pesado?

El valor del flete, las nuevas leyes de tránsito, la ley de infraestructura, cada vez las sanciones son más altas, la actividad se ve afectada.

8. ¿Qué medidas tomaron las empresas ante la recesión económica del 2016 con reducción de importaciones y exportaciones en el país?

Muchas empresas desaparecieron, los porcentajes de transporte se redujeron notablemente, cada empresa tomó medidas internas, la FENATRAPE no hizo mayor cosa.

9. ¿Tiene conocimiento de estrategias que las empresas tomaron para contra restar la pérdida que tuvieron en la recesión?

La mejor estrategia fue la reducción de gastos, tuvieron que despedir empleados.

10. ¿Qué oportunidades hay en el mercado para que las empresas operen correctamente?

Herencia, hay un conocimiento de mucho tiempo atrás.

11. ¿Qué amenazas hay en el mercado para que operen las empresas?

La informalidad, la idea errónea de que el transporte es un buen negocio y no es así y se crean varias empresas con precios muy bajos que afectan a todo el sector.

12. ¿Las empresas de transporte pesado brindan otros tipos de servicios adicionales?

Pocas empresas brindan servicios agregados, la competencia es por precios de fletes, los clientes se fijan solamente en el precio del flete que sea económico para ellos incrementar sus utilidades.

Anexo 2

Entrevista a Gerente General de Transporte Santamaría Cía. Ltda.

Entrevista a representante de Transporte Santamaría Cía. Ltda.

1. ¿Considera que el servicio que brinda actualmente cuenta con valor agregado para sus clientes?

Si brindamos valor agregado al momento de tener despachadores en los puertos que supervisan el estado de los vehículos, la carga y la documentación en regla para que el vehículo pueda circular con normalidad.

2. ¿Qué factores considera que le han permitido permanecer en el mercado hasta la actualidad?

La puntualidad y la honradez son las dos características que nuestra empresa practica y nos permite continuar en el mercado con más de 25 años.

3. ¿Qué acciones piensa que actualmente está o no realizando la empresa que no le permiten incrementar las ventas?

Pienso que podría ser la falta de publicidad, no tenemos redes de contacto importantes.

4. ¿Considera que puede poner en práctica nuevas estrategias que le permitan incrementar las ventas?

Se ha pensado incrementar una nueva línea de servicio como lo es la de Courier.

5. ¿Cuáles piensa que son las estrategias que sus competidores están poniendo en práctica para incrementar sus ventas?

Las empresas de transporte siempre están tratando de dar un servicio de puerta a puerta y sin costos adicionales para el cliente.

6. ¿Cuáles son las amenazas y las oportunidades que afectan al desarrollo de las empresas de transporte pesado?

Como amenaza se tiene a empresas que brindan servicio de transporte pero su giro de negocio no es el transporte sino servicios logísticos, a precios muy bajos que afectan al transportista mediano y pequeño del país. Las oportunidades las crea la misma empresa de transporte.

7. ¿Considera que los gremios ayudan con beneficios a las empresas de transporte pesado?

En cierta manera ayudan con beneficios como la reducción de precios de ciertos productos de transporte pero la empresa es la que debe aprovechar estos beneficios.

Anexo 3

Entrevista a usuario de servicio de transporte pesado

Entrevista a usuario de servicio de transporte pesado

1. ¿Qué tipo de transporte utiliza en la empresa?

Nosotros utilizamos transporte de carga pesada para transportar la mercadería del puerto a nuestras bodegas y para distribución interna ocupamos camiones pequeños.

2. ¿Qué servicios adicionales de logística utiliza en su empresa?

Lo que es el manejo interno que lo manejamos nosotros mismo, no tenemos una empresa que nos realice ese trabajo.

3. ¿Qué factores considera importantes al momento de escoger un proveedor en general?

Que muestren seriedad en el servicio o producto que nos entregan, que tengan buena calidad y un precio accesible.

4. ¿Qué factores considera importantes al momento de escoger un proveedor de transporte?

Primero que sean serios en el trabajo, que sean puntuales y que nos traigan nuestra mercadería intacta, sin un rasguño.

5. ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir por parte de una empresa de transporte?

Que se encarguen de toda la parte de logística en los puertos para sacar la mercadería.

6. ¿Estaría dispuesto a pagar más por un servicio de transporte que le brinde mayor seguridad y mejor calidad?

Con nuestra mercadería no necesitamos un servicio de transporte más especializado, no estamos en condiciones de pagar más por este rubro, existen empresas que si necesitan que su mercadería tenga un trato más especial, ellos tal vez pueden cancelar más por un servicio mejor.

7. ¿Contrataría una empresa de transporte con poca experiencia en el mercado?

Siempre es una garantía tener una empresa que tenga experiencia en el sector de transporte, es importante ver el grado de inconvenientes que se tiene con una empresa para tomar la decisión de escoger una empresa de transporte, pero si hay una empresa nueva con precios bajos y me ofrece calidad en el servicio si se puede también trabajar con ellos.

Anexo 4

Formato de cuestionario de conversatorio con empleados de Transporte Santamaría Cía. Ltda.

Cuestionario de conversatorio con empleados de Transporte Santamaría

1. ¿Tienen tiempo de llevar al día su trabajo?
2. ¿Sienten que tienen influencia sobre la cantidad de trabajo que se les asigna?
3. ¿Se toma en cuenta su opinión al brindar una sugerencia de mejora para la empresa?
4. ¿Piensan que su trabajo requiere su iniciativa para desarrollarlo?
5. ¿Piensan que en su trabajo aprenden cosas nuevas?
6. ¿Tienen un acercamiento directo con los altos mandos de los clientes?
7. ¿Se sienten comprometidos con su profesión?
8. ¿Se encuentran trabajando en cargos para los cuales se prepararon profesionalmente?
9. Cuando hablan de su trabajo ¿lo hacen con entusiasmo?
10. ¿Saben exactamente qué tareas son de su responsabilidad?
11. ¿Reciben toda la información necesaria para realizar su trabajo correctamente?
12. ¿Conocen y trabajan bajo el reglamento interno de la empresa?
13. ¿Conocen la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?
14. ¿Reciben ayuda de sus compañeros de trabajo en caso de necesitarlo?
15. En el trabajo ¿sienten que forman parte de un grupo?
16. ¿Las disposiciones impartidas por sus jefes son claras?
17. ¿Planifican su trabajo con sus jefes inmediatos?