

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
COMERCIAL INTERNACIONAL**

“Plan de Negocios de la empresa Transurgint S.A. (Transportes y Servicios Urgentes Internacionales Sociedad Anónima), en el servicio de transporte internacional de carga por carretera, para la fidelización y captación de nuevos clientes en Ecuador y Colombia”

Tesis de grado previa la obtención del título de
Ingeniero en Comercio Exterior y Negociación
Comercial Internacional

AUTOR: Bolívar Rodolfo Játiva López

ASESOR: MSc. Luis Carvajal

TULCÁN - ECUADOR

AÑO: 2014

CERTIFICADO.

Certifico que el estudiante Bolívar Rodolfo Játiva López con el número de cédula 040123303-6 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “Plan de Negocios de la empresa Transurgint S.A. (Transportes y Servicios Urgentes Internacionales Sociedad Anónima), en el servicio de transporte internacional de carga por carretera, para la fidelización y captación de nuevos clientes en Ecuador y Colombia”.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el reglamento de Grado del Título a Obtener, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

MSc. Luis Carvajal
Tulcán, 13 de Octubre de 2014

AUTORÍA DE TRABAJO.

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Comercio Exterior y Negociación Comercial Internacional de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía

Yo, Bolívar Rodolfo Játiva López con cédula de identidad número 040123303-6 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

F.....

Bolívar Rodolfo Játiva López
Tulcán, 13 de Octubre de 2014

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

Yo, Bolívar Rodolfo Játiva López, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, 13 de Octubre de 2014

Bolívar Rodolfo Játiva López
CI 040123303-6

AGRADECIMIENTO.

El finalizar este trabajo con gran esfuerzo, se siente la satisfacción de haber cumplido una meta más de mi vida, escalando otro peldaño en mi carrera hacia el éxito profesional, esperando servir a la sociedad con calidad y ética profesional.

Primeramente agradezco a Dios, por su gracia que influye sobre todas las personas hace que todo salga como el las destina, cubriéndome con su fortaleza para salir adelante sobre todas las cosas.

A mi esposa Jacqueline, mi hija Fátima por el apoyo brindado, por su empuje para cumplir los objetivos trazados.

A mis hermanos, Wilmer, Edison y Luis, por su comprensión, en los momentos que se necesitaba dejar a un lado el trabajo diario por cumplir los retos estudiantiles.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, por brindarme la oportunidad de adquirir mayores conocimientos y aplicarlos excelentemente en mi ámbito laboral, para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia al servicio de los demás, por enseñarme a ser mejor persona.

A mis profesores por las clases magistrales de sus experiencias y enseñanzas, para mejorar cada día mi labor empresarial, gracias por sus consejos y recomendaciones en bienestar de mi familia.

A mi asesor Magister Luis Carvajal, por haberme encaminado en este proyecto, no solo con su sabiduría sino también con sus consejos y motivación para seguir adelante en los momentos difíciles.

DEDICATORIA.

Este trabajo de tesis lo dedico a Dios, por su infinita grandeza que todo lo puede, y que nunca me hizo perder el rumbo de quien debo ser tanto profesionalmente como en todos los ámbitos de mi vida.

A mi hijo Juan José, que demostró a pesar de las adversidades que debemos luchar aunque tengamos un último aliento de esperanza, hoy que está en el cielo desde halla cuida y protege de mi familia.

A mis padres, por darme la vida sacándome adelante a pesar de sus limitaciones económicas, dándome el aliento necesario para cumplir las metas trazadas.

A todos quienes me conocen por apoyarme, tanto en mi vida familiar, profesional y estudiantil, por un consejo, motivación y simplemente por ser quienes son.

Mil gracias a todos.

ÍNDICE.

CERTIFICADO.....	ii
AUTORÍA DE TRABAJO.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	- 13 -
INTRODUCCIÓN	- 16 -
I. EL PROBLEMA.....	- 17 -
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	- 17 -
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 19 -
1.3. DELIMITACIÓN.....	- 19 -
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	- 20 -
1.5. OBJETIVOS.....	- 22 -
1.5.1 Objetivo General.....	- 22 -
1.5.2 Objetivos Específicos.....	- 22 -
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	- 23 -
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	- 23 -
2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	- 25 -
2.3 MARCO TEÓRICO.....	- 26 -
2.3.1 Teorías utilizadas para la investigación.....	- 26 -
2.3.2 Metodología a utilizar	- 27 -
2.3.3 Vocabulario Técnico	- 27 -
2.3.4 Idea a defender.....	- 28 -
2.3.5 Variables.....	- 28 -
III. METODOLOGÍA.....	- 29 -

3.1.	METODOLOGÍA	- 29 -
3.2.	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	- 29 -
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	- 30 -
3.4.	POBLACIÓN	- 30 -
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.	- 31 -
3.6.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	- 34 -
3.7.	PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	- 35 -
3.7.1.	Análisis situacional del país de destino (Colombia)	- 35 -
3.7.1.1.	Factores socioeconómicos.....	- 35 -
3.7.1.2.	Factores políticos y legales	- 42 -
3.7.1.3.	Factores geográficos.....	- 47 -
3.7.1.4.	Entorno tecnológico	- 49 -
3.7.1.5.	Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM)	- 53 -
3.7.2.	Análisis de Mercado - Servicio	- 55 -
3.7.2.1.	Servicio de transporte de carga por carretera	- 56 -
3.7.2.2.	Oferta de transporte de carga	- 57 -
3.7.2.3.	Competencia.....	- 58 -
3.7.2.4.	Los Proveedores	- 61 -
3.7.2.5.	La Demanda	- 62 -
3.7.2.6.	Perfil del consumidor.....	- 65 -
3.7.3.	Análisis situacional del país de origen (Ecuador)	- 67 -
3.7.3.1.	Factores socio económicos.....	- 67 -
3.7.3.2.	Factores Político y legal	- 72 -
3.7.4.	Proyecciones del Estudio	- 76 -
3.7.4.1.	Proyección de la Oferta.....	- 76 -
3.7.4.2.	Proyección de la Demanda	- 76 -

3.7.4.3. Demanda Insatisfecha	- 78 -
3.7.5. Interpretación de datos.	- 79 -
3.7.5.1. Encuesta a clientes de la empresa Transurgint S.A.:	- 79 -
3.7.5.2. Encuesta a clientes potenciales del servicio de transporte	- 90 -
3.7.5.3. Encuesta a personal de la empresa Transurgint S.A.	- 104 -
3.7.5.4. Entrevista a gerente empresa Transurgint S.A.....	- 110 -
3.7.6. Validación de la Idea a Defender	- 112 -
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	- 114 -
4.1. CONCLUSIONES.	- 114 -
4.2. RECOMENDACIONES.	- 116 -
V. PROPUESTA.....	- 118 -
5.1. TÍTULO.....	- 118 -
5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	- 118 -
5.3. JUSTIFICACIÓN.....	- 118 -
5.4. OBJETIVO.....	- 119 -
5.1. FUNDAMENTACIÓN.	- 120 -
5.2. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	- 120 -
5.2.1. Direccionamiento Estratégico.....	- 121 -
5.2.2. Misión	- 121 -
5.2.3. Visión.....	- 121 -
5.2.4. Objetivos Corporativos.....	- 122 -
5.2.5. Valores y Principios Corporativos	- 122 -
5.2.6. Breve Descripción de la Empresa	- 122 -
5.2.6.1. Análisis FODA.....	- 123 -
5.2.7. Enfoque estratégico	- 125 -
5.2.8. Análisis del Entorno Empresarial	- 125 -
5.2.9. Análisis del Mercado Potencial	- 127 -

5.2.10. Ventaja Competitiva	128 -
5.2.11. Análisis de la Competencia	129 -
5.2.12. Estrategias de Mercadeo	129 -
5.2.13. Estudio Técnico	135 -
5.2.13.1. Tamaño del proyecto	137 -
5.2.13.2. Requerimiento de Activos	138 -
5.2.13.3. Mapa de Procesos	138 -
5.2.14. Plan Financiero	144 -
VI. BIBLIOGRAFÍA	152 -
VII. ANEXOS	155 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fundamentación Legal	25 -
Tabla 2: Fundamentación Teórica	26 -
Tabla 3: Metodología	29 -
Tabla 4: Operacionalización de variables	31 -
Tabla 5: Factores Socioeconómicos	35 -
Tabla 6: Distribución de la población de Medellín - Cali	36 -
Tabla 7: Principales sectores productivos	37 -
Tabla 8: Variación del Índice de Precios al Consumidor – IPC	40 -
Tabla 9: Importaciones y Exportaciones Colombia - Ecuador	41 -
Tabla 10: Política Económica de Colombia	42 -
Tabla 11: Tratados de Libre Comercio de Colombia:	43 -
Tabla 12: Entidades relacionadas con el transporte en Colombia	45 -
Tabla 13: Competencias Institucionales del sector Transporte	46 -
Tabla 14: Vías, puertos y aeropuertos en Colombia	48 -
Tabla 15: Resumen de entidades ITS alrededor del mundo	51 -
Tabla 16: Aplicaciones de los sistemas inteligentes de transporte	52 -
Tabla 17: Matriz de oportunidades y amenazas del medio	53 -
Tabla 18: Oferta vehicular Ecuador	57 -

Tabla 19: Oferta vehicular Colombia	- 58 -
Tabla 20: Competidores de la empresa Transurgint S.A.	- 59 -
Tabla 21: Comparativo de la competencia.....	- 60 -
Tabla 22: Proveedores principales empresa Transurgint S.A.	- 61 -
Tabla 23: Importaciones Colombia	- 62 -
Tabla 24: Exportaciones Colombia	- 63 -
Tabla 25: Demanda Actual	- 63 -
Tabla 26: Clientes Transurgint S.A. de Ecuador y Colombia	- 66 -
Tabla 27: Aspecto Socioeconómico Ecuador.....	- 67 -
Tabla 28: PIB por área económica	- 71 -
Tabla 29: Acuerdos Comerciales Suscritos Ecuador y Colombia.....	- 74 -
Tabla 30: Oferta Proyectada.....	- 76 -
Tabla 31: Proyección de Demanda.....	- 77 -
Tabla 32: Demanda insatisfecha	- 78 -
Tabla 33: Representantes de la empresa Transurgint S.A.....	- 123 -
Tabla 34: Matriz FODA	- 124 -
Tabla 35: Flujo de Operaciones del Servicio.....	- 131 -

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Comportamiento del PIB por sectores	- 38 -
Ilustración 2: Comportamiento de la inflación por grupos de gasto ...	- 40 -
Ilustración 3: Balanza Comercial Colombia - Ecuador	- 41 -
Ilustración 4: Proporción de Gasto en TIC - Colombia	- 50 -
Ilustración 5: Cuota de mercado de la competencia	- 60 -
Ilustración 6: Carga transportada habitualmente	- 66 -
Ilustración 7: Inflación anual de Ecuador	- 68 -
Ilustración 8: Evolución del PIB en el Ecuador.....	- 69 -
Ilustración 9: Balanza Comercial Ecuador – Colombia (miles USD) .	- 75 -
Ilustración 10: Cadena de Valor Transurgint S.A.	- 138 -
Ilustración 11: Mapa Estratégico.....	- 140 -
Ilustración 12: Proceso de quejas y reclamos.....	- 142 -
Ilustración 13: Estructura Organizacional	- 144 -

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de seguimiento y contacto con el cliente	- 155 -
Anexo 2: Formato de términos y cierre de negociación	- 156 -
Anexo 3: Formato hoja de ruta del cliente	- 157 -
Anexo 4: Formato de quejas y reclamos	- 158 -
Anexo 5: Formato de control de servicio no conforme	- 159 -
Anexo 6: Formato de Encuesta de satisfacción	- 160 -
Anexo 7: Formato Verificación de Vehículos	- 161 -
Anexo 8: Descripción de cargos y perfiles	- 162 -
Anexo 9: Encuesta cliente actual – Estudio de mercado	- 167 -
Anexo 10: Encuesta clientes potenciales – Estudio de mercado	- 168 -
Anexo 11: Flota Vehicular Transurgint S.A.	- 169 -
Anexo 12: Personal de Transurgint S.A.	- 170 -

RESUMEN EJECUTIVO.

Los cambios constantes que ha sufrido el mercado internacional de transporte de carga seca por carretera, obliga al sector empresarial a establecer estrategias que le permitan adaptarse a las diversas condiciones de competitividad en la región colombo - ecuatoriana.

El logro de los objetivos de las empresas depende del uso eficiente de los recursos escasos y la aplicación de estrategias comerciales en función de las necesidades del cliente, para lograr su preferencia y lealtad comercial, al mismo tiempo que oriente sus procesos para atraer nuevos clientes, mejorando su participación en el comercio internacional.

En esta investigación se realizó un trabajo de campo con el fin de conocer las características y requerimientos del mercado de transporte de carga seca por carretera entre Ecuador y Colombia, para ello se aplicó encuestas a clientes potenciales y actuales de la empresa en estudio, y se realizó un análisis bibliográfico para sustentar las diferentes etapas del proyecto.

Como resultado del estudio se identifica que el sector de transporte de carga por carretera mantiene sistemas ineficientes de transportes, desconocen mecanismos técnicos para determinar los precios de los servicios, no mantienen estrategias efectivas de negociación con el cliente, para establecer los acuerdos más bien los realizan como simples regateos.

Transurgint S.A. empresa sujeto de estudio es parte de esta realidad, por ende como alternativa de solución propone el desarrollo de un Plan de Negocios para ofrecer un sistema integrado de logística, que permite el traslado de la mercancía bajo estándares de calidad en el manejo, custodia y seguridad, con el propósito de fidelizar al cliente actual y atraer nuevos clientes.

ABSTRACT.

The constant changes that have hit the international market of dry cargo by road, forces the industry to develop strategies that allow adapted to different conditions of competitiveness in the region Colombian – Ecuadorian.

Achieving the goals of the business depends on the efficient use of scarce resources and the implementation of business strategies based on customer needs, to achieve their commercial preference and loyalty, and processes to attract new customers that improve their participation in international trade.

In this investigation, fieldwork was conducted, to know the characteristics and requirements of the market for dry cargo by road between Ecuador and Colombia. This survey was applied to potential and current customers of the company under study, and conducted a literature review to support the different stages of the project.

As a result of the study, it is determined that the sector of freight transport by road have inefficient transport systems, unknown technical mechanisms to set prices for services, do not maintain effective negotiation strategies with the client to establish agreements rather perform them as mere haggling.

Transurgint SA company subject of study is part of this reality, therefore as an alternative solution proposes the development of a business plan to provide an integrated logistics system, which allows the transfer of the goods subject to quality standards in handling, safe custody for the purpose of retaining the current customer and attract new customers.

Tukuyshek Ranaku

Bueltikancha allí jatun llakish jatun ukupi katunabu rringabu aparinabu panbabi rriish, rrigur nish chay llaktapi uku katuna tiachingabu jatun yuyaykuna kungabu allichinabu ashka kamachi jatun llankana chay rrikushka jatun llakta.

Yapachina tukuchinbagu jatun uku katuna cahy nin mawkanabu allichish ashka katingapak na tian rrikush y allí rrrish katingapak jatun tinkina rrikush kari rrandina, chaymanda japingabu shug solo y allí rrikush katunabu, chay ladi rrikuchin ashka katingapak kayachingabu mushuk randikuna, allichish jatun katuna jaguamanda.

Kay maskangapak rrraran shug tinkina ashpamanda yuyash tukuchingabu rrigsingabu aska yuyaykuna y manishka chay ukupi rringabu apachish ñan manda katish chaypimanda Ecuador y Colombia, kaymanda rrrarant ¿shug tapuran randikuna ahskakuna y kununguna jatun uku katuna yachangapak, rrraran shug yuyaykuna bibliográfico charingabu kutishug kuna jatun katingapak?.

Kay rrikuchish yachish niran kay utila rringabu apachinabu ñanmanda charin shug rrrangabu allí puringabu, na rriksin maki rrrana chaybi tiachish shug pala allí kungabu, na charin allí yuyaykuna allichingabu katungapak chay kari rranrinaun, chaymanda tiachingabu nishkahsskakuna allí ruraikuna allí katushpi.

Transurgint S.A. jatun uku katuna charichish shug yachaymanda kay gan shug chaupi kay kunun kaysana, chaymanda imashina cambish allichingabu niran shugshichingabu shug jatun katingapak katunabu chaymanda rikuchishgabu integrado de logística, chaymanda shugshish rin kuskuna katuna urabi allí allimanda kungabu, uku tiana allí tiana, yuyashmanda mushuk kari randina chayachingabu.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende promover y fortalecer la cadena de valor en la gestión comercial de la empresa Transurgint S.A. de la ciudad de Tulcán, con la finalidad de competir nacional e internacionalmente, con calidad y excelencia en el servicio de transporte de carga por carretera.

En el Capítulo I, se contextualiza el problema por el cual atraviesa la empresa, específicamente, los procesos tradicionales de comercialización que ha mantenido los últimos años, y se establece como objetivo general el desarrollar un Plan de Negocios para fidelizar la demanda existente y captar nuevos clientes.

En el Capítulo II se construye las bases teóricas que rigen la estructura de la presente investigación, tomando como referencia investigaciones anteriores y la fundamentación legal que regula el comercio internacional entre estas dos naciones, además, se establece la idea a defender en el proceso de investigación.

En el Capítulo III se hace referencia al marco metodológico de la investigación, base para alcanzar los objetivos propuestos, se fundamenta en la recopilación sistemática de información, su análisis e interpretación desde la óptica comercial, con el fin de realizar un descripción de la situación actual de la empresa en estudio.

En el Capítulo IV se realiza las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación de mercado desarrollada.

El Capítulo V, permite materializar el Plan de Negocios, con la señalización de cada uno de sus elementos, mismos que se fundamentan en procedimientos metodológicos de mejoramiento continuo, con sustento científico y propio de generar practicidad en el contexto del mercado internacional.

I. EL PROBLEMA.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Según Oswaldo Jurado (09/2012) Presidente de la Federación Nacional de Transportistas Pesados del Ecuador (FENATRAPE) analiza que desde hace más de una década las empresas que se dedican al servicio de transporte de carga internacional por carretera tienen fallencias logísticas, organizacionales, carentes de una planificación en negociación internacional; realizan negociaciones más parecidas a regateos, de manera empírica, sin identificar controles de ningún tipo, por lo que para ganar un cliente su única arma es bajar el precio del flete, sin identificar claramente si ganan o pierden en la negociación. Entre los mayores obstáculos para las empresas de transporte se encuentran la competencia desleal, la presencia de Intermediarios y como consecuencia de los conflictos ocurridos entre ellos la decisión del cliente por contratar otros modos de transporte. Las empresas dedicadas al transporte de carga en Ecuador no han podido superar nuevas negociaciones, en lo que respecta a fletes no han cambiado (ni aumentado ni disminuido), por lo cual hoy en día existe una competencia desleal para tratar de atraer a los clientes, por el desconocimiento de las normas, los procesos, comportamiento del mercado internacional, con la estrategia de bajar el valor del flete a los propietarios de los vehículos que prestan sus servicios en estas empresas como vinculados, son estos los que sufren las consecuencias de una negociación ineficaz. Sin embargo los precios de combustibles, llantas, repuestos, entre otros, han ido incrementando paulatinamente, por lo que las ganancias se reducen considerablemente comparado con Colombia. La Asociación de Camioneros de Colombia (ACC) por su parte aplica para este servicio su tabla de fletes, compitiendo las empresas de transporte por su calidad de servicio y manejo logístico óptimo.

Wilmer Játiva López, Gerente de Transurgint S.A. (12/2012) en entrevista realizada afirma que la informalidad es uno de los principales factores para la disminución de fletes en el transporte de carga, sin control de las autoridades los informales únicamente al obtener el RUC pueden realizar

guías de remisión para despachar las cargas al interior del país. Estos intermediarios no son empresas constituidas legalmente, ni siquiera brindan las seguridades necesarias a la hora de transportar cierta mercancía, al suceder algún problema de tipo legal, pérdida de mercancía, robos, daños, entre otros sucesos no tienen garantías para poder dar la seguridad al cliente. La demanda del transporte internacional de carga por carretera en la Comunidad Andina, hace que las empresas dedicadas a este negocio, deban mejorar cada día la calidad del servicio, tanto en planificación de negociación, logística de gestión en la distribución de mercancías, manejo, documentación, trámite, entregas a tiempo con precio justo para satisfacción del cliente. Las empresas de transporte, hasta los actuales momentos no tienen estándares de calidad, ni delimitación en los procesos de negociación, todas las empresas realizan negociaciones con métodos empíricos, que a la postre daña el mercado por la ley del más fuerte.

Carchi al ser una provincia fronteriza en donde la mayoría de personas se dedican al transporte y dentro de ello al de carga internacional experimenta múltiples irregularidades en el desarrollo de sus actividades cotidianas como la informalidad organizacional, carencia de estrategias en negociación Internacional, basados en la experiencia sin realizar planificaciones adecuadas de negocios, por lo que para ganar un cliente su única arma es bajar el precio del flete, sin llegar a identificar sus ganancias o pérdidas al final de un ejercicio fiscal.

Esta problemática conlleva a la insatisfacción y molestia del cliente, optando por buscar propuestas en otros modos de transporte, fundamentalmente el modo marítimo con mayor capacidad de carga que el terrestre.

Para abordar la investigación, se identifica las siguientes preguntas:

¿Por qué los fletes en Ecuador no sube su valor?; ¿las empresas de transporte tienen un proceso de negociación óptimo para poder mejorar su cartera de clientes?; ¿Cuál es el principal competidor del transporte terrestre? ¿Las empresas de transporte en Ecuador siguen un proceso

logístico para manejar las mercancías tanto de importación como de exportación?; ¿Quién debe controlar el precio de los fletes en Ecuador?; ¿Cómo se puede negociar el transporte en Colombia?; ¿Qué competidores manejan bien su logística?; ¿Cuál es la calidad de servicio que ofrecen las empresas de transporte de carga en Ecuador?; ¿Las empresas de transporte de carga en Ecuador están en desventaja ante sus similares de Colombia?

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

La carencia de un plan de negocios en la empresa Transurgint S. A. no le permite fidelizar y captar nuevos clientes para el servicio de transporte internacional de carga seca por carretera entre Ecuador y Colombia.

1.3. DELIMITACIÓN.

El presente proyecto busca desarrollar un plan de negocios, que permita mejorar los procesos organizacionales en la empresa Transurgint S.A., para el servicio de transporte internacional de carga seca, encaminándose a fidelizar y captar nuevos clientes que se dedican a una actividad comercial y necesitan movilizar sus mercancías de un país a otro.

Objeto: Demanda de transporte de la empresa Transurgint S.A.
Sujeto: Plan de Negocios
Tiempo: Marzo del 2013 – Marzo del 2014
Espacio: Mercado comercial de Ecuador: Quito - Guayaquil, mercado de Colombia: Cali - Medellín
Informantes: Personal de la empresa Transurgint S.A., mercado Ecuatoriano y Colombiano, Dirección de Impuestos y aduanas nacionales de Colombia (DIAN); Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)

1.4. JUSTIFICACIÓN.

El proyecto tiene la necesidad de diseñar un plan de negocios para la captación de clientes que se dedican a la actividad comercial, adaptada a los procesos de la empresa Transurgint S.A., acorde a las exigencias del mercado, con estándares de calidad, servicios puerta a puerta, certificaciones internacionales, seguridad y confianza; optimizando recursos, costos y tiempo para ofrecer soluciones integrales de logística, siendo amigables con el medio ambiente y logrando la satisfacción del cliente y desarrollo económico regional.

El presente proyecto es importante a nivel profesional ya que las empresas del Ecuador a través del mismo, pueden identificar pautas de cómo negociar, cumpliendo estándares tanto, de calidad, de información, con precios justos, evitando la competencia desleal e informándose de que una empresa legalmente constituida puede llegar al éxito más rápidamente; todo esto se puede lograr si las empresas que tienen solo experiencia el aporte de profesionales debidamente capacitados, que den ideas frescas utilizando el Networking y las demás herramientas tecnológicas para que las empresas logren optimizar recursos e invertirlos eficazmente en el desarrollo de las instituciones como del país en general.

En la región norte del país se encuentran educando una gran cantidad de profesionales con aptitudes de liderazgo en el sector del Comercio Exterior y Negociación Internacional; de acuerdo a estadísticas del departamento de vinculación con la colectividad de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, aproximadamente el 60% ya tienen trabajo en el sector, el presente proyecto pretende aportar a la inserción laboral de estudiantes emprendedores con deseos de superación, para que con ideas nuevas tanto Transurgint como las empresas del mercado logren superar sus expectativas de crecimiento y fortalecerse como compañías de excelencia, ayudando a mejorar el enfoque empresarial de la región, ya que orientando las capacidades y competencias del equipo de trabajo la empresa Transurgint paulatinamente logrará satisfacer las necesidades del mercado;

así esta investigación sirve de fuente de información, facilitando entender el transporte internacional de carga y las estrategias adecuadas para captar clientes, aplicando un proceso adecuado de negociación.

Al plantear un plan de negocios se espera optimizar recursos a favor del cliente, incluso desde la producción, movilización y entrega oportuna de mercancías sin contratiempos, para poder ingresar a nuevos mercados posicionando la marca en el corto plazo, analizando la eficiencia y rentabilidad desde la perspectiva de optimización de costos; tal como lo señala Long (2010) “las economías de escala en el transporte de carga se refieren a que el costo por unidad baja cuando el tamaño de los envíos aumenta” (p. 77), con todo esto el aparato productivo de nuestro país mejorará económicamente, creciendo y generando empleo, cuidando el medio ambiente; factores primordiales que según la Constitución 2008 de la República del Ecuador garantiza a los ecuatorianos, el Buen Vivir.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1 Objetivo General.

Determinar la situación actual de la empresa Transurgint S.A., y requerimientos técnicos que permitan desarrollar un plan de negocios para fidelizar y captar nuevos clientes en el servicio de transporte internacional de carga seca por carretera entre Ecuador y Colombia.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Fundamentar científicamente el Plan de negocios, fidelización y captación de clientes de transporte internacional de carga seca por carretera.
- Determinar las características de los oferentes y requerimientos de la demanda del servicio de transporte internacional de carga seca por carretera entre Ecuador (Quito – Guayaquil) y Colombia (Cali – Medellín).
- Desarrollar un Plan de Negocios en la empresa Transurgint S.A., que permita la fidelización y captación de clientes para el servicio de Transporte Internacional de Carga seca por carretera.

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Después de una búsqueda somera de información, hemos encontrado tres trabajos que consideramos como antecedentes de la investigación.

El primero es de Palacios Ricardo, cuyo título es, *Investigación del transporte pesado de la empresa Transcomerinter Cía. Ltda. hacia el mercado colombiano*, de la Universidad Tecnológica Equinoccial, presentado para obtener el título de Ingeniero en Comercio e Integración. En él se afirma que el principal problema de las empresas de transporte de carga es el incumplimiento en la entrega de mercancías a tiempo como también el cruce de información existente para la competencia de los datos de los clientes y la información veraz que satisfaga las necesidades de los clientes. El proyecto está encaminado a recolectar información con respecto a la logística y servicio de Transcomerinter (TCI) en el transporte pesado internacional y dar criterios acerca de su servicio, concluyendo que en el Ecuador, el transporte internacional de carga por carretera se caracteriza por la ausencia de una Política de transporte en la región, escasez de inversión pública, diferentes ritmos en los procesos de liberalización del sector. En lo que respecta a la logística de TCI, está experiencia de sus dirigentes, transmitiéndose a sus empleados para que cumplan las metas establecidas en los siguientes años para así llegar a la satisfacción absoluta de sus clientes (Palacios, 2004).

El segundo trabajo es de GARCÍA León Alberto, cuyo título es *Análisis de Capacidad Logística de los servicios de Transporte y Almacenamiento, Condiciones actuales y Oportunidades de futuro*, de la Universidad de Ibagué, presentado para obtener el grado de Maestría en Gestión Industrial. En él se afirma que en una empresa de servicios logísticos a nivel internacional, la problemática se basa en la falta de un control de calidad interno por parte de las empresas de servicios que garantice una mejora en la satisfacción del cliente. Este estudio buscó brindar los puntos clave para la mejora de la calidad en los servicios, cual es la mejor manera de controlar la

calidad; fue necesario revisar los conceptos, teorías, estándares de medición de la calidad y así poder establecer una serie de etapas que serán aplicadas dentro de un caso de estudio real que sirva como sugerencia para las empresas. Esto mejorará los síntomas observados, así se evitará el bajo rendimiento de las empresas que se dedican a este negocio y la mala imagen que proyectan hacia sus clientes. Así mismo es importante mencionar que muchas empresas han dado el cambio para realizar servicios a mercados internacionales, un factor que implica mayor competitividad y calidad en el servicio (García, 2010).

El tercer trabajo es de Claramunt Ana, titulado *Mendoza como nudo de tránsito entre Mercosur y Chile*, de la Universidad Nacional de Cuyo, presentado para obtener el grado de Maestría en Ciencias Económicas. Su metodología se enfoca a la demanda de transporte de carga que pasa por Mendoza en el entorno de Mercosur, considerando que en economías desarrolladas el valor del transporte no es representativo en el costo total de los servicios, por el contrario en economías poco desarrolladas al ser el transporte ineficiente su precio se determina muchas veces externamente, el costo de transporte influye en el precio final, por ende si reducen impactará al momento de elegir un medio o modo de transporte cuya infraestructura y equipos diversos en velocidades y capacidades, que generan diversos costos, sean eficientemente aprovechados. (Claramunt, 2005).

2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

Tabla 1: Fundamentación Legal

LEY	DESCRIPCIÓN
Constitución (2008)	Art. 276 Objetivos estratégicos para la inserción del Ecuador en el Plano internacional
	Art. 336 Comercio justo sin prácticas monopólicas.
Plan del buen vivir	Obj. 1; Núm. 3; 1.9 lit. c Jerarquizar y mejorar el transporte, señalización, transito, logística
	Obj. 3; Núm. 3; 11.5 lit. c Mantener y expandir el transporte nacional que favorezca el comercio exterior
	Obj. 3; Núm. 3; 11.7 lit. a Manejar eficiente y transparente los servicios aduaneros para facilitar el comercio exterior
	Obj. 3; Núm. 4; 11.5.4 Meta de incrementar a 8.4% la tasa de carga movilizada
	Obj. 3; Núm. 4; 11.12.1 Reducir a la mitad las importaciones no registradas al 2013
	Obj. 3; Núm. 4; 11.12.2 Reducir al 1% las exportaciones no registradas al 2013
	Obj. 5; Núm. 3; 5.4; lit. i Promover los tratados de comercio para incentivar la complementariedad y solidaridad entre los países.
Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (2010)	Art. 7 Permisos de prestación de servicios y el derecho a ofertar
	Art. 14 El libre tránsito de vehículos habilitados según requerimientos de ley.
Comunidad Andina Decisión 399 (1997)	Art. 3 Oferta y prestación de servicios en el transporte Internacional principios fundamentales.
	Art 13 Derecho a ofertar, prestar el servicios de transporte internacional y colocar sucursales en países miembros
	Art. 14 Países miembros conceden libre tránsito de vehículos habilitados.
	Art. 18. Solo el transportista que cuente con autorizaciones puede realizar transporte internacional de mercancías.
	Art. 19 Autorizaciones para el transporte internacional de carga, Certificado de Idoneidad, Permiso de prestación de Servicios, Certificado de habilitación de vehículos.

Elaborado: Bolívar Játiva

2.3 MARCO TEÓRICO.

2.3.1 Teorías utilizadas para la investigación.

Tabla 2: Fundamentación Teórica

TEORÍA	CARACTERÍSTICAS	RELACIÓN CON LA INVESTIGACIÓN
Nueva Teoría del Comercio Internacional	El comercio intraindustrial es resultado de la existencia de rendimientos crecientes economías de escala. Krugman argumenta: “El comercio [...], puede ser consecuencia de rendimientos crecientes o economías de escala; es decir, de una tendencia de los costos a reducirse con una producción mayor. Las economías de escala proporcionan a los países un incentivo para especializarse y comerciar incluso en ausencia de diferencias entre países en recursos y tecnologías” (Krugman&Obstfeld, 2006, pág. 154).	La aproximación de Krugman está basada en la premisa de que muchos productos y servicios se pueden producir más baratos en grandes series, algo propio de las economías de escala. Esta teoría ayuda a la confirmación de que en un vehículo, cuanto mayor sea su capacidad de volumen, menor será el costo del producto unitario para su transportación. Esta teoría es concluyente a la hora de negociar la transportación de ciertos productos internacionalmente, cuanto más volumen de carga se esté transportando, menor será el costo de dicho transporte para cada producto unitario, es más la empresa transportadora al beneficiarse del volumen de la carga a transportar, realiza un porcentaje de descuento en algunos casos.
Teoría de Localización y Diseño de la red de Contactos	Busca explicar por qué las cosas han sido puestas donde están. Está expuesta en dos niveles: la firma y el lugar. En el primer caso, las firmas usan (consciente o inconsciente) cierto criterio para decidir donde localizar sus oficinas sede, sucursales, fábricas, bodegas, etc. En segundo lugar, se mira el patrón general del desarrollo industrial y se busca explicar por qué ciertos lugares tienen muchas fábricas, mientras que otras regiones son usadas para oficinas (Long, D. 2010)	Para el presente proyecto esta teoría ayuda a entender la forma como se debe manejar tanto las principales oficinas como sus sucursales, en donde los empresarios analizan, realizan planificaciones, estudios de mercado para poder implementar una nueva empresa o una sucursal, así también las empresas de transporte, según la experiencia se basa donde se encuentra el mayor tráfico de mercancías, analizando la forma de optimizar recursos y tiempo para poder movilizar las cargas ingeniándose alternativas que brinden mayor satisfacción al cliente. Según el estudio de mercado se puede determinar si la puesta en marcha de una empresa o sucursal es viable o no, siempre apoyándose por la experiencia de las personas involucradas, en beneficio propio, del sector y del medio ambiente, encaminándose a un desarrollo común de la empresa y la comunidad.

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado: Bolívar Játiva

2.3.2 Metodología a utilizar

En esta investigación se realizó un análisis documental a través de la recolección de información en revistas, artículos científicos, textos especializados para entender la situación actual en el sector de transporte de carga por carretera entre Ecuador y Colombia, así como identificar los factores técnicos requeridos para el desarrollo de estrategias para satisfacer al cliente, lograr su fidelidad y sobre todo captar nuevos clientes.

Se utilizó la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Transurgint, con el fin de identificar el nivel de satisfacción del servicio prestado para identificar las estrategias para fidelizar y aumentar la demanda del servicio de transporte internacional de carga por carretera; se contrastó los requerimientos del cliente con la capacidad instalada de la institución, en cuanto a eficiencia en los procesos de comercialización, estructura organizacional y gestión logística.

Se aplicó además la observación para complementar la información que permita analizar la infraestructura, tecnología, recursos humanos, ambiente laboral para evaluar el servicio prestado por la empresa.

De acuerdo a los métodos y técnicas aplicadas, los instrumentos específicos que permitieron el levantamiento de la información son: cuestionario, guía de entrevista, observación y fichaje.

2.3.3 Vocabulario Técnico

2.3.3.1. Plan de Negocios: Informe o documento que describe la idea del negocio, planeamiento estratégico, análisis de mercado, estrategias de mercadeo, estudio técnico y financiero, necesarios para mejorar sus procesos para fidelizar al cliente y captar nuevos clientes, permitiendo mejorar su situación financiera.

2.3.3.2. Fidelización de clientes: Condición por la que los clientes actuales y futuros de Transurgint permanecen fieles a la compra del servicio de transporte específico de forma continua. Es decir, generar las condiciones necesarias para mantener una relación estable y duradera, cumpliendo como fases: captar, convencer y conservar.

2.3.3.3. Captar nuevos clientes: Realizar una prospección de clientes potenciales, atraerlos y constituirlos en habituales o incrementar su consumo, conocer sus intereses y hábitos de compra para planificar las actividades de acercamiento previo, socialización del mensaje de venta y servicios posventa, considerando que el costo de captar nuevos clientes es superior, demanda más tiempo y esfuerzo que mantener a los actuales.

2.3.3.4. Cadena de Distribución Física Internacional (DFI): Cadena DFI son los componentes que intervienen desde que se dispone del producto terminado en fábrica, hasta colocar a disposición del comprador en el extranjero, de acuerdo al Incoterm pactado en la negociación.

2.3.4 Idea a defender

El diseño de un plan de negocios sustentado en estrategias competitivas y novedosas de negociación, promoverán la fidelización y captación de nuevos clientes que se dedican a una actividad comercial y necesitan movilizar su mercancía por carretera entre Ecuador y Colombia.

2.3.5 Variables

Variable Dependiente: Fidelización y captación de nuevos clientes para el servicio de transporte internacional de carga seca por carretera.

Variable Independiente: Plan de negocios

III. METODOLOGÍA.

Tabla 3: Metodología

	COMPONENTES
3.1. METODOLOGÍA	Se utilizó el método científico por medio de una investigación de campo planificada para obtener información sobre las variables, elaborando en primer lugar un diagnóstico de del sector de transporte de carga por carretera, los proveedores de servicios complementarios, los intermediarios y clientes; complementado de un análisis documental de estudios previos para identificar, recopilar y analizar la información, cumpliendo con la fase heurística y hermenéutica de la investigación. Además se aplicó una investigación descriptiva que permitió conocer costumbres y preferencias de los clientes, descripción de actividades de la gestión comercial de Transurgint y su entorno, analizando la relación existente entre las variables.
3.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	Cualitativa, misma que permite clarificar aspectos del diagnóstico situacional del problema planteado, aportando una visión profunda de la realidad del objeto de estudio y desarrollo de la propuesta. Esta modalidad permite observar el escenario de estudio de manera holística identificando comportamientos diferentes de los clientes actuales para esquematizar estrategias competitivas que fidelice y persuada a nuevos clientes. Cuantitativa, analizando y exponiendo información relevante mediante modelos estadísticos y matemáticos, a partir de los cuales sustenta el producto final de la tesis. Inicia con la identificación clara del problema y la elaboración de objetivos orientados a establecer datos estadísticos y matemáticos, que permiten construir escenarios de competitividad y desarrollo del objeto de investigación. Estas modalidades de investigación aportarán al

	desarrollo del estudio de mercado y propuesta (capítulo III y capítulo V)
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	Descriptiva, para caracterizar el estado del fenómeno investigado y su interpretación de causas y rasgos resaltantes y diferenciadores que lo condicionan. Se complementa el alcance de la presente investigación por su carácter Correlacional, ya que se manifiesta en la incidencia que tiene la variable independiente con su correspondiente variable dependiente. Aplicada, ya que permite usar los conocimientos obtenidos en el desarrollo del plan de negocios para la empresa estudiada. Bibliográfica, gracias a la revisión de libros, documentos técnicos, revistas especializadas sobre requerimientos técnicos y legales que permitan sustentar la propuesta.
3.4. POBLACIÓN	De acuerdo a la naturaleza de la investigación: la población de estudio corresponde a los clientes actuales de la empresa Transurgint S.A., a quienes se diagnosticará el nivel de satisfacción con el fin de establecer estrategias de fidelización; son alrededor de 50 clientes, mismos que de acuerdo a la metodología es necesario aplicar un censo; y para determinar la demanda insatisfecha en el mercado de Ecuador y Colombia, debido a costos y dificultades logísticas, se sustenta principalmente en el análisis documental de estudios de mercado o fichas técnicas de productos y mercados disponibles en Pro Ecuador, Banco Central, SENAE, DIAN, etc.

Elaborado: Bolívar Játiva

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Tabla 4: Operacionalización de variables

IDEA A DEFENDER: El diseño de un plan de negocios permitirá generar estrategias competitivas y novedosas de negociación, orientadas a la fidelización y captación de nuevos clientes que se dedican a la actividad comercial de transporte internacional de carga seca por carretera entre Ecuador y Colombia.						
VARIABLES	ÍNDICES	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA	INSTRUMENTO	INFORMANTE
VD: FIDELIZACIÓN Y CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES	ENTORNO (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO)	SOCIOECONÓMICOS	¿Cómo está constituida la población de Colombia (Cali, Medellín)?	Fichaje (análisis linkográfico, bibliográfico)	Fichas	Internet: archivos, sitios web, Acervo documental: libros, revistas, catálogos, periódicos, etc.
			¿Cuál es el índice de crecimiento de la población de Colombia (Cali, Medellín)?			
			¿Cuál es la situación Socioeconómica de Colombia (PIB)?			
			Inflación			
			¿Cuál es la balanza comercial?			
		POLÍTICOS – LEGALES	¿Cuáles son los organismos de control y seguridad en Colombia?	Fichaje (análisis linkográfico, bibliográfico)	Fichas	Internet: archivos, sitios web, Acervo documental: libros, revistas, catálogos, periódicos, etc.
			¿Cuál es la política comercial frente al transporte internacional de carga (Acuerdos)?			
			¿Cuál es la política económica frente al transporte internacional de carga?			
		GEOGRÁFICOS	¿Cuál es la infraestructura vial existente en Colombia?	Fichaje (análisis linkográfico, bibliográfico)	Fichas	Internet, sitios web, libros, revistas, etc.
			¿Cuáles son los principales corredores viales entre los dos países?			
		TECNOLÓGICOS	Facilidad de acceso a la tecnología	Fichaje (análisis linkográfico, bibliográfico)	Fichas	Internet, sitios web, libros, revistas, etc.
			Velocidad en el desarrollo tecnológico			
			Infraestructura en comunicación			

	MERCADO	OFERTA	¿Cuál es la oferta vehicular en Colombia?	Fichaje (análisis linkográfico, bibliográfico)	Fichas	Internet: archivos, sitios web, Acervo documental: libros, revistas, catálogos, periódicos, etc.
			¿Cuál es la capacidad ofrecida de las empresas de transporte internacional de carga seca?			
			¿Cuáles son los proveedores para ofertar el servicio?			
			¿Cuál es la competencia nacional e internacional?			
			¿Cuál es la cuota de participación de la competencia en el mercado?			
			¿En qué condiciones técnicas y de calidad se encuentra la flota vehicular de la competencia?	Entrevista	Guía de entrevista	Jefe Logística empresas competidoras
			¿Cuáles son los costos del servicio de transporte?			
			¿Cuáles son las estrategias de cobertura del servicio?			
			¿Están documentados los procedimientos de prestación del servicio?			
			¿Cuáles son los mecanismos y estrategias de comercialización del servicio?			
		DEMANDA	¿Cuál es el perfil del cliente?	Fichaje (análisis linkográfico, bibliográfico)	Fichas	Mercado Ecuatoriano (Quito - Guayaquil); y Mercado Colombiano (Cali - Medellín)
			¿Cuáles son los potenciales clientes?			
			¿Cuáles son los factores decisivos de compra del servicio?			
			¿Cuánto paga o estaría dispuesto a pagar por el servicio?	Encuesta	Cuestionario	Clientes empresa Transurgint
			¿Cuál es la frecuencia de uso del servicio?			
			¿Cuáles son los volúmenes de carga del servicio?			
			¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente?			
			¿Cuáles son las quejas y reclamos del cliente?			
			¿Qué servicios adicionales solicita el cliente?			
			¿Cuál es la demanda insatisfecha?			

VI: PLAN DE NEGOCIOS	SERVICIO	CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	¿Cuál son los aspectos técnicos del servicio?	PROPUESTA
			¿Cuál es la participación de la empresa en el mercado?	
			¿Cuál es la capacidad instalada de la empresa?	
			¿Cuál son los medios de comunicación utilizados para ofrecer el servicio?	
			¿Cuál es la garantía en el manejo, traslado y custodia que ofrece el servicio?	
			¿Cuál es el flujo de operaciones del servicio?	
	ORGANIZACIÓN	PLAN ORGANIZACIONAL	¿Cuál es el direccionamiento estratégico de la empresa?	
			¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa Transurgint S.A.?	
	NEGOCIACIÓN	PLAN COMERCIAL	¿Se cuenta con estrategias de negociación en el transporte internacional de carga?	
			¿Cuáles son las formas de seguimiento del nivel de satisfacción del cliente?	
			¿Cuáles son los indicadores de medición del nivel de satisfacción del cliente?	
			¿Cómo es el procedimiento de comercialización con el cliente?	
	FINANCIERO	PLAN FINANCIERO	¿Cuál es la situación económica - financiera de la empresa?	
			¿Cuáles son los indicadores de seguimiento y control financiero?	
	LOGÍSTICA	PLAN DE GESTIÓN LOGÍSTICA	¿Cuáles son las características del Plan de gestión Logística?	
			¿Cuáles son las formas de seguimiento y monitoreo de la unidad de transporte?	
			¿Cuáles son los indicadores de medición del nivel de satisfacción del cliente?	
			¿Cómo se administra el proceso de las operaciones?	
			¿Existe un modelo de medición y perfeccionamiento del servicio?	

Elaborado: Bolívar Játiva

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

La información recopilada permitió diagnosticar la situación del mercado donde se desenvuelve la empresa Transurgint S.A., se basó en un estudio de campo y bibliográfico, para lo cual se utilizó fuentes primarias mediante la aplicación del formulario de encuesta a los clientes de la empresa Transurgint S.A., y a los posibles nuevos clientes; se obtuvo información relevante para determinar el nivel de satisfacción de los clientes propios y de otras empresas del sector: características del vehículo, costo del flete en virtud de su origen y destino, frecuencia de uso del servicio, gustos y/o preferencias, entre otras; que permitió identificar fortalezas y debilidades, para de esta manera tener fundamentos válidos para el planteamiento de estrategias de comercialización que permitan fidelizar al cliente existente y la captación de nuevos clientes.

Así mismo se aplicó la entrevista al Gerente de la empresa con el fin de diagnosticar las características del servicio que ofrece, la cuota de participación en el mercado, los medios de comunicación utilizados para ofrecer el servicio de transporte de carga por carretera; así como la garantía que ofrece la empresa en el manejo, traslado y custodia de la mercancía desde su origen al puerto de destino.

A través de una investigación documental usando fuentes secundarias como: Dirección de Impuestos y aduanas nacionales de Colombia (DIAN); Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE); Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el Ecuador (INEC); Departamento Administrativo Nacional de Estadística en Colombia (DANE); revistas, periódicos, manuales, folletos relacionados con el transporte de carga seca por carretera se determinó la situación de la oferta y demanda de transporte de carga seca por carretera entre Ecuador y Colombia.

3.7. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

3.7.1. Análisis situacional del país de destino (Colombia)

3.7.1.1. Factores socioeconómicos

Permiten conocer las características del país de destino, mediante las cuales se pretende determinar oportunidades o amenazas de la empresa Transurgint S.A., para lo cual se relacionó los diversos indicadores socioeconómicos y su incidencia en las actividades comerciales del servicio de transporte de carga seca por carretera entre Ecuador y Colombia.

Tabla 5: Factores Socioeconómicos

FACTOR	INDICADOR	VALOR
DEMOGRAFÍA	Población (Est. 2012)	45,239,079 (Est. 2013)
	Tasa de Crecimiento poblacional (est. 2012)	1,13%
	Índice de Desarrollo Humano (2012)	0,710
PRODUCCIÓN	PIB (Millones, est. 2012)	US\$ 365.4 mil millones
	PIB per cápita(dólares, 2012 est)	8.127
	Crecimiento del PIB (% crecimiento) real, est .2011	4,9%
	Composición del PIB por Sector	
	Agricultura	6,2%
	Industria	38,1%
	Servicios	55,1%
PRECIOS	Inflación anual (est. 2012)	3,2%
MONEDA	Moneda	Peso colombiano
EMPLEO	Tasa desempleo (% del total de fuerza de trabajo)	10%
EXPORTACIONES	A Ecuador	1.910 ton
IMPORTACIONES	De Ecuador	1.089.906 ton

Fuente: Dirección de inteligencia comercial e inversiones, PROECUADOR 2013

Elaborado por: Bolívar Játiva

La República de Colombia, socio comercial de las exportaciones e importaciones que realiza el Ecuador, donde el transporte terrestre de carga seca por carretera juega un rol protagónico a la hora de materializar las transacciones entre estos países, cuenta con una población según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística en Colombia DANE (2013) de 47.121.089 habitantes, siendo aproximadamente tres veces mayor

a la población ecuatoriana; por lo que representa una oportunidad de negociación comercial para Ecuador, a pesar de tener un crecimiento económico lento en comparación a otros países de la región; esta situación se constituye en un reto para la empresa Transurgint S.A. en el ánimo de conquistar y captar un nuevo mercado.

Tabla 6: Distribución de la población de Medellín - Cali

Departamento	Antioquia (Medellín)				Cauca (Cali)			
Edad	Total	Hombres	Mujeres	H/T	Total	Hombres	Mujeres	H/T
Total	6.299.990	3.078.012	3.221.978		1.354.733	686.280	668.453	
0-4	524.602	268.340	256.262	51%	131.102	66.840	64.262	51%
5-9	518.920	265.881	253.039	51%	129.413	65.931	63.482	51%
10-14	531.678	271.672	260.006	51%	135.584	69.369	66.215	51%
15-19	563.236	287.364	275.872	51%	137.348	70.872	66.476	52%
20-24	572.951	291.064	281.887	51%	124.231	64.464	59.767	52%
25-29	526.410	261.399	265.011	50%	108.667	56.562	52.105	52%
30-34	466.614	225.995	240.619	48%	99.569	51.708	47.861	52%
35-39	415.122	198.897	216.225	48%	85.678	43.520	42.158	51%
40-44	394.585	187.197	207.388	47%	74.371	37.026	37.345	50%
45-49	412.297	195.392	216.905	47%	70.883	34.922	35.961	49%
50-54	374.276	175.878	198.398	47%	62.904	30.828	32.076	49%
55-59	301.128	140.010	161.118	46%	52.648	25.927	26.721	49%
60-64	231.105	106.827	124.278	46%	42.857	21.246	21.611	50%
65-69	169.126	76.553	92.573	45%	33.885	16.680	17.205	49%
70-74	119.656	52.867	66.789	44%	25.968	12.499	13.469	48%
75-79	89.603	37.603	52.000	42%	20.512	9.493	11.019	46%
80 Y MÁS	88.681	35.073	53.608	40%	19.113	8.393	10.720	44%

Fuente: DANE 2013

Como se puede visualizar en la tabla anterior, existe mayor concentración de la población masculina en el departamento de Antioquia (Medellín) pero a partir de los 30 años su participación es menor al 50% respecto a las mujeres, con tendencia decreciente en las edades adultas. Similar fenómeno ocurre en el Valle del Cauca, donde se visualiza menor participación del género masculino a partir de los 60 años, mostrándonos una tendencia más estable en cuanto a la residencia o supervivencia de los hombres en este departamento.

Por otro lado el crecimiento poblacional de Colombia según DANE (2012) del 1.13% se muestra halagador en comparación con los demás países de la

región, que en promedio crecen entre 1,11%, factor que incide en la demanda de transporte terrestre, representa una oportunidad para ser desarrollada y potencializada constantemente. Bajo este contexto, en el presente trabajo de investigación se pretende implementar una planificación de negociación de tal manera que permita influir positivamente en las decisiones de este mercado.

En lo que respecta a las ciudades de Cali y Medellín, motivo de análisis en esta investigación, según estadísticas anuales de la Secretaría de Salud Pública Municipal (2005) la tasa de crecimiento poblacional es del 1,1% en la ciudad de Cali, ubicándola como la tercera ciudad más poblada de Colombia, después de su capital Bogotá y Medellín. Esto demuestra que tanto Cali como Medellín, se constituyen en un mercado apetecido para desarrollar negociaciones desde el Ecuador, en donde el transporte de carga es la base fundamental para dinamizar el comercio binacional.

A continuación se hace un análisis de los sectores productivos que tienen mayor representatividad en las operaciones comerciales de Colombia, para identificar los productos a los que se debe orientar esfuerzos con el fin de que el transporte de carga pueda segmentar el mercado.

Tabla 7: Principales sectores productivos

SECTOR	PRODUCTOS
Productos agrícolas	Café, flores cortadas, banano, arroz, tabaco, maíz, cacao, caña de azúcar, semillas oleaginosas, vegetales, camarones, productos forestales.
Industria	Textiles, procesamiento de alimentos, petróleo, ropa y calzado, bebidas, productos químicos, cemento, oro, carbón, esmeraldas.
Recursos Naturales	Petróleo, gas natural, carbón, mineral de hierro, níquel, oro, cobre, esmeraldas, hidroelectricidad.

Fuente: Dirección de inteligencia comercial e inversiones, PROECUADOR 2013

Elaborado por: Bolívar Játiva

Los sectores productivos, sobre los que tanto Ecuador y Colombia basan sus relaciones comerciales, se presentan con una diversidad de productos,

donde el transporte de carga pesada por carretera tiene un reto importante de satisfacer esta demanda de movilización de carga comercializada entre los dos países.

La situación geográfica, cultural y social tanto de Colombia como de Ecuador establecen un escenario de competitividad progresiva en la producción de bienes y servicios, cualquiera sea su sector productivo, el intercambio y negociación se basan fundamentalmente en el traslado de su producción de un lugar a otro, por tanto impera la implementación de un plan de negociación que permita manejar, custodiar y salvaguardar la integridad de la mercancía al momento de transportarla desde su lugar de origen a su destino final.

Ilustración 1: Comportamiento del PIB por sectores



Fuente: Cámara Técnica de Transporte (Colombia)
Elaborado por: Bolívar Játiva

Según estudio de la Cámara Técnica de Transporte de Colombia, referente al análisis del comportamiento del ramo del transporte, Sierra (2012) indica que durante el 2012 el PIB ha tenido un comportamiento optimista, con un crecimiento estable respecto al año 2011, así mismo se enfoca a cifras de

DANE (2012) donde se identifica que en el segundo semestre del año 2012 la economía colombiana creció 4,9% con relación al mismo semestre de 2011. Por lo tanto se identifica un escenario favorable para la implementación de un Plan de Negocios en la empresa Transurgint S.A., con el fin de aprovechar este crecimiento de la economía colombiana.

En el mismo estudio se hace referencia que si bien el consumo y la inversión son la principal fuente del crecimiento del PIB “estos componentes de la demanda interna crecerán menos que el año anterior y reducirán, o incluso eliminarán, las actuales presiones de capacidad productiva” (p. 3), esta situación impulsa a generar alternativas de negociación innovadoras y creativas con empresas de este país, a fin de fortalecer el vínculo con actuales clientes y atraer nuevos clientes que se dediquen al comercio exterior de bienes que son transportados por carretera, entre Ecuador y Colombia.

“El PIB de transporte se desaceleró, pasando de un crecimiento del 7,1% en el 2011, a un crecimiento del 3,6% en el 2012. Por su parte la producción manufacturera pasó de tener un crecimiento del 2,1% en el 2011 a tener un decrecimiento del -0,6% en el 2012” (p. 4), se convierte en un escenario de análisis y discusión para el sector del transporte de carga, como para la empresa Transurgint, que se halla interesada en identificar bajo un análisis crítico sus causas y posibles efectos para encontrar alternativas de mejoramiento, evitando que su operatividad se vea disminuida.

Esta recesión económica que ha sufrido el transporte representa una preocupación operativa y comercial para quienes están inmersos en este sector; en la investigación se observan como causas del fenómeno la situación burocrática en cuanto a permisos, certificaciones, identificaciones de las operadoras. Así mismo la situación deteriorada de las redes de acceso que presenta el país a lo largo y ancho de su territorio, donde el gobierno de turno poco ha realizado en cuanto a reestructurar y mejorar la situación vial. De la misma manera dado que la empresa trabaja en esta región, se conoce la existencia de continuos accidentes, robos, asaltos y

problemas de seguridad que atentan el resguardo de la mercancía como del medio de transporte, es más con las vidas mismas de quienes están al volante de las unidades de transporte.

Tabla 8: Variación del Índice de Precios al Consumidor – IPC

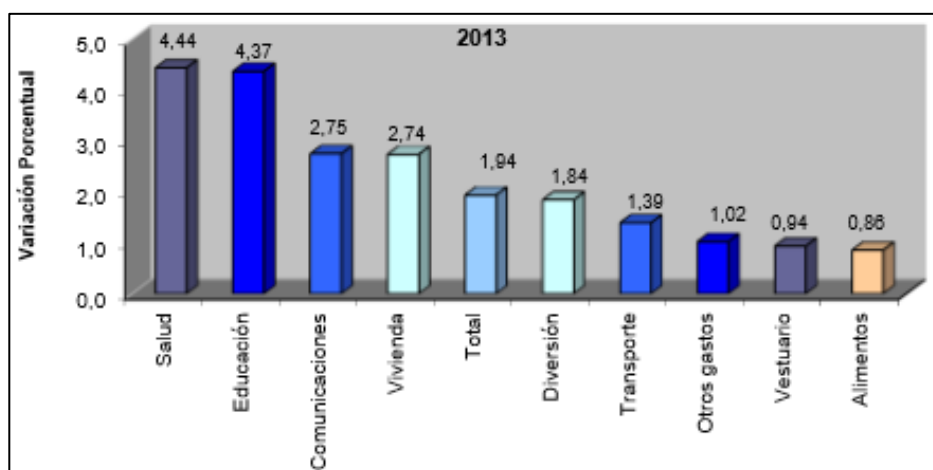
Año	Colombia - Variación %	
	Mensual	Anual
2009	0,08	2,00
2010	0,65	3,17
2011	0,42	3,73
2012	0,09	2,44
2013	0,26	1,94

Fuente: DANE 2014

Elaborado por: Bolívar Játiva

Como se puede apreciar en la tabla, la variación de precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar en Colombia registró una variación acumulada del 1,94% en el año 2013, que es una tasa inferior a la registrada en 2012 del 2,44%.

Ilustración 2: Comportamiento de la inflación por grupos de gasto



Fuente: DANE 2014

Los grupos que presentan una variación de precios incremental superior al promedio nacional son: Salud, educación, comunicaciones y vivienda;

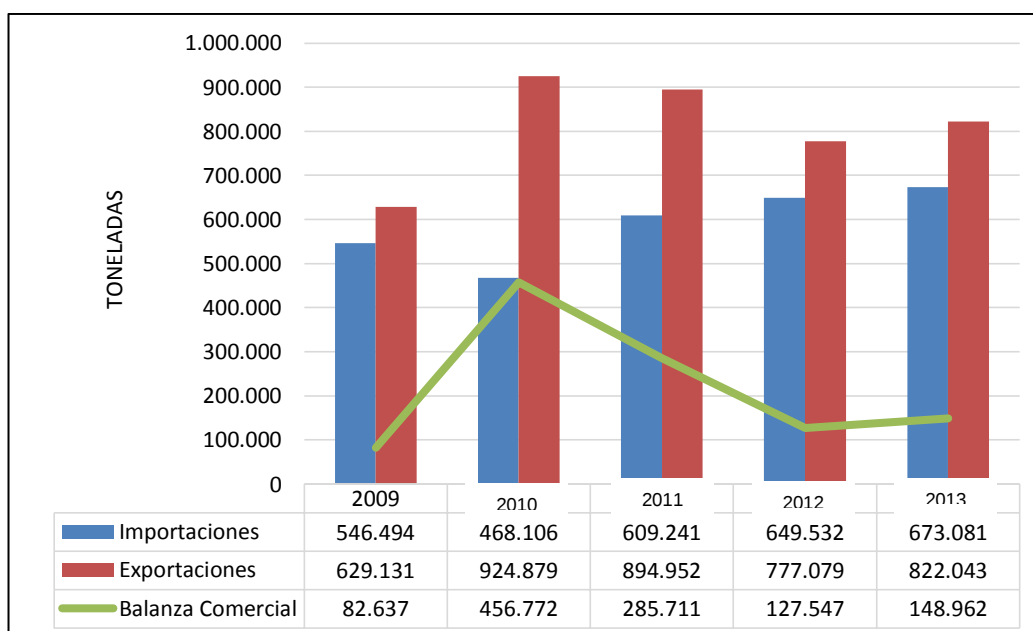
mientras que el resto de grupos de gastos están por debajo de ese promedio, entre ellos el transporte con una tasa del 1,39%. Se observa entonces que el crecimiento de los precios en el sector transporte no fueron acelerados, lo que permite generar inversión y sobre todo mantenimiento de la flota vehicular de los transportistas colombianos.

Tabla 9: Importaciones y Exportaciones Colombia - Ecuador

Año	Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial
2009	546.494	629.131	82.637
2010	468.106	924.879	456.772
2011	609.241	894.952	285.711
2012	649.532	777.079	127.547
2013	673.081	822.043	148.962

Fuente: Banco central del Ecuador 2013
Elaborado por: Bolívar Játiva

Ilustración 3: Balanza Comercial Colombia - Ecuador



Fuente: Banco central del Ecuador 2013
Elaborado por: Bolívar Játiva

La balanza comercial de Colombia respecto a Ecuador históricamente ha sido positiva a nivel general, sin embargo en este estudio nos interesa analizar tanto las importaciones como las exportaciones de productos que se movilizan vía terrestre, lo que implica la suma de la carga total movilizada de ida y vuelta en las transacciones comerciales bilaterales, ante lo cual el panorama es adecuado ya que las mismas han mantenido una tendencia creciente, por ende la demanda del servicio de carga por carreteo aumenta.

3.7.1.2. Factores políticos y legales

a. Política Macroeconómica

La perspectiva del sector productivo y política macroeconómica de Colombia para el año 2012 requirió para el desarrollo de los negocios reglas claras y estables que afecta sobre las finanzas públicas.

Tabla 10: Política Económica de Colombia

FACTOR	ALCANCE
Impuestos	Sistema tributario favorable al crecimiento e inversión. La reforma tributaria debe proporcionar un sistema sencillo y ágil, que garantice a los inversionistas nacionales e internacionales su estabilidad a largo plazo.
IVA	El régimen de IVA colombiano cuenta con varias tarifas: 16% (tarifa general), 35%, 25%, 20%, 10% y 0%, que generan mayor esfuerzo o dificultad en el manejo del régimen legal del IVA en el país.
Impuesto sobre la renta	Colombia cuenta con tres grandes categorías: 33% para sociedades, 15% para Zonas Francas y 0% para rentas exentas.
Estabilidad Cambiaria	Contar con un entorno cambiario con una relativa previsibilidad, con menores volatilidades y evitando apreciaciones excesivas. En lo corrido del año 2012, Colombia es una de las monedas que más se ha revaluado.

Fuente: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
Elaborado por: Bolívar Játiva

b. Política Comercial

Durante los últimos años, Colombia ha emprendido una agresiva política de integración, buscando tratados de libre comercio, de inversión, de doble tributación, entre otros.

Tabla 11: Tratados de Libre Comercio de Colombia:

FACTOR	ALCANCE
Acuerdos Vigentes	Estados Unidos, Canadá, México, MERCOSUR, CAN, Chile, Triángulo del Norte, CARICOM, EFTA.
Acuerdos Suscritos	Unión Europea, Corea, Venezuela (acuerdo parcial
Negociaciones en curso	Japón, Panamá, Turquía, Israel y Costa Rica

Fuente: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

Elaborado por: Bolívar Játiva

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) participó activamente en el proceso de internacionalización, que logró mantener en vigencia el TLC con Estados Unidos.

c. Decisión 399 – CAN

Desde que se creó el Acuerdo de Cartagena con la Decisión 399 el 17 de enero de 1997, en su capítulo IV condiciones del transporte, el artículo 21 menciona las formas para realizar un transporte internacional de mercancías por carretera, como es directo sin cambio de cabezal, remolque o semirremolque, y la otra situación es con cambio de cabezal, remolque o semirremolque sin trasbordo de las mercancías.

El paso directo no es más que la o las empresas de transporte habilitadas puedan transportar directamente desde origen a destino la mercancía, según el artículo 22 con sus documentos (Carta de Porte y Manifiesto Internacional de Carga por Carretera) en los vehículos que se encuentren habilitados por dicha empresa. Si es Tránsito aduanero internacional deberá estar amparada con una Declaración de Tránsito Aduanero Internacional (DTAI).

La situación del paso directo se encuentra enmarcado en la decisión 399 desde sus inicios, pero por acuerdos entre los transportadores tanto de Colombia como Ecuador no se ha cumplido y se ha venido trabajando en la informalidad. Las autoridades competentes de Ecuador y Colombia analizan la posibilidad de trabajar ya con el paso directo como se lo hace en la frontera de Huaquillas en Ecuador y Aguas verdes en Perú.

Para cumplir el paso directo de mercancías el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador ha optado por desarrollar un sistema en primera instancia que calificará el riesgo de los Operadores de Comercio Exterior (OCEs), para que un 40% de la carga sea revisada físicamente y el otro 60% sea enviado únicamente con la revisión documental.

Con el paso directo miles de familias quedarán sin trabajo en la frontera norte de nuestro país y sur de Colombia, debido que al momento del cruce de frontera se realizará la nacionalización directamente en el Puente de Rumichaca acogiéndose al artículo 21 de la decisión 399 sin ingresar a Almaceneras y por ende no se realizará manipulaciones de la mercancía. Esto afectaría también aparte de la transportación, Agentes de Aduana, restaurantes, hoteles, centros comerciales etc.

Según el artículo 174 indica que luego que las mercancías se encuentren para despacho y cancelados los tributos aduaneros, el vehículo habilitado y su unidad de carga podrán continuar con la mercancía hasta su lugar de entrega.

d. Decisión 491 – CAN

Reglamento Técnico Andino sobre Límites de Pesos y Dimensiones de los Vehículos destinados al Transporte Internacional de Pasajeros y Mercancías por Carretera, aprobado en la Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena No. 640, del 12 de febrero del 2001 en Lima – Perú, que en su Apéndice 2 establece los que los vehículos de carga con peso bruto igual o mayor a 10.000 kg deben cumplir para transportar mercancías por carretera en la

Comunidad Andina. De la misma manera, el Apéndice 3 contiene la norma sobre los límites de peso para los vehículos de carga.

e. Instituciones que regulan el transporte internacional por carretera

En Colombia el Ministerio de Transporte es la entidad encargada de definir, formular, reglamentar y regular las políticas y planes de transporte, tránsito e infraestructura, mediante la articulación de los organismos que integran el sector. Así mismo, coordina los distintos modos de transporte para la prestación de un servicio regional, nacional e internacional eficaz, seguro, oportuno y económico en cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y los principios rectores consignados en la Constitución y las leyes derivadas del mandato constitucional. (Acosta, 2004, p. 7)

Tabla 12: Entidades relacionadas con el transporte en Colombia

Instituto Nacional de Vías (INVIAS)	Su objetivo es ejecutar las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de la infraestructura no concesionada de la Red Vial Nacional de carreteras primaria y terciaria, férrea, fluvial y de la infraestructura marítima, de acuerdo con los lineamientos dados por el Ministerio de Transporte.
Instituto Nacional de Concesiones (INCO)	Vela por lograr el desarrollo integrado de la infraestructura de transporte del país a través de la vinculación del capital privado. Contribuye con el desarrollo de la competitividad del país a través de proyectos de concesión que garanticen la conectividad, intermodalidad y optimización de los costos de transporte
Superintendencia de Puertos y Transporte (SPT)	Es un organismo de carácter administrativo y técnico, adscrito al Ministerio de Transporte, goza de autonomía administrativa y financiera encargada de las funciones de vigilancia, inspección y control que le corresponden al Presidente de la República como suprema autoridad administrativa en materia de puertos de conformidad con la Ley 01 de 1991 y en materia de tránsito, transporte y su infraestructura.
Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil	Garantiza el desarrollo ordenado de la aviación civil, de la industria aérea y la utilización segura del espacio aéreo colombiano, facilitando el transporte intermodal y aprovechando las ventajas competitivas del país, mediante la administración y regulación del uso del espacio aéreo colombiano y su infraestructura aeroportuaria y aeronáutica, y el ejercicio de control y vigilancia de la seguridad operacional en el sector aeroespacial.

Fuente: Revista colombiana de telecomunicaciones 2010

Así mismo en lo que respecta a la Regulación del transporte terrestre, bajo el Decreto 2053 del 2003, se crea la Oficina de Regulación Económica, que tiene como funciones “promover la competencia entre las empresas o las operadoras que prestan el servicio público de transporte y servicios conexos, de tal manera que cada una de sus operaciones sean eficientes y el servicio esté enmarcado bajo los principios de calidad, cubrimiento y libertad de acceso” (Ministerio de Transporte de Colombia, 2012, p. 6), por tanto las

empresas de transporte están reguladas por este organismo quien es el que le habilita operar dentro de territorio colombiano.

La regulación expuesta, se complementa mediante la formulación de propuestas para establecer las disposiciones que propendan por la integración y el fortalecimiento de los servicios de transporte; definir los criterios de eficiencia y desarrollar indicadores y modelos para evaluar la gestión administrativa y financiera de las empresas operadoras de servicio público de transporte y de los concesionarios en materia de transporte; así como “definir los elementos de registro e información que deben suministrar las entidades del Sistema Nacional de Transporte y las empresas prestadoras del servicio público de transporte y conexos, para fundamentar la regulación expedida” (p. 6).

La estructura orgánica del Ministerio también incluye la Comisión de Regulación de Transporte, CRTR, esta Comisión se conformó en septiembre de 2001, y no tiene personería jurídica pese a tener autonomía administrativa y financiera. Así mismo, en virtud del Decreto 101 de 2000, se reorganizó la Superintendencia General de Puertos y se denominó Superintendencia de Puertos y Transporte, encargada de la inspección, vigilancia y control del sector transporte. También amplió la cobertura de los diferentes modos y asignó las funciones de inspección, control y vigilancia del servicio público de transporte en materia de tránsito, transporte e infraestructura. (Acosta, 2004, p. 9)

En el cuadro siguiente, se hace una relación de las distintas competencias institucionales del sector transporte.

Tabla 13: Competencias Institucionales del sector Transporte

FUNCIONES DEL ESTADO	MODO CARRETERO
Planeación y Formulación de la política	DNP, Ministerio del Transporte
Administración y ejecución	INVIAS, Entes territoriales, INCO
Vigilancia y control	Superintendencia de puertos y transporte.
Regulación	Comisión de regulación de transporte y oficina de regulación económica

Fuente: Contraloría General de la República, Ley 105 de 1993, Decreto 101 de 2000 y decreto 2053 de 2003

Elaborado por: Bolívar Játiva

Por lo tanto el marco legal del transporte en Colombia constituye un modelo articulado de organización, vigilancia y control, representando una oportunidad de desarrollo del comercio exterior, toda vez que se establecen mecanismos de viabilidad al desarrollo de esta actividad.

Los costos de transporte desempeñan un papel fundamental en la preservación de la competitividad de los productos exportados e importados; es decir una minimización de los costos en mantenimiento, seguridad y manejo de las mercancías, juega un rol importante la intervención del estado como ente regulador y permisivo de recursos necesarios que faciliten el traslado de mercancía dentro y fuera del país. Para ello, la incorporación de los avances de la tecnología y la comunicación, de forma tal que garanticen la integración de los procesos productivos a nivel global de manera eficiente y oportuna.

Sin embargo, las vías por donde circulan los vehículos pesados de carga, no han recibido el mantenimiento adecuado, ocasionando grandes costos en el mantenimiento de los vehículos, a esto se suma la situación de inseguridad y riesgo de pérdida de la mercancía. Esta situación ocasiona una seria amenaza a las empresas dedicadas a la actividad del transporte por carretera, como es el caso de la empresa Transurgint S.A., es necesario entonces, llevar a cabo una gestión efectiva del sistema de vigilancia y control durante el traslado de la mercancía, a fin de evitar pérdidas y minimizar el riesgo tanto con la unidad, como con el recurso humano a cargo de estos vehículos.

3.7.1.3. Factores geográficos

La República de Colombia se localiza al noroeste del continente de América del Sur. Al norte limita con la República de Panamá y el mar Caribe, por el Oriente con las Repúblicas de Venezuela y Brasil, por el sur con las Repúblicas de Perú y Ecuador, y por el occidente con el océano Pacífico. (...) Colombia se extiende desde los 4° 13' 30" de latitud sur, hasta los 12° 27' 46" de latitud norte; y desde los 66° 50' 54" al occidente del meridiano de Greenwich por el oriente, hasta los 79° 0' 23" del mismo meridiano, por el occidente. (Banco de la República, 2013, párr. 1)

La situación geográfica se constituye en una oportunidad de comercialización del servicio de transporte de carga seca por carretera, que tendría la empresa Transurgint S.A., por la topografía que se presenta en estas regiones de Cali y Medellín, donde el acceso vial presta facilidades para el buen manejo y traslado de la mercancía, lo que previene posibles daños o deterioro del producto transportado.

Tabla 14: Vías, puertos y aeropuertos en Colombia

Corredor Vial	Puertos	Aeropuertos
✓ Conexión Venezuela (Caracas) – Colombia (Bogotá) – Ecuador (Quito)	✓ Providencia	✓ Alfredo Vásquez Cobo – Leticia
✓ Conexión Colombia – Ecuador (Bogotá – Mocoa – Tena – Zamora – Palanda – Loja)	✓ San Andrés	✓ José María Córdova - Medellín
	✓ Puerto Bolívar	✓ Ernesto Cortissoz- Barranquilla
	✓ Santa Marta	✓ Rafael Núñez -Cartagena
	✓ Barranquilla	✓ El Dorado - Bogotá
	✓ Cartagena	✓ Camilo Daza – Cúcuta
	✓ Tolú	✓ Gustavo Rojas Pinilla – San Andrés
	✓ Turbo	✓ Alfonso Bonilla Aragón- Cali
	✓ Tarena	
	✓ Tribuga	
	✓ Málaga	
	✓ Buenaventura	
	✓ Tumaco	

Fuente: Perfiles de Infraestructura y Transporte en América Latina – CEPAL 2012
Elaborado: Bolívar Játiva

Los principales corredores viales están orientados al comercio exterior y están definidos por la ubicación de: (a) los centros de producción y consumo en el interior del país y (b) las zonas portuarias y fronteras terrestres, por donde se moviliza la carga de comercio exterior. Como el comercio exterior se concentra en cinco ciudades: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali y Cartagena, (...) los nodos de transferencia para el movimiento internacional incluyen cinco zonas portuarias: Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Buenaventura y La Guajira (Puerto Bolívar) y tres pasos de frontera terrestre habilitados: dos con Venezuela (Paraguachón y Cúcuta) y uno con Ecuador (Rumichaca). (Unidad de Servicios de Infraestructura, 2012, p. 17)

En función del sector transporte por carretera que es objeto de estudio, se determina que la infraestructura vial es adecuada para la ejecución de operaciones entre Ecuador (Quito, Guayaquil) y Colombia (Cali, Medellín) para que la empresa Transurgint S.A. brinde un servicio eficiente en el menor tiempo posible, al más bajo costo.

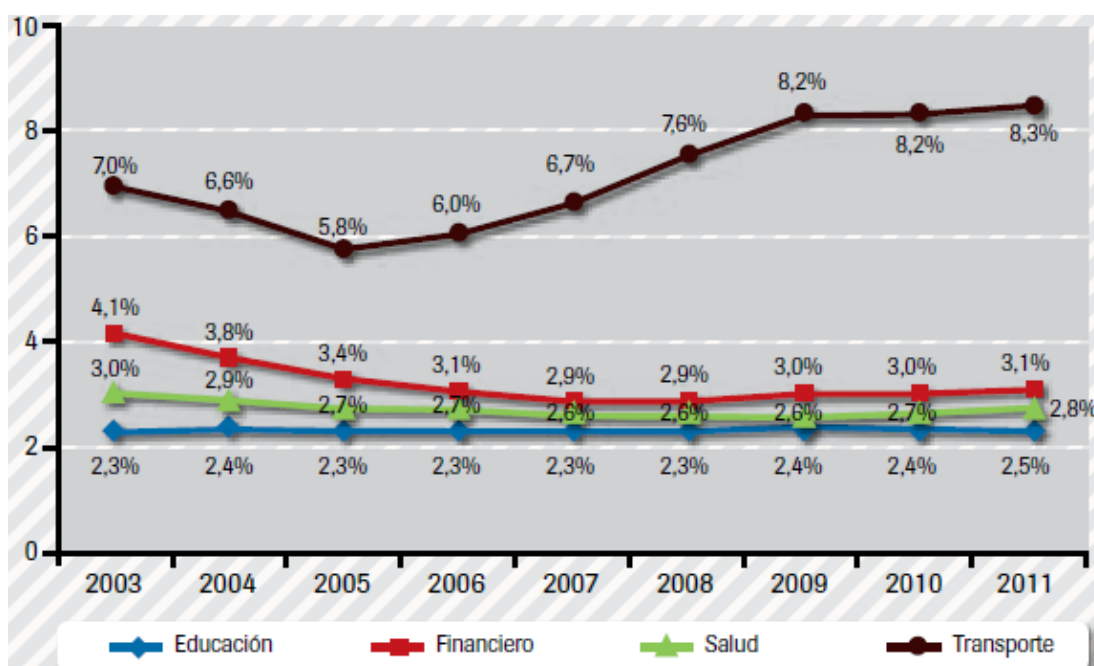
3.7.1.4. Entorno tecnológico

“Las tecnologías de la información y comunicación agregan valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial en general y permite a las empresas obtener ventajas competitivas, permanecer en el mercado y centrarse en su negocio”. (Gastañadui, 2011, p. 77)

El mundo globalizado y competitivo por el cual atraviesa la actividad comercial, obliga a que tanto empresas como individuos potencialicen el uso de la tecnología, con la finalidad de minimizar tiempos y recursos a la hora de comunicar e informar actividades de mercadeo y comercialización, de bienes y/o servicios, para de esta manera supervisar y monitorear el mercado potencial de una u otra empresa.

Según la Secretaría General de la Comunidad Andina (2012) el 80,8% de los hogares en Colombia hacen uso de la telefonía celular; en el año 2012 se registró a nivel agregado andino un incremento de 1,8% respecto al año 2010. Así mismo, el 39% de la población emplea al menos una vez al día el internet; cerca de la mitad de la población (48%) hace uso del internet al menos una vez por semana, esto evidencia el manejo y actualización herramientas tecnológicas de información y comunicación que permitan a través de este medio llevar a cabo gestiones de comercialización, seguridad, traslado, atención y fidelización permanente del cliente en el mercado del transporte de carga seca por carretera.

Ilustración 4: Proporción de Gasto en TIC - Colombia



Fuente: Datos Digital Planet, The Global Information Economy

Como se muestra en la gráfica anterior Colombia realiza inversiones en Tecnología de Información y Comunicación y dentro de sus sectores estratégicos como Educación, Financiero, Salud y Transporte, se evidencia que este sector registra una participación del gasto del 8.3% en TIC frente a los demás sectores, y un comportamiento histórico similar demostrando que el Transporte en Colombia se preocupa por disponer de tecnología de vanguardia para el desarrollo de sus operaciones.

De acuerdo a Manuel Martínez Niño, Director Ejecutivo del Centro de Investigación de las Telecomunicaciones [CINTEL]:

La implementación de tecnologías asociadas a las actividades propias del sector, como la localización y la organización de flotas de vehículos, el diseño de rutas, semaforización, creación de vehículos inteligentes, así como la construcción de carreteras inteligentes, etc., ha dado lugar a lo que se conoce como Sistemas Inteligentes de Transporte, por sus siglas en inglés ITS (Intelligent Transportation Systems). (Revista Colombiana de Telecomunicaciones, 2010, p. 6)

“El primer término relacionado con la tecnología de transporte apareció en Europa, ATT (Advanced Transport Telematics), el cual se refería a la

utilización de soluciones tecnológicas para resolver los problemas de gestión y control de transporte”. (p. 24)

Tabla 15: Resumen de entidades ITS alrededor del mundo

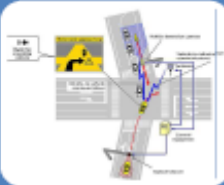
PAÍS	ENTIDAD ITS	AÑO DE FUNDACIÓN	MEDIO DE TRANSPORTE
Australia	ITS Australia	1992	Multimodal
Brasil	ITS Brasil	2001	Terrestre
Canadá	ITS Society Canada	1997	Terrestre
Chile	ITS Chile	2001	Multimodal
Colombia	Fundación ITS Colombia	2007	Terrestre
Dinamarca	ITS Danmark	2003	Terrestre
Francia	ATEC ITS France	2000	Terrestre
Italia	TTS Italia	1999	Terrestre
Estados Unidos	ITS	1991	Terrestre

Fuente: Recopilado por CINETEL de los sitios oficiales de las entidades ITS de cada país

Como se observa en la tabla, Colombia está inmersa en estos Sistemas Inteligentes de Transporte – ITS, dado que brinda a su sector transportista a nivel de carga y pasajeros algunos beneficios, tal como se indica en el Estudio Cualitativo ITS - Intelligent Transportation Systems en Colombia, realizado por el Centro de Investigación de las telecomunicaciones (CINETEL) en diciembre del 2010:

- Proveer datos actuales en tiempo real del sistema de transporte.
- Detección de accidentes e incidentes de manera temprana.
- Monitoreo de las condiciones de circulación, controles de acceso, sincronización de semáforos y otros.
- Mayor fluidez en la circulación.
- Mayor seguridad vial.
- Monitoreo remoto de las flotas y comunicación con conductores.
- Sistemas automatizados de inspección de vehículos, de vehículos y carga, pagos electrónicos de peaje y combustible.

Tabla 16: Aplicaciones de los sistemas inteligentes de transporte

	Aplicaciones de Seguridad • Prevención de accidentes • Gestión de accidentes • Notificación de señales de tránsito
	Aplicaciones de Eficiencia • Gestión de tráfico • Monitoreo de las vías
	Aplicaciones de confort • Información • Entretenimiento

Fuente: IEE Communications Magazine

Este tipo de tecnologías busca que las empresas de transporte puedan prestar a sus clientes un paquete completo del servicio que le brinde facilidad de acceso, negociación e información desde el primer momento de la cadena de transporte hasta la entrega del producto en destino, permitiendo comunicaciones ágiles, reducción de tiempos de traslado, mejor seguridad vial, con eficiencia, competitividad y productividad.

Esta situación genera una oportunidad para las empresas de transporte de carga seca por carretera para promover estrategias de fidelización y captación de nuevos clientes, mediante el uso adecuado y persuasivo de este factor tecnológico.

3.7.1.5. Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM)

Tabla 17: Matriz de oportunidades y amenazas del medio

Factor	Oportunidad		Amenaza	
Factores Socioeconómicos	Nivel	Pts.	Nivel	Pts.
Población	Alto	3		
Crecimiento poblacional	Medio	2		
PIB	Alto	3		
Inflación	Medio	2		
Balanza Comercial	Alto	3		
	Promedio	2,6	Promedio	0
Factores Político Legales	Nivel	Pts.	Nivel	Pts.
Regulación del Transporte	Alto	3		
Red Vial			Bajo	1
Control y Seguridad			Bajo	1
	Promedio	1	Promedio	0,67
Factores Geográficos	Nivel	Pts.	Nivel	Pts.
Infraestructura de transporte	Alto	3		
Corredores viales			Media	2
	Promedio	1,5	Promedio	1
Factores Tecnológicos	Nivel	Pts.	Nivel	Pts.
Facilidad de acceso a la tecnología	Alto	3		
Velocidad en el desarrollo tecnológico	Alto	3		
Comunicaciones eficientes	Alto	3		
	Promedio	3	Promedio	0
Ponderación	Alto = 3	Medio = 2	Bajo = 1	

Fuente: Gerencia Estratégica 2012

Elaborado por: Bolívar Játiva

Resumen POAM	Oportunidades	Amenazas
Factores Socioeconómicos	2,6	0
Factores Político Legales	1	0,67
Factores Geográficos	1,5	1,00
Factores Tecnológicos	3	0,00
Suma	8,1	1,67
Promedio	2,03	0,42

Fuente: Gerencia Estratégica 2012

Elaborado por: Bolívar Játiva

3.7.1.6. Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio

a. Factores socioeconómicos

- La población colombiana es superior a los 45 millones de habitantes, genera una oportunidad alta de comercialización de productos internacionales.
- El crecimiento poblacional sin embargo se encuentra alrededor del 1,3% que es un valor relativamente bajo por lo que es considerada una oportunidad media.
- El PIB colombiano tienen un comportamiento incremental, los principales sectores que participan en ese crecimiento del PIB fueron: la construcción, la explotación de minas y canteras, y los establecimientos financieros y seguros.
- El nivel de inflación se ha mantenido equilibrado en los últimos años, lo que refleja la estabilidad económica de este país y su incidencia en el mantener un poder adquisitivo en el mercado, por lo que se identifica una oportunidad de medio impacto.
- Balanza Comercial es positiva con Ecuador y actualmente se encuentra en el camino para convertirse en una de las mayores potencias económicas de Sudamérica, por ende su desarrollo comercial seguirá en crecimiento.

b. Factores Político legales:

- La regularización del sector del transporte de carga por carretera representa una oportunidad con alto impacto, puesto que obliga a formalizar el desenvolvimiento de sus actividades.
- Pese al esfuerzo realizado por los organismos de control pertinentes, no se ha logrado controlar la intervención de grupos informales, se identifica una amenaza en el resguardo de la mercancía.
- Política comercial está encaminada a mejorar las relaciones con otros países de modo que se convierte en una oportunidad alta.

- En Política económica busca establecer condiciones tributarias, impuestos y estabilidad cambiaria acorde a la perspectiva de desarrollo nacional.

c. Factores geográficos:

- La infraestructura de transporte, así como la comunicación disponible para un eficiente tránsito internacional del producto hasta el mercado de destino genera una alta oportunidad para el Plan de negocios.
- La red vial permite identificar una amenaza de bajo impacto, puesto que a pesar de que el gobierno de turno ha instaurado políticas de control, éstas no se ha ejecutado eficientemente.
- La regulación de transporte genera una amenaza de bajo impacto debido a que las condiciones de seguridad y control durante el traslado de mercancías puede ser afectado por robos o pérdidas materiales.

d. Factores tecnológicos:

- Existe facilidad en acceso tecnológico en Colombia ya que se constituye como parte de la política de inversión nacional.
- La velocidad con la que se adquiere y aplica la tecnología es importante en el proceso comercial ya que se busca que adapten tecnologías de punta para hacer más eficientes los procesos y operaciones.
- La infraestructura tecnológica en el sector transporte es uno de los de mayor inversión en Colombia, superior a salud, educación y financiero, esto ha generado una cadena eficiente de comunicación tecnológica en el sector.

3.7.2. Análisis de Mercado - Servicio

El estudio de mercado permite identificar el comportamiento de la oferta, la demanda, la competencia, de proveedores y demás variables, con el objetivo de determinar las características del mercado objetivo, para el

establecimiento de un plan de negocios que genere competitividad a la empresa Transurgint S.A. en el transporte de carga seca por carretera entre Ecuador y Colombia.

3.7.2.1. Servicio de transporte de carga por carretera

En la actualidad el servicio de Transporte Nacional e Internacional por carretera se ofrece en la modalidad de:

- Carga Suelta, en vehículo caravanado.
- Contenerizada: 20 y 40 pies, 40 High Cube.
- Tanqueros, unidades de carga para líquidos.
- Cama baja, mercancía extra dimensional.
- Refrigerados, para mercancías perecibles.
- Niñeras, para movilizar vehículos.

La flota vehicular es relativamente nueva y se encuentra en óptimas condiciones de funcionamiento.

Los costos que corresponden al servicio incluyen: combustible, aceites, peajes, estibaje, manipulación, almacenaje, trámites financieros, ya que el servicio prestado es origen destino.

Muchas de las empresas no están establecidas en forma técnica, un mínimo de ellas cumplen con estándares internacionales de cumplimiento de normas ISO, BASC, es decir sus procesos no se hallan documentados dificultando ofrecer un servicio de calidad ya que se actúa en base del día a día, sin un procedimiento estándar.

Como se explicó en la parte inicial del estudio no existen mecanismos adecuados de comercialización, de modo que al negociar simplemente se hace un momento de regateo en base de bajar los precios para captar la carga.

3.7.2.2. Oferta de transporte de carga

Según las estadísticas de la Secretaria Nacional de Aduana del Ecuador SENA (2013), existen 35 empresas en el norte del país que ofertan el servicio de carga por carretera, de las cuales, en función de las características de logística y unidades móviles disponibles se puede determinar su capacidad de carga.

Tabla 18: Oferta vehicular Ecuador

Oferta Ecuador	Vehículos	Capacidad Tm	Tiempo por Ruta (días)		Total Tn
			Guayaquil – Ipiales	Quito – Ipiales	
C2 Camión rígido de dos ejes Camión sencillo	474	9	7	4	116.858
C3S Tracto camión de tres ejes, con semirremolque de tres ejes	568	28	7	4	436.270
TOTAL	1.042				553.128

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Bolívar Játiva

De acuerdo al estudio de mercado se identifica que se hallan registrados 1.042 vehículos de carga pesada, que alrededor del 45% corresponde a vehículos sencillos y el resto a semirremolques que generan una carga global de 553.128 toneladas anuales.

“El parque automotor colombiano de transporte de carga está compuesto por 140.834 vehículos con capacidad superior a 2 toneladas, de los cuales 60.559 unidades (43%) están matriculados en el servicio particular y 80.275 (57%) se encuentra en servicio público”. (Dirección General de Transporte Terrestre Automotor, 2000, P. 8)

Tabla 19: Oferta vehicular Colombia

Oferta Colombia	Vehículos	Capacidad Tm	Tiempo por Ruta (días)		Total Tn
			Ipiales – Medellín	Ipiales – Cali	
C2 Camión rígido de dos ejes Camión sencillo	1.258	9	9	7	162.814
C3S Tracto camión de tres ejes, con semirremolque de tres ejes	1.510	28	9	7	607.840
TOTAL	2.768				770.655

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: Bolívar Játiva

De la misma manera en Colombia la carga movilizada en el año 2013 corresponde a 770.655 toneladas con un total de 2.768 unidades vehiculares entre sencillos y semirremolques.

En total entre la carga de Colombia y Ecuador, es decir que existe una capacidad de oferta para movilizar en la zona de frontera binacional 1.323.783 toneladas.

3.7.2.3. Competencia

La competencia, se refiere “a otras empresas que podrán ofrecer un producto que satisfaga las necesidades de un mercado específico” (Kerin et al., 2009, p. 84)

Bajo este concepto se cita las empresas que se dedican a ofrecer el servicio de transporte de carga seca por carretera en el norte del Ecuador y sur de Colombia:

Tabla 20: Competidores de la empresa Transurgint S.A.

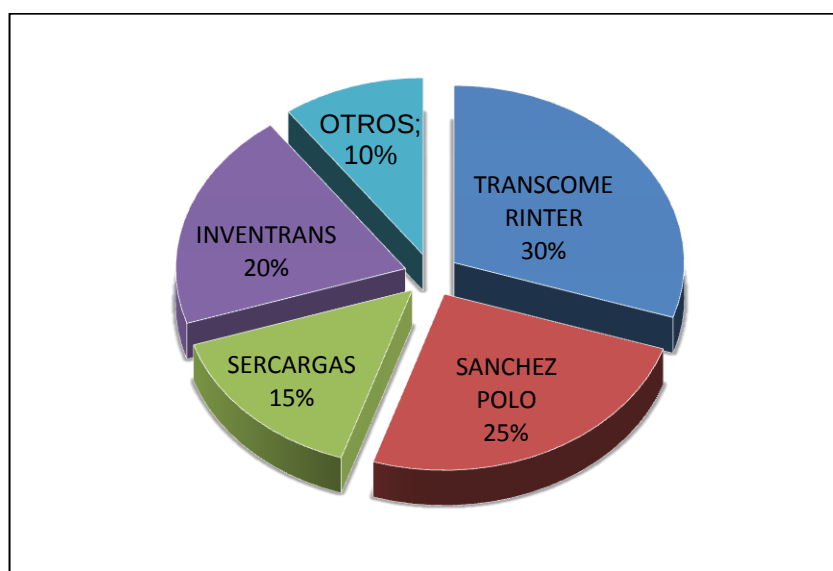
Nº	Competidor
1	Transcomerinter
2	Sercargas
3	Sánchez Polo
4	Rocaloba
5	Nuevo Transporte de América
6	Cordifrontera
7	Coordicargas
8	Satena
9	Transporte Internacional de Carga
10	Gaviota
11	Adler
12	Invertrans
13	Automotores del Norte
14	Citacarsa
15	Ciategi
16	Yanca
17	Contraince
18	Cooperativa Rutas del Carchi
19	Utranh
20	Cooperativa Continental del Norte
21	Delisertrans
22	Ecuacargas
23	Ecuatranscarga
24	Intracarsa
25	Jarrin Carrera
26	Romero Rueda y Asociados
27	Setraince
28	Sierra Andina
29	Suramerica Surandes
30	Transporte Pesado Moncayo
31	Trans Bisam
32	Trans Bolivariana
33	Trans Erinter
34	Transporte de Carga Gemovicar
35	Germor

Fuente. Archivo Gerencial
Elaborado por. Bolívar Játiva

Estas empresas constituyen la competencia de la empresa Transurgint S.A., de las cuales las que participan con mayor cuota en el mercado del

transporte de carga se detallan a continuación, según datos proporcionados por la *SENAE* (2012):

Ilustración 5: Cuota de mercado de la competencia



Fuente: SENA
Elaborado por: Bolívar Játiva

Las empresas que constituyen la mayor amenaza son: Transcomerinter, Sánchez Polo, Invertrans y Sercargas, es necesario entonces contrarrestar su impacto siguiendo un proceso de benchmarking que permita identificar sus estrategias de negociación, para mantener e impulsar una ventaja competitiva de la empresa objeto de estudio.

Tabla 21: Comparativo de la competencia

#	Factor / Empresa	Transcomerinter	Sánchez Polo	Invertrans	Sercargas
1	Nivel de Precio	Adecuado	Adecuado	Adecuado	Adecuado
2	Calidad de Servicio	Regular	Buena	Regular	Buena
3	Tecnología	Adecuada	Adecuada	Regular	Adecuada
4	Flota vehicular / Infraestructura	Adecuada	Adecuada	Regular	Adecuada

3.7.2.4. Los Proveedores

Los autores Nassir Sapag y Reinaldo Sapag (2008), al respecto manifiestan:

En el mercado proveedor deberán estudiarse todas las alternativas de obtención de la materia prima, así como sus costos, condiciones de compra, sustitutos, durabilidad, necesidad de infraestructura especial para bodegaje, oportunidad y demoras en la recepción, disponibilidad, seguridad en la recepción, etcétera. (p. 64)

En lo que refiere al desarrollo operativo de la empresa Transurgint S.A. se requiere ejecutar una serie de pagos por bienes o servicios requeridos en el proceso, que facilite la generación del servicio en óptimas condiciones.

Tabla 22: Proveedores principales empresa Transurgint S.A.

PROVEEDORES	PAGOS
Asociación de transporte pesado	Pago de fletes
EMAPA	Pago de agua
Empresa Eléctrica	Pago de energía eléctrica
Claro	Pago de servicio de telefonía celular
CNT	Pago de teléfono e internet
Almacenera el Rosal	De almacenaje
Agencia de Aduanas INCOTRAM	De aduanas
Servientrega	De encomiendas
Segundo Cevallos	Pago de estibaje
Antonio Lucero	De servicios de montacargas
Roberto Pillajo	Servicios de copias
Imprenta Tulcán	Servicios de imprenta
Papelería Orbe	Suministros de papelería

Fuente. Archivo Gerencial
Elaborado por. Bolívar Játiva

En función del análisis cualitativo del mercado proveedor, se identifica una oportunidad de mejoramiento en negociación; dado por las adecuadas relaciones comerciales mantenidas durante un largo período de tiempo, generando: confianza, solidez, solvencia, facilidades de financiamiento, entre otras variables, que muestran las relaciones enmarcadas en un entorno de cordialidad, responsabilidad y entrega oportuna de sus pedidos.

3.7.2.5. La Demanda

a. Importaciones

Ya que se trata de determinar la cantidad de carga pesada movilizada por carretera entre Ecuador y Colombia hemos identificado como principal elemento las importaciones registradas en el Banco central del Ecuador de los anteriores 5 años.

Tabla 23: Importaciones Colombia

Año	Importaciones
2009	546.494
2010	468.106
2011	609.241
2012	649.532
2013	673.081

Fuente: Banco Central
Elaborado por: Bolívar Játiva

En las importaciones de Colombia se identifica básicamente que el sector que más moviliza carga es el manufacturero con un crecimiento del 27%, esto indica que las empresas dedicadas a prestar el servicio de transporte deberán orientar recursos para investigar este nicho de mercado, para proyectar un crecimiento sostenible, identificar el mercado potencial, para luego establecer lazos comerciales de fidelidad y persuasión con nuevos clientes.

b. Exportaciones

Otro elemento para determinar la oferta son las exportaciones que Colombia realiza a Ecuador, de modo que sumado a las importaciones generan la cantidad de carga movilizada por vía terrestre entre las dos naciones.

Tabla 24: Exportaciones Colombia

Año	Exportaciones
2009	629.131
2010	924.879
2011	894.952
2012	777.079
2013	822.043

Fuente: Banco Central
Elaborado por: Bolívar Játiva

c. Demanda Actual

Como se indicó, al sumar las importaciones y las exportaciones obtenemos el valor total anual en toneladas de la demanda de carga por vía terrestre existente entre los dos países.

Tabla 25: Demanda Actual

Año	Importaciones	Exportaciones	Total
2009	546.494	629.131	1.175.625
2010	468.106	924.879	1.392.985
2011	609.241	894.952	1.504.193
2012	649.532	777.079	1.426.610
2013	673.081	822.043	1.495.124

Fuente: Banco Central
Elaborado por: Bolívar Játiva

Se visualiza un mercado prometedor para las empresas que se dedican al transporte de carga por carretera, dado que la demanda total de carga que se visualiza en la tabla equivale al 10% del total de mercancía movilizada entre Ecuador y Colombia, con tendencia creciente año a año.

d. Análisis de precios de la competencia

A continuación se establece una lista comparativa de precios internacionales en las diferentes rutas que corresponde a las 5 empresas más competitivas de la zona.

Nº	Empresa	Ruta	Sencillo – C2	Tracto camión – C3S
1	Transcomerinter	Quito – Medellín	2.900	3.800
2	Sánchez Polo	Quito – Medellín	3.100	4.000
3	Sercargas	Quito – Medellín	3.000	3.800
4	Invertrans	Quito – Medellín	3.000	3.800
5	Coordicargas	Quito – Medellín	2.900	3.900

Nº	Empresa	Ruta	Sencillo – C2	Tracto camión – C3S
1	Transcomerinter	Guayaquil – Medellín	3.200	4.200
2	Sánchez Polo	Guayaquil – Medellín	3.600	4.400
3	Sercargas	Guayaquil – Medellín	3.300	4.300
4	Invertrans	Guayaquil – Medellín	3.200	4.300
5	Coordicargas	Guayaquil – Medellín	3.300	4.300

Nº	Empresa	Ruta	Sencillo – C2	Tracto camión – C3S
1	Transcomerinter	Quito – Cali	1.222	3.107
2	Sánchez Polo	Quito – Cali	1.128	2.868
3	Sercargas	Quito – Cali	1.203	3.059
4	Invertrans	Quito – Cali	1.175	2.988
5	Coordicargas	Quito – Cali	1.222	3.107

Nº	Empresa	Ruta	Sencillo – C2	Tracto camión – C3S
1	Transcomerinter	Guayaquil – Cali	1.472	3.627
2	Sánchez Polo	Guayaquil – Cali	1.428	3.348
3	Sercargas	Guayaquil – Cali	1.523	3.571
4	Invertrans	Guayaquil – Cali	1.488	3.488
5	Coordicargas	Guayaquil – Cali	1.547	3.627

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Bolívar Játiva

Se puede establecer que los precios son similares y quienes tienen un precio superior se debe a la prestación de mayores servicios.

3.7.2.6. Perfil del consumidor

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo y bibliográfica, se logró establecer que hay una preferencia por la utilización de vehículos de modelos recientes que se encuentran en modelos 2007 - 2012.

Predomina el uso del vehículo de dos (2) ejes (C2 – camión sencillo) con un 67,29%, y una importante participación de tracto camiones (C3S – tres ejes) con un 23,32%; a esto se suma que el uso del transporte público ha ido incrementando debido a las garantías que ofrece en el traslado de mercancías desde el lugar de embarque hasta su destino final.

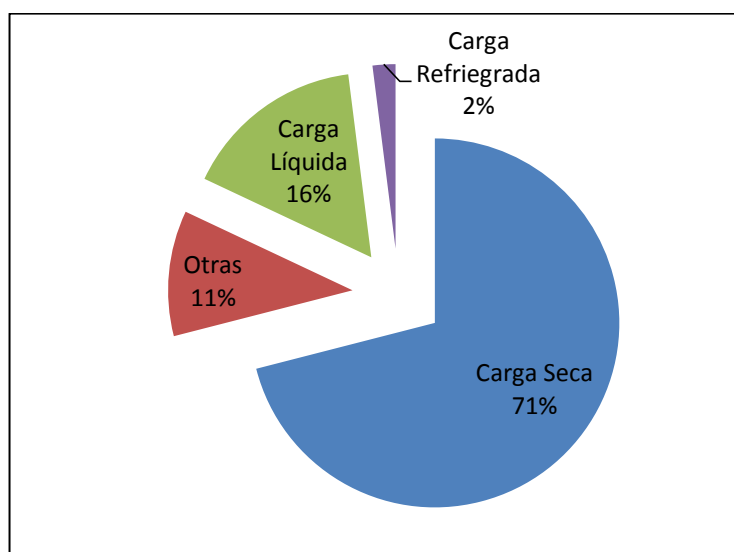
Así también, el demandante del servicio de transporte de carga por carretera demuestra sensibilidad en la calidad del servicio prestado, debido a la condición de alta competencia en el mercado, donde el valor agregado y la innovación al servicio permitirán fidelizar y captar nuevos clientes.

El crecimiento de clientes tanto en Ecuador y Colombia representa una oportunidad para posicionar la marca en el mercado internacional; tomando como referencia su situación histórica se evidencia un crecimiento más acelerado que el promedio de la competencia, por lo que los esfuerzos destinados a fidelizar y atraer nuevos clientes permitirán generar crecimiento y desarrollo a la empresa en estudio y sus grupos de interés.

El estudio de mercado indica que el sector industrial es el que mayor carga moviliza por el puente internacional de Rumichaca; el cliente actual requiere que se atiendan de manera eficiente sus quejas y reclamos; requieren un servicio integral, con la asistencia de un sitio web de las empresas, para tener contacto en tiempo real con el vehículo y la carga, incorporación de báscula, GPS, de modo que le brinde seguridad y minimización.

Según estudio realizado por Mora (2011), “el mayor tipo de carga que es transportada por esta frontera es la carga seca, seguida por la carga líquida”. (p. 29)

Ilustración 6: Carga transportada habitualmente



Fuente: SATHIRI N° 1 - CITTE - UPEC
Elaborado por: Bolívar Játiva

Los clientes potenciales tienen ciertos comportamientos que orientan sus decisiones sobre un servicio o empresa específica tales como: atención al cliente, costo de los fletes, servicios logísticos, calidad y puntualidad en la prestación del servicio integral de transporte.

Tabla 26: Clientes Transurgint S.A. de Ecuador y Colombia

CLIENTES DE ECUADOR	CLIENTES COLOMBIANOS
Vivepiel	Polilon
Jairo Rosero	Toptec
Adelca	Herragro
Nilotex	Ladrillera Helios
Imcalvi	Ladrillera Yomasa
Círculo Ecuadorado	Tecnigres
Proquiandinos	Ladrillera Casablanca
Consurtplast	Tejar de Pescadero
Comercial Ecomotos	Inversiones Iderna
Adesum	Tejar Santa Teresa
Novacero	Murelli
Modatex	Productos Químicos Panamericanos
Calital	

Fuente. Archivo Gerencial
Elaborado por. Bolívar Játiva

3.7.3. Análisis situacional del país de origen (Ecuador)

3.7.3.1. Factores socio económicos

El crecimiento y desarrollo de una economía depende en gran medida de las expectativas que tengan los consumidores y empresarios, por lo que es necesario mantener un ambiente de seguridad y estabilidad para tomar decisiones en una situación de incertidumbre y especulación, donde el consumo y la inversión se contraen junto con la producción y el empleo, entorno en el cual las pequeñas, medianas y grandes empresas apuestan sus recursos.

Tabla 27: Aspecto Socioeconómico Ecuador

FACTOR	INDICADOR	VALOR
DEMOGRAFÍA	Población (Censo 2010)	14 483 499
	Tasa de Crecimiento poblacional (est. 2012)	1,95%
	Índice de Desarrollo Humano (2011)	0.878 (Puesto 23)
PRODUCCIÓN	PIB (Billones*, est. 2012)	USD 61.121 trillones
	PIB per cápita (dólares, 2012 est)	1932 dólares
	Crecimiento del PIB (tasa de crecimiento) real, (est. 2011)	4.8%
	Composición del PIB por Sector	
	Agricultura	6,12%
	Industria	9,24%
	Construcción	11,49%
	Petróleos y minas	16,58%
	Comercio	11,55%
	Servicios	41,57%
PRECIOS	Inflación anual (est. 2012)	4,88%
MONEDA	Moneda	Dólar
EMPLEO	Tasa de desempleo (% del total de la fuerza de trabajo)	5,10%
EXPORTACIONES	A Colombia	4,0%
IMPORTACIONES	De Colombia	9,1%

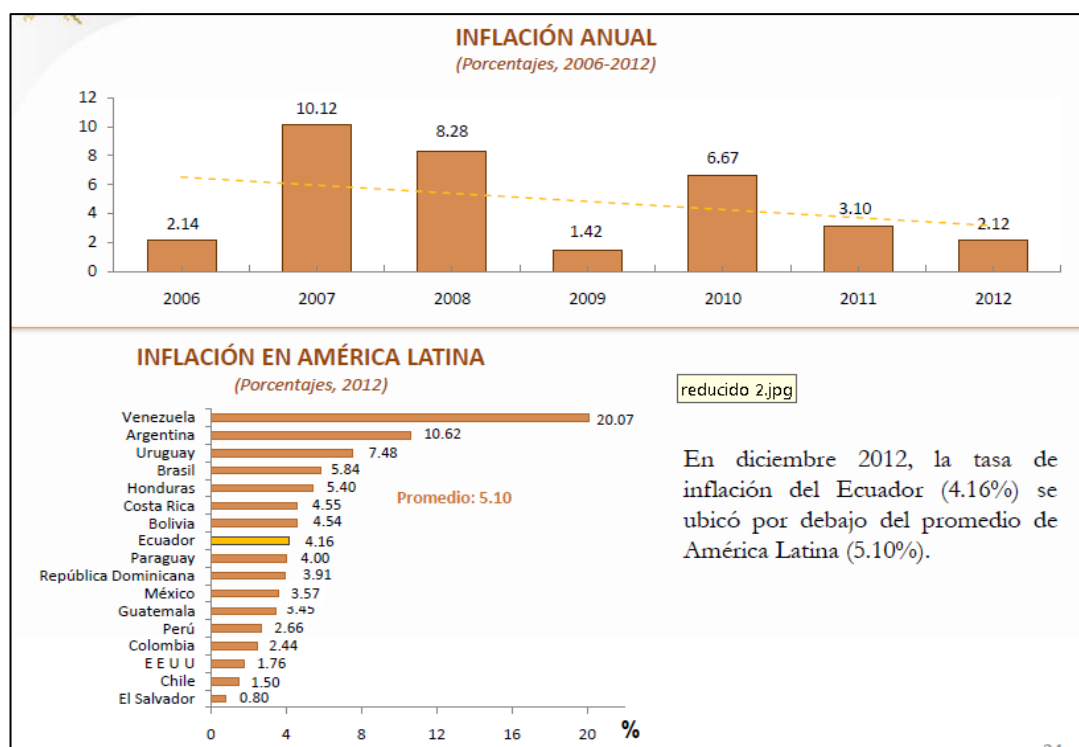
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

La población ecuatoriana según el INEC (2010) es de 14.483.499 habitantes; representa la tercera parte del total de habitantes del vecino país de Colombia, situación que constituye una desventaja en cuanto al nivel de

consumo de los bienes y servicios producidos en cada uno de estos países. Por lo tanto el sector del transporte si trabajara aisladamente en cada estado reduciría su actividad en el Ecuador con respecto a Colombia. Bajo esta circunstancia es que se motiva la realización del presente estudio de tesis, a fin de potencializar el mercado de Colombia en base a un Plan de negocios que permita incrementar el nivel de clientes para la empresa Transurgint S.A. Por otro lado cabe destacar un crecimiento poblacional más acelerado en el Ecuador con un 1,95% frente al 1,12% de Colombia. Razón por la cual las estrategias de mantener a los clientes y persuadir a nuevos clientes es un reto importante para la empresa en estudio.

a. La Inflación

Ilustración 7: Inflación anual de Ecuador



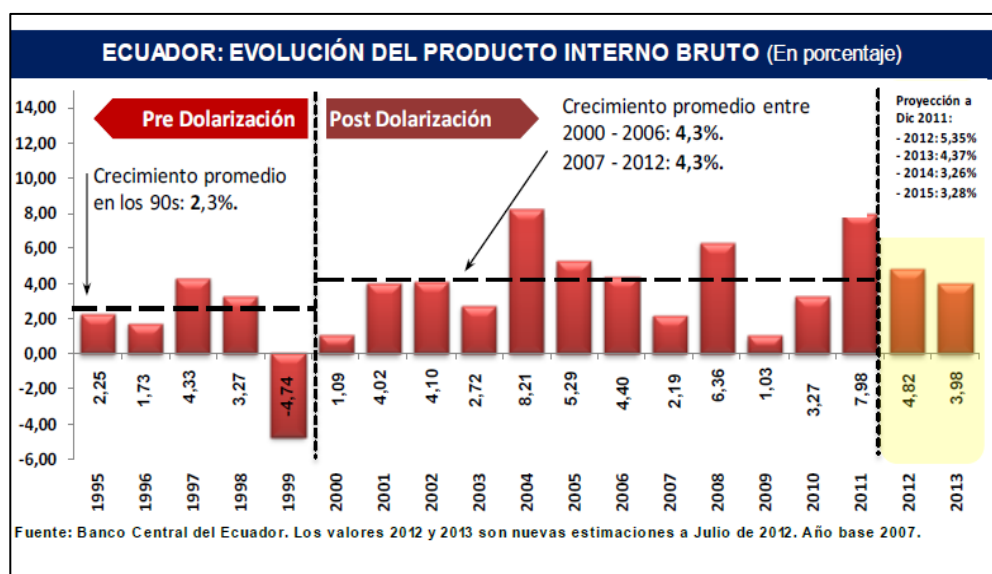
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
Elaborado por: Investigador

Como se muestra en el gráfico anterior, la inflación en el Ecuador ha mantenido una tendencia hacia la disminución del nivel general de precios,

ubicándose inclusive por debajo del promedio de América latina. Esta situación obedece a las políticas económicas del gobierno del Presidente Rafael Correa, que por supuesto son cifras motivadoras para el desarrollo económico, y por tanto el poder adquisitivo de los agentes económicos no se vea afectado, incentivando que se destine recursos a las actividades productivas logrando satisfacer las necesidades del mercado doméstico en primera instancia y posteriormente competir con empresas extranjeras; esto coadyuva a incentivar mayores exportaciones e importaciones dinamizando de manera sostenida el comercio internacional. Por tanto, al dinamizar el comercio exterior, el servicio de transporte de carga tiene la oportunidad de crecer más rápido siempre que tenga establecido planificaciones comerciales que fidelicen y persuadan a nuevos clientes.

b. El Producto Interno Bruto (PIB)

Ilustración 8: Evolución del PIB en el Ecuador



Fuente: CEPAL
Elaborado por: Bolívar Játiva

En el cuadro superior se presenta la evolución del PIB ecuatoriano con año base 2007 realizado por el Banco Central del Ecuador (2012), algo que se tiene que destacar es que en la era post dolarización el crecimiento promedio entre 2000 y 2006 fue de 4,3% similar al que se presenta en los años 2007 y 2012, este crecimiento siempre ha estado sustentado por el

sector no petrolero, específicamente la construcción, las comunicaciones y el transporte.

Según la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica [ANDES] (2013) “El Gobierno ecuatoriano difundió este sábado su expectativa de que el Producto Interno Bruto se acerque a los 100.000 millones de dólares en 2014, dado a los registros de crecimiento que el país suramericano sostiene desde 2011 y espera lleguen al 2014 a un rango entre el 4,1% y 5,1%” (párr. 1), ratificando la condición de crecimiento futuro de la economía nacional.

Hay que resaltar que el crecimiento económico del Ecuador se encuentra por encima del crecimiento regional, que en promedio se ubica en 3,4%. Por tanto se destaca un escenario halagador para la inversión privada, puesto que muestra cifras positivas y un crecimiento significativo de manera continua año a año. Bajo estas circunstancias, la inversión realizada en la empresa Transurgint S.A. para ofrecer el servicio de transporte de carga por carretera, prevé un menor riesgo, considerando el escenario económico del país, por tanto persuadir, mantener y atraer nuevos clientes es una labor fundamental dentro de la gestión administrativa que se lleva a cabo en esta organización.

Si se analiza el PIB nacional por sectores económicos, se evidencia en el cuadro siguiente un incremento del sector del transporte, del 3,56% entre los años 2011 y 2012, esto significa que el aporte que dicho sector al PIB nacional va creciendo en virtud del nivel de producción del país. Por tanto existe una oportunidad de desarrollo para este sector, cuyos esfuerzos estarían orientados a establecer un plan organizacional eficiente y eficaz, con talento humano capacitado, cimentando una cultura organizacional de calidad en la atención al cliente nacional y extranjero, de tal manera que se vaya consolidando como sector estratégico del crecimiento y desarrollo del Ecuador, toda vez que el transporte constituye las vías de conexión entre los sectores productivos de la nación y región continental.

Tabla 28: PIB por área económica

	2011	2012	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4,497,878	4,524,478	0.59%
Pesca y Acuicultura	738,094	780,454	5.74%
Explotación de minas, canteras, petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas	5,943,445	6,033,135	1.51%
Industrias manufacturas (excluye refinación de petróleo)	7,204,954	7,452,506	3.44%
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	959,240	1,000,295	4.28%
Suministro de electricidad y agua	909,500	949,973	4.45%
Construcción	5,964,491	6,537,082	9.60%
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas	6,681,137	6,938,361	3.85%
Transporte, almacenamiento, correo y telecomunicaciones	5,763,794	5,968,901	3.56%
Actividades de servicios financieros y Financiación de planes de seguro, excepto seguridad social	1,673,835	1,782,634	6.50%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,124,777	3,546,622	13.50%
Otros elementos del PIB	2,931,389	3,044,694	3.87%
Hogares privados con servicio doméstico	145,485	146,940	1.00%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4,052,160	4,266,924	5.30%
Otros servicios	9,371,499	9,949,201	6.16%
Hoteles y Restaurantes	1,159,780	1,263,928	8.98%
PIB Total	61,121,458	64,186,129	5.01%

Fuente: Banco Central del Ecuador, previsiones 2012

Elaborado por: Bolívar Játiva

El transporte, es un sector estratégico por su importante contribución al PIB, las exportaciones, las inversiones y la generación de empleo. Esta cadena productiva según el Banco Central del Ecuador (2012), participó en el año 2011 con el 9,5% del Producto Interno Bruto (PIB) total, mientras que para el 2012, presenta un incremento del 3,66%; evidenciando su mayor contribución al desarrollo del país, aportando a que la tasa de desempleo en este año (2012) termine en 4,90%; la tasa de desempleo promedio más baja de la región. Por tanto constituye un sector dinamizador de la economía del país, lo que representa una oportunidad de crecimiento para las empresas que prestan este servicio de transporte.

Según el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (2012) el sector de transporte de carga por carretera ha crecido cerca del 70% en la última década, ocasionando una elevada competencia entre quienes intervienen en

la prestación de este servicio; de igual manera se ve influenciada por el incremento de la demanda, considerando que el aporte al PIB nacional de este sector está cerca del 7%, con tendencias a incrementarse de manera sostenida según el INEC.

Dada importancia de este sector se determina la oportunidad de establecer estrategias de comercialización que permitan cubrir las necesidades y expectativas de la demanda y consolidar la empresa en estudio.

3.7.3.2. Factores Político y legal

En este estudio se hace referencia a la normativa legal vigente y que afecta directa o indirectamente la actividad económica de transporte de carga por carretera que mantiene la empresa dentro del mercado.

La política comercial ecuatoriana estipulada en Constitución de la República del Ecuador (2008) contempla en sus objetivos: Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a la luz del Plan Nacional del Buen Vivir; Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del Ecuador en la economía mundial; Impulsar el comercio justo y el desarrollo de economías de escala; condiciones que reflejan el compromiso del gobierno de Rafael Correa con los sectores productivos y ambientalmente sustentables, promoviendo la inserción del Ecuador en la economía mundial, e impulsando la productividad de diferentes áreas, lo que implica un reto en la gestión administrativa y comercial de cada empresa para ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades del cliente del servicio de transporte de carga por carretera.

Por otro lado respecto a las importaciones se beneficia a aquellas que sean útiles para los objetivos de desarrollo y se desincentiva a las que perjudiquen a la producción nacional, a la población o a la naturaleza. La orientación del Gobierno Nacional considera el arancel y las medidas de protección como un instrumento de política económica que buscan promover el desarrollo de las actividades productivas en el país, conforme con la política

gubernamental, otorgando un tratamiento arancelario especial a la importación de bienes de capital, insumos y materias primas que registran ausencia o insuficiencia de producción en el país. Este escenario favorece a las empresas de transporte de carga por carretera, entre ellas Transurgint S.A., puesto que al dinamizar el comercio internacional con el impulso de políticas de estado, este sector se convierte en un medio importante para el traslado de mercancías de un país a otro.

Ecuador forma parte del sistema de acuerdos regionales y por ende su política comercial está sujeta a los mismos. Los esquemas de integración vigentes en el país son la Comunidad Andina, la ALADI, la OMC, la Ley de preferencias arancelarias andinas (ATPA), y finalmente el Sistema Generalizado de Preferencias Europeo (Ley de Comercio exterior e inversiones LEXI), estas regulaciones legales limitan por ejemplo, el nivel de protección arancelaria que se puede imponer sobre ciertos bienes frente a los miembros de la CAN, si se deja este acuerdo regional hasta una cuota máxima establecida por las normas de nación más favorecida dentro del marco de la OMC.

a. Política Comercial frente al Transporte Internacional de carga

“Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia, son miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), por lo que el comercio entre estos países aplica en su mayoría arancel 0%”. (PROECUADOR, 2013, p. 10)

Se prevé un escenario favorable a la empresa de transporte de carga por carretera entre Ecuador y Colombia, como es el caso de Transurgint S.A. puesto que al fortalecer este tipo de acuerdos internacionales, permitirá que las negociaciones comerciales entre importadores y exportadores de Ecuador y Colombia crezcan, por tanto es menester establecer alternativas de negociaciones que vincule nuevos clientes a la empresa y definir factores que permitan fidelizarlos en el tiempo.

Tabla 29: Acuerdos Comerciales Suscritos Ecuador y Colombia

Acuerdo Comercial	Fecha de Vigor	Comentario	Integrantes
Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	18-mar-81	Acuerdo de alcance parcial	Argentina; Bolivia, Estado Plurinacional de; Brasil; Chile; Colombia; Cuba; Ecuador; México; Paraguay; Perú; República Bolivariana de Venezuela; Uruguay
Comunidad Andina (CAN)	25-may-88	Unión aduanera	Bolivia, Estado Plurinacional de; Colombia; Ecuador; Perú
Sistema Global de Preferencias Comerciales entre los países en desarrollo (SGPC)	19-abr-89	Acuerdo de alcance parcial	Argelia; Argentina; Bangladesh; Benin; Bolivia, Estado Plurinacional de; Brasil; Camerún; Chile; Colombia; Corea, República de; Corea, República Popular Democrática de; Cuba; Ecuador; Egipto; Ex República Yugoslava de Macedonia; Filipinas; Ghana; Guinea; Guyana; India; Indonesia; Irán, República Islámica del; Iraq; Jamahiriya Árabe Libia; Malasia; Marruecos; México; Mozambique; Myanmar; Nicaragua; Nigeria; Pakistán; Perú; República Bolivariana de Venezuela; Singapur; Sri Lanka; Sudán; Tailandia; Tanzania; Trinidad y Tobago; Túnez; Viet Nam; Zimbabwe

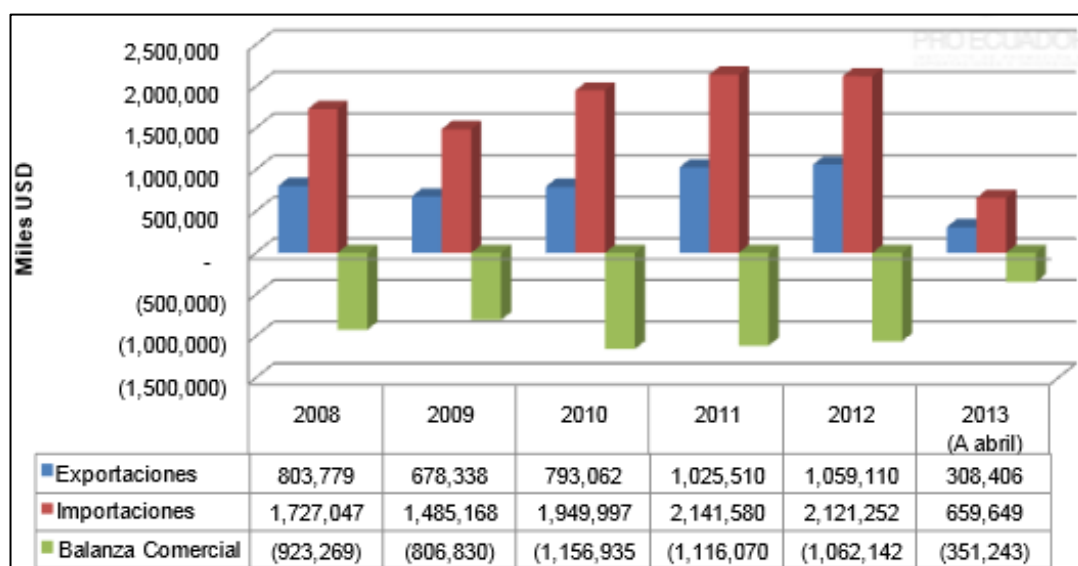
Fuente: Organización Mundial de Comercio, OMC.

Elaborado por: Bolívar Játiva

b. Política Económica frente al transporte Internacional de carga

La balanza comercial de Ecuador con Colombia ha presentado importantes y continuos déficits. El sector de vehículos, partes y piezas es el que abarca el mayor porcentaje de participación en las exportaciones de Ecuador a Colombia, seguido por el sector pescado, otros alimentos, maquinaria y textiles.

Ilustración 9: Balanza Comercial Ecuador – Colombia (miles USD)



Fuente: Proecuador 2013
Elaborado por: Bolívar Játiva

Esta situación deficitaria en las relaciones de comercio bilateral entre Ecuador y Colombia se ha mantenido en los diferentes años, en valores superiores a 1 millón de dólares, las exportaciones ecuatorianas representan cerca del 50% de las importaciones desde Colombia, es decir existe un gran volumen de carga que se moviliza entre los dos países y la mayor parte se realiza por vía terrestre.

Los acuerdos suscritos entre Ecuador y Colombia, representan el escenario de negociación y acercamiento entre los sectores productivos de cada país, mismos que facilitan que tales negociaciones se lleven a cabo de la mejor manera. Bajo esta perspectiva, los gobiernos de turno juegan un papel fundamental a la hora de establecer y promover acuerdos que impulsen el comercio internacional entre estas dos naciones; sólo de esta manera se propenderá a generar productividad y competitividad en mercados internacionales.

Existen actualmente excelentes relaciones políticas y comerciales, entre ambas naciones, con una oferta comercial complementaria y con un atractivo paquete de incentivos fiscales a la inversión en el sector productivo. Cabe resaltar que Colombia se ha adelantado a generar acuerdos con

países latinoamericanos, europeos y asiáticos, esto a la vez genera una oportunidad para Ecuador de ofrecer sus productos a Colombia como insumo para un producto terminado y este a su vez se comercialice a los países con los que Colombia tiene acuerdos, desarrollando así un impulso en la actividad de transporte por carretera, por lo que es importante aprovechar estas circunstancias comerciales de Colombia mediante la implementación de un plan de negocios para la empresa Transurgint S.A.

3.7.4. Proyecciones del Estudio

3.7.4.1. Proyección de la Oferta

La oferta se ha proyectado con un índice de crecimiento del del 7% en Ecuador y 8% en Colombia, calculado en base a información existente en investigación realizada por Mora (2011) sobre datos históricos de la flota vehicular existente en los años 2011 a 2013, por tanto a la oferta actual se agregó este índice de crecimiento para obtener los datos proyectados.

Tabla 30: Oferta Proyectada

Año	Oferta Ecuador	Oferta Colombia	Oferta Total
2014	591.847	832.307	1.424.154
2015	633.276	898.892	1.532.168
2016	677.606	970.803	1.648.409
2017	725.038	1.048.467	1.773.505
2018	775.791	1.132.345	1.908.135

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Bolívar Játiva

3.7.4.2. Proyección de la Demanda

Para determinar el crecimiento de la demanda de transporte de carga, se utiliza el método de los coeficientes técnicos, estableciendo una relación directa entre el crecimiento de la economía, determinado por el PIB, y la

demanda del servicio de transporte de carga por carretera (del total de carga movilizada entre Ecuador y Colombia el transporte de carga vía marítima representa cerca del 90%, por lo tanto el 10% de toneladas métricas son transportadas vía terrestre).

Considerando que el transporte de carga por carretera es un servicio que constituye la fuente generadora de movilización y dinamia del comercio internacional entre estos dos países, se puede establecer que su utilización se incrementará si existe mayor integración fronteriza y se promuevan las relaciones comerciales en los mejores estándares de cooperación regional.

Según datos estadísticos de DANE se obtiene la siguiente relación:

$$Qf = QA * (1 + TCG)$$

Donde, Qf es la cantidad futura demandada de transporte de carga, QA es la cantidad de transporte de carga demandada actualmente, esto es 1.672.128 ton/año y TCG que es la tasa de crecimiento anual, por lo antes mencionado, se utiliza la TCG del PIB de 4,9%.

Tabla 31: Proyección de Demanda

Año	Demanda Total
2014	1.754.062
2015	1.840.011
2016	1.930.172
2017	2.024.750
2018	2.123.963

Fuente: Emproject

Elaborado por: Bolívar Játiva

3.7.4.3. Demanda Insatisfecha

Tabla 32: Demanda insatisfecha

Año	Demanda Total	Oferta Total	Demanda Insatisfecha
2014	1.754.062	1.424.154	329.908
2015	1.840.011	1.532.168	307.843
2016	1.930.172	1.648.409	281.763
2017	2.024.750	1.773.505	251.245
2018	2.123.963	1.908.135	215.828

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Bolívar Játiva

La tabla muestra las toneladas métricas de demanda insatisfecha, es decir que la capacidad de oferta del sector de transporte por carretera de la zona norte de Ecuador y Sur de Colombia no podría satisfacer, es decir que existe la amenaza que empresas de transporte de carga marítimo, tanto de Ecuador como de Colombia puedan absorberla. Esta situación permite evidenciar que la provincia del Carchi, se está convirtiendo en una zona de paso únicamente, perjudicando el desarrollo comercial para las unidades y organizaciones de transporte de carga por carretera que operan en esta zona geográfica.

3.7.5. Interpretación de datos.

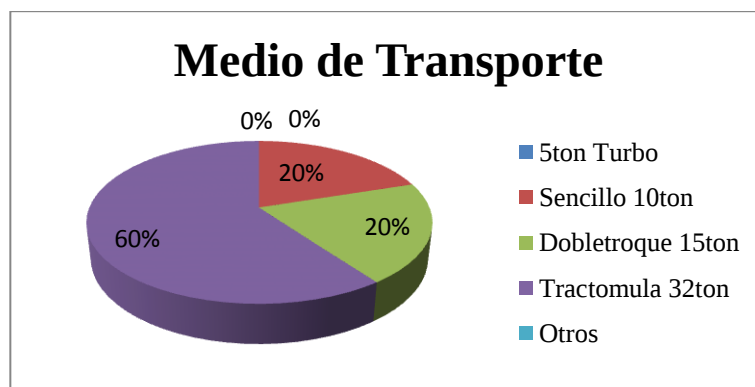
3.7.5.1. Encuesta a clientes de la empresa Transurgint S.A.:

(Encuesta aplicada a grupos focales)

Objetivo: Diagnosticar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Transurgint S.A. de la ciudad de Tulcán.

1. Medio de Transporte que utiliza

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
5 ton Turbo		0,00%
Sencillo 10 ton	5	20,00%
Doble troque 15 ton	5	20,00%
Tracto camión 32 ton	15	60,00%
Otros		0,00%
Total	25	100,00%

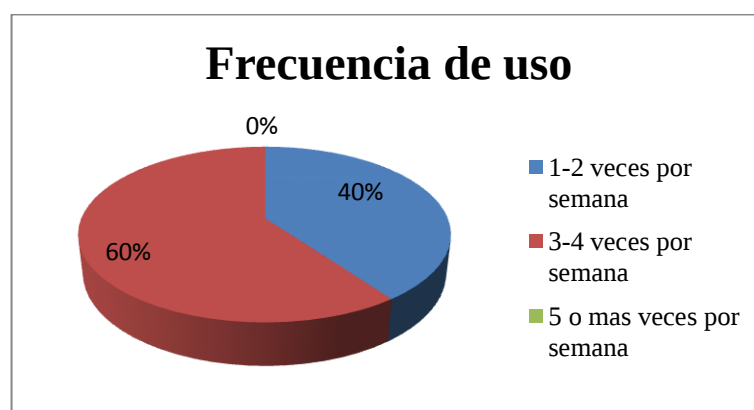


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- En su mayoría los clientes encuestados utilizan los Tracto camiones de 32 toneladas, debido a que el volumen de carga que trasladan es considerable, por lo que la disponibilidad de estos medios de transporte es vital para cumplir con su propósito; en menor proporción se utiliza los doble troque de 15 toneladas y el automotor sencillo de 10 toneladas.

2. Con que frecuencia usted utiliza este medio de transporte

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
1-2 veces por semana	10	40,00%
3-4 veces por semana	15	60,00%
5 o más veces por semana		
Total	25	100,00%

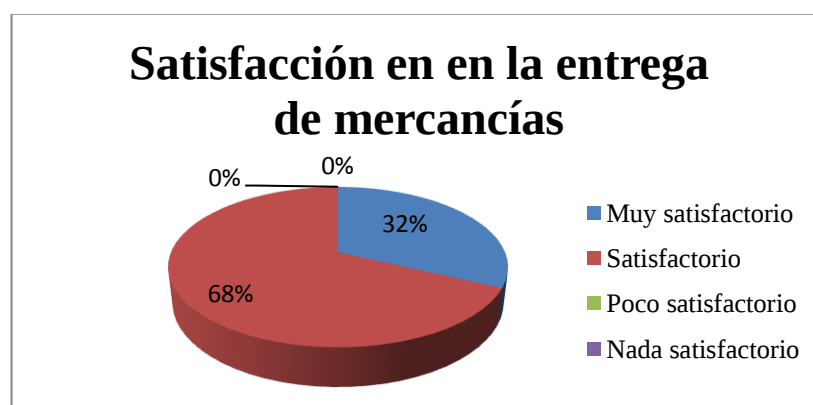


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- Los clientes encuestados utilizan el servicio de transporte de carga por carretera de 3 a 4 veces por semana, es decir existe una rápida circulación de mercancía dentro del comercio entre Ecuador y Colombia; menos del 50% usan el servicio con menor frecuencia de 1 a dos veces por semana.

3. Considera usted que el tiempo de entrega de las mercancías en el transporte es:

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Muy satisfactorio	8	32,00%
Satisfactorio	17	68,00%
Poco satisfactorio	0	0,00%
Nada satisfactorio	0	0,00%
Total	25	100,00%

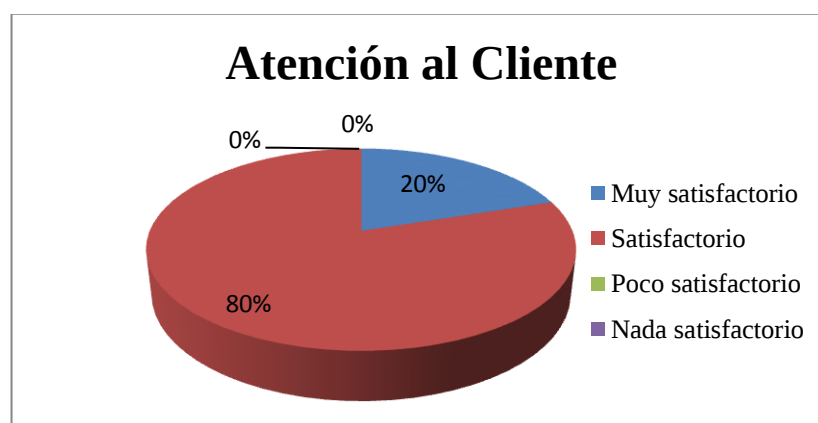


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- El nivel de satisfacción en cuanto al tiempo de entrega de la mercancía en el puerto de destino es satisfactorio para la mayoría de los encuestados, por lo tanto se determina una alerta en cuanto a este proceso, de tal manera que se mejore la satisfacción en el cliente.

4. El servicio de atención al cliente es:

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Muy satisfactorio	5	20,00%
Satisfactorio	20	80,00%
Poco satisfactorio	0	0,00%
Nada satisfactorio	0	0,00%
Total	25	100,00%

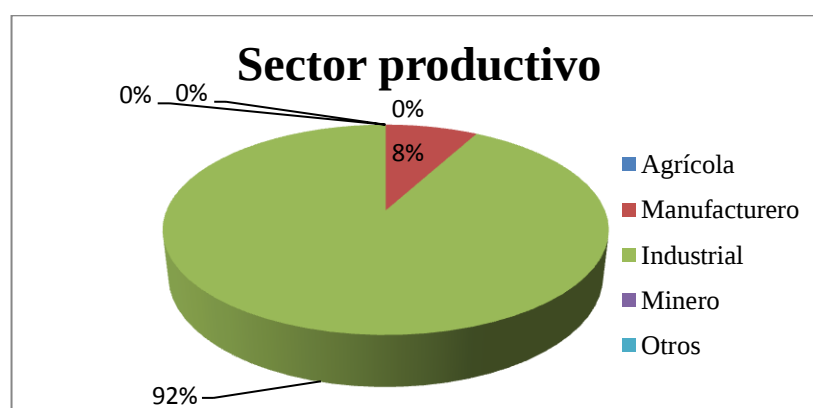


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- En cuanto al nivel de satisfacción del servicio de atención al cliente casi la totalidad de investigados manifiestan su satisfacción en el proceso, un reducido número de clientes se encuentran muy satisfechos, por lo que se debe reflexionar sobre las causas de no tener un nivel de aceptación total en cuanto a este aspecto, si se considera que de cada 10 clientes sólo dos están muy satisfechos.

5. Sector productivo

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Agrícola		0,00%
Manufacturero	2	8,00%
Industrial	23	92,00%
Minero	0	0,00%
Otros	0	0,00%
Total	25	100,00%

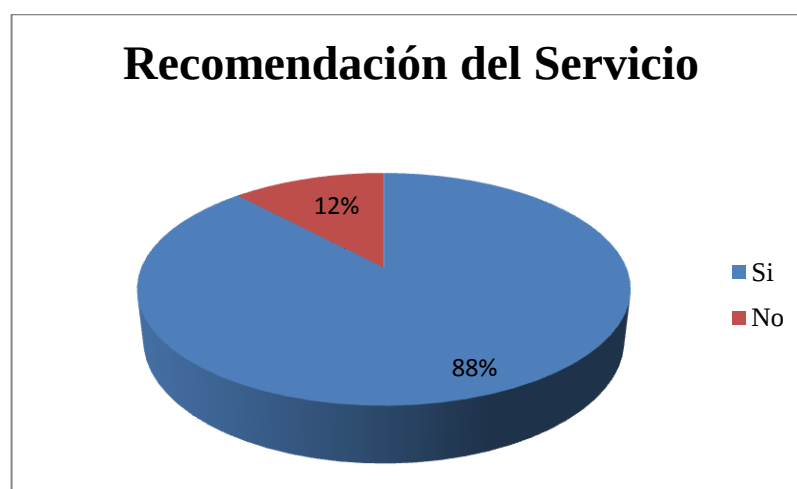


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- El sector productivo al cual la empresa Transurgint S.A., atiende prioritariamente es el industrial y en mínima porcentaje al sector manufacturero, esto indica, una alta participación en este sector de la economía, por lo que es necesario mantener al margen la información que referencie cambios e innovaciones en este sector.

6. Recomendaría el servicio de Transurgint S. A.

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	22	88,00%
No	3	12,00%
Total	25	100,00%

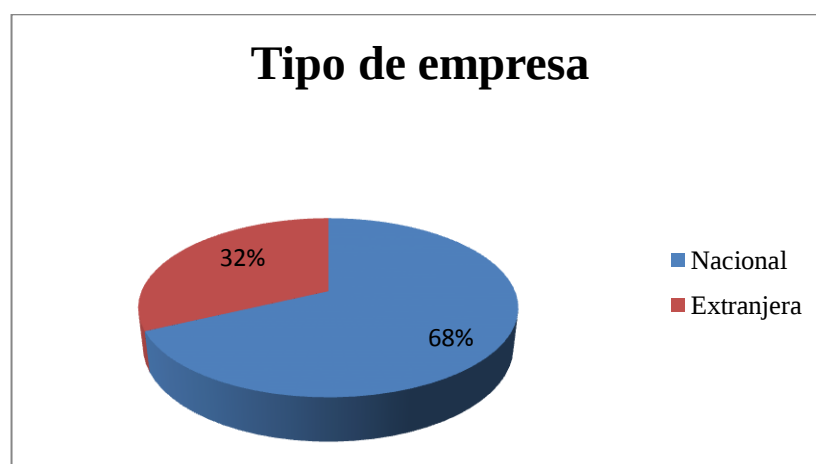


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- Casi en su totalidad los encuestados manifiestan que si recomendarían a otras personas el uso éste servicio; esto se debe a su nivel de conformidad con el servicio, sin embargo preocupa que una minoría no lo recomendaría, fundamentados en su insatisfacción por el tiempo de entrega de la mercancía y el proceso de logística tradicional.

7. Su empresa es:

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Nacional	17	68,00%
Extranjera	8	32,00%
Total	25	100,00%

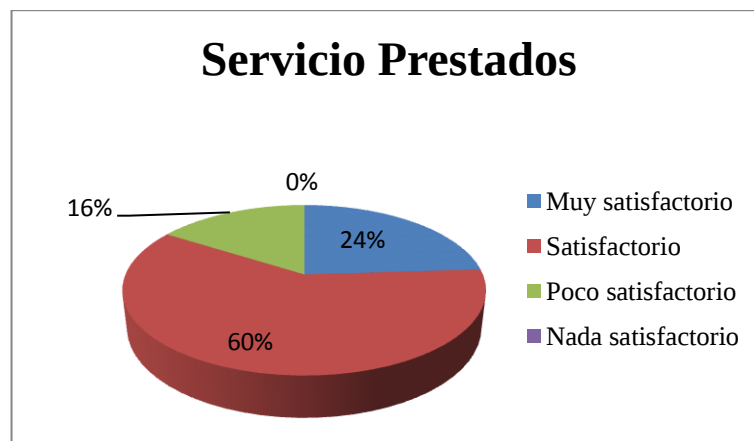


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- Existe un alto porcentaje de clientes nacionales y en menor cantidad empresas extranjeras, por lo que se exigen un alto grado de competitividad y diligencia en el servicio prestado.

8. El servicio prestado de la empresa es:

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Muy satisfactorio	6	24,00%
Satisfactorio	15	60,00%
Poco satisfactorio	4	16,00%
Nada satisfactorio	0	0,00%
Total	25	100,00%

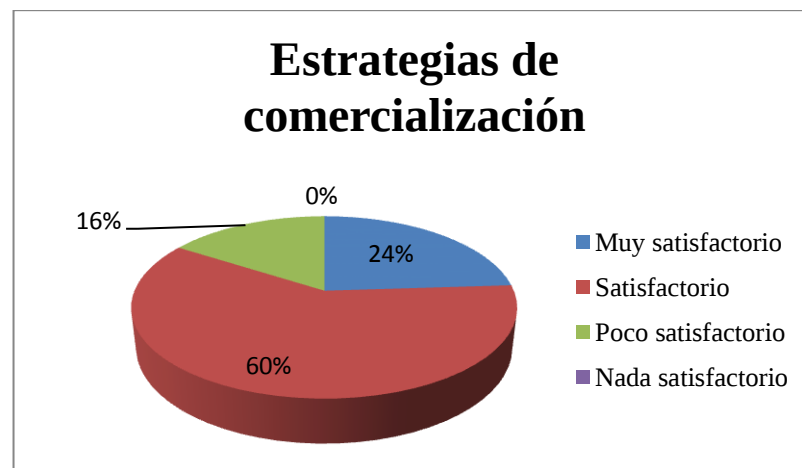


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- Se fortalece el criterio que tiene los clientes en cuanto a la calidad del servicio prestado, ya que más de la mitad de investigados consideran que el servicio prestado es satisfactorio, casi la cuarta parte están muy satisfechos y en mínima participación consideran que el servicio es poco satisfactorio. Existe por tanto un nivel de inconformidad, el cual debería preocupar y tomar medidas correctivas a tiempo de tal manera que permita incrementar ese nivel de satisfacción.

9. Las estrategias de comercialización son:

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Muy satisfactorio	6	24,00%
Satisfactorio	15	60,00%
Poco satisfactorio	4	16,00%
Nada satisfactorio	0	0,00%
Total	25	100,00%

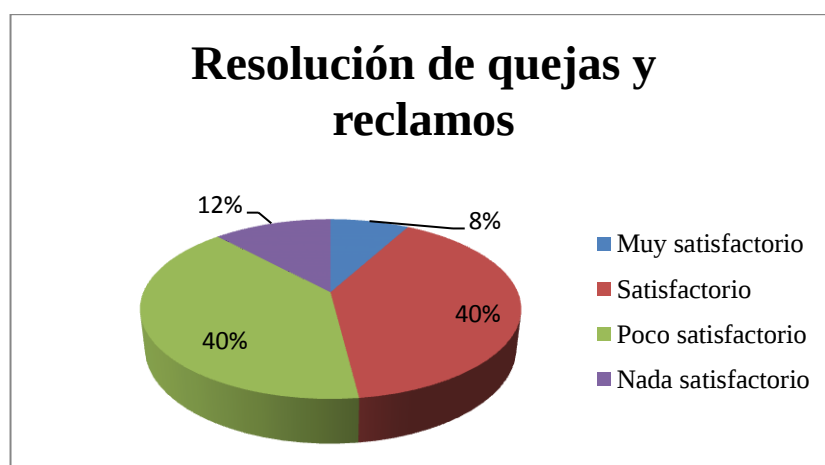


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- En su mayoría los encuestados manifiestan que las estrategias de comercialización son satisfactorias, es decir que no están cumpliendo el objetivo de persuadir, fidelizar e incrementar nuevos clientes. Mientras que hay un pequeño número de clientes que se encuentran poco satisfechos, eso genera una alerta de preocupación en cuanto al valor agregado de las estrategias actuales, manifiestan que sería bueno innovar y establecer vínculos de negociación participativos y colaborativos.

10. La resolución de quejas y reclamos son:

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Muy satisfactorio	2	8,00%
Satisfactorio	10	40,00%
Poco satisfactorio	10	40,00%
Nada satisfactorio	3	12,00%
Total	25	100,00%

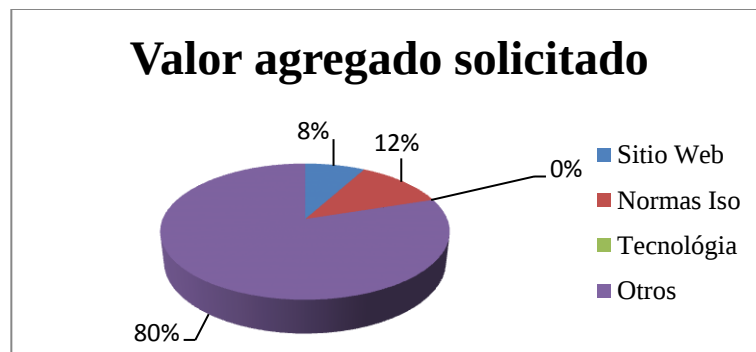


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- Menos de la mitad de los clientes manifiestan estar poco satisfechos con la resolución de quejas y reclamos, lo que podría provocar disminución de clientes, dado a que no se están solucionando este tipo de conflictos de manera oportuna, es deber de la gerencia y colaboradores poner énfasis en este aspecto, de tal manera, que los inconvenientes presentados en el proceso se resuelvan bajo criterios técnicos y de compromiso de las dos partes. Así mismo menos de la mitad consideran estar poco satisfechos pero no representa eficiencia y eficacia en la gestión comercial ofrecida.

11. Qué valor agregado usted solicitaría

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Sitio Web	2	8,00%
Normas ISO	3	12,00%
Tecnología	0	0,00%
Otros	20	80,00%
Total	25	100,00%



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

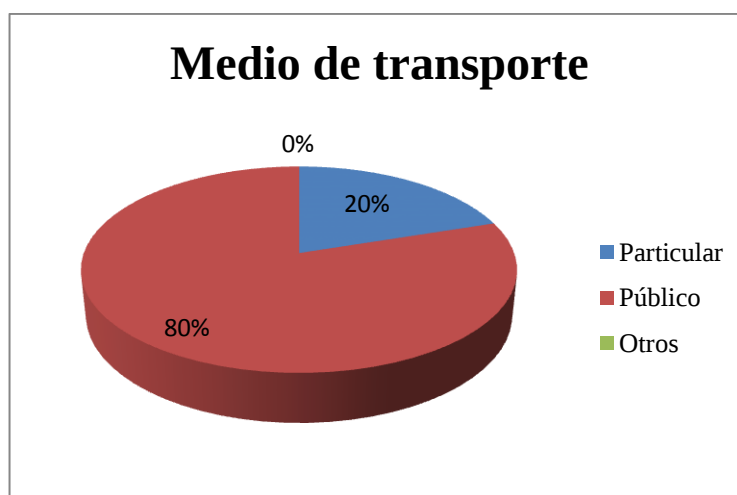
Análisis e interpretación.- Los clientes solicitan de manera rápida incrementar el portafolio de servicios, de tal manera que permita encontrar un servicio integral para el mejorar el comercio internacional de estas empresas, es así que mencionan presentar un sitio web, que permita tener contacto en tiempo real con la empresa desde cualquier lugar del mundo, así mismo, la incorporación de báscula, GPS, que genere seguridad y minimización de costos respectivamente.

3.7.5.2. Encuesta a clientes potenciales del servicio de transporte

Objetivo: Diagnosticar los gustos y preferencias del mercado potencial y su nivel de satisfacción con la competencia

1. Medio de Transporte que utilizó para transportar su carga.

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Particular	2	20,00%
Público	8	80,00%
Otros	0	0,00%
Total	10	100,00%

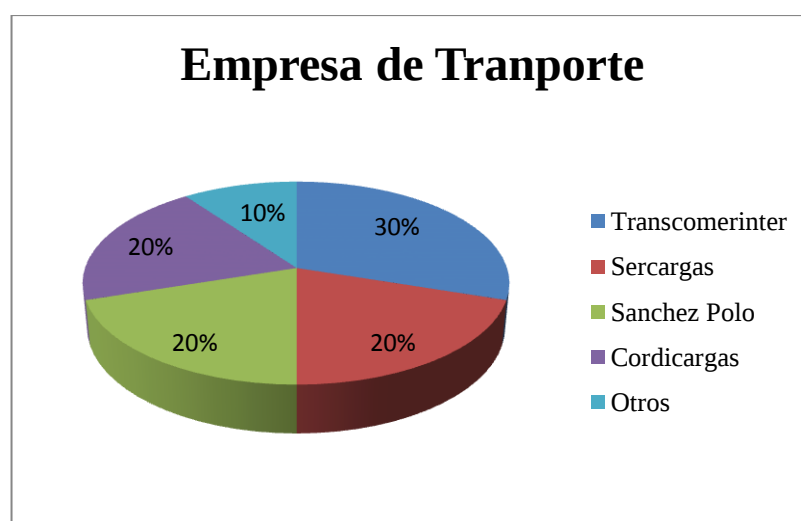


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- Casi la totalidad de los encuestados utilizan el servicio público como medio de transporte de su mercancía, por tanto se determina que este mercado ha optado por medios que ofrezcan garantías de seguridad en el manejo, custodia y traslado de sus productos, de conformidad a las leyes establecidas en los dos países. Es decir de cada diez clientes 8 deciden utilizar medios de transporte de carga legalmente constituidos. Un reducido número de encuestados asumen el riesgo de traslado utilizando medios de transporte particulares.

2. La empresa que realiza el transporte de su mercancía es:

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Transcomerinter	3	30,00%
Sercargas	2	20,00%
Sánchez Polo	2	20,00%
Coordicargas	2	20,00%
Otros	1	10,00%
Total	10	100,00%

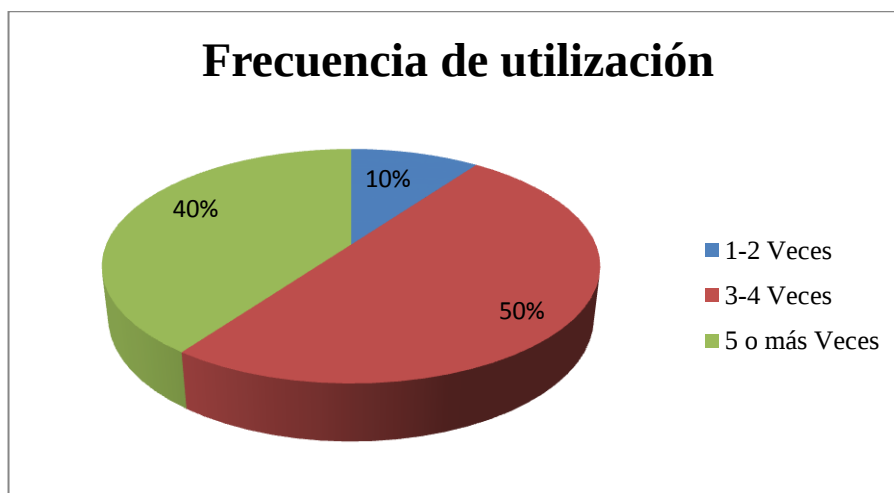


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- La empresa de mayor aceptación en el mercado es Transcomerinter, seguido de Sánchez Polo, Sercargas, y Coordicargas con menor participación. Tal como lo manifiesta la SENAE, estas empresas tienen una cuota de mercado competitiva en este sector, por lo que habrá de monitorear sus actividades con el afán de establecer mecanismos que provean ventaja competitiva y comparativa en el mercado.

3. ¿Con que frecuencia semanal Ud. utiliza esta empresa de transporte?

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
1-2 Veces	1	10,00%
3-4 Veces	5	50,00%
5 o más Veces	4	40,00%
Total	10	100,00%

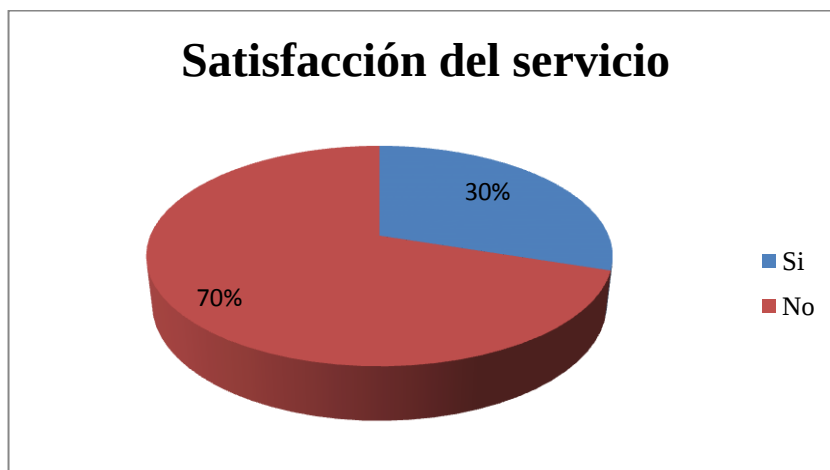


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- Casi la totalidad de los encuestados manifiestan que mínimo se realizan tres viajes a la semana, estableciendo como promedio de cuatro viajes por semana, con esto se determina que existe un alto nivel de operatividad por parte de estas empresas, por lo que continuamente están demandado este servicio de transporte, razón por la cual los procedimientos adoptados para ofrecer un sistema integral de logística, adecuado y pertinente se hace fundamental a la hora de conquistar esta demanda.

4. ¿Está usted satisfecho con el servicio de transportación recibido?

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	3	30,00%
No	7	70,00%
Total	10	100,00%

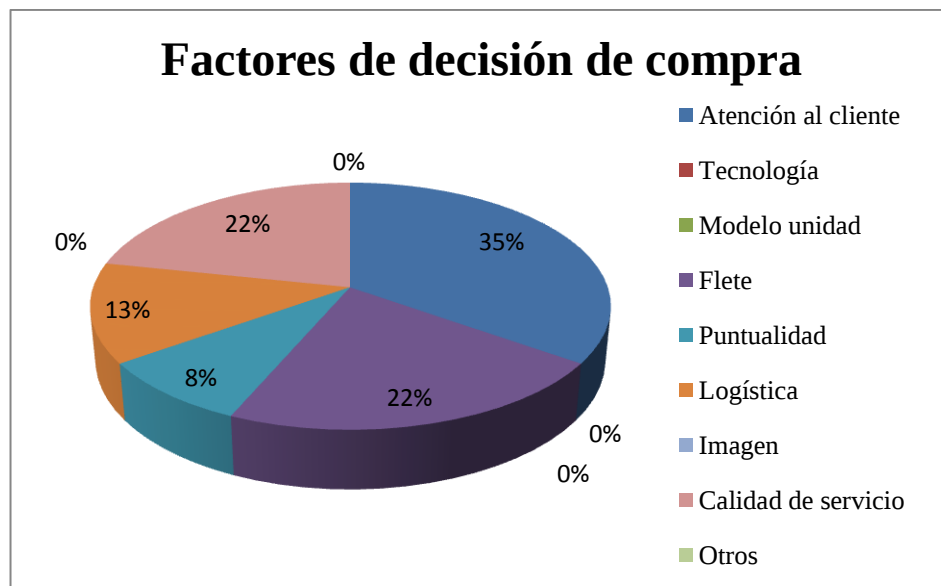


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- Siete de cada diez clientes que opera con la competencia, manifiestan no encontrarse satisfechos con el servicio prestado, por lo que se considera una oportunidad para la empresa Transurgint S.A. en establecer vínculos de acercamiento que permitan presentar su portafolio de servicios y poder concretar nuevas negociaciones. El 30% manifiesta estar satisfechos con el servicio de la competencia, por lo que se puede concluir que este sector ha establecido lazos de fidelidad con su proveedor del servicio, y que por tanto dejan de ser un mercado para Transurgint S.A.

5. Qué factores deciden su compra

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Atención al cliente	8	34,78%
Tecnología	0	0,00%
Modelo unidad	0	0,00%
Flete	5	21,74%
Puntualidad	2	8,70%
Logística	3	13,04%
Imagen	0	0,00%
Calidad de servicio	5	21,74%
Otros	0	0,00%

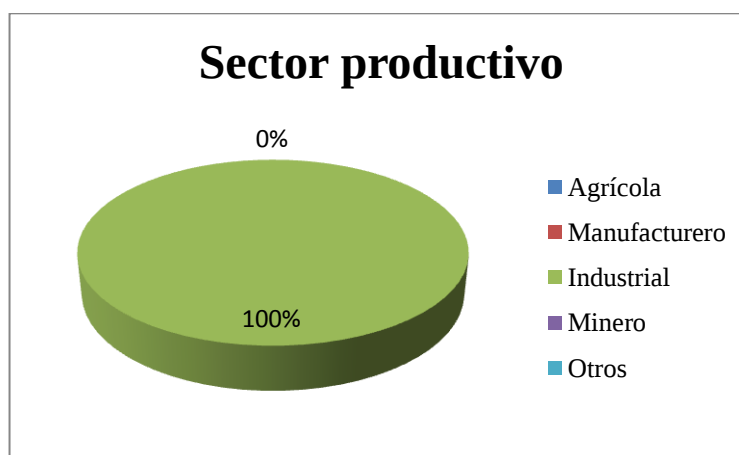


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- Según los gustos y preferencias del mercado encuestado, el factor atención al cliente, representa un alto porcentaje por lo que se hace necesario orientar recursos, mecanismos, procesos, estrategias y tácticas que permitan establecer un relación permanente con carácter participativo y colaborativo entre las dos partes, de tal manera que se vincule los objetivos de cada uno hacia una simetría común. El flete y la calidad en el servicio son factores que también representan un alto porcentaje, por lo que es necesario tomar decisiones oportunas al respecto.

6. Sector productivo

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Agrícola	0	0,00%
Manufacturero	0	0,00%
Industrial	10	100,00%
Minero	0	0,00%
Otros	0	0,00%
Total	10	100,00%



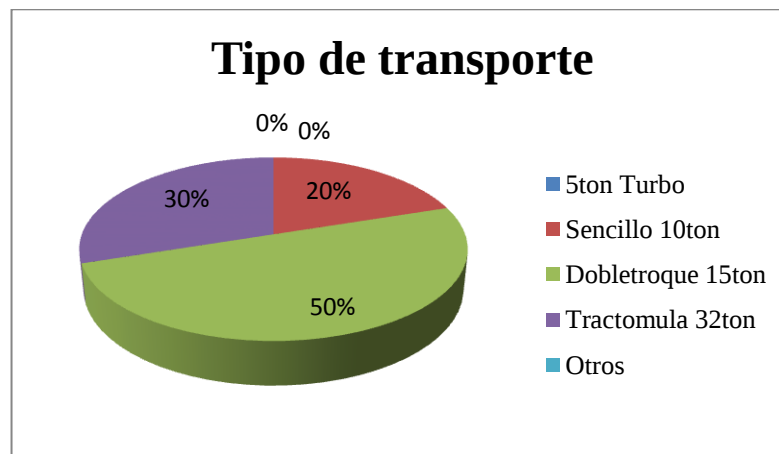
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.-El sector de la industria ha tomado fuerza en el comercio entre Ecuador y Colombia, en el cual el servicio de transporte de carga por carretera se convierte en la arteria principal de consolidación en las negociaciones de estos demandantes.

7. Tipo de transporte utilizado

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
5 ton Turbo	0	0,00%
Sencillo 10 ton	2	20,00%
Doble troque 15 ton	5	50,00%
Tracto camión 32 ton	3	30,00%
Otros	0	0,00%
Total	10	100,00%

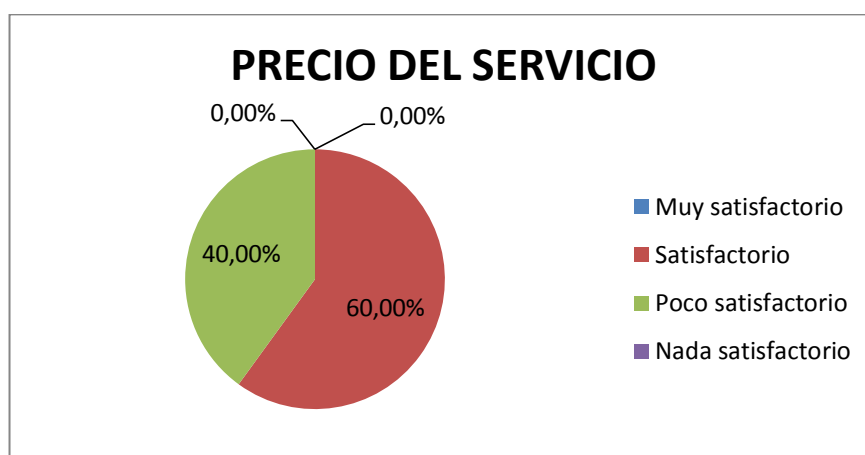


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- La mitad de clientes utilizan el tipo de transporte doble troque de 15 toneladas, le sigue la frecuencia del Tracto camión de 32 ton. Se puede observar que el volumen que transportan estas empresas es considerable, por lo que el mantener en buen estado estas unidades se transforman en el reto fundamental de las empresas dedicadas a ofertar este servicio. En caso de no tener estas unidades, sería importante buscar alternativas de financiamiento que permitan integrar a su portafolio de servicios.

8. Considera que el precio pagado por el servicio es:

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Muy satisfactorio	0	0,00%
Satisfactorio	6	60,00%
Poco satisfactorio	4	40,00%
Nada satisfactorio	0	0,00%
Total	10	100,00%

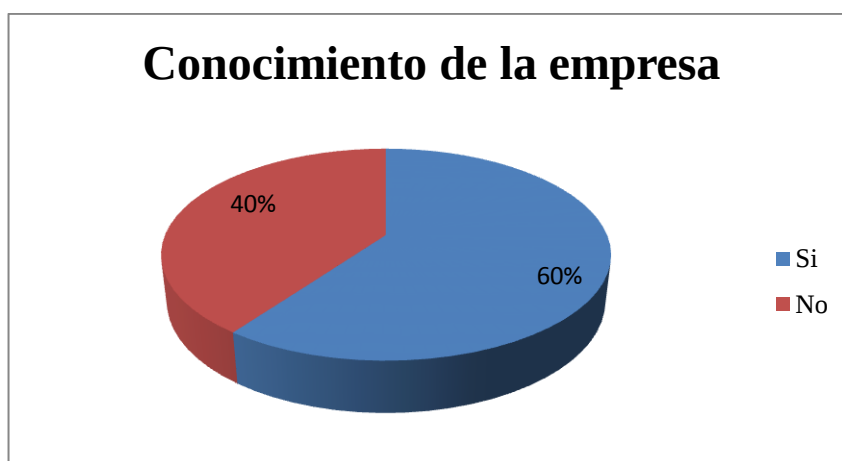


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.-La mayoría del mercado encuestado considera no estar satisfecho con el precio pagado por el servicio, si se toma en cuenta aspectos como la atención al servicio, seguridad, custodia e integridad de la mercancía, por lo que se determina una oportunidad latente en poder penetrar a este nicho de mercado.

9. Conoce Ud. La empresa Transurgint S.A.

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	6	60,00%
No	4	40,00%
Total	10	100,00%

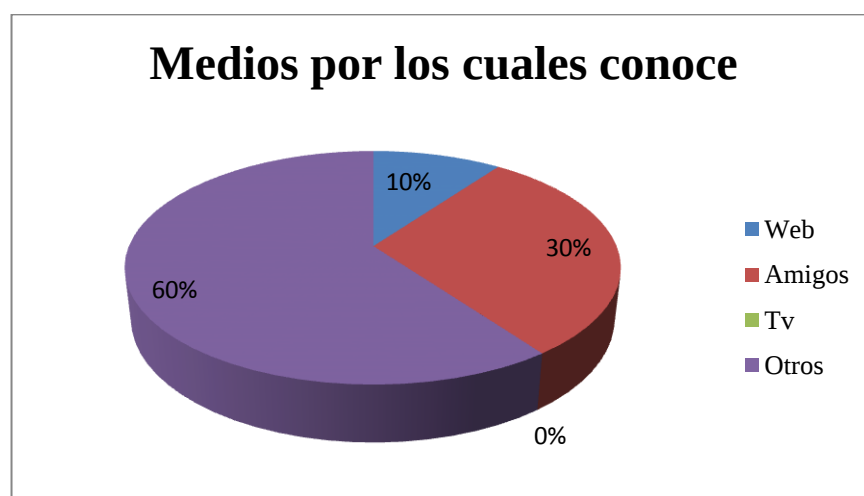


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- Más de la mitad de encuestados manifiestan conocer la empresa Transurgint S.A., mientras que los restantes no la conocen, por lo que se determina que las estrategias de penetración en el mercado utilizadas no han sido eficaces, razón por la cual es necesario revisar tales procedimientos para establecer planes de acción que permitan lograr mayor participación en el mercado y ampliar su cuota de mercado.

10. ¿Por qué medios conoce?

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Web	1	10,00%
Amigos	3	30,00%
Tv	0	0,00%
Otros	6	60,00%
Total	10	100,00%

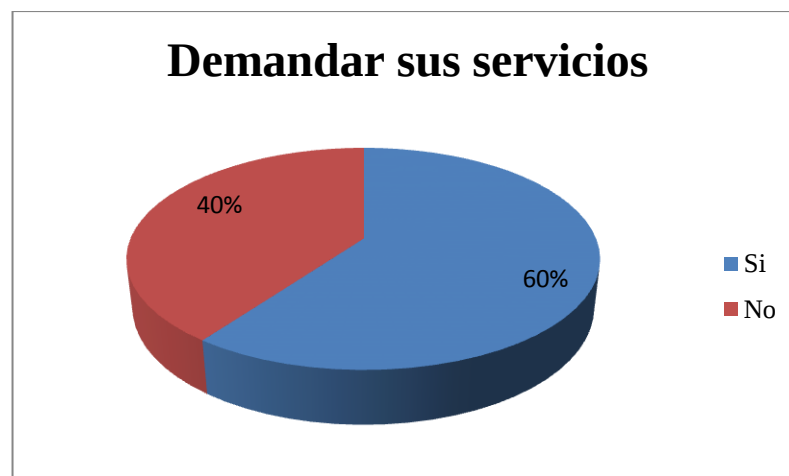


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- El medio que ha permitido dar a conocer sobre el servicio que ofrece la empresa Transurgint S.A. ha sido la presentación del portafolio de servicios, la cual se ha realizado de manera tradicional visitado cada una de estas empresas. Un 30% manifiesta que la conoce por recomendaciones de amigos y empresas ubicadas en el sector comercial entre Ecuador y Colombia. Se determina innovar estos procesos de acercamiento con posibles clientes.

11. Le gustaría demandar sus servicios

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	6	60,00%
No	4	40,00%
Total	10	100,00%

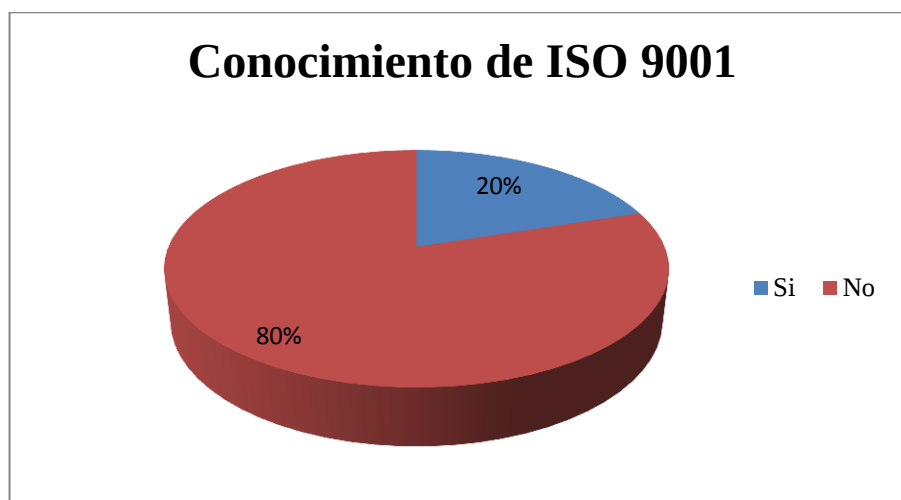


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- Más de la mitad de los encuestados manifiestan que si tienen intenciones de demandar los servicios de Transurgint S.A. es decir existe una demanda latente que necesita ser persuadida con procedimientos innovadores y efectivos, con la finalidad de incrementar nuevos clientes al negocio. Los restantes muestran una fidelidad con su proveedor del servicio, sin embargo no deja de ser una demanda potencial que habrá que realizar un seguimiento con tal de encontrar el momento oportuno para consolidar un vínculo de negociación.

12. Conoce Ud. Que la empresa Transurgint cuenta con ISO 9001

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	2	20,00%
No	8	80,00%
Total	10	100,00%

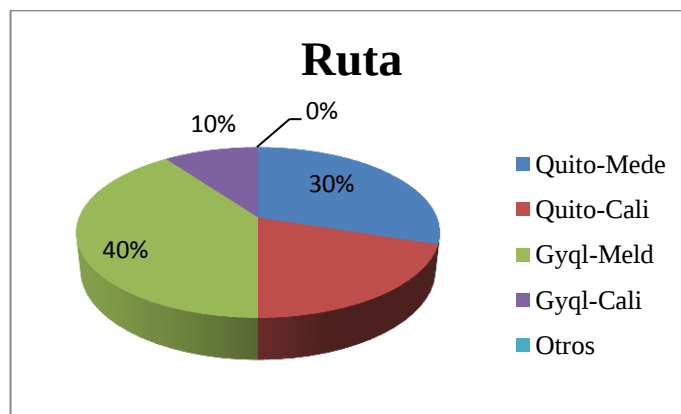


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- Apenas la quinta parte de los encuestados no conoce que la empresa Transurgint S.A. cuenta con Normas ISO 9001, Se determina por tanto que es necesario proponer estrategias de promoción de este aspecto, con la finalidad de que haya un conocimiento íntegro del Sistema de gestión de Calidad adoptado.

13. La ruta que utiliza su empresa para movilizar la carga es:

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Quito-Medellín	3	30,00%
Quito-Cali	2	20,00%
Gyql-Medellín	4	40,00%
Gyql-Cali	1	10,00%
Otros	0	0,00%
Total	10	100,00%

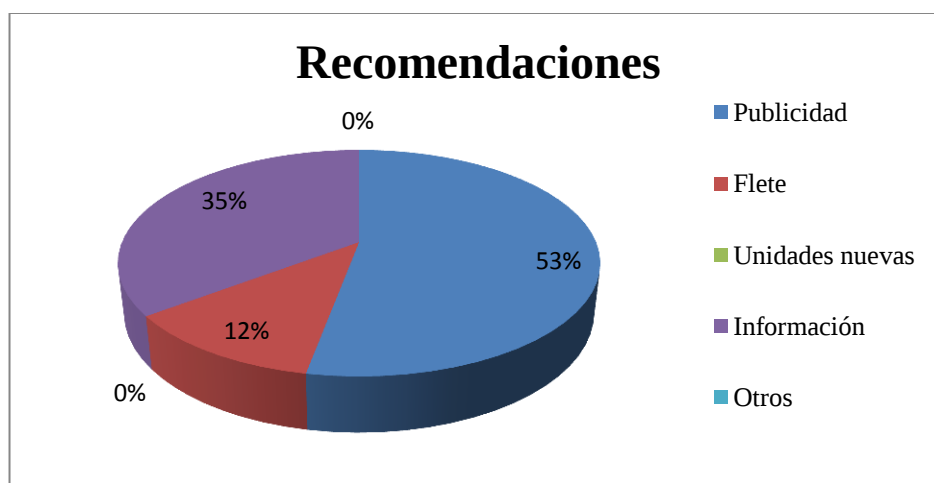


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- Menos de la mitad del mercado investigado manifiesta que la ruta de mayor afluencia es Guayaquil – Medellín, seguido con un 30%, la ruta Quito - Medellín. Se determina por tanto que el sistema de logística adoptado para este tipo de ruta es fundamental, cuando se trata de ofrecer seguridad y custodia en el traslado de la mercancía. Por otro lado este sistema de Logística permitirá disminuir el tiempo de entrega toda vez que su aplicación demande de eficiencia y eficacia en el proceso.

14. Que recomendación haría

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Publicidad	9	52,94%
Flete	2	11,76%
Unidades nuevas	0	0,00%
Información	6	35,29%
Otros	0	0,00%



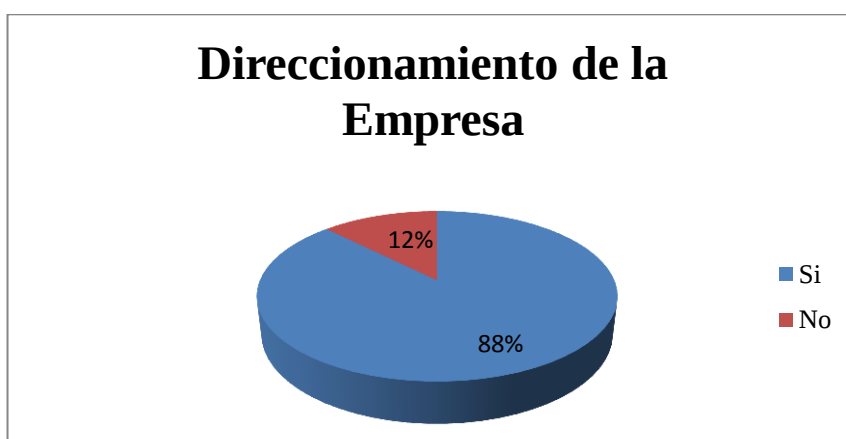
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- La mayoría de encuestados recomiendan promover y fortalecer vías de información, promoción y publicidad del servicio, dejando de lado las formas tradicionales de hacerlo y generar herramientas tecnológicas como las TICS, que establezcan una comunicación permanente y en tiempo real desde cualquier parte del mundo.

3.7.5.3. Encuesta a personal de la empresa Transurgint S.A.

1. Conoce usted el direccionamiento de la empresa

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	7	87,50%
No	1	12,50%
Total	8	100,00%

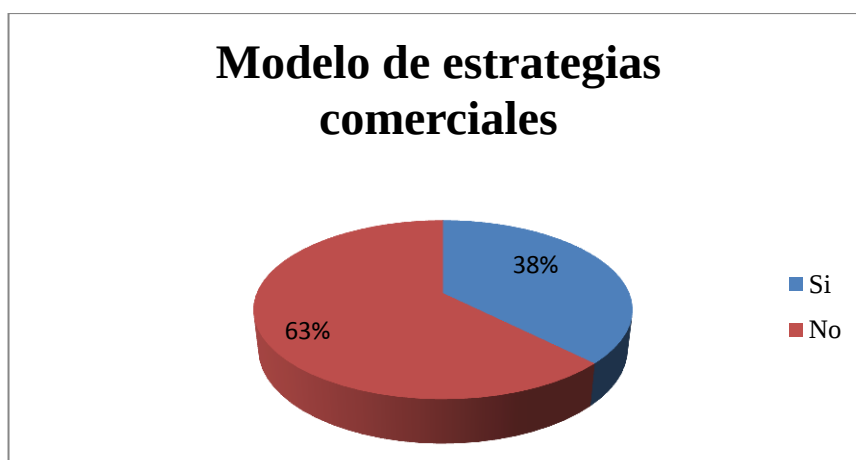


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- Casi en su totalidad el personal conoce el direccionamiento estratégico de la empresa Transurgint S.A. Se establece una filosofía empresarial sólida y una cultura organizacional orientada hacia un mismo objetivo. Se convierte en una fortaleza el grado de participación y conocimiento de la planificación estratégica, porque así, todos los esfuerzos individuales suman y fortalecen el esfuerzo total de la empresa.

2. ¿Conoce usted, si existe un modelo de estrategias comerciales?

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	3	37,50%
No	5	62,50%
Total	8	100,00%

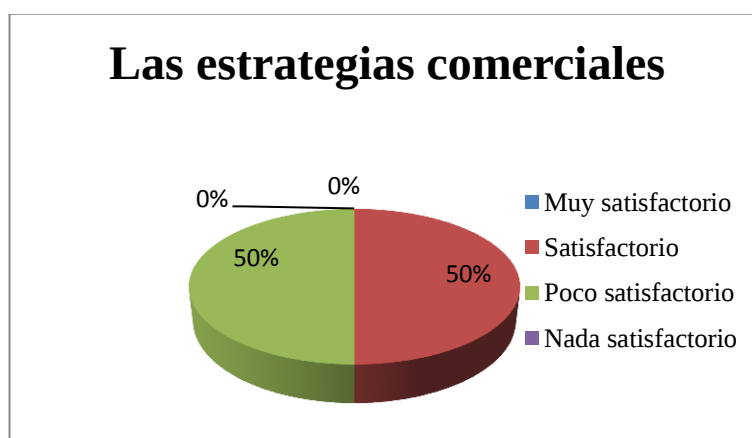


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- Más de la mitad del personal desconoce de un modelo de estrategias comerciales, por lo que se manifiesta una falta de socialización en el caso de que exista, o caso contrario, integrar al personal a diseñar este modelo desde la perspectiva de la colaboración institucional bajo lineamientos horizontales de administración, con un estilo de liderazgo democrático.

3. ¿Cree usted que las estrategias comerciales que tiene su empresa son?

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Muy satisfactorio	0	0,00%
Satisfactorio	4	50,00%
Poco satisfactorio	4	50,00%
Nada satisfactorio	0	0,00%
Total	8	100,00%

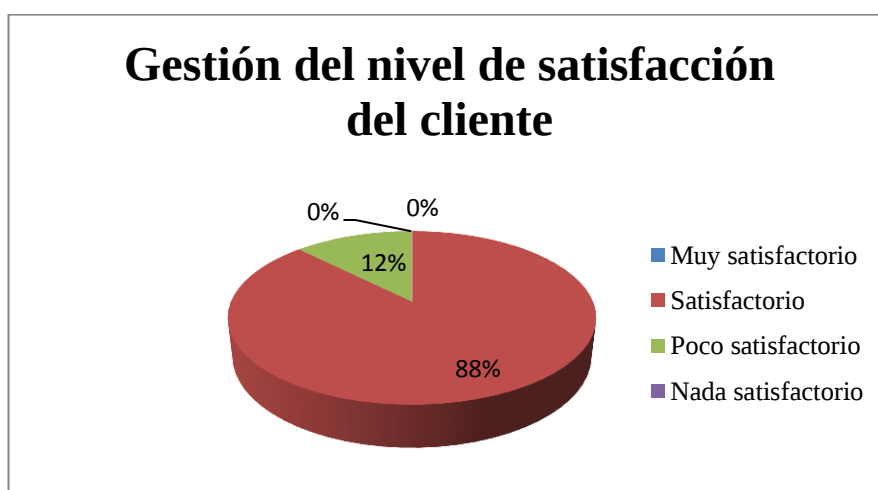


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.-Las estrategias comerciales adoptadas no están generando un nivel de satisfacción adecuado en su colaboradores. Existe un deterioro progresivo en la gestión comercial, según los trabajadores, y esto genera des conformismo y poco crecimiento con los clientes. Al menos se evidencia interés por parte de los trabajadores en este aspecto, por lo su actitud de mejorar incide en establecer rápidamente nuevas estrategias de comercialización.

4. ¿Cómo considera usted la gestión de control, seguimiento y monitoreo del nivel de satisfacción del cliente?

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Muy satisfactorio	0	0,00%
Satisfactorio	7	87,50%
Poco satisfactorio	1	12,50%
Nada satisfactorio	0	0,00%
Total	8	100,00%

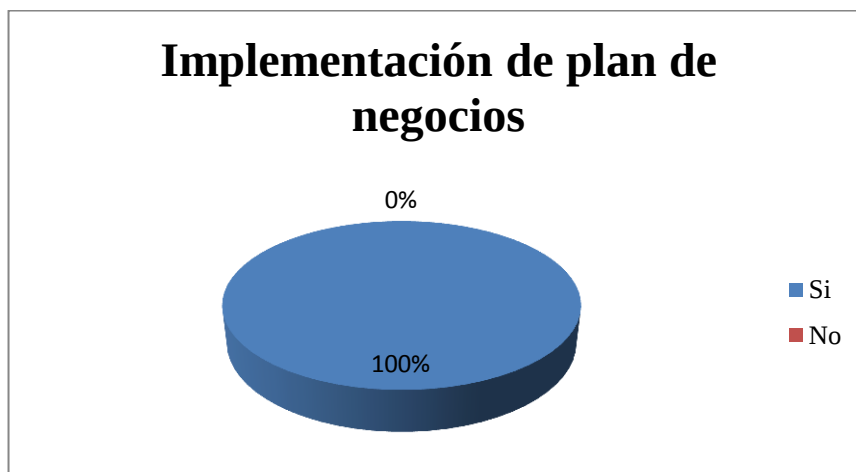


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- La mayoría de los colaboradores de la empresa Transurgint S.A. está satisfecho con el proceso de seguimiento y monitoreo al nivel de satisfacción del cliente, sin embargo existe un rango de mejorar esta situación, para lo cual, la generación de procedimientos innovadores permitirá llegar a un nivel de satisfacción óptimo con cada trabajador. Proceso que permita vincular desde la entrevista con el cliente hasta la entrega de la mercancía, para posteriormente mantener lazos de mejoramiento continuo en cuanto a la prestación del servicio.

5. ¿Cree usted que la implementación de un plan de negocios fidelizará y captará nuevos clientes?

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	8	100,00%
No	0	0,00%
Total	8	100,00%

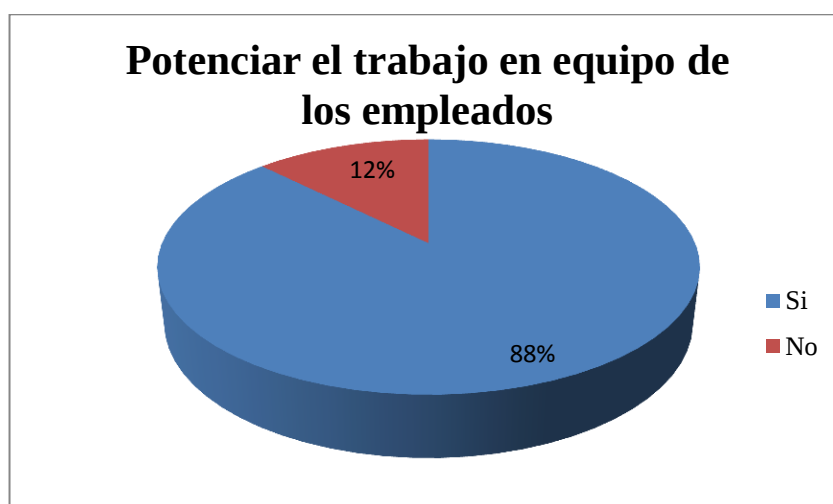


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- Absolutamente todos los colaboradores de la empresa están de acuerdo en que la implementación de un Plan de Negocios, permitirá fidelizar y captar nuevos clientes. Para lo cual dicho Plan deberá fundamentarse en procedimientos técnicos y metodológicos, con indicadores de gestión concretos que permitan realizar un seguimiento permanente de cada actividad.

6. ¿La aplicación de un plan de negocios ayudará a potencializar la cooperación y trabajo en equipo de los empleados de la empresa?

VARIABLE	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Si	7	87,50%
No	1	12,50%
Total	8	100,00%



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Análisis e interpretación.- La cooperación y el trabajo en equipo se fortalecerá mediante la aplicación de un plan de negocios efectivo, siempre y cuando los procedimientos sea establecidos bajo la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización, así lo manifiestan la mayoría de encuestados, sin embargo un reducido número de ellos dice no estar de acuerdo que un Plan de Negocios mejore el nivel de cooperación entre sus miembros.

3.7.5.4. Entrevista a gerente empresa Transurgint S.A.

1. ¿Cuál son las características del servicio que Transurgint S.A. ofrece?

El servicio que pone a disposición la empresa Transurgint S.A. es el Transporte Nacional e Internacional de mercancías en modalidad de carga suelta, contenedores 20', 40', y Carga Especial. Entre sus características principales puedo manifestar: Recepción y entregas de mercancías puerta a puerta, control vehicular las 24 horas, agilidad en el cruce de frontera de la carga, seguro internacional de mercancías que no ofrecen otras empresas, especialmente aquellas que no están legalmente constituidas, bodegas privadas, vigilancia y equipos de seguridad privada en todas las almaceneras, tratamiento de mercancías para cargues y descargues, trámites para importaciones, verificaciones y garantías, trámites para exportaciones y reexportaciones, custodia a cargas consideradas de riesgo, asesoría general de Comercio Exterior, tarifas exclusivas. Dichos servicios están publicados en nuestro web www.grupotranseur.com

2. ¿Cuál es la participación de la empresa en el mercado?

En cuanto a la participación que tiene Transurgint en el mercado internacional de transporte de carga por carretera es aproximadamente entre el 10% y el 15% del total de demanda de este servicio, de lo cual, las empresas que constituyen la competencia más alta son Transcomerinter, Sánchez Polo, Inventrams y Sercargas

3. ¿Cuál es la capacidad instalada de la empresa?

Tomando en consideración los recursos disponibles que posee actualmente la empresa, se puede determinar que la capacidad instalada que tiene la empresa es de atender al menos de 20.000 ton/año, cifra que resulta ser más baja en comparación con el promedio de toneladas por año que ofrece la competencia.

4. ¿Cuál son los medios de comunicación utilizados para ofrecer el servicio?

Se ha creado hace una año aproximadamente una página web, la cual ha permitido mantener una relación permanente con el cliente, en ella se da a conocer el portafolio de servicios que ofrece nuestra empresa, se atiende reclamos y quejas, se mantiene informado de los cambios y traslado de la mercancía, entre otras cosas. Sin embargo se ha mantenido la estrategia tradicional de la empresa, la cual consiste en realizar una visita personalizada al cliente y presentar el portafolio de servicios. Aunque no se ha establecido o estandarizado el proceso de negociación que se lleva a cabo es decir se lo realiza de una forma empírica y no ha sido actualizada ni tampoco innovada en los últimos años.

5. ¿Cómo se ha gestionado los procesos organizacionales, de comercialización y de logística?

Lamentablemente no se ha definido los procesos organizacionales, de comercialización y logística, es decir se ha llevado a cabo de una manera tradicional sin realizar mejoras que permitan más que todo monitorear y controlar el nivel de cumplimiento en cada área. Si bien es cierto cada miembro sabe lo que tiene que hacer pero no se ha establecido políticas de mejoramiento, que permitan realizar una retroalimentación oportuna y poder corregir errores para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa. Se puede manifestar que esta situación no ha permitido generar desarrollo y crecimiento en la empresa de una manera más acelerada.

Análisis e interpretación.

Se debe rescatar la predisposición de colaborar con este instrumento de parte del señor gerente, lo que permitió obtener datos de manera responsable y fidedigna en cuanto a los hechos que acontecen en la empresa de estudio. Es así que se identifica las características del servicio, en las cuales se evidencian procesos de alta calidad de acuerdo a los

requerimientos de la demanda de este sector del transporte, pero se determina una reducida participación en el mercado, si se toma en cuenta el acelerado crecimiento que ha tenido el comercio internacional de carga por carretera. Se identifica una deficiente gestión en cuanto a las estrategias de comercialización, estructura organizacional y de logística, debido a que no se han definido bajo una base científica de mejoramiento continuo, donde las actividades de planificación ejecución y control no están definidas claramente y no se ha generado instrumentos de aplicación que permitan tener una gestión de eficiencia y eficacia, con resultados óptimos en la utilización de sus recursos disponibles.

3.7.6. Validación de la Idea a Defender

Se ha diagnosticado las deficientes estrategias de comercialización adoptadas por la empresa Transurgint S.A., esto se evidencia en el bajo nivel de satisfacción que presentan clientes y miembros de la organización. A esto se suma el bajo posicionamiento de la empresa en el mercado de transporte de carga entre Ecuador y Colombia.

De la misma manera el estudio muestra que apenas el 24% de clientes actuales de la empresa consideran que su servicio es muy satisfactorio, por lo que se considera una oportunidad para Transurgint S.A. diseñar e implementar un Plan de Negocios, sustentado en procedimientos novedosos, técnicos y metodológicos que permita generar cooperación y compromiso entre los miembros de la empresa con la finalidad de fidelizar progresivamente el cliente existente, el cual ha demostrado un nivel de satisfacción aceptable con el servicio prestado, y captar nuevos clientes, toda vez que existe un nicho de mercado (70%) que no está satisfecho con la calidad del servicio prestado por la competencia. Además se determina que los gustos y preferencias que se han diagnosticado en el presente estudio, pueden ser satisfechos con los recursos disponibles de la empresa Transurgint S.A.

El referido plan deberá estar basado en un modelo de Mejoramiento Continuo, cuyas fases permitan planificar actividades de manera coordinada, que se orienten hacia objetivos claros y competitivos, verificar cada una de las etapas con el fin de tomar decisiones correctivas a tiempo, y ejecutar planes de acción con el compromiso de la alta gerencia y todos los involucrados en el proceso, estableciendo indicadores de gestión que permitan monitorear el nivel de cumplimiento de cada actividad y generar un ambiente de motivación al logro de los objetivos.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1. CONCLUSIONES.

- El mercado de transporte de carga por carretera entre Ecuador y Colombia se desarrolla de manera permanente gracias al fortalecimiento de las relaciones comerciales entre los dos países y la Comunidad Andina, para ello la red vial juega papel importante a la hora de establecer nexos entre las medianas y grandes empresas de la región.
- El transporte de carga por carretera moviliza el 10,5% del total de mercancía en Colombia, mientras que en Ecuador alcanza cerca del 20%, identificando la oportunidad de un amplio mercado por conquistar, en el afán de buscar ventajas competitivas y comparativas con los demás sectores del transporte de carga.
- El mercado del transporte de carga por carretera muestra un crecimiento de la demanda insatisfecha, como resultado de la baja cuota de mercado que mantiene este sector en la economía de Ecuador y Colombia.
- La cartera de clientes de la empresa Transurgint S.A. en su mayoría se encuentra satisfecha por el servicio prestado, sin embargo requieren que se mejore el servicio de báscula, el sistema de seguridad GPS, mecanismos eficientes de resolución de quejas y reclamos, políticas de comercialización con procedimientos claros y oportunos.
- El sistema tradicional de logística, conjuntamente con procedimientos de comercialización obsoletos no han permitido generar mejoras en el transporte de carga por carretera en los últimos años.
- La demanda actual de Transurgint S.A. muestra un bajo nivel de fidelidad, especialmente por deficiencia en servicios como seguridad y entrega oportuna desde el embarque hasta la entrega de la mercancía.

- La cultura organizacional de la empresa Transurgint S.A. se desarrolla en un entorno donde cada colaborador tiene conocimiento claro y compromiso con la filosofía de la misma, sumado a una eficiente comunicación y liderazgo, sin embargo el inadecuado sistema de seguimiento y monitoreo a los procesos de negociación y atención a quejas y reclamos le resta competitividad.
- La imagen que actualmente presentan los oferentes del servicio de transporte de carga por carretera entre Ecuador y Colombia, es de empresas inseguras, de altos costos en fletes y demora en la entrega, pues no han desarrollado relaciones estables con el mercado y estrategias de negociación.

4.2. RECOMENDACIONES.

- Se deben aprovechar las relaciones comerciales bilaterales para dinamizar el sector transporte de carga a nivel internacional, estableciendo lineamientos de gestión y eficiencia en los servicios requeridos por el cliente.
- Se deben establecer mecanismos de comercialización fundamentados en procedimientos adecuados, que generen valor, tanto para clientes tradicionales como para apoyar la incorporación de nuevos clientes.
- Ya que la mayoría de clientes se contactan únicamente cuando necesitan transportar mercancía, se genera un fenómeno de desconfianza, por lo que se deben establecer procedimientos para mantener contacto permanente con el cliente fortaleciendo su nivel de confianza y satisfacción.
- Establecer un sistema de seguimiento y monitoreo a las actividades de comercialización con los clientes desde el inicio de la relación comercial, la presentación del portafolio de servicios, firma del contrato y ejecución del traslado; basados en indicadores de gestión pertinentes para evaluar el nivel de cumplimiento del servicio pactado.
- Revisar y establecer planes de acción para mejorar el sistema de logística en el transporte, que genere confiabilidad en la recepción y entrega final de la mercancía en el puerto de destino.
- Mejorar continuamente el servicio en base al nivel de satisfacción del cliente tradicional y nuevo, fundamentado en la resolución oportuna de conflictos, con base a estándares de calidad y eficiencia en el servicio.
- Impulsar un clima organizacional basado en el desarrollo y mejoramiento continuo (Deming: Planear, Hacer, Verificar y Actuar), permitiendo consolidar niveles adecuados de liderazgo, trabajo en equipo,

comunicación efectiva y motivación en cada uno de los colaboradores de la empresa.

- Transurgint S.A. al ser una empresa reconocida y organizada administrativamente deberá aprovechar ese reconocimiento y establecer estrategias comerciales de persuasión y fidelización de nuevos clientes.

V. PROPUESTA.

5.1. TÍTULO.

Plan de negocios para la empresa Transurgint S.A. de la ciudad de Tulcán.

5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

El transporte terrestre de carga por carretera representa el 20% del PIB en Colombia y cerca del 15% del PIB ecuatoriano, evidenciándose un crecimiento importante de este sector, lo que se constituye en la arteria fundamental del desarrollo y crecimiento del comercio internacional entre estos dos países.

Bajo este escenario, las empresas dedicadas a prestar este servicio tienen un reto importante de satisfacer adecuadamente la demanda, razón por la cual en el presente estudio se propone estrategias de negociación, pertinente a las exigencias del mercado, de modo que se constituya en una herramienta gerencial para la empresa Transurgint S. A.

5.3. JUSTIFICACIÓN.

El desarrollo de un plan de negocios para la empresa Transurgint S. A. de la ciudad de Tulcán – Ecuador permitirá mejorar el nivel de satisfacción de los clientes actuales, y promover la captación de nuevos clientes.

La idea es desarrollar novedosas estrategias de comercialización del servicio de transporte de carga por carretera entre Ecuador y Colombia, generando de manera continua valor agregado y diferenciación del servicio, aprovechando las relaciones comerciales entre estos dos países.

Tal como lo manifiesta Weinberger (2009) en su obra Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un Negocio, expresa que “el Plan de negocios es una herramienta fundamental para el empresario, pues le

permite tomar decisiones de inversión, conseguir potenciales inversionistas y sobre todo, guiar las operaciones de la empresa una vez que esté en marcha” (p. 31), por tanto al elaborar un plan de negocios se busca reducir el riesgo y la posibilidad de fracaso ante la implementación de estrategias que busque Transurgint .S.A para captar nuevos clientes y lograr fidelizarlos.

Transurgint S.A. desea tener un acercamiento a sus clientes y posible demanda por medio de un plan de acción, que le permita aprovechar las oportunidades del sector del transporte pesado por carretera, a la vez que logre superar las amenazas que se pudieran presentar con sus respectivos mecanismos para mitigar los riesgos a través de acciones fundamentadas en información verídica y confiable. Se debe mencionar también que el ámbito de los negocios es cambiante y que por lo tanto se propone instrumentos de seguimiento y monitoreo al referido plan.

5.4. OBJETIVO.

5.4.1. Objetivo General

Desarrollar un Plan de Negocios en la empresa Transurgint S.A., que permita la fidelización y captación de clientes para el servicio de Transporte Internacional de Carga seca por carretera.

5.4.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la propuesta.
- Definir el direccionamiento estratégico de Transurgint S.A., estudio técnico y financiero que permita implementar la propuesta.
- Diseñar estrategias de comercialización sustentadas en procedimientos metodológicos, para fidelizar y captar nuevos clientes para la empresa Transurgint S.A. de la ciudad de Tulcán.

5.1. FUNDAMENTACIÓN.

5.1.1. Plan de negocios:

Es un plan que describe la idea del negocio, partiendo del análisis del mercado se establecen estrategias comerciales y de marketing, identificando la necesidad de recursos hasta su implementación, considerando al mismo tiempo los riesgos y oportunidades de su implementación.

5.1.2. Estrategias comerciales:

Son las acciones planificadas con anticipación para orientar los recursos y potencialidades de la empresa para el logro de objetivos de expansión o crecimiento del negocio, que combinado con las estrategias de marketing permitirán generar los servicios efectivos que satisfagan las necesidades del cliente, logrando la lealtad del cliente.

5.1.3. Factibilidad:

Corresponde a identificar que se pueda poner en marcha las estrategias planificadas, en base de un análisis cuidadoso del funcionamiento eficiente del servicio, que permitirá mantenerse cerca del cliente cumpliendo sus requerimientos a satisfacción, brindando al mismo tiempo rendimientos financieros para la empresa.

5.2. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.

Una vez realizado el respectivo estudio de mercado, en el que se identifica una demanda insatisfecha en el mercado de Colombia y Ecuador, se procede a determinar los respectivos planes de operaciones, plan organizacional, plan de comercialización del servicio de transporte de carga, plan de gestión logística y plan financiero.

5.2.1. Direccionamiento Estratégico

Corresponde al proceso por el que la empresa orienta las actividades planteadas hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Hay que establecer los objetivos y metas claras para que las estrategias funcionen, que sean coherentes con las expectativas de la Dirección y del mercado.

El éxito de la propuesta se fundamenta en definir donde quiere ir y así determinar el grado de crecimiento o desarrollo económico para sustentar su permanencia en el tiempo. Es importante el estudio previo que permitió conocer el entorno de la empresa, sus oportunidades y amenazas, que brinden las condiciones y estrategias pertinentes para lograr el crecimiento.

5.2.2. Misión

“Transurgint S. A. presta el servicio integral de transporte terrestre de mercancía a nivel nacional e internacional a todas las personas naturales o jurídicas que buscan movilizar su mercancía, contando con talento humano competente, vehículos modernos equipados con tecnología de última generación e infraestructura adecuada, mejorando continuamente nuestros procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, fortaleciendo nuestro posicionamiento en el mercado generando valor”.

5.2.3. Visión

“En el año 2017 seremos una empresa certificada en calidad y seguridad, logrando el liderazgo en el servicio integral de transporte terrestre de mercancías a nivel nacional e internacional alcanzando altos estándares de calidad”.

5.2.4. Objetivos Corporativos

1. Prestar el servicio integral de transporte terrestre de mercancía a nivel nacional e internacional cumpliendo con los requisitos legales, del cliente y de la organización.
2. Contar con personal competente para garantizar un servicio con calidad.
3. Contar con una flota de vehículos e infraestructura aptos para ofrecer un servicio con calidad y oportunidad.
4. Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
5. Aumentar la satisfacción de nuestros clientes.
6. Lograr sostenibilidad para crecer en el mercado.

5.2.5. Valores y Principios Corporativos

- Transparencia
- Integridad
- Creatividad
- Trabajo en Equipo
- Respeto mutuo
- Amabilidad en el servicio
- Responsabilidad, autoridad y comunicación
- Innovación, práctica y eficiencia en costos
- Compromiso con las normas de calidad
- Agilidad y seguridad en la operaciones

5.2.6. Breve Descripción de la Empresa

La empresa llamada Transportes y Servicios Urgentes Internacionales “TRANSURGINT” S.A. se creó el 13 de agosto del 2005 debido a la necesidad de tres personas de crecer profesionalmente y potencializar sus capacidades.

Dicha empresa empezó con el nombre de Transportes Maragón con tres emprendedores y un empleado, llevaron a ser su sueño realidad con un capital propio de 10.000 dólares norteamericanos y con una estructura física la cual era arrendada.

Actualmente cuenta con un capital propio aproximado de 110.000 dólares norteamericanos, con su oficina principal en Tulcán y una sucursal en Ipiales, genera 8 fuentes de trabajo en Tulcán y 6 en Ipiales, adicional a la necesidad de bienes y servicios requeridos por sus 8 asociados para generar el servicio de transporte.

Para ello la empresa cuenta con representantes, en Ecuador y Colombia, ubicados estratégicamente en las ciudades de mayor movimiento comercial.

Tabla 33: Representantes de la empresa Transurgint S.A.

ECUADOR	COLOMBIA
Tulcán (of. principal)	Ipiales
Panamericana Norte Sector El Rosal Telefax: (593) 62242131 / (593) 62242523 Celular Colombia: 310 4526372 Email: transeur@andinanet.net Wilmer Hernán Játiva L. Gerente General Celular: 0997302896 Email: wjativa@grupotranseur.com	Calle 28 No. 1-28 Barrio Champañag Telefax: (0927) 252146- 733041 Celular: 3146629064-3104524192 Email: transeur@telecom.com.co Bolívar Rodolfo Játiva L. Director Sucursal Email: bjativa@grupotranseur.com

Fuente: Grupo Transeur
Elaborado por: Bolívar Játiva

5.2.6.1. Análisis FODA

El análisis FODA corresponde a un estudio de las tendencias de la empresa, los competidores, la organización interna, los clientes actuales y potenciales.

Esta herramienta permite identificar los aspectos positivos y negativos que afectan la empresa interna o externamente, por medio de la investigación de campo, bibliográfica y documental aplicada en la investigación.

Tabla 34: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Personal comprometido. • Ubicación Estratégica del negocio cerca a almaceneras habilitadas. • Existencia de una Estructura Organizacional. • Flota vehicular moderna. • Conductores experimentados. • Empresa habilitada para el transporte internacional. • Agilidad en procesos documentales de transporte para optimizar tiempo en cruce de frontera. • Procesos y procedimientos definidos en base de indicadores. • Cobertura de seguro de riesgos a nivel nacional e internacional. • Sistema de rastreo satelital permite control y seguridad de vehículos y carga.	• Potenciales clientes, impulsado por el cambio de la matriz productiva. • Crecimiento del comercio internacional • Crecimiento de la demanda del transporte de carga por carretera. • Control y regulación de las autoridades a transportistas ilegales. • Optimización de tiempo en procesos aduaneros por alianzas estratégicas. • Facilidad de negociación con proveedores. • Mayor seguridad a los clientes. • Acuerdos comerciales que permitan incrementar las relaciones comerciales. • Captar más clientes por disponer vehículos habilitados, requeridos de acuerdo a Decisión 399 de la CAN
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Procedimientos de negociación deficientes. • Débil promoción de los servicios. • Demora en la solución de quejas y reclamos del cliente. • Limitados recursos económicos para desarrollo de estrategias competitivas. • Deficiente control financiero no permite determinar la rentabilidad del negocio. • Deficientes habilidades gerenciales. • Infraestructura física arrendada.	• Inseguridad en las vías. • Deficiente estado de la red vial en Colombia. • Dificultades políticas que deterioren las relaciones comerciales. • Barreras arancelarias y no arancelarias para importar a Ecuador. • Crecimiento de la competencia. • Presencia de empresas consolidadas en el centro de Colombia.

Elaborado: Bolívar Játiva

5.2.7. Enfoque estratégico

Nº	Eje Estratégico	Objetivo	Meta	Indicador
1	Gestión de Calidad	Garantizar el control de los documentos del sistema de la calidad de la Empresa.	% de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad	80% trimestral
2	Gestión Comercial	Captar y mantener clientes para mayores ingresos y rentabilidad, ofreciéndoles un servicio de calidad que cumpla sus necesidades y expectativas.	Índice de satisfacción de los clientes	90% bimestral
			Oportunidad en la respuesta a peticiones, quejas y reclamos	100% bimestral
3	Gestión Logística	Coordinar el transporte nacional e internacional de carga, cumpliendo los requisitos legales, del cliente y la organización.	% de servicio no conforme solucionados	100% mensual
			% de requerimientos entregados a tiempo	90% mensual
4	Gestión de Talento Humano	Contar con personal competente para el desarrollo de los procesos del sistema de gestión de la Calidad.	% de competencia del personal	90% anual
			% de cumplimiento del plan de capacitación	90% bimestral
5	Gestión de Compras	Comprar bienes y servicios de acuerdo a los requisitos establecidos por cada proceso interno de la empresa.	% de proveedores confiables	90% trimestral
6	Gestión Financiera	Llevar el control de todas las operaciones de la empresa con el fin de suministrar reportes a la dirección para la toma de decisiones y reportar información a terceros.	Cumplimiento de indicadores financieros	Benchmarking

Elaborado: Bolívar Játiva

5.2.8. Análisis del Entorno Empresarial

Para la propuesta del plan de negocios se requiere realizar convenios y alianzas estratégicas con los siguientes grupos de proveedores:

a. Flota Vehicular

La empresa trabajará directamente con vehículos modernos vinculados permanentemente a Transurgint, negociando el pago de fletes estandarizados durante un año, así el proveedor no tendrá que estar pendiente de la oferta y demanda del mercado. Se realizará las alianzas con los propietarios de los vehículos proporcionándoles exclusividad en la carga a transportar.

b. Almaceneras

Estratégicamente tenemos alianza con la Almacenera Temporal Sytsa (Servicios y Transportes S.A), este depósito cumple con procesos en gestión de calidad para la manipulación y bodegaje de la mercancía, por lo cual se da prioridad a la empresa Transurgint para ingresar sus mercancías (carga de los clientes actuales y futuros).

c. Agente de Aduana

Para un servicio con calidad siempre cumpliendo a satisfacción las necesidades del cliente en tiempos y optimizando recursos, se ha planteado trabajar directamente con una agencia de aduanas de manera permanente, con el objetivo que el personal de Transurgint pueda manipular el sistema Ecuapass en Exportaciones e Importaciones directamente, agilizando procesos y facilitando recursos al Agente de Aduana para cumplir las necesidades del clientes.

d. Empresa de Rastreo Satelital

Para cumplir los parámetros de seguridad y logística se ha contará con el servicio de una empresa de seguimientos y rastreo satelital Fedrack, la cual dispondrá del servicio las 24 horas del día, para control y ubicación de los vehículos en tiempo real, mediante un sistema de posicionamiento global (GPS), ya que su plataforma de seguimiento es moldeable a los

requerimientos de cada cliente se podrá observar la ubicación de los vehículos.

e. Estación de Servicios de Combustible

Se obtendrá créditos en abastecimiento de combustibles para los vehículos que carguen por la empresa, realizando alianzas con la estación de servicios Petroworld en Ecuador y Terpel en Colombia, optimizar recursos evitando costos y facilitando el servicio; igualmente facilitaría conceder un plazo cómodo al cliente para la cancelación de las facturas por los servicios recibidos.

5.2.9. Análisis del Mercado Potencial

Se ha considerado como posibles clientes para el desarrollo del proyecto a los exportadores e importadores de carga seca entre Ecuador y Colombia, según el siguiente cuadro:

CONCEPTO	Ubicación	Nº	Toneladas de carga anual	Líneas de productos
Derivados del sector industrial, no perecibles, ubicados en Colombia. (Registro: Oficina de estudios Económicos DIAN 2013)	Exportadores Medellín	1.264	2.457.953	<u>Desde Colombia:</u> Medicamentos, herbicidas, polipropileno, azúcar, insecticidas, placas y baldosas, cables para bujías.
	Importadores Medellín	1.748	799.195	
	Exportadores Cali	614	881.485	
	Importadores Cali	1.060	1.240.000	

Elaborado: Bolívar Játiva

El segmento de mercado al cual está dirigido este servicio son los importadores y exportadores de carga seca cuyas operaciones se desarrollan fundamentalmente desde Quito, Guayaquil a Medellín, Cali y viceversa.

5.2.10. Ventaja Competitiva

a. Liderazgo en costos

Transurgint S.A. generará un servicio integral (contacto con el cliente, negociación, transporte de origen a destino, servicio postventa), complementado con asesoramiento oportuno y de calidad en manejo de carga frágil, al mismo precio que el servicio actual. Esto refleja un menor precio si se compara con el servicio ofrecido por la competencia (más y mejores servicios al mismo precio).

b. Diferenciación

La empresa contará con un servicio y supervisión personalizada al cliente; dada la magnitud de las operaciones la gerencia tendrá un mejor contacto y atención directa al cliente a nivel comercial, de logística, atención de quejas e información; tiene además la posibilidad de hacer cambios necesarios para brindar un servicio eficaz en el momento y las condiciones requeridas.

Se cuenta con personal capacitado en todas las áreas que garantiza un buen trato al cliente, oportuno y eficiente.

El cliente tendrá información del estado de su mercancía en tiempo real para programar sus actividades.

Al disponer de convenios y alianzas estratégicas se asesorará adecuadamente al cliente para optimizar recursos (coordinando actividades con agentes, almaceneras, prestadores de otros servicios de modo que se reduce tiempos y costos).

La empresa mantendrá constante comunicación con los clientes, antes, durante y después de la prestación del servicio ya que le interesa conocer su opinión, el grado de satisfacción obtenido, de modo que se logre una relación de cooperación en el largo plazo, para servirle cada vez mejor.

Al disponer de la cobertura contra riesgos a nivel nacional e internacional podrá garantizar al cliente la seguridad y el cuidado de la carga.

5.2.11. Análisis de la Competencia

#	Factor	Estado de la Flota Vehicular			Nivel de Aceptación			Calidad del Servicio		
		Bueno	Regular	Malo	Bueno	Regular	Malo	Bueno	Regular	Malo
1	Transcomerinter	X			X				X	
2	Sercargas	X			X			X		
3	Sánchez Polo	X			X			X		
4	Coordicargas		X		X				X	
5	Invertrans		X		X				X	

Elaborado: Bolívar Játiva

De acuerdo a la investigación se identificó como principales competidores de la empresa en estudio los descritos en la tabla anterior, que cumplen con condiciones de flota vehicular y de servicios similares, por lo que se ha establecido que en general la flota vehicular es buena, sin embargo el servicio solo es concebido como regular, existiendo gran oportunidad de aprovechar esa percepción del cliente para ofrecer una diferenciación y por ende captar nuevos clientes y fidelizar los actuales.

5.2.12. Estrategias de Mercadeo

a. Estrategia de Servicio

Servicio	Descripción	Tipo de Vehículo	Servicios complementarios	Atención al cliente	Beneficios
Transporte de Carga Suelta	Movilización de carga en vehículos carpados	- C2-Camión rígido de dos ejes, Camión sencillo - C3S-Tracto camión de tres ejes, con semirremol que de tres ejes	- Póliza de seguro internacional. - Agenciamiento de aduanas. - Asesoramiento en comercio exterior. - Reacondicionamiento de embalajes deteriorados. - Rastreo satelital de unidades de carga.	- Información en tiempo real del estado de la carga (telefónicamente, web, correo electrónico). - Medición de nivel de satisfacción postventa.	Optimización de tiempo, reducción de costos en servicio integral, asesoramiento o gratuito, servicio puerta a puerta

Elaborado: Bolívar Játiva

Se resume el tipo de servicio y sus características fundamentales para el servicio que se generará para este proyecto, el mismo establece además:

- Transporte de Carga suelta
- Contenedores 20', 40'
- Recepción y entregas de mercancías puerta a puerta.
- Control vehicular las 24 horas
- Agilidad con calidez en el cruce de carga en frontera.
- Seguro internacional de mercancías.
- Bodegas privadas.
- Vigilancia y equipos de seguridad privada en todas las Almaceneras.
- Tratamiento de mercancías para cargues y descargues.
- Trámites para importaciones, verificaciones y garantías.
- Trámites para exportaciones y reexportaciones.
- Asesoría general de Comercio Exterior.

En lo que respecta al seguimiento y monitoreo de transporte:

- Ubicación de centros de control estratégicos de Ecuador y Colombia.
- Opera con un sistema de radio en oficinas de los dos países.
- Todos los conductores poseen un adecuado sistema de comunicación.
- El personal ejecutivo dispone de radio portátil y teléfono celular, para conocer y dar inmediata solución a cualquier eventualidad.

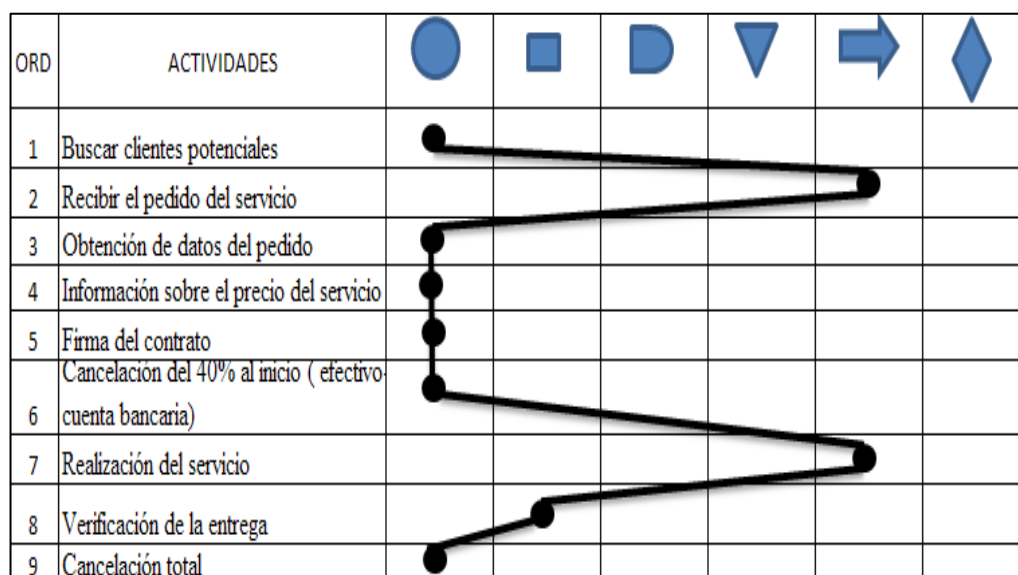
La comunicación con nuestros vehículos se desarrollará así:

- Telefonía móvil disponible en todos los vehículos como requisito indispensable para el transporte de carga.
- Las diferentes agencias de la empresa apoyan la comunicación telefónica y de radio, para mejor coordinación en cada despacho.

Se dispondrá de puestos de control fijos Instalados en puntos estratégicos de cada una de las rutas que tiene la empresa, para seguridad de la carga de los clientes y en especial la del personal transportista.

Para el mantenimiento de vehículos se dispone de talleres propios ubicados en Ipiales con personal especializado, quienes de ser necesario, se trasladan a otras ciudades para atender emergencias mecánicas.

Tabla 35: Flujo de Operaciones del Servicio



Elaborado por: Bolívar Játiva

El conjunto de acciones encaminadas a prestar el servicio de transporte de carga seca por carretera involucra una serie de operaciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, desde ubicar e identificar clientes potenciales hasta la contratación del servicio.

b. Redefinición de marca

De acuerdo al análisis de misión, visión, valores, fortalezas, así como mercado objetivo, se ha decidido redefinir la marca en los siguientes términos:

- **Marca**

TRANSEUR

Transportes y Servicios Urgentes Internacionales

Consideramos que esta marca presenta autenticidad, es fácil de pronunciar, reconocer y recordar, reforzando la imagen de lo que queremos comunicar al cliente y nos diferencia de la competencia con oportunidad y eficiencia, satisfaciendo las necesidades del cliente.

- **Logotipo**



"Un mundo de servicios en sus manos"

El logotipo está compuesto por la marca de la empresa, que incorpora una flecha que representa la proyección de largo plazo y su relación con el mundo en un entorno de servicios globales.

- **Colores**

Se eligió el color rojo intenso para la marca de modo que sea llamativo a simple vista, captando la atención visual de quien lo mire. Una combinación en tonos azules en la flecha y globo terráqueo que armonizan el uso de tecnología de punta con la fortaleza de una gran empresa.

- **Slogan:** indica la perspectiva de proporcionar un servicio logístico integral.

c. Estrategia de Precio

Como se analizó en un capítulo anterior el precio de la empresa estará sustentado en la reducción y diferenciación en costos, pero eso no impactará en el precio reduciéndolo sino que se ofrecerá mayores servicios por el

mismo valor que es competitivo en relación con las principales empresas que ofrecen servicios similares en el la frontera colombo – ecuatoriana.

N°	Ruta	Flete Vehículo Sencillo C2	Flete Tracto camión C3S
1	Quito – Medellín	3.000	3.800
2	Quito – Cali	1.200	3.100
3	Guayaquil – Medellín	3.300	4.300
4	Guayaquil – Cali	1.500	3.600

N°	Ruta	Flete Vehículo Sencillo C2	Flete Tracto camión C3S
1	Quito – Ipiales	400	750
2	Guayaquil – Ipiales	700	1.250
3	Ipiales – Cali	800	2.350
4	Ipiales – Medellín	2.600	3.050

Elaborado: Bolívar Játiva

El precio se ha definido en función del mercado, con un margen de utilidad menor que la competencia pensando en beneficiar al cliente, sin aplicar estrategias desleales, para captar mayor número de clientes. Dicho precio estandarizado durante todo el año, establecido en base del mercado y los fletes que se pagará a la flota vehicular de los asociados o vinculados con la empresa en estudio.

d. Estrategia de Distribución (Plaza)

Venta directa (gerente o jefe comercial) de los servicios, se cuenta con personal capacitado que contacta telefónicamente al potencial cliente para obtener una cita donde se le da a conocer el portafolio de servicios hasta realizar la cotización (para captar por primera vez), posterior por correo, video llamada, correo electrónico.

Intermediario, se le paga comisiones según los vehículos despachados mensualmente, se paga 70.000 pesos por tracto camión y 40.000 pesos por vehículo sencillo

e. Estrategia de Promoción

N°	Estrategia	Frecuencia	Valor
1	Diseño de página web	Una sola vez	250 USD
2	Suscripción web	Anual	40 USD
3	Suscripción en revistas especializadas	Anual	100 USD
4	Boletines	Anual	100 USD
5	Ventas personales	Mensual	2.500 USD
6	Descuentos o bonos a clientes actuales por referir nuevos clientes	Mensual	2% de 1 mes facturado

Elaborado: Bolívar Játiva

f. Estrategia de Publicidad

El objetivo de esta estrategia es lograr la mayor persuasión en el público, para pasar de un cliente potencial a cliente probable, y de ahí a un cliente fijo. Para ello se establece el uso de herramientas básicas como:

- Mailing: se refiere al envío de correos electrónicos y envíos tradicionales en sobre a un destinatario, para entregar volantes, trípticos, listas de precios, cotizaciones, propuestas.
- Ventas personales internacionales:
- E-commerce: es necesario la implementación de un sitio web que incluya
 - a) para el cliente potencial las expectativas y objetivos de la empresa en el presente y el futuro,
 - b) para el cliente probable información para que pueda comparar el servicio, y
 - c) para el cliente fijo pone a consideración información completa con especificación del servicio como parte de servicio al cliente.

El tipo de comercio electrónico a utilizar será el B2B (business to business) para negociar entre empresas asociadas, y B2C (business to consumer) para negociar desde la empresa hacia los clientes.

5.2.13. Estudio Técnico

a. Macro Localización

La empresa Transportes y Servicios Urgentes Internacionales Transurgint S.A. se encuentra ubicada en el Ecuador, provincia del Carchi, al extremo norte del callejón interandino; cuenta con una extensión de 3605 km cuadrados, con una población aproximada de 152.304 habitantes.

Limita al norte con la República de Colombia, al sur y oeste con la provincia de Imbabura, al este con la provincia de Sucumbíos y al oeste con la provincia de Esmeraldas.



Fuente: Google Maps

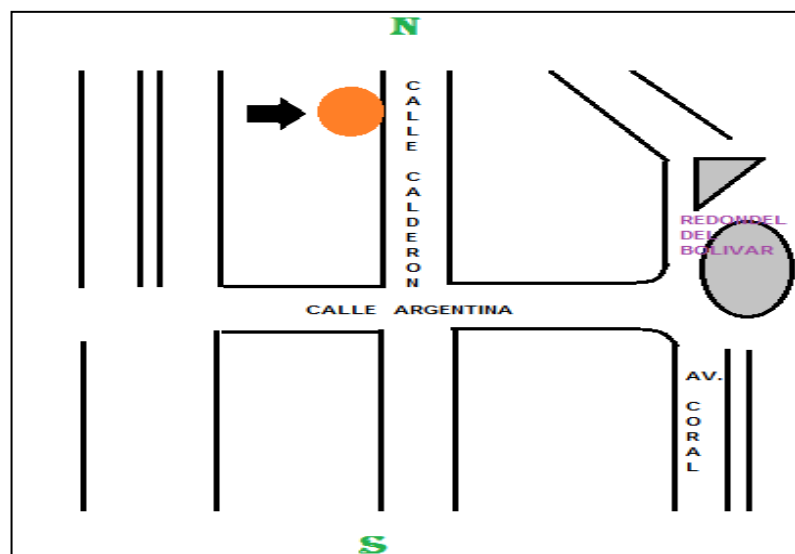
b. Micro localización

Provincia del Carchi, cantón Tulcán, capital de la provincia del Carchi; Está a 7 km del Puente Internacional de Rumichaca (frontera con Colombia).



Fuente: Google Maps

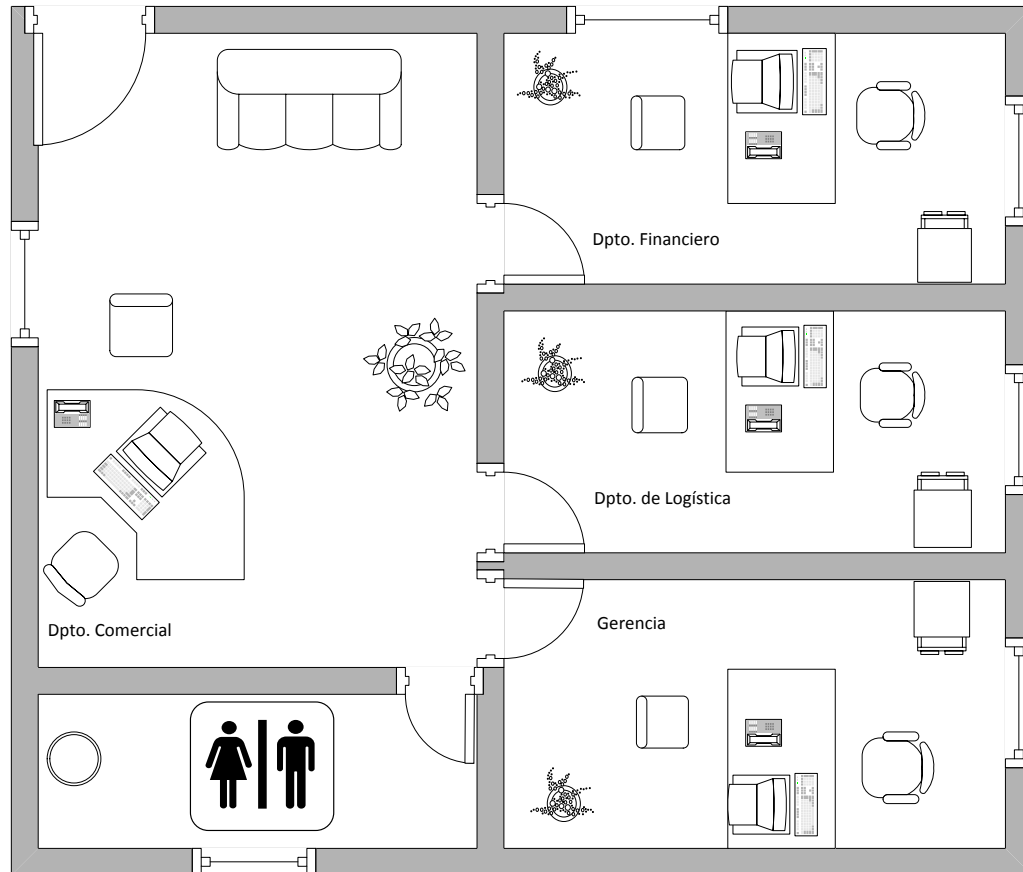
La empresa Transportes y Servicios Urgentes Internacionales Transurgint S.A. se localiza en el Cantón Tulcán, Barrio Bolívar, en las calles Calderón y Argentina



Fuente: Elaboración Propia
Elaborado: Bolívar Játiva

5.2.13.1. Tamaño del proyecto

a. Distribución del área de trabajo



Elaborado: Bolívar Játiva

Para el desarrollo de las operaciones la empresa cuenta con sus instalaciones ubicadas en la calle Calderón y Argentina, con una extensión de 100 m² distribuido en 4 áreas, Comercial, Financiero, Logística y Gerencia.

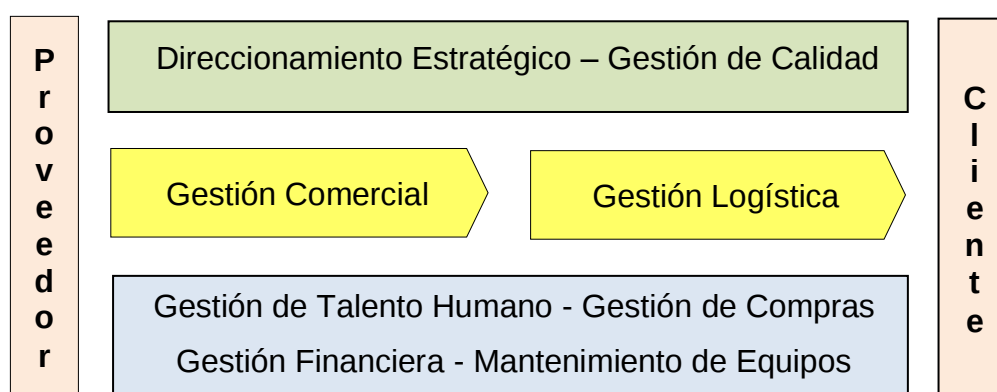
Cada espacio está adecuadamente organizado, dispone de equipos y materiales acordes a la prestación de un servicio eficiente, en él se alberga a 8 funcionarios, tal como se desprende el organigrama funcional de la empresa.

5.2.13.2. Requerimiento de Activos

Para el desarrollo de la propuesta al tratarse de una estrategia de diferenciación y liderazgo en costos y conforme se ha establecido la operativa de la empresa, la misma no requiere incorporar maquinarias, equipos o herramientas. Su enfoque se basa en el servicio complementario para lo cual en la parte financiera correspondiente se identificarán los rubros específicos.

5.2.13.3. Mapa de Procesos

Ilustración 10: Cadena de Valor Transurgint S.A.



Fuente: Fundamentos ISO 9000
Elaborado: Bolívar Játiva

En base del diagnóstico de la empresa se ha establecido la cadena de valor sustentada en una Gestión Comercial y Gestión Logística como ejes fundamentales para la prestación del servicio diferenciador, de lo cual se obtienen lineamientos esenciales que guían su desempeño:

1. Mejoramiento Continuo

La organización estará en la capacidad de autoajustarse a las condiciones del entorno, a través de la revisión y optimización permanente de las políticas, procesos y herramientas, e implementación de modelos de control,

seguimiento y retroalimentación, apoyada en un sistema de gestión de la Calidad.

Será necesario en una siguiente fase Certificar en Sistema de Gestión de la Calidad “SGC”, para lo cual primordialmente se debe:

- Revisar la adecuación de los procesos internos.
- Formar auditores internos.
- Realizar el ciclo de auditorías internas
- Realizar revisión por la dirección

2. Fortalecimiento Tecnológico

Es necesario actualizar Herramientas Tecnológicas Integradas y Eficientes para facilitar el control y la gestión, garantizando la disponibilidad de información de manera oportuna y confiable: Licencias de sistemas operativos, Licencias de office, Licencias de antivirus.

3. Satisfacción del Cliente

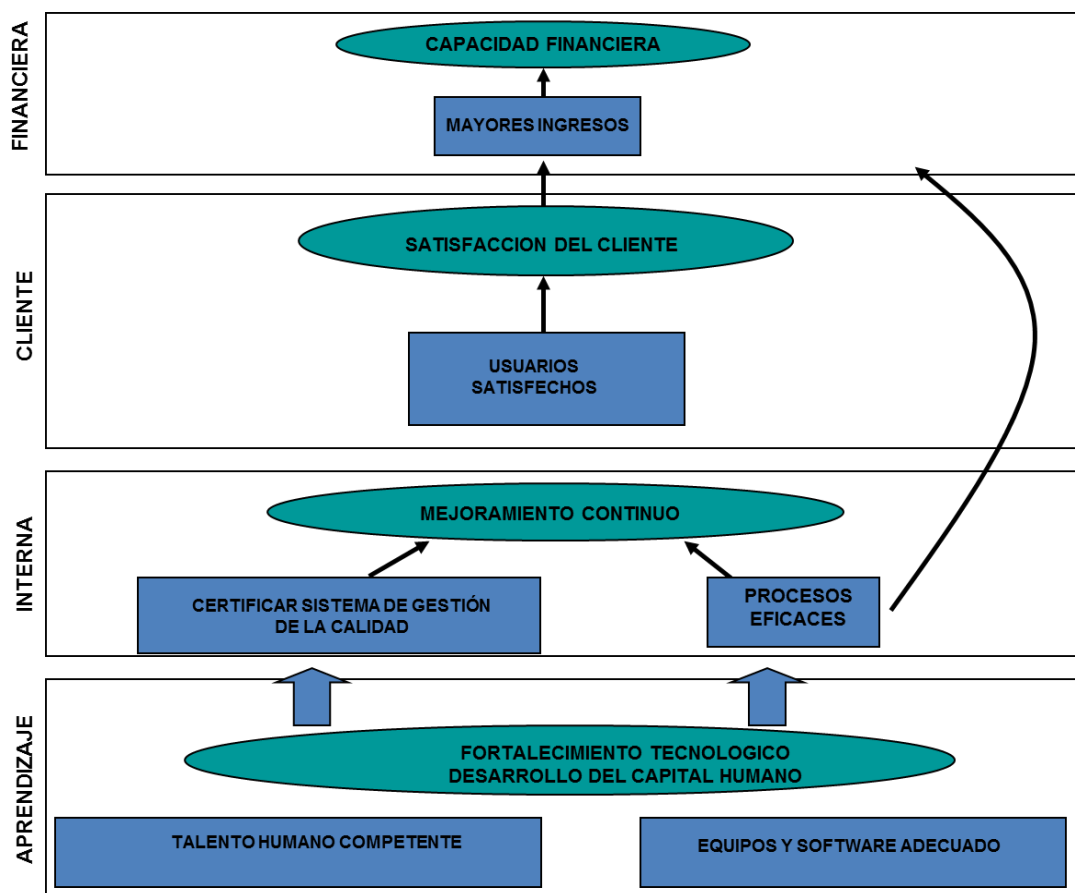
Se implementarán mecanismos para mejorar el índice de percepción de los diferentes clientes en los servicios de importación y exportación, y servicios complementarios recibidos, que promuevan la generación de imagen de calidad y eficiencia, por ende la fidelidad del cliente.

- Procedimientos técnicos de contacto directo con el cliente.
- Desarrollar y presentar portafolio de negocios que persuada y motive el interés por el servicio.
- Negociación por parte del Gerente para un cierre efectivo y en el menor tiempo posible.
- Evaluación y monitoreo periódico del nivel de satisfacción a clientes a través de encuesta de satisfacción.
- Aplicar procesos de trámite de peticiones, quejas y reclamos.

4. Capacidad Financiera

Será necesario asegurarse por el flujo de los recursos y eficiencia en el uso de los mismos para el desarrollo de las actividades de la empresa, monitoreando y controlando el cumplimiento de los ingresos y gastos presupuestados, analizando además su impacto en los estados financieros.

Ilustración 11: Mapa Estratégico



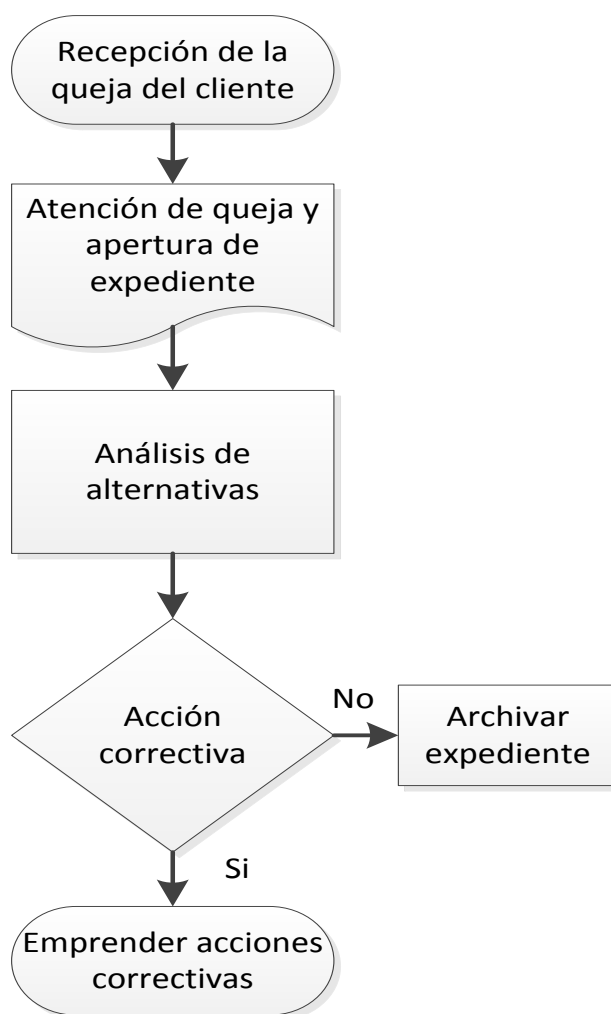
Fuente: Elaboración Propia
Elaborado: Bolívar Játiva

	GESTIÓN COMERCIAL	Código: Versión: Páginas:	GC-001 001 1-1	
Responsable:	Coordinador Comercial			
Objetivo:	Captar clientes para mayores ingresos y rentabilidad, ofreciéndoles un servicio de calidad que cumpla sus necesidades y expectativas.			
Alcance:	Inicia con el contacto, presentación del portafolio de servicios y envío de la cotización y finaliza con la firma de aceptación del documento.			
Responsable	1. DETALLE	Documento		
C. Comercial	1. Contactar Clientes	Teléfono (ver Anexo 2)		
C. Comercial	2. Presentar portafolio de servicios	Correo electrónico		
C. Comercial	3. Entregar cotización	Hoja ruta clientes (ver Anexo 4)		
C. Comercial	4. Discutir términos y cerrar negociación	Cotización (ver Anexo 3)		
Aux. Comercial	5. Analizar y tomar acciones respecto a la percepción del cliente	Encuesta (ver Anexo 7)		
Aux. Comercial	6. Trámite de peticiones, quejas y reclamos y/o felicitaciones	Solicitud (ver Anexo 5)		
2. FLUJO GRAMA				
MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO				
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	ESTÁNDAR/ META	PERIODICIDAD DE CÁLCULO	RESPONSABLE
Satisfacción del cliente	Clientes atendidos / clientes satisfechos	90%	Bimestral	Coordinador Comercial
Respuesta a peticiones	Peticiones recibidas / peticiones atendidas	100%	Bimestral	Coordinador Comercial
DETERMINACIÓN DE RECURSOS RELACIONADOS CON EL PROCESO				
RECURSO HUMANO	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO		
Coordinador, Auxiliar Comercial	Computadores, impresora, conexión a internet, celular	Ninguno		
REVISADO	APROBADO	FECHA		
Gerente	Presidente	10/02/2014		

Elaborado: Bolívar Játiva

Para complementar el proceso de gestión comercial es necesario establecer el proceso de atención de quejas y reclamos, a través de la solicitud que consta en el anexo 5, misma que luego de ser recibida será analizada y si existen alternativas de solución factibles se procederá con ellas, caso contrario si la queja no aplica será archivada.

Ilustración 12: Proceso de quejas y reclamos



Elaborado: Bolívar Játiva

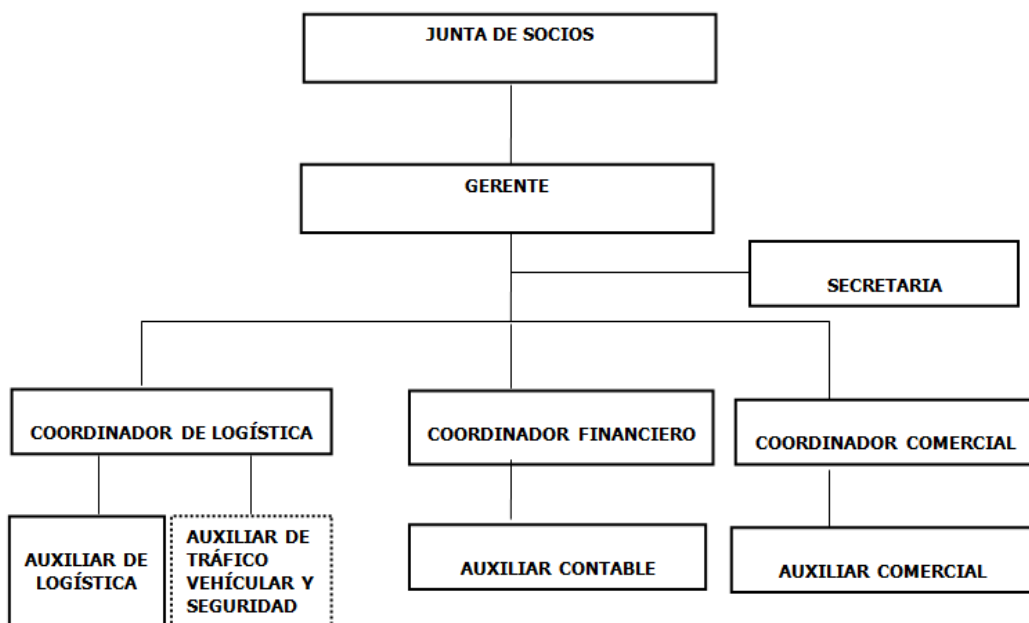
	GESTIÓN LOGÍSTICA	Código: Versión: Páginas:	GL-001 001 1-1	
Responsable:	Coordinador Logístico			
Objetivo:	Coordinar el transporte nacional e internacional de mercancías, cumpliendo los requisitos legales, del cliente y la organización.			
Alcance:	Inicia con la información del proceso comercial y termina con la entrega de la mercancía al cliente.			
Responsable	1. DETALLE	Documento		
C. Logístico	1. Programar el despacho	Hoja de ruta (Anexo 4), verificación vehículo (Anexo 8) Orden de carga, remisión, manifiesto de carga Encuesta (ver Anexo 6)		
Aux. Logístico	2. Realizar el despacho			
Aux. Logístico	3. Realizar seguimiento y monitoreo			
Transportador	4. Realizar la entrega			
Aux. Comercial	5. Aplicar encuesta de satisfacción y tomar acciones de mejoras			
2. FLUJO GRAMA				
Inicio Programar despacho Realizar despacho Si No Seguimiento y monitoreo Entrega de mercancía Encuesta de satisfacción Fin				
MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO				
INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	ESTÁNDAR/ META	PERIODICIDAD DE CÁLCULO	RESPONSABLE
Entregas a tiempo	Requerimientos a tiempo / total requerimientos	100%	Mensual	Coordinador logístico
Productos no conforme	Productos no conformes solucionados / productos no conformes identificados	90%	Mensual	Coordinador logístico
DETERMINACIÓN DE RECURSOS RELACIONADA CON EL PROCESO				
RECURSO HUMANO	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO		
Coordinar y auxiliar logístico, Aux. Com	Computadores, impresora, conexión a internet, celular, proveedor monitoreo	Ninguno		
REVISADO	APROBADO	FECHA		
Gerente	Presidente	10/02/2014		

Elaborado: Bolívar Játiva

a. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa objeto de estudio detalla cada uno de los niveles jerárquicos con sus organizaciones de apoyo y su respectiva descripción de puestos (Ver Anexo 9).

Ilustración 13: Estructura Organizacional



Fuente: Archivo Gerencial
Elaborado por: Bolívar Játiva

5.2.14. Plan Financiero

El desarrollo fundamental del plan de negocios requiere la incorporación de nuevas unidades a la flota vehicular por contrato, por tanto el primer rubro será el flete, adicional se requerirá incurrir en gastos para la cobertura de:

- Seguro internacional de mercancías.
- Seguimiento y monitoreo de transporte (Rastreo satelital).
- Reacondicionamiento de embalajes deteriorados
- Información tiempo real en web
- Suscripción en revistas especializadas
- Boletines.

a. Estimación de Ventas

Rutas / # viajes	Ventas Anuales en # de viajes - Proyección									
	2014		2015		2016		2017		2018	
	C2	C3S	C2	C3S	C2	C3S	C2	C3S	C2	C3S
Quito – Ipiales	450	630	540	810	540	810	630	900	720	990
Guayaquil – Ipiales	257	514	309	669	309	669	360	720	411	771
Ipiales – Cali	257	360	309	463	309	463	360	514	411	566
Ipiales – Medellín	200	400	240	520	240	520	280	560	320	600
TOTAL	1.164	1.904	1.397	2.461	1.397	2.461	1.630	2.694	1.863	2.927

Elaborado: Bolívar Játiva

Se establecieron las ventas en función de las rutas (de acuerdo al tiempo que se demora y frecuencia de uso en cada ruta) y la disponibilidad de vehículos con un índice de crecimiento de flota aproximadamente del 7% en cada año.

b. Estimación de Costos y Gastos

Proyección Costos de Venta										
Concepto	2014		2015		2016		2017		2018	
	C2	C3S	C2	C3S	C2	C3S	C2	C3S	C2	C3S
Fletes pagados										
Quito – Ipiales	99.000	302.400	118.800	388.800	118.800	388.800	138.600	432.000	158.400	475.200
Guayaquil – Ipiales	102.857	462.857	123.429	601.714	123.429	601.714	144.000	648.000	164.571	694.286
Ipiales – Cali	115.714	360.000	138.857	462.857	138.857	462.857	162.000	514.286	185.143	565.714
Ipiales – Medellín	300.000	800.000	360.000	1.040.000	360.000	1.040.000	420.000	1.120.000	480.000	1.200.000
Manipulación de mercancía	32.018	133.300	38.421	172.300	38.421	172.300	44.825	188.600	51.229	204.900
Almacenaje	37.839	71.411	45.407	92.304	45.407	92.304	52.975	101.036	60.543	109.768
Trámites aduaneros	26.196	31.103	31.436	40.203	31.436	40.203	36.675	44.007	41.914	47.810
Póliza de seguro Internacional	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Reacondicionamiento de embalajes deteriorados	6.986	11.426	8.383	14.769	8.383	14.769	9.780	16.166	11.177	17.563
Rastreo satelital	1.455	2.380	1.746	3.077	1.746	3.077	2.038	3.368	2.329	3.659
Información tiempo real en web	500	500								
Total Costo de Venta	740.566	2.193.377	884.479	2.834.024	884.479	2.834.024	1.028.893	3.085.462	1.173.306	3.336.900

Elaborado: Bolívar Játiva

Existen algunos costos que son directos y otros indirectos, los primeros se establecieron en base de las unidades movilizadas y número de vehículos que operan en cada ruta. Los costos indirectos se proyectaron en base del índice de inflación.

Proyección Gastos Administrativos					
Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Sueldos	73.801	89.916	98.842	108.654	119.440
Arriendos	3.600	3.697	3.797	3.900	4.005
Servicios Básicos	8.400	8.627	8.860	9.099	9.345
Internet	2.400	2.465	2.531	2.600	2.670
Suministros de Limpieza	480	493	506	520	534
Papelería	1.200	1.232	1.266	1.300	1.335
Depreciaciones	4.833	4.833	4.833	4.833	4.833
Total Gastos Administrativos	94.714	111.263	120.635	130.905	142.162

Elaborado: Bolívar Játiva

Los gastos administrativos y de ventas se estimaron en base a la nómina de trabajadores y los servicios requeridos para cumplir con la estrategia de diferenciación; las proyecciones se realizaron en base al índice inflacionario.

Proyección Gastos de Ventas					
Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Diseño de página web	250				
Suscripción web	40	41	42	43	44
Suscripción en revistas Especializadas	100	103	105	108	111
Boletines	100	103	105	108	111
Visitas de Promoción	30.000	30.810	31.642	32.496	33.374
Total Gastos de Ventas	30.490	31.056	31.895	32.756	33.641

Elaborado: Bolívar Játiva

c. Presupuesto del plan de negocios

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Diseño de página web	250	0	0	0	0
Suscripción web	40	41	42	43	44
Suscripción en revistas especializadas	100	103	105	108	111
Boletines	100	103	105	108	111
Visitas de Promoción	30.000	30.810	31.642	32.496	33.374
Reacondicionamiento de embalajes deteriorados	18.411	23.151	23.151	25.946	28.740
Rastreo satelital	3.836	4.823	4.823	5.405	5.988
Información tiempo real en web	1.000	0	0	0	0
Total	53.737	59.031	59.870	64.107	68.368

Elaborado: Bolívar Játiva

d. Capital de operación

Capital de Operación	
Concepto	Valor
Costos directos	2.933.943
Gastos Administrativos	94.714
Gastos de Venta	30.490
Total Costo Anual	3.059.148
Costo mensual	254.929

Elaborado: Bolívar Játiva

El capital de operación se lo determinó en base de los costos y gastos anuales realizados por la empresa en la prestación del servicio, considerando un periodo mensual como requerimiento de recursos para la operación.

Es decir se requieren para operar en un mes 254.929 dólares que serán financiados de acuerdo a las previsiones empresariales en un 50%.

Estructura de Financiamiento		
Concepto	Participación	Valor
Capital Propio	50,00%	139.964
Capital Ajeno	50,00%	139.964
Total	100%	279.929

Con esta estructura de capital se determina el costo promedio de capital, necesario para el cálculo del Valor Actual neto, es decir la tasa del 9,50% para descontar los flujos de efectivo estimados en los 5 años.

Costo de Capital Promedio Ponderado			
Recursos	Participación	Costo	Ponderación
Propios	50%	8,00%	4,00%
Ajenos	50%	11,00%	5,50%
Total	100%		9,50%

Elaborado: Bolívar Játiva

e. Estado de Resultados

El estado de resultados muestra la gestión empresarial de los directivos y el impacto de sus decisiones sobre el rendimiento de la empresa. Este informe incluye el financiamiento de capital, por lo que se han calculado los respectivos intereses.

Estado de Resultados - Con Proyecto					
Detalle	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Ventas	4.267.071	5.419.786	5.419.786	6.011.571	6.603.357
Quito – Ipiales	652.500	823.500	823.500	927.000	1.030.500
Guayaquil – Ipiales	822.857	1.051.714	1.051.714	1.152.000	1.252.286
Ipiales – Cali	1.051.714	1.334.571	1.334.571	1.496.571	1.658.571
Ipiales – Medellín	1.740.000	2.210.000	2.210.000	2.436.000	2.662.000
- Costo de Ventas	2.933.943	3.718.503	3.718.503	4.114.354	4.258.767
Utilidad Bruta en Ventas	1.333.128	1.701.283	1.701.283	1.897.217	2.344.590
- Gastos Operacionales	125.204	142.320	152.530	163.662	175.803
Gastos Administrativos	94.714	111.263	120.635	130.905	142.162
Gastos de Venta	30.490	31.056	31.895	32.756	33.641
Utilidad Operacional	1.207.924	1.558.963	1.548.752	1.733.556	2.168.787
- Gastos Financieros	13.338	8.518	3.141	0	0
Interés Bancario	13.338	8.518	3.141	0	
U.A.T.I	1.194.586	1.550.445	1.545.612	1.733.556	2.168.787
- 15% Particip. Trabajadores	179.188	232.567	231.842	260.033	325.318
Utilidad Antes de Impuestos	1.015.398	1.317.878	1.313.770	1.473.522	1.843.469

- 22% Impuesto a la Renta	223.388	289.933	289.029	324.175	405.563
Utilidad Neta	792.011	1.027.945	1.024.740	1.149.347	1.437.906

Elaborado: Bolívar Játiva

De la misma manera se presenta el estado de resultados sin considerar la implementación de la propuesta, es decir antes de considerar la puesta en marcha del proyecto, con el fin de establecer los flujos de efectivo incrementales entre las dos alternativas y proceder a la evaluación financiera que nos permita determinar la factibilidad económica del proyecto.

Estado de Resultados - Sin Proyecto					
Detalle	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Ventas	4.267.071	4.267.071	4.267.071	4.858.857	5.450.643
Quito – Ipiales	652.500	652.500	652.500	756.000	859.500
Guayaquil – Ipiales	822.857	822.857	822.857	923.143	1.023.429
Ipiales – Cali	1.051.714	1.051.714	1.051.714	1.213.714	1.375.714
Ipiales – Medellín	1.740.000	1.740.000	1.740.000	1.966.000	2.192.000
- Costo de Ventas	2.874.696	2.874.696	2.874.696	3.267.171	3.727.019
Utilidad Bruta en Ventas	1.392.375	1.392.375	1.392.375	1.591.686	1.723.624
- Gastos Operacionales	112.714	129.749	139.620	150.403	162.186
Gastos Administrativos	94.714	111.263	120.635	130.905	142.162
Gastos de Venta	18.000	18.486	18.985	19.498	20.024
Utilidad Operacional	1.279.661	1.262.626	1.252.755	1.441.283	1.561.438
- Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Interés Bancario	0	0	0	0	
U.A.T.I	1.279.661	1.262.626	1.252.755	1.441.283	1.561.438
- 15% Particip. Trabajadores	191.949	189.394	187.913	216.192	234.216
Utilidad Antes de Impuestos	1.087.712	1.073.232	1.064.842	1.225.091	1.327.222
- 22% Impuesto a la Renta	239.297	236.111	234.265	269.520	291.989
Utilidad Neta	848.415	837.121	830.576	955.571	1.035.233

Elaborado: Bolívar Játiva

f. Flujos de Efectivo Incrementales

Flujo de Efectivo Incremental					
Entradas de efectivo	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Utilidad Neta	-56.405	179.530	176.325	300.932	589.491
Préstamos Bancarios	139.964				
Total Entradas	83.560	179.530	176.325	300.932	589.491
Salidas de Efectivo					
Inversión Inicial	254.929				
Amortización de la Deuda	41.649	46.469	51.846		
Reposición de Activos					
Total Salidas	296.578	46.469	51.846	0	0
= Flujo de efectivo Incremental	-213.018	133.061	124.479	300.932	589.491

Elaborado: Bolívar Játiva

Son el resultado de la comparación de las utilidades con y sin el proyecto más el capital de trabajo incremental producto de la aplicación de la propuesta, como se puede mirar excepto el año 2004 (donde se implementa la propuesta) todos los valores son positivos, por lo que nos visualiza una expectativa favorable.

g. VAN, TIR, Periodo de Recuperación, Costo Beneficio

Estas herramientas financieras nos dan la perspectiva final para entender si la aplicación de la propuesta (Plan de Negocios para la empresa Transurgint S.A. de la ciudad de Tulcán) es viable financieramente, a partir de lo cual las autoridades de la empresa podrán tomar las decisiones en cuanto a la puesta en marcha del mencionado plan.

Año	FE	Fat. Act	FE Descontado
1	-213.018,47		
2	133.060,67	0,8340	110.974,05
3	124.478,95	0,7617	94.809,87
4	300.932,13	0,6956	209.320,65
5	589.490,64	0,6352	374.460,76
		ΣFE	789.565,34
		- I.I.	213.018,47

VAN	576.546,87
TIR	82,47%
PR	1,64
C/B	3,71

Elaborado: Bolívar Játiva

Encontramos un Valor Actual Neto positivo, por lo que el proyecto se acepta. Una Tasa Interna de Retorno superior a la tasa de descuento (9,50%), por lo que el proyecto se acepta. Un Período de Recuperación de 1,64 años, es decir la inversión se recupera en menos de 2 años, por tanto el proyecto se acepta. Y finalmente una relación Costo / Beneficio de 3,71, es decir que por cada dólar invertido recuperamos más de 3 en el proyecto global, por ende es factible.

VI. BIBLIOGRAFÍA.

Acosta, Z., (2004), *Regulación de los servicios de transporte en Colombia y Comercio Internacional*, Departamento Nacional de Planeación Dirección de Estudios Económicos. Colombia. Recuperado el 20 de diciembre 2013, en:https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/265.pdf

Centro de Investigación de las telecomunicaciones [CINTEL], (diciembre, 2010), *Estudio Cualitativo ITS - Intelligent Transportation Systems en Colombia*, recuperado el 5 de octubre de 2013, en: http://cintel.org.co/wp-content/uploads/2013/05/09_Estudio_cualitativo_ITS_Intelligent_Transportation_Sistemas-inteligentes-de-transporte-ITS-en-Colombia-2010.pdf

Claramunt, A., (2005), *Mendoza como nudo de tránsito entre Mercosur y Chile*, Universidad Nacional de Cuyo

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, (2013), *Ficha comercial de la República de Colombia*. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. PROECUADOR.

Decisión 491, Acuerdo de Cartagena, (2001), *Reglamento Técnico Andino sobre Límites de Pesos y Dimensiones de los Vehículos destinados al Transporte Internacional de Pasajeros y Mercancías por Carretera*, Gaceta Oficial No. 640, Lima – Perú, recuperado el 20 de enero de 2014, en: <http://intranet.comunidadandina.org/documentos/Gacetas/Gace640.pdf>

Dirección General de Transporte Terrestre Automotor, (2000), *Parque Automotor de Transporte de Carga en Colombia*, Grupos de Estudios de Carga. Bogotá.

Gastañadui, F., (2011), *Las TIC como herramienta a la gestión empresarial*, Sanadin. Madrid.

Játiva, W., (12/2012) *entrevista Gerente de Transurgint S.A., la informalidad es uno de los principales factores para la disminución de fletes en el transporte de carga*. Tulcán. Ecuador.

Jurado, O. (09/2012), *entrevista al Presidente de FENATRAPE, servicio de transporte de carga internacional por carretera*. Ecuador.

Long, D., (2010), *Logística internacional administración de la cadena de abastecimiento global*. Limusa. México.

Mora, E., (2011), *El Transporte Pesado de Carga y la Economía de la Ciudad de Tulcán*, Tulcán. Ecuador. SATHIRI Nº 1 - CITTE – UPEC.

Revista colombiana de telecomunicaciones, (Agosto-Octubre, 2010), *Movilizando el transporte con Tecnología*, Volumen 17_ Edición 5. CINTEL_ISSN 0122-7416, recuperada el 25 de enero de 2014, en http://cintel.org.co/wp-content/uploads/2013/05/RCT_57.pdf

Unidad de Servicios de Infraestructura, CEPAL (2012), *Perfiles de Infraestructura y Transporte en América Latina*, recuperado el 12 de julio 2013, en: http://www.eclac.cl/perfil/noticias/noticias/7/29957/Caso_Colombia.pdf

LINKOGRAFÍA

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica [ANDES], (2013), *“El PIB ecuatoriano se acercará a los 100.000 millones de dólares en 2014”* Recuperado el 3 de diciembre de 2013, en: <http://www.andes.info.ec/es/economia/pib-ecuatoriano-acercara-100000-millones-dolares-2014.html>

Banco de la República, (2013), *Posición astronómica y geográfica*, Biblioteca Luis Ángel Arango. Colombia. Recuperado el 15 octubre de 2013, en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/geografia/geo54.htm>

Contraloría General de la República de Colombia (2011), *Análisis Sectorial del ministerio del transporte*. Bogotá.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], (2013), *Estimaciones y proyecciones de la población*, recuperado el 1 de diciembre 2013, en: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Kerin, R. et al., (2009), *Marketing*, 9ª edición. México, Mc Graw Hill

Ministerio de Transporte, (2012), *DECRETO 2053 DE 2003*, Oficina de Regulación Económica. Colombia. Recuperado el 15 diciembre de 2013, en: <https://www.mintransporte.gov.co/loader.php?IServicio=Buscar&IFuncion=buscarAvanzada>

VII. ANEXOS.

Anexo 1: Formato de seguimiento y contacto con el cliente

		PROCESO GESTIÓN COMERCIAL				VERSIÓN: 01		
		FICHA SEGUIMIENTO COMERCIAL CLIENTE				FECHA:		
FECHA								
CLIENTE/RAZÓN SOCIAL					NIT			
DIRECCIÓN					TELÉFONO			
CIUDAD					CORREO ELECTRÓNICO			
SEGUIMIENTO:								
DÍA	MES	AÑO			CONTACTADO POR			
CONTACTO								
Acuerdos o compromisos								
DOCUMENTOS ENTREGADOS Y/O ENVIADOS								
1. Portafolio de servicios								
2. Cotización								
3. Otro. ¿Cuál?								
ELABORADO POR						APROBADO POR		
FIRMA:						FIRMA:		
NOMBRE:						NOMBRE:		
CARGO:						CARGO:		

Elaborado: Bolívar Játiva

Anexo 2: Formato de términos y cierre de negociación

		PROCESO GESTIÓN COMERCIAL		VERSIÓN: 01	
		FORMATO DE INCORPORACIÓN DE CLIENTES		FECHA:	
FECHA		VERSIÓN			
RAZÓN SOCIAL		NIT			
REPRESENTANTE LEGAL		CEDULA			
DIRECCIÓN		TELÉFONO			
CIUDAD		CORREO ELECTRÓNICO			
TIPO DE CONTRIBUYENTE					
GRAN CONTRIBUYENTE		REGIMEN COMÚN		REGIMEN SIMPLIFICADO	
OTROS CONTACTOS					
RESPONSABLE DE LOGÍSTICA		TELÉFONO O EXTENSIÓN			
CORREO ELECTRÓNICO					
RESPONSABLE DE FACTURACIÓN		TELÉFONO O EXTENSIÓN			
CORREO ELECTRÓNICO					
OBSERVACIONES					
DOCUMENTOS SOPORTES					
1. Cámara de comercio					
2. RUT					
3. Fotocopia de la cédula del representante legal					
ELABORADO POR			APROBADO POR		
FIRMA:			FIRMA:		
NOMBRE:			NOMBRE:		
CARGO:			CARGO:		

Elaborado: Bolívar Játiva

Anexo 3: Formato hoja de ruta del cliente

		PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL, LOGÍSTICA, FINANCIERA		VERSIÓN: 02	
		HOJA DE RUTA CLIENTE		FECHA:	
<u>No. REMESA</u>		FECHA	D	M	A
INFORMACION DEL CLIENTE					
REMITENTE					
NOMBRE DEL CLIENTE					
DIRECCION					
TELEFONO					
DESTINATARIO					
NOMBRE DEL CLIENTE					
DIRECCION					
TELEFONO					
DESCRIPCION DE LA MERCADERIA					
DESCRIPCION DE LA MERCADERIA A TRANSPORTAR					
PESO			VOLUMEN		
PROGRAMACION DE CARGUE		FECHA	HORA		
CIUDAD DE ORIGEN					
CIUDAD DE DESTINO FINAL					
DOCUMENTOS ANEXOS					
Registro Unico Tributario (RUT)		SI	NO		
Cámara de Comercio Vigente		SI	NO		
Factura Comercial		SI	NO		
Lista de Empaque		SI	NO		
Otros					
<u>AUXILIAR COMERCIAL</u>		FECHA			

Anexo 4: Formato de quejas y reclamos

		PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL		VERSIÓN: 01	
		CONTROL DE PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS		FECHA:	
CLIENTE		CONSECUTIVO			
TELÉFONO					
DIRECCIÓN					
CORREO ELECTRÓNICO		FECHA DE RECEPCIÓN	DÍA	MES	AÑO
Medio de Recepción					
VERBAL: ☐	TELEFONICA: ☐	CORREO/ ESCRITO: ☐			
1.1 QUEJAS (Inconformidad en la prestación del servicio o inadecuada actuación de un colaborador proveedor)					
PROCESO					
1 RECLAMOS (Inconformidad en la facturación)					
PROCESO					
1 PETICIONES (Derecho que tiene toda persona para solicitar algún motivo de interés particular o colectivo).					
PROCESO					
DESCRIPCIÓN					
FIRMA DEL CLIENTE			FIRMA GERENTE		
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS					
SOLUCIÓN					
FECHA DE SOLUCIÓN					
MEDIO DE RESPUESTA	VERBAL: ☐	TELEFONICA: ☐	CORREO/ ESCRITO: ☐		
FUE EFICAZ LA SOLUCIÓN	SI	NO			
FECHA CONTACTO CON EL CLIENTE					
CLIENTE SATISFECHO CON LA SOLUCIÓN	SI	NO			
En caso de que no haya sido eficaz se debe tomar otra acción					

Anexo 5: Formato de control de servicio no conforme

		PROCESO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		VERSION: 01	
		FORMATO CONTROL SERVICIO NO CONFORME LOGÍSTICA		FECHA:	
POSIBLES SERVICIOS NO CONFORMES					
No	SERVICIO NO CONFORME DETECTADO	FRECUENCIA	FECHA DE DETECCION		
1	Problemas mecánicos con los vehículos				
2	Derrumbes o cierre de vías por orden público				
3	hurto de mercancía				
4	Enfermedades del conductor				
5	Accidentes de tránsito				
6	Daño de mercancía				
7	Inmovilización del vehículo				
8	Errores en Documentos				
9	Errores de facturación				
DESCRIPCION DEL SERVICIO NO CONFORME					
TRATAMIENTO		REPROCESO	CONCESIÓN		
QUIEN ORIGINA EL SERVICIO NO CONFORME		Auxiliar logística			
QUIEN DETECTA EL NO CONFORME		Auxiliar logística			
QUIEN REALIZO LA CORRECCION		Propietario y Conductor del Vehículo			
QUIEN VERIFICA LA CORRECCION		Auxiliar logística			
RESULTADOS DE LA VERIFICACIÓN		SOLUCIONADO		NO SOLUCIONADO	
FECHA DE SOLUCIÓN					
SOLUCION / CORRECCION					

Elaborado: Bolívar Játiva

Anexo 6: Formato de Encuesta de satisfacción

ENCUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD		VERSIÓN	01
		FECHA	
<i>Señor Cliente, para la empresa Transurgint S.A. es importante contar con su opinión, ya que nos permitirá mejorar el servicio prestado y nuestro sistema de gestión de la calidad. Solicitamos su colaboración para responder las preguntas teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación : E: Excelente, B: Bueno y M: Malo. Gracias por su colaboración.</i>			
Nombre del cliente			
Persona contacto.			
1. Calidad del Servicio Prestado			
1.1 La información suministrada relacionada con el transporte de su mercancía.	E ☐	B ☐	M ☐
1.2 La entrega de la mercancía por parte de la empresa	E ☐	B ☐	M ☐
1.3 la atención al cliente por parte del personal de Transeur Ltda.	E ☐	B ☐	M ☐
1.4 El comportamiento del conductor en la prestación del servicio	E ☐	B ☐	M ☐
2. Oportunidad			
2.1 El tiempo empleado desde que inicio el transporte hasta su entrega al destino final	E ☐	B ☐	M ☐
2.2 El tiempo de entrega de la factura con sus documentos	E ☐	B ☐	M ☐
3 El servicio prestado cumplió sus necesidades y expectativas	SI ☐	NO ☐	
Que recomendaciones nos harían para seguir mejorando			
FIRMA DEL CLIENTE :			

Elaborado: Bolívar Játiva

Anexo 7: Formato Verificación de Vehículos

		PROCESO GESTIÓN LOGÍSTICA		VERSIÓN: 01	
		FORMATO VERIFICACIÓN DE VEHÍCULOS		FECHA:	
FECHA				HORA	
PROVEEDOR				CÉDULA	
PLACA				EMPRESA	
TIPO DE VEHÍCULO					
1. Turbo	Sencillo	Doble troque		Tractomula	
ITEM	ASPECTO A VERIFICAR	CONFORME	NO CONFORME	OBSERVACIONES	
1. CABINA DE CONDUCCIÓN					
1.1	Se encuentra limpia y libre de corrosión (T)				
1.2	Tapicería en buen estado. (T)				
1.3	Cinturones de seguridad funcionales y en buen estado (C)				
1.4	No hay evidencia de porte de sustancias contaminantes o peligrosas.(C)				
2. ESTADO EXTERNO DEL VEHÍCULO					
2.1	Pintura y latonería en buen estado. (T)				
2.3	Posee placas adelante y atrás, bien aseguradas.(C)				
2.4	Llantas en buen estado (labrado con profundidad no menor a 5mm				
2.5	Llanta de repuesto en buen estado (C)				
2.6	Luces en buen estado (C)				
2.7	Direccionales y luces de parqueo en buen estado (C)				
2.8	Luces de frenado y de reversa en buen estado (C)				
3. HERRAMIENTAS Y ELEMENTOS DE SEGURIDAD					
3.1	Porta gato, cruceta, 2 conos, y equipo de carretera (tacos, guantes y herramienta básica (alicates, destornillador, llaves y linterna)) (C)				
3.2	Porta extintor en buen estado y con carga vigente (C)				
3.3	Porta botiquín de primeros auxilios (C)				
4. UNIDAD DE CARGA					
4.1	Documentos de la unidad de carga vigentes (tarjeta de propiedad y tarjeta de habilitación) ©				
4.2	La unidad de carga se encuentra en buen estado (C)				
4.3	El piso de la unidad de carga se encuentra en buen estado ©				
4.4	Carpa de la unidad de carga se encuentra en buen estado ©				
4.5	Las llantas de la unidad de carga en buen estado (labrado con profundidad no menor a 5mm y tuercas completas). (C)				
4.6	Luces de la unidad de carga en buen estado ©				
5. PRESENTACIÓN Y ASEO DEL CONDUCTOR					
CONVENCIONES		CRITERIOS DE	RESULTADO		
C	Conforme	Conforme: Ninguna o máximo 2 aspectos	APROBADO		
N.C.	No conforme	No conforme: 1 Aspecto crítico o 3	NO APROBADO		
FIRMA DEL CONDUCTOR				VERIFICADO POR	
FIRMA:				FIRMA:	
NOMBRE				NOMBRE:	
CEDULA				CARGO:	

Elaborado: Bolívar Játiva

Anexo 8: Descripción de cargos y perfiles

<u>Nombre del cargo</u> Gerente	<u>Proceso</u> Direccionamiento estratégico
<u>Nivel Organizacional</u> 1. Junta de socios 2. Gerente	<u>Nivel:</u> Directivo
<u>Naturaleza del cargo</u>	Dirigir, planear y controlar la empresa con el propósito que se cumpla la misión, visión, política y objetivos de la calidad, los estatutos de la empresa y la satisfacción del cliente.
<u>Educación</u>	Título profesional o Tecnólogo en carreras administrativas como administración, ingenierías, contaduría, Comercio exterior o afines.
<u>Experiencia</u>	Mínimo dos (2) años en cargos con funciones similares.
<u>Habilidades Generales</u>	• Planeación • Capacidad de liderazgo • Compromiso de la organización • Conocimiento laboral • Orientación de resultados • Toma de decisiones (solo Gerentes y Coordinadores)
<u>Habilidades Específicas</u>	• Dominio de factores técnicos • Operación • Control y seguimiento

Elaborado: Bolívar Játiva

<u>Nombre del cargo</u> Coordinador Logístico	<u>Proceso</u> Gestión Logística
<u>Nivel Organizacional</u> 1. Junta de socios 2. Gerente 3. Coordinador Logístico	<u>Nivel:</u> Técnico
<u>Naturaleza del cargo</u>	Dirigir, planear y controlar las operaciones relacionadas con el transporte de mercancía cumpliendo los requisitos legales, del cliente y la organización
<u>Educación</u>	Bachiller preferiblemente.
<u>Experiencia</u>	Mínimo dos (2) años en cargos con funciones similares.
<u>Habilidades Generales</u>	• Planeación • Capacidad de liderazgo • Compromiso de la organización • Conocimiento laboral • Orientación de resultados • Toma de decisiones (solo Gerentes y Coordinadores)
<u>Habilidades Específicas</u>	• Dominio de factores técnicos • Operación • Control y seguimiento

<u>Nombre del cargo</u> Coordinador Financiero	<u>Proceso</u> Gestión Financiera
<u>Nivel Organizacional</u> 1. Junta de socios 2. Gerente	<u>Nivel:</u> Técnico
<u>Naturaleza del cargo</u>	Ejecutar el proceso contable, controlando las operaciones y apoyándose en el auxiliar contable con el fin de que se realice una contabilidad acorde y subsanar todas las responsabilidades fiscales y tributarias de todos los entes de control.
<u>Educación</u>	Contador público
<u>Experiencia</u>	Mínimo dos (2) años en cargos con funciones similares.
<u>Habilidades Generales</u>	• Planeación • Capacidad de liderazgo • Compromiso de la organización • Conocimiento laboral • Orientación de resultados • Toma de decisiones (solo Gerentes y Coordinadores)
<u>Habilidades Específicas</u>	• Dominio de factores técnicos • Operación • Control y seguimiento

<u>Nombre del cargo</u> Coordinador Comercial	<u>Proceso</u> Gestión Comercial
<u>Nivel Organizacional</u> 1. Junta de socios 2. Gerente 3. Coordinador Comercial	<u>Nivel:</u> Técnico
<u>Naturaleza del cargo</u>	Comercializar los servicios de la Empresa, mantener los clientes actuales e incorporar nuevos clientes.
<u>Requisitos</u>	Título profesional o Tecnólogo en carreras administrativas como administración, ingenierías, contaduría, Comercio exterior o afines. Experiencia mínimo dos (2) años en cargos con funciones similares.
<u>Habilidades Generales</u>	• Planeación • Capacidad de liderazgo • Compromiso de la organización • Conocimiento laboral • Orientación de resultados • Toma de decisiones (solo Gerentes y Coordinadores)
<u>Habilidades Específicas</u>	• Dominio de factores técnicos • Operación • Control y seguimiento

<u>Nombre del cargo</u> Auxiliar Logístico	<u>Proceso</u> Gestión Logística
<u>Nivel Organizacional</u> 1. Junta de socios 2. Gerente 3. Coordinador Logístico 4. Auxiliar Logístico	<u>Nivel:</u> Auxiliar
<u>Naturaleza del cargo</u>	Apoyar en las operaciones relacionadas con el transporte de mercancía cumpliendo los requisitos legales, del cliente y la organización.
<u>Educación</u>	Tecnólogo en negocios internacionales y/o comercio exterior.
<u>Experiencia</u>	Mínimo dos (2) años en cargos con funciones similares.
<u>Habilidades Generales</u>	• Presión del tiempo. • Adaptación al cambio. • Disciplina. • Colaboración. • Relaciones interpersonales.
<u>Habilidades Específicas</u>	• Dominio de factores técnicos • Operación • Control y seguimiento

<u>Nombre del cargo</u> Auxiliar Contable	<u>Proceso</u> Gestión Financiera
<u>Nivel Organizacional</u> 1. Junta de socios 2. Gerente 3. Coordinador Financiero 4. Auxiliar Contable	<u>Nivel:</u> Auxiliar
<u>Naturaleza del cargo</u>	Apoyar a todos los procesos en actividades varias para el logro de los objetivos empresariales.
<u>Educación</u>	Bachiller.
<u>Experiencia</u>	Mínimo uno (1) año en cargos con funciones similares.
<u>Habilidades Generales</u>	• Presión del tiempo. • Adaptación al cambio. • Disciplina. • Colaboración. • Relaciones interpersonales.
<u>Habilidades Específicas</u>	• Dominio de factores técnicos • Operación • Control y seguimiento

<u>Nombre del cargo</u> Auxiliar Comercial	<u>Proceso</u> Gestión comercial
<u>Nivel Organizacional</u> 1. Junta de socios 2. Gerente 3. Coordinador comercial 4. Auxiliar Comercial	<u>Nivel:</u> Técnico
<u>Naturaleza del cargo</u>	Apoyar en la atención comercial al cliente, proporcionándole información de operaciones y asesoría de la empresa.
<u>Educación</u>	Tecnólogo en negocios internacionales y/o comercio exterior.
<u>Experiencia</u>	Mínimo dos (2) años en cargos con funciones similares.
<u>Habilidades</u>	• Presión del tiempo. • Adaptación al cambio. • Disciplina. • Colaboración. • Relaciones interpersonales.
<u>Habilidades Específicas</u>	• Dominio de factores técnicos • Operación • Control y seguimiento

<u>Nombre del cargo</u> Secretaria	<u>Proceso</u> Todos los procesos del sistema de gestión de la calidad.
<u>Nivel Organizacional</u> 1. Junta de socios 2. Gerente 3. Secretaria	<u>Nivel:</u> Auxiliar
<u>Naturaleza del cargo</u>	Apoyar a todos los procesos en información de apoyo para el buen desarrollo del sistema de gestión de la calidad.
<u>Educación</u>	Tecnólogo en negocios internacionales y/o comercio exterior.
<u>Experiencia</u>	Mínimo uno (1) año en cargos con funciones similares.
<u>Habilidades Generales</u>	• Presión del tiempo. • Adaptación al cambio. • Disciplina. • Colaboración. • Relaciones interpersonales.
<u>Habilidades Específicas</u>	• Dominio de factores técnicos • Operación • Control y seguimiento

Elaborado: Bolívar Játiva

Anexo 9: Encuesta cliente actual – Estudio de mercado

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE TRANSURGINT S.A.									
ESTUDIO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE									
ENCUESTADOR:			SUPERVISOR:			CIUDAD:		HOJA Nº	
FECHA:		DÍA:		HORA:		SITIO DE ENCUESTA:			
1. MEDIO DE TRANSPORTE QUE UTILIZA: StonTurbo ☐ Sencillo 10ton ☐ Dobletroque 15ton ☐ Tractomula 32ton ☐ OTROS ☐					5. SECTOR PRODUCTIVO 1 AGRÍCOLA 2 MANUFACTURERO 3 INDUSTRIAL 4 MINERO 5 OTROS RECOMENDARÍA EL SERVICIO DE TRANSURGINT S.A. SI ☐ NO ☐				
USTED UTILIZA LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA TRANSURGINT PARA MOVILIZAR SUS MERCANCIAS? SI ☐ NO ☐ por qué motivo ☐ ÚNICO MEDIO ☐ NECESIDAD ☐ OTROS ☐					SU EMPRESA ES: NACIONAL ☐ EXTRANJERA ☐				
CON QUÉ FRECUENCIA UD. UTILIZA ÉSTE MEDIO DE TRANSPORTE? 1-2 VECES POR SEMANA ☐ 3-4 VECES POR SEMANA ☐ 5 O MÁS VECES POR SEMANA ☐					EL SERVICIO PRESTADO DE LA EMPRESA ES: MUY SATISFACTORIO ☐ SATISFACTORIO ☐ POCO SATISF ☐ NADA SATISFACTORIO ☐				
ESTÁ USTED SATISFECHO CON EL SERVICIO DE TRANSPORTACIÓN? SI ☐ NO ☐					LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN SON: MUY SATISFACTORIO ☐ SATISFACTORIO ☐ POCO SATISF ☐ NADA SATISFACTORIO ☐				
CO NSIDERA UD. QUE EL TIEMPO DE ENTREGA DE LAS MERCANCIAS EN EL TRANSPORTE ES: MUY SATISFACTORIO ☐ SATISFACTORIO ☐ POCO SATISFACTORIO ☐ NADA SATISFACTORIO ☐					LA RESOLUCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS SON: MUY SATISFACTORIO ☐ SATISFACTORIO ☐ POCO SATISF ☐ NADA SATISFACTORIO ☐				
EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE ES: MUY SATISFACTORIO ☐ SATISFACTORIO ☐ POCO SATISFACTORIO ☐ NADA SATISFACTORIO ☐					QUÉ VALOR AGREGADO USTED SOLICITARÍA ? SITIO WEB ☐ NORMAS ISO ☐ TECNOLOGÍA ☐ OTROS ☐				
					Cuáles?				

Elaborado: Bolívar Játiva

Anexo 10: Encuesta clientes potenciales – Estudio de mercado

ENCUESTA DIRIGIDA A LA DEMANDA POTENCIAL DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA																																					
ENCUESTADOR:			SUPERVISOR:			CIUDAD:		HOJA Nº																													
FECHA:			DÍA:		HORA:		SITIO DE ENCUESTA:																														
1. MEDIO DE TRANSPORTE QUE UTILIZÓ PARA TRANSPORTAR SU CARGA: <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">PARTICULAR</td> <td style="text-align: center;">PROPIO</td> <td style="text-align: center;">OTROS</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> </table>					PARTICULAR	PROPIO	OTROS	☐	☐	☐	6. SECTOR PRODUCTIVO <table style="width: 100%;"> <tr><td>1 AGRÍCOLA</td></tr> <tr><td>2 MANUFACTURERO</td></tr> <tr><td>3 INDUSTRIAL</td></tr> <tr><td>4 MINERO</td></tr> <tr><td>5 OTROS</td></tr> </table>		1 AGRÍCOLA	2 MANUFACTURERO	3 INDUSTRIAL	4 MINERO	5 OTROS	7. TIPO DE TRANSPORTE UTILIZADO <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">5tonTurbo</td> <td style="text-align: center;">Sencillo 10ton</td> <td style="text-align: center;">Dobletrque</td> <td style="text-align: center;">Tractomula 32t</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> </table>			5tonTurbo	Sencillo 10ton	Dobletrque	Tractomula 32t	☐	☐	☐	☐									
PARTICULAR	PROPIO	OTROS																																			
☐	☐	☐																																			
1 AGRÍCOLA																																					
2 MANUFACTURERO																																					
3 INDUSTRIAL																																					
4 MINERO																																					
5 OTROS																																					
5tonTurbo	Sencillo 10ton	Dobletrque	Tractomula 32t																																		
☐	☐	☐	☐																																		
2. LA EMPRESA QUE REALIZA EL TRANSPORTE DE SU MERCADERÍA ES: <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">ÚNICO MEDIO</td> <td style="text-align: center;">NECESIDAD</td> <td style="text-align: center;">OTROS</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> </table> por qué motivo NOMBRE DE LA COMPETENCIA					ÚNICO MEDIO	NECESIDAD	OTROS	☐	☐	☐	8. QUÉ COSTO PAGO POR EL SERVICIO: <table style="width: 100%;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>																										
ÚNICO MEDIO	NECESIDAD	OTROS																																			
☐	☐	☐																																			
3. EL TRAYECTO QUE UTILIZA SU EMPRESA PARA MOVILIZAR LA CARGA ES: <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">QUITO-MEDE</td> <td style="text-align: center;">QUITO-CALI</td> <td style="text-align: center;">GYQL-MEDL</td> <td style="text-align: center;">GYQL-CALI</td> <td style="text-align: center;">OTRO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: right;">CUAL</td> </tr> </table>					QUITO-MEDE	QUITO-CALI	GYQL-MEDL	GYQL-CALI	OTRO	☐	☐	☐	☐	☐	CUAL					9. CONOCE USTED LA EMPRESA TRANSURGINT S.A SI NO																	
QUITO-MEDE	QUITO-CALI	GYQL-MEDL	GYQL-CALI	OTRO																																	
☐	☐	☐	☐	☐																																	
CUAL																																					
4. CON QUÉ FRECUENCIA SEMANAL UD. UTILIZA ESTA EMPRESA DE TRANSPORTE? <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">1-2 VECES</td> <td style="text-align: center;">3-4 VECES</td> <td style="text-align: center;">5 O MÁS VECES</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> </table>					1-2 VECES	3-4 VECES	5 O MÁS VECES	☐	☐	☐	10. POR QUÉ MEDIOS CONOCE? <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">WEB</td> <td style="text-align: center;">AMIGOS</td> <td style="text-align: center;">TV</td> <td style="text-align: center;">OTROS</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: right;">CUÁL</td> </tr> </table>					WEB	AMIGOS	TV	OTROS	☐	☐	☐	☐	CUÁL													
1-2 VECES	3-4 VECES	5 O MÁS VECES																																			
☐	☐	☐																																			
WEB	AMIGOS	TV	OTROS																																		
☐	☐	☐	☐																																		
CUÁL																																					
5. ESTÁ USTED SATISFECHO CON EL SERVICIO DE TRANSPORTACIÓN RECIBIDO <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">SI</td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> </table>					SI	NO	☐	☐	11. LE GUSTARÍA DEMANDAR SUS SERVICIOS? <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">SI</td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">Por qué?</td> </tr> </table>					SI	NO	☐	☐	Por qué?																			
SI	NO																																				
☐	☐																																				
SI	NO																																				
☐	☐																																				
Por qué?																																					
12. QUÉ FACTORES DECIDEN SU COMPRA? <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">ATENCIÓN AL CLIENTE</td> <td style="text-align: center;">TECNOLOGÍA</td> <td style="text-align: center;">MODELO UNIDAD</td> <td style="text-align: center;">FLETE</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">PUNTUALIDAD</td> <td style="text-align: center;">LOGÍSTICA</td> <td style="text-align: center;">IMAGEN</td> <td style="text-align: center;">CALIDAD DE SERVICIO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: right;">OTROS</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: right;">cuáles?</td> </tr> </table>					ATENCIÓN AL CLIENTE	TECNOLOGÍA	MODELO UNIDAD	FLETE	☐	☐	☐	☐	PUNTUALIDAD	LOGÍSTICA	IMAGEN	CALIDAD DE SERVICIO	☐	☐	☐	☐	OTROS				cuáles?				13. CONOCE UD QUE LA EMPRESA TRANSURGINT CUENTA CON ISO 9001? 1. SI 2. NO		14. QUE PRECIO PAGARÍA POR ÉSTE SERVICIO <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> </table>			☐	☐	☐	☐
ATENCIÓN AL CLIENTE	TECNOLOGÍA	MODELO UNIDAD	FLETE																																		
☐	☐	☐	☐																																		
PUNTUALIDAD	LOGÍSTICA	IMAGEN	CALIDAD DE SERVICIO																																		
☐	☐	☐	☐																																		
OTROS																																					
cuáles?																																					
☐	☐	☐	☐																																		
15. QUE RECOMENDACIÓN HARÍA? <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">PUBLICIDAD</td> <td style="text-align: center;">FLETE</td> <td style="text-align: center;">UNIDADES NUEVAS</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> <td style="text-align: center;">☐</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">INFORMACION AL Otros</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">cuál?</td> </tr> </table>					PUBLICIDAD	FLETE	UNIDADES NUEVAS	☐	☐	☐	INFORMACION AL Otros			cuál?			16. ¿CÓMO SE PUEDE CONTACTAR CON USTED? 1. TELEFONO 2. CORREO ELECTRONICO																				
PUBLICIDAD	FLETE	UNIDADES NUEVAS																																			
☐	☐	☐																																			
INFORMACION AL Otros																																					
cuál?																																					

Elaborado: Bolívar Játiva

Anexo 11: Flota Vehicular Transurgint S.A.



Anexo 12: Personal de Transurgint S.A.



ARTÍCULO CIENTÍFICO

Plan de Negocios de la empresa Transurgint S.A. (Transportes y Servicios Urgentes Internacionales Sociedad Anónima), en el servicio de transporte internacional de carga por carretera, para la fidelización y captación de nuevos clientes en Ecuador y Colombia



Bolívar Rodolfo Játiva López
Egresado de la Escuela de Comercio Exterior y Negociación
Comercial (ECEYNCI)
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)
Av. Universitaria y Antisana
Tulcán - Ecuador

Actualmente desempeño las funciones de Subgerente en la empresa Transurgint S.A., labor que la vengo realizando desde hace 8 años.

e-mal: bolivarjativ@hotmai.com

Resumen

Esta investigación se enfoca a diagnosticar la situación del transporte de carga por carretera y exclusivamente de la empresa Transurgint S.A. con el fin de identificar si existen las condiciones adecuada para la aplicación de un plan de negocios que permita fidelizar y captar nuevos clientes.

Dicho estudio se realizó en base de la aplicación de métodos y técnicas estadísticas de campo, bajo un análisis cualitativo y cuantitativo que permita desarrollar las estrategias pertinentes para mejorar la posición estratégica en el mercado de Ecuador y Colombia, consolidando su portafolio de servicios y estrategias para mejorar los procesos de negociación, imagen y posicionamiento en la región, lo que representa una mejor posición financiera del negocio.

Palabras clave : Keywords

Plan de negocios, transporte de carga, posicionamiento, fidelización de clientes: Business plan, freight, positioning, customer loyalty

Abstract

This research focuses on diagnosing the situation of freight transport by road and specially on the Transurgint SA company in order to identify whether there are suitable conditions for the implementation of a business plan that allowed having loyal customers and attracting new customers.

This study was performed based on the application of statistical methods and field techniques under a qualitative and quantitative analysis to develop appropriate strategies to improve the strategic position in the market of Ecuador and Colombia, consolidating its portfolio of services and strategies to improve the negotiation process, image and positioning in the region, representing a better financial position of the business.

1. Introducción

El logro de los objetivos empresariales depende del uso eficiente de los recursos escasos y la aplicación de estrategias comerciales en función de las necesidades del cliente, logrando su preferencia y lealtad comercial.

La presente investigación pretende promover y fortalecer la cadena de valor en la gestión comercial de la empresa Transurgint S.A. de la ciudad de Tulcán, con la finalidad de competir nacional e internacionalmente, con calidad y excelencia en el servicio de transporte de carga por carretera.

Para su proceso se ha planteado un marco metodológico y legal que sustente técnicamente este estudio. Como resultado del estudio se determina que el sector de transporte de carga por carretera mantiene sistemas ineficientes de transportes, desconocen mecanismos técnicos para establecer los precios de los servicios, no mantienen estrategias efectivas de negociación con el cliente, para establecer los acuerdos más bien los realizan como simples regateos.

2. Materiales y métodos

La presente investigación es de carácter descriptiva ya que identifica las características del fenómeno investigado e interpreta las causas y rasgos diferenciadores que lo condicionan. Aplicada, ya usa los conocimientos obtenidos en el desarrollo del plan de negocios en beneficio de la empresa estudiada. Bibliográfica, pues gracias a la revisión de libros, documentos técnicos, revistas especializadas se estableció los requerimientos técnicos y legales que sustenten la propuesta.

Se realizó además un análisis cuantitativo que clarifica aspectos del diagnóstico situacional del problema planteado, aportando una visión profunda de la realidad del objeto de estudio. Se estableció un escenario de estudio de manera holística identificando diferentes comportamientos de los clientes actuales para estructurar estrategias competitivas para fidelizar y captar nuevos clientes. El análisis cuantitativo permitió exponer información estadística y matemática, como sustento para la propuesta final. Inició identificando el problema, la elaboración de objetivos orientados a establecer los hallazgos importantes que permiten construir escenarios de competitividad y desarrollo de la empresa investigada.

Se utilizó el método científico por medio de la investigación de campo, elaborando en primer lugar un diagnóstico de del sector de transporte de carga por carretera, los proveedores de servicios complementarios, intermediarios y clientes; complementando con el análisis documental de estudios previos para recopilar y analizar la información, cumpliendo con la fase heurística y hermenéutica de la investigación.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación se estableció la población de estudio corresponde a los clientes actuales de la empresa Transurgint S.A., a quienes se diagnosticó su nivel de satisfacción; son alrededor de 50 clientes que de acuerdo a la metodología se les aplicó un censo; finalmente se identificó la demanda insatisfecha en el mercado de Ecuador y Colombia, debido a costos y dificultades logísticas, en base del análisis documental de

estudios de mercado o fichas técnicas de productos y mercados disponibles en Pro Ecuador, Banco Central, SENA, DIAN, etc.

3. Resultados y la discusión

Se estableció una oferta en Ecuador de 1.042 unidades vehiculares con una capacidad de carga en toneladas de 553.128 al año.

Tabla 1: Oferta vehicular Ecuador

Oferta Ecuador	Vehículos	Tiempo
C2 Camión rígido de dos ejes Camión sencillo	474	116.858
C3S Tracto camión de tres ejes, con semirremolque de tres ejes	568	436.270
TOTAL	1.042	553.128

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Bolívar Játiva

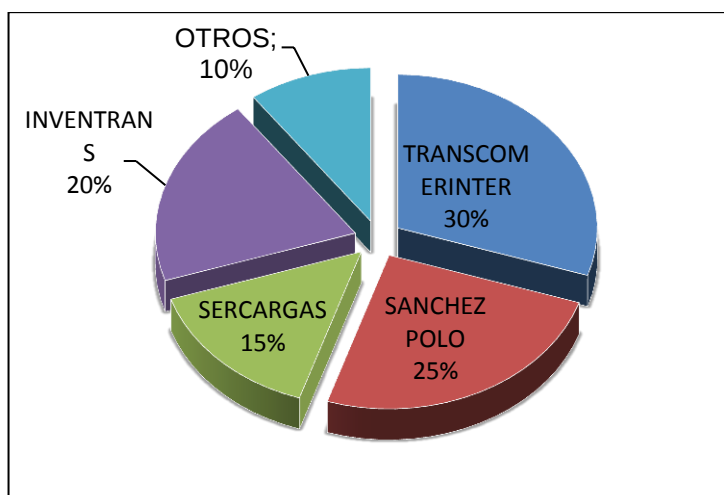
Tabla 2: Oferta vehicular Colombia

Oferta Colombia	Vehículos	Toneladas
C2 Camión rígido de dos ejes Camión sencillo	1.258	162.814
C3S Tracto camión de tres ejes, Con semirremolque de tres ejes	1.510	607.840
TOTAL	2.768	770.655

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Bolívar Játiva

En Colombia la oferta es superior en más del 100% con respecto a la oferta ecuatoriana, con un total de 2.768 vehículos y 770.665 toneladas de carga al año.

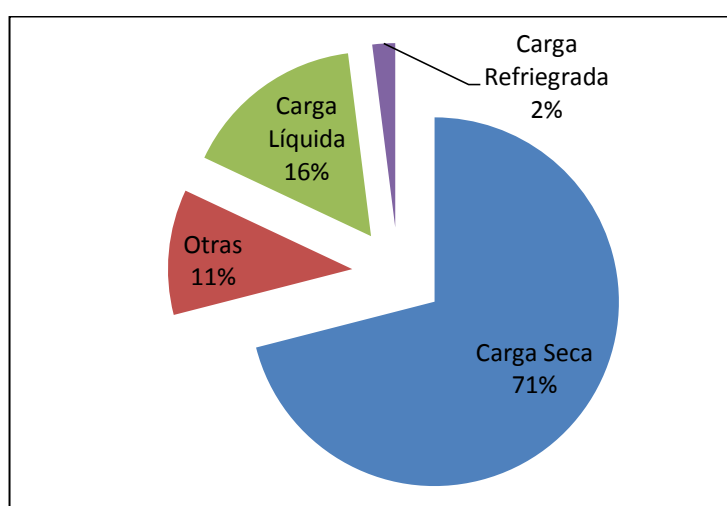
Gráfico 1: Cuota de mercado de la competencia



Fuente: SENAE
Elaborado por: Bolívar Játiva

La competencia más representativa de Transurgint S.A. corresponde a Transcomerinter, que tiene una participación de mercado del 30% y dispone de la prestación de un servicio integral de carga por carretera.

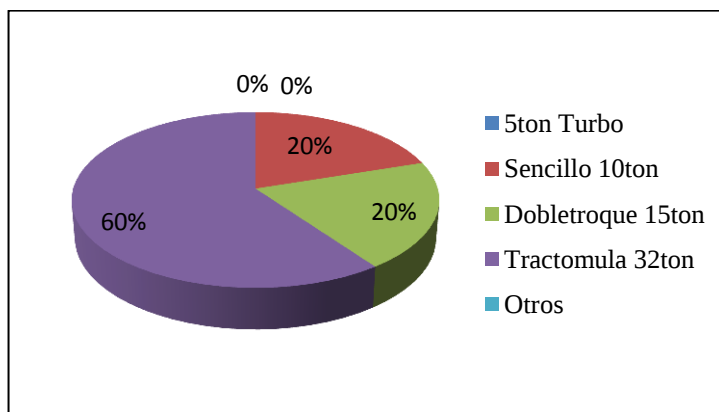
Gráfico 2: Carga transportada habitualmente



Fuente: SATHIRI N° 1 - CITTE - UPEC
Elaborado por: Bolívar Játiva

De acuerdo al estudio se establece que la carga es el producto de mayor movimiento por la frontera en Ecuador y Colombia, dato que es esencial para sustentar la propuesta para Transurgint S.A. de orientarse a este segmento de mercado, prestando un servicio diferenciador para captar parte de los clientes de la competencia que no están siendo bien atendidos.

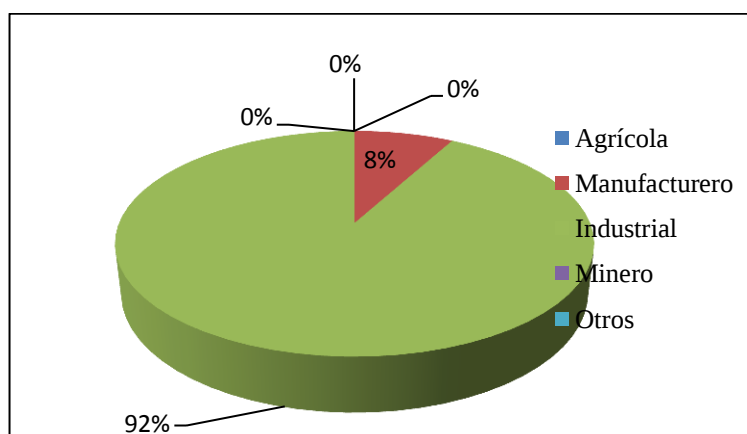
Gráfico 3: Medio de Transporte que utiliza



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

El estudio muestra además que el tipo de vehículo que tiene mayor demanda en la movilización de carga por carretera son los sencillos y Tracto camión, justificando nuevamente la propuesta.

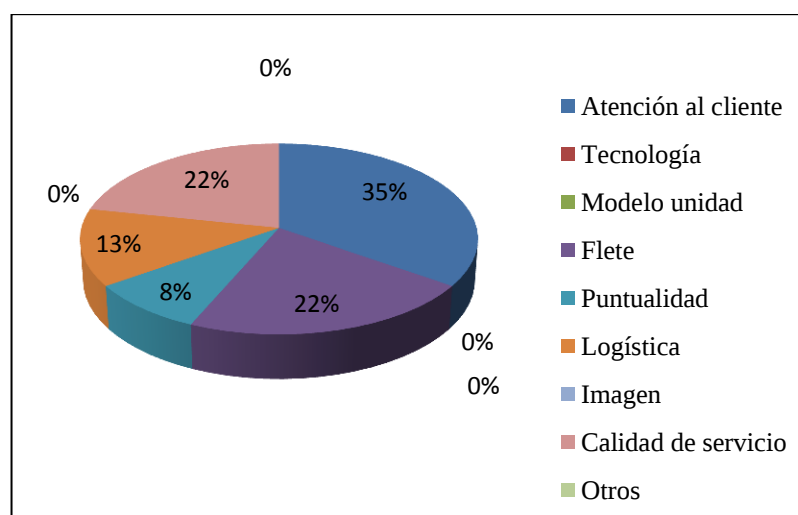
Gráfico 4: Sector productivo



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Como se puede apreciar, el sector productivo de mayor movimiento de carga es el industrial, por ello se fundamentó la propuesta a los clientes potenciales que manejan este tipo de carga entre Ecuador y Colombia.

Gráfico 5: Factores de decisión de compra



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Bolívar Játiva

Adicionalmente se encuentra como resultado de la investigación que entre los factores de decisión de compra el de mayor preponderancia

Tabla 3: Demanda insatisfecha

Año	Demanda Total	Oferta Total	Demanda Insatisfecha
2014	1.754.062	1.424.154	329.908
2015	1.840.011	1.532.168	307.843
2016	1.930.172	1.648.409	281.763
2017	2.024.750	1.773.505	251.245
2018	2.123.963	1.908.135	215.828

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: Bolívar Játiva

Los datos muestran que existe demanda insatisfecha del servicio de carga seca entre Ecuador y Colombia que de no captarla por parte del transporte terrestre, la misma sería atendida por el transporte marítimo, una razón más para establecer una factibilidad técnica de la propuesta.

4. Conclusiones

- El mercado de transporte de carga por carretera entre Ecuador y Colombia se desarrolla de manera permanente gracias al fortalecimiento de las relaciones comerciales entre los dos países y la Comunidad Andina.
- Este sector representa el 10,5% de la movilización total de mercancía en Colombia, mientras que en Ecuador alcanza cerca del 20%, identificando la oportunidad de un amplio mercado por conquistar.
- La cartera de clientes de Transurgint S.A. en su mayoría se encuentra satisfecha por el servicio prestado, sin embargo solicitan que se mejoren o amplíen ciertos servicios complementarios: báscula, seguridad GPS, mecanismos resolución de quejas y reclamos.
- La demanda actual de Transurgint S.A. muestra un bajo nivel de fidelidad, especialmente por deficiencia en seguridad y entrega oportuna desde el embarque hasta la entrega de la mercancía.
- La imagen actual de los oferentes de transporte de carga por carretera entre Ecuador y Colombia se observa como empresas inseguras, de altos costos en fletes y demora en la entrega.

5. Recomendaciones

- Se deben aprovechar las relaciones comerciales bilaterales para dinamizar el sector transporte de carga a nivel internacional, estableciendo lineamientos de gestión y eficiencia de servicios.
- Se deben establecer mecanismos de comercialización fundamentados en procedimientos claros y adecuados, que generen valor tanto para clientes tradicionales como para apoyar la incorporación de nuevos clientes.

- Se debe establecer un sistema de seguimiento y monitoreo en la comercialización con el cliente desde el contacto, la prestación del portafolio de servicios, firma del contrato y ejecución del traslado; basados en indicadores de gestión pertinentes.
- Mejorar continuamente el servicio, en base a la medición del nivel de satisfacción del cliente, fundamentado en la resolución oportuna de conflictos, con base a estándares de calidad.
- Transurgint S.A. al ser una empresa reconocida y organizada administrativamente deberá aprovechar ese reconocimiento y establecer estrategias comerciales de persuasión y fidelización de nuevos clientes.

6. Bibliografía y Linkografía

Centro de Investigación de las telecomunicaciones [CINTEL], (diciembre, 2010), *Estudio Cualitativo ITS - Intelligent Transportation Systems en Colombia*, recuperado 5/ octubre/2013, en: http://cintel.org.co/wp-content/uploads/2013/05/09_Estudio_cualitativo_ITS_Intelligent_Transportation_Sistems_Sistemas-inteligentes-de-transporte-ITS-en-Colombia-2010.pdf

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, (2013), *Ficha comercial de la República de Colombia*. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. PROECUADOR.

Játiva, W., (12/2012) *entrevista Gerente de Transurgint S.A., la informalidad es uno de los principales factores para la disminución de fletes en el transporte de carga*. Tulcán. Ecuador.

Jurado, O. (09/2012), *entrevista al Presidente de FENATRAPE, servicio de transporte de carga internacional por carretera*. Ecuador.

Long, D., (2010), *Logística internacional administración de la cadena de abastecimiento global*. Limusa. México.

Mora, E., (2011), *El Transporte Pesado de Carga y la Economía de la Ciudad de Tulcán*, Tulcán. Ecuador. SATHIRI N° 1 - CITTE – UPEC.

Revista colombiana de telecomunicaciones, (Agosto-Octubre, 2010), *Movilizando el transporte con Tecnología*, Volumen 17_ Edición 5. CINTEL_ISSN 0122-7416, recuperada el 25 de enero de 2014, en http://cintel.org.co/wp-content/uploads/2013/05/RCT_57.pdf

LINKOGRAFÍA

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica [ANDES], (2013), *“El PIB ecuatoriano se acercará a los 100.000 millones de dólares en 2014”* Recuperado el 3 de diciembre de 2013, en: <http://www.andes.info.ec/es/economia/pib-ecuatoriano-acercara-100000-millones-dolares-2014.html>

Banco de la República, (2013), *Posición astronómica y geográfica*, Biblioteca Luis Ángel Arango. Colombia. Recuperado el 15 octubre de 2013, en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/geografia/geo54.htm>

Contraloría General de la República de Colombia (2011), *Análisis Sectorial del ministerio del transporte*. Bogotá.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], (2013), *Estimaciones y proyecciones de la población*, recuperado el 1 de diciembre 2013, en: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>.