



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Plan de mejoramiento comercial para hacer más competitivo y rentable a la empresa Panda S.A. Periodo 2019- 2023

AUTORA:

Núñez Silvera, Jéssica Paola

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERA COMERCIAL**

TUTOR:

Ing. Mancero Mosquera, Jacinto Humberto, Ph.D. (c)

Guayaquil, Ecuador

21 de marzo del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Núñez Silvera, Jéssica Paola**, como requerimiento para la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL**.

TUTOR

f. _____
Ing. Mancero Mosquera, Jacinto Humberto, Ph.D. (c)

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Econ. Pico Versoza, Lucía Magdalena, Mgs

Guayaquil, 21 de marzo del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Núñez Silvera, Jéssica Paola**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Plan de mejoramiento comercial para hacer más competitivo y rentable a la empresa Panda S.A. Periodo 2019- 2023**, previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 21 de marzo del 2019

LA AUTORA

f. _____
Núñez Silvera, Jéssica Paola



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Núñez Silvera, Jéssica**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de mejoramiento comercial para hacer más competitivo y rentable a la empresa Panda S.A. Periodo 2019- 2023** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 21 de marzo del 2019

LA AUTORA

f. _____
Núñez Silvera, Jéssica Paola

REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND report interface. On the left, a sidebar contains document metadata: 'Documento' (TESIS FEBRERO JESSICA NUÑEZ S - 28-02-2019.docx), 'Presentado' (2019-02-27 22:31), 'Presentado por' (humbertomancero@hotmail.com), 'Recibido' (humberto.mancero.ucsg@analysis.orkund.com), and 'Mensaje' (Revisión URKUN with a link to 'Mostrar el mensaje completo'). A green box highlights '0%' of the 47 pages being composed of text from 0 sources. The main area is split into 'Lista de fuentes' and 'Bloques'. The 'Lista de fuentes' tab is active, showing a list of sources with expand/collapse icons, document thumbnails, and source URLs or titles. The bottom toolbar includes navigation icons, a warning icon for '0 Advertencias', and buttons for 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'.

Lista de fuentes	Bloques
	http://www.gestiopolis.com/concepto-competitividad-empresarial/
	http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2013/03/el-retorno-sobre-el-capital-in.html
	SERRATO SOSA MARTIN DARIO.docx
	https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/156-preguntas-frecuentesbanco-centr...
	Herrera_Calderon_Yaimy_Elizabeth_Ingenieria_en_Contabilidad_y_Auditoria_2019.docx
	Implementación del Balanced Scorecard en las empresas de transporte del Cantón Cuenca F....
	http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm

f. _____
Ing. Mancero Mosquera, Jacinto Humberto, Ph.D. (c)
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

f. _____
Núñez Silvera, Jéssica Paola
AUTORA DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la virgen María por haber estado a mi lado siempre, protegiéndome, brindándome su amor y fuerza para que alcance mis objetivos, ellos, que siempre han guiado mis pasos, para que logre cada una de mis metas. A mis padres Sixto Núñez y Mercedes Silvera por confiar en mí en todo momento, brindarme sus sabios consejos y apoyo, a mi hermana Anita Núñez por su cariño, a mi sobrino Martín Haro por la alegría que me brinda, a mi familia y amigos que forman parte fundamental de mi trayectoria en mi carrera profesional. A mi tutor Ing. Jacinto Humberto Mancero quien con su apoyo y conocimiento guio el proceso de desarrollo de mi tesis.

Jéssica Paola Núñez Silvera

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por estar conmigo en cada paso que doy, por guiarme y darme fortaleza para lograr mi objetivo deseado, a mis padres Sixto Núñez y Mercedes Silvera por ser el pilar fundamental en mi vida y a la vez que con sus ejemplos supieron inculcarme valores y principios, los mismos que han hecho de mí una persona íntegra.

Jéssica Paola Núñez Silvera



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
Econ. Pico Versoza, Lucía Magdalena, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____
Ing. Bajaña Villagómez, Yanina, PhD(c)
COORDINADORA DEL ÁREA

f. _____
Ing. Vicente Armijos EMBA-MSC.
OPONENTE

Paola Traverso Holguín
COORDINADORA UTE B-2018
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
En su despacho.

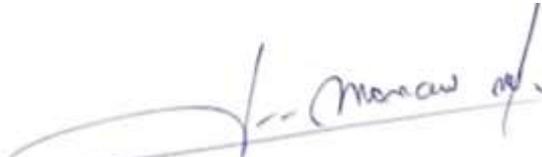
De mis Consideraciones:

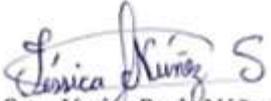
Ingeniero **Mancero Mosquera, Jacinto Humberto, Ph.D.(c)** Docente de la Carrera de Administración, designada TUTORA del proyecto de grado de **Núñez Silvera, Jéssica Paola**, cúpleme informar a usted, señora Coordinadora, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Plan de mejoramiento comercial para hacer más competitivo y rentable a la empresa Panda S.A. Periodo 2019- 2023”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación fue procedido validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de coincidencias reportadas.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2018 a mi cargo, en la que me encuentra(o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **Plan de mejoramiento comercial para hacer más competitivo y rentable a la empresa Panda S.A. Periodo 2019- 2023** somos el Tutor **Ing. Mancero Mosquera, Jacinto Humberto, Ph.D. (c)** y la Srta. **Núñez Silvera, Jéssica Paola** y eximo de toda responsabilidad a la coordinador de titulación y a la Directora de Carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10 / 10 (DIEZ).


MSc. Jacinto Humberto Mancero Mosquera Ph.D (c)
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN


Srta. Jéssica Paola Núñez Silvera
AUTORA DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN

Índice general

Plan de mejoramiento comercial para hacer más competitivo y rentable a la empresa Panda S.A. Periodo 2019- 2023

Introducción	2
Antecedentes	2
Situación problemática.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Justificación de la investigación	4
Delimitación.....	5
Objetivo General	5
Objetivos específicos	5
Preguntas de investigación.....	5
Proposición.....	6
Metodología	6
Capítulo I: Marco General	7
1.1. Marco Teórico.....	7
1.1.1. Definición de un plan comercial	7
1.1.2. Competitividad.....	7
1.1.3. Características de la competitividad	10
1.1.4. Indicadores de la competitividad empresarial.....	10
1.1.5. Rentabilidad	13
1.1.5.1. Ratios de rentabilidad.....	15
1.1.5.2. Factores de Rentabilidad	15
1.1.5.3. Rentabilidad económica	17
1.1.5.4. Rentabilidad Financiera	19
1.1.5.5. Los ratios financieros de rentabilidad o productividad	20
1.1.6. Definición de logística	24

1.1.6.1. Importancia de la logística	25
1.1.7. Definición de transporte.....	25
1.1.7.1. Importancia del transporte.....	27
1.1.7.2. Organizaciones de transporte terrestre en Ecuador	28
1.1.7.3. Entidades reguladoras de tránsito en Ecuador	28
1.1.7.4. Gestión del transporte	28
1.1.8. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	29
1.1.8.1. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	30
1.1.8.2. Poder de negociación de los proveedores.....	30
1.1.8.3. Poder de negociación de los compradores	31
1.1.8.4. Productos sustitutos	31
1.1.8.5. Rivalidad entre competidores	31
1.1.9. Modelo de negocios	32
1.1.9.1. Business Model Canvas.....	32
1.1.10. Organigramas	35
1.2. Marco conceptual.....	35
1.2.1. Transporte terrestre de carga pesada	35
1.2.2. Factores tecnológicos y medio ambiente.....	35
1.2.3. Movilidad urbana	35
1.2.4. Medios de transporte urbano	36
1.2.5. Red Vial.....	36
1.2.6. Factores Urbanísticos	37
1.2.7. Accesibilidad	37
1.2.8. Inflación.....	37
1.2.8.1. Clasificación de la inflación	39
1.2.9. Efectos	39
1.3. Marco referencial	41

1.3.1. Empresas más importantes de transporte de carga pesada nacional e internacional.....	41
1.3.2. Historia tradelossa empresa Mexicana (Latinoamérica)	42
1.3.3. Historia Mammoet empresa Holandesa	42
1.4. Marco Jurídico	43
1.4.1. La constitución de la república del Ecuador	43
Capítulo II: Situación actual de la empresa Panda S.A.....	45
2.1. Organización societaria de la empresa.....	45
2.2. Análisis de competitividad.....	45
2.2.1 Análisis FODA	45
2.2.2 Análisis PERSTAL.....	48
2.2.3 Análisis de las Fuerzas de Porter + Complementariedad	48
2.2.4. Encuestas a clientes para apreciar el servicio al cliente:.....	50
2.2.5. Principales competidores del negocio en la zona geográfica de influencia.	54
2.2.6. Gestión comercial actual	54
2.3. Diagnóstico de su situación económica y financiera	55
2.3.1. Procesos operativos y logística del negocio para establecer los ingresos del periodo año BASE (2019).....	57
2.3.2. Proyección de resultados del negocio para el año BASE 2019 en base a un escenario conservador de subsistencia como personas naturales.	58
2.3.3. Inversión inicial del negocio de los accionistas.	59
2.4. Fuerza de ventas.....	60
Capitulo III Propuesta del plan comercial (2019-2023).....	61
3.1. Plan comercial de la empresa Panda S.A.	61
3.2. Modelo de la organización	61
3.3. Resumen de funciones del personal:	62
3.3.1. Dotación de personal estimada para el (2019) – Periodo BASE.....	63

3.4. Plan estratégico comercial.....	64
3.4.1. Alternativas de solución: Renovar sus inversiones de Activos Fijos en Vehículos.	64
3.4.2. Benchmarking comparativo en el sector.	65
3.4.3. Proyección del presupuesto por unidades e ingresos por días, mes y año - (2019) – Periodo BASE. Estableciendo los parámetros establecidos en números de viajes de la flota de 4 vehículos.....	68
3.4.4. Tabla de amortización de deuda Banco del Pacifico crédito de emprendedores y microempresarios.	69
3.4.5. Análisis de sensibilidad del Estado de Resultado Integral, mediante la proyección de escenarios (Ideal).....	70
3.4.6. Análisis de sensibilidad del Estado de Resultado Integral, mediante la proyección de escenarios (Óptimo).	72
3.4.7. Análisis de sensibilidad del Estado de Resultado Integral, mediante la proyección de escenarios (Conservador).	74
3.4.8. Análisis de sensibilidad del Estado de Resultado Integral, mediante la proyección de escenarios (Pesimista).	76
3.5. Plan de mercadeo directo	78
3.6 Plan de publicidad.....	78
3.7 Plan de precios Competidos por sus Servicios.....	78
3.8 Plan de servicios con Ventajas Competitivas Diferenciadoras.....	79
3.9 Estimación del Punto de equilibrio en Ventas equilibradas. Clasificadas por escenarios.	79
3.9.1 Escenario Ideal.	79
3.9.2 Escenario Óptimo.	81
3.9.3 Escenario Conservador.....	82
3.9.4 Escenario pesimista.	84
3.10Plan de relaciones públicas	85
3.11Plan de Posicionamiento o segmentación de territorio	85

3.12 Plan de Servicios al cliente	85
3.13 Plan de contingencias.....	86
Conclusiones	87
Recomendaciones.....	88
Referencias.....	89
Anexos	95

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Indicadores de competitividad empresarial</i>	11
Tabla 2. <i>Áreas de Análisis e Indicadores de Competitividad</i>	12
Tabla 3. <i>Factores de competitividad empresarial</i>	13
Tabla 4: <i>Modos y medios de Transporte</i>	36
Tabla 5: <i>Previsiones Macroeconómicas del Ecuador 2015-2018</i>	37
Tabla 6 <i>Análisis foda</i>	46
Tabla 7 <i>Resumen del FODA ajustado por prioridades de Pareto</i>	47
Tabla 8 <i>Análisis perstal</i>	48
Tabla 9 <i>Análisis de las Fuerzas de Porter</i>	49
Tabla 10 <i>Diagnóstico de la situación económica y financiera de Panda S.A.</i>	57
Tabla 11 <i>Costo de dotación de personal año 2019</i>	58
Tabla 12 <i>Estructura de costos y gastos – año 2019</i>	59
Tabla 13 <i>Inversiones en Vehículos realizadas y financiadas como personas naturales.</i> 60	
Tabla 14 <i>Dotación de personal de la empresa Panda S.A. Año BASE 2019</i>	63
Tabla 15 <i>Reconversión de los cabezales con cajones multifunciones.</i>	65
Tabla 16 <i>Benchmarking comparativo al competidor referente de la zona.</i>	66
Tabla 17 <i>Proyección del presupuesto por unidades, das, mes y año base (2019)</i>	68
Tabla 18 <i>Tabla de amortización de pasivo en 60 ms.</i>	69
Tabla 19 <i>Escenario ideal</i>	70
Tabla 20 <i>Escenario óptimo</i>	72
Tabla 21 <i>Escenario Conservador</i>	74
Tabla 22 <i>Escenario Pesimista</i>	76
Tabla 23 <i>Escenario Ideal</i>	80
Tabla 24 <i>Escenario Óptimo</i>	81
Tabla 25 <i>Escenario Conservador</i>	83
Tabla 26 <i>Escenario Pesimista</i>	84

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Tráiler de cama baja. Tomado de: Empresa Panda S.A.....	5
<i>Figura 2.</i> Fuerzas de Porter Tomado de: Libro de Las Ventajas competitivas de M. Porter.....	30
<i>Figura 3.</i> Bloques del Business Model Canvas	33
<i>Figura 4.</i> Encuestas a clientes de la empresa municipal.....	50
<i>Figura 5.</i> Encuestas a clientes de la empresa municipal.....	50
<i>Figura 6.</i> Encuestas a clientes de la empresa municipal.....	51
<i>Figura 7.</i> Encuestas a clientes de la empresa municipal.....	51
<i>Figura 8.</i> Encuestas a clientes de la empresa municipal.....	52
<i>Figura 9.</i> Encuestas a clientes de la empresa municipal.....	52
<i>Figura 10.</i> Encuestas a clientes de la empresa municipal.....	53
<i>Figura 11.</i> Encuestas a clientes de la empresa municipal.....	53
<i>Figura 12</i> Estructura Administrativa actual de la empresa Panda S.A.....	61

RESUMEN

La investigación se sustenta en crear un plan comercial, que pueda hacer más competitivo y rentable el negocio familiar que fue pensado para operar de forma legal, mediante la creación de una empresa jurídica (Sociedad Anónima debido a que hay 3 accionistas fundadores). El objetivo es diseñar estrategias de negocios innovadoras que permitan redimensionar el negocio, que solo se ha especializado en transportar maquinaria pesada en cabezales o tráiler de cama baja, trabajo que es muy bien remunerado en épocas de alta demanda cuando hay gran volumen de obra pública. Se ha buscado en la literatura existente referente a empresas que realizan este servicio y autores que aportan a esta actividad económica. También se ha diagnosticado la real situación de la empresa, cómo están operando en la actualidad, el problema se cuantifica porque para subsistir, han tenido que laborar de forma informal, tal como lo hacen la mayoría de personas que se dedican a prestar este servicio. La empresa, está técnicamente inactiva hasta el año 2018. Se ha planteado diseñar nuevas estrategias comerciales innovadas, siguiendo las experiencias de la competencia inspiradas en el benchmarking, aprendiendo de los mejores competidores de la zona y referentes de la industria. Además, se han planteado cuatro escenarios para simular mejores condiciones, de generar mayores ingresos y lograr una mejor participación en el mercado.

Palabras claves: *Rentabilidad, competitividad, plan comercial, transporte pesado privado, innovación en los negocios de servicios de transporte pesado.*

ABSTRACT

The research is based on creating a business plan that can make the family business that was thought to operate legally, more competitive and profitable, by creating a legal company (Sociedad Anónima because there are 3 founding shareholders). The objective is to design innovative business strategies that allow resizing the business, which has only specialized in transporting heavy machinery in heads or low bed trailer, work that is very well remunerated in times of high demand when there is a large volume of public works. We searched the existing literature regarding companies that perform this service and authors who contribute to this economic activity. It has also been diagnosed the real situation of the company, how they are operating today, the problem is quantified because to survive, they have had to work informally, as do most people who are dedicated to providing this service. The company is technically inactive until 2018. It has set out to design new innovative business strategies, following the experiences of competition inspired by benchmarking, learning from the best competitors in the area and industry benchmarks. Four have also been raised scenarios to simulate better conditions, generate more income and achieve a better market share.

Key words: *Profitability, competitiveness, commercial plan, private heavy transport, innovation in heavy transport services business.*

Introducción

Antecedentes

El negocio del transporte terrestre de carga pesada es una especialidad dentro de la línea de negocios del transporte en general o la logística de transportación de mercaderías. Porque a diferencia de lo anterior; este negocio se identifica con la movilización de maquinarias, herramientas, equipos, que son utilizados en los procesos de construcción de obras de infraestructura de gran volumen en tamaño y costo, ejemplo: obras públicas como represas, hidroeléctricas, carreteras, también se utilizan en actividades agrícolas, como movilización de equipos de arado, tractores, equipos de tecnificación para cosechas, sembrío, sistemas de riego entre otros.

La transportación ha mantenido un proceso evolutivo constante, hasta llegar a convertirse en una de las principales herramientas para que una empresa sea altamente competitiva; “Parte importante en la logística en el transporte, por lo que es de gran importancia en la estructura y desarrollo de cualquier organización, y además agrega valor a los productos transportados cuando estos son entregados a tiempo, sin daños y en las cantidades requeridas” (Robuste, 2005).

Durante las actividades relativas a la comercialización de productos, se atravesaron por diversos procesos que pudieron convertirse en posibles obstáculos o bien en factores de competitividad, que van desde el paso por aduanas, procesos de carga y descarga, servicios de transporte y otros servicios logísticos. (Zamora & Pedroza, 2013)

Como observamos en las citas anteriores casi en toda actividad la transportación masiva de bienes (activos fijos y de consumo se movilizan mediante redes de transporte terrestre). La investigación propone como caso de estudio, la empresa de transporte de carga pesada “Panda S.A”. Es un seudónimo de seguridad, para proteger la identidad de la empresa familiar real que facilita la información, para ser usada como objeto de la investigación. No se debe difundir por efectos de competitividad y confidencialidad. Solicitada por los accionistas que prefieren mantener el anonimato.

Situación problemática

La mayoría de las PYMES no cuentan con un modelo de negocio establecido de su estructura interna y externa, lo cual no permite optimizar sus recursos financieros, esto conlleva a que su rentabilidad se vea afectada y a su vez no genere los ingresos esperados, es lo que sucede con la empresa Panda S.A. que realiza carga de maquinarias pesada en el sector urbano y rural de la ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos, se encuentra en la denominación de mediana empresa, sin embargo no tiene diseñado un plan de negocio, lo cual afecta considerablemente en su desempeño laboral.

El crecimiento bajo de la empresa de transporte de carga pesada Panda S.A. se debe a la cartera de clientes, que es relativamente baja, y no les agrada hacer negocios con empresas formales. Porque sus costos de servicios son más altos al poseer vehículos más nuevos y caros, que se deben depreciar. Comparados con la competencia que usa vehículos depreciados más antiguos.

En la actividad agrícola que es donde existe mayor demanda de estos servicios de transporte de tráiler de cama baja, los efectos del cobro del IVA del 12% en la facturación incrementan los costos para el cliente y prefieren ahorrar este valor., obligando indirectamente a que el servicio sea prestado como persona natural y no como empresa jurídicamente establecida.

Saldarriaga (2013, p.111) dijo que “el aprendizaje organizacional y la gestión de conocimiento cobran especial relevancia; no solo como fuente de riqueza, sino como mediadores en el proceso del incremento de la productividad y competitividad empresarial”. Esto genera una visión diferente del ser humano dentro de la organización como una parte esencial del desarrollo del mismo mediante sus conocimientos y habilidades.

Planteamiento del problema

En los últimos años la empresa de transporte de carga pesada Panda S.A. ha disminuido sus ventas: debido a que la mayor demanda está en el sector minero, agrícola y de la construcción, siendo estas actividades últimas disminuidas por la crisis del país. El mayor cliente de la empresa lo constituye el Municipio de la ciudad de

Babahoyo, que reparte sus necesidades de contratación entre varios proveedores que compiten por precios y buenas relaciones políticas.

La intención de este trabajo es diseñar un Plan de mejoramiento comercial más aterrizada a la realidad del mercado objetivo en que se desenvuelve la empresa y ajustarse a las condiciones del mismo.

Justificación de la investigación

La investigación está enfocada en determinar los factores que afectan el desempeño de la empresa, para convertir a esta inversión en una actividad rentable para sus propietarios.

Plantear soluciones sistematizadas y organizadas mediante el Plan de mejoramiento comercial; se espera optimizar los turnos, horarios y destinos para la prestación de servicios, por evento o por tiempo a instituciones que movilizan muchos equipos y les conviene contratar bajo esta última modalidad.

Minimizar los costos en beneficio de la empresa mediante la eficiente gestión realizada por el personal de operación de los vehículos, administración logística interna responsable de las obligaciones contables, legales, tributarias, de bienestar y pago puntual de sueldos, sobretiempos y prestaciones sociales legales al personal de la flota de vehículos. Además de cumplir con el adecuado mantenimiento preventivo de las unidades de transporte.

Diseñar un Plan de mejoramiento comercial que permita a la empresa expandir sus ingresos y tener un adecuado control de los procesos operativos, para que su producción sea eficiente y pueda mantener un alto nivel de competitividad en el sector de transporte y logística, de la ciudad de Babahoyo.

La investigación es pertinente, debido a que está incorporada en las líneas de investigación de la carrera, en la formación profesional como Ingeniera Comercial, capacitada para diagnosticar y plantear soluciones, para hacer más eficientes y competitivas las empresas o los emprendimientos privados en cualquier ámbito de los negocios.

Delimitación

El trabajo se realizará en la empresa Panda S.A. de propiedad de la familia de la autora de esta investigación. En el sector del transporte terrestre de maquinaria, herramientas equipos para las actividades de la construcción, agroindustriales y mineras de la zona urbana y rural de la ciudad de Babahoyo – provincia de Los Ríos en Ecuador.



Figura 1. Tráiler de cama baja. Tomado de: Empresa Panda S.A.

Objetivo General

- Diseñar un plan comercial para mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa Panda S.A. periodo 2019- 2023.

Objetivos específicos

- Fundamentar el marco teórico, conceptual, referencial y jurídico referente a la actividad de transporte de carga pesada.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Propuesta de plan comercial, para mejorar el desempeño de la empresa para el periodo 2019-2023.

Preguntas de investigación

La investigación identifica como preguntas a ser respondidas en el diagnóstico que se efectuara en el capítulo No.2 Situación actual de la empresa.

- 1) ¿La situación financiera de la empresa en relación a su capital propio y ajeno es adecuada?
- 2) ¿La rentabilidad de la empresa es adecuada según las inversiones realizadas en activos fijos?
- 3) ¿El modelo de organización administrativa, descripción de funciones y procedimientos de la empresa es apropiado a la realidad del negocio?
- 4) ¿Las estrategias comerciales que sigue la empresa, están siendo competitivas?

Proposición

Formular un eficiente plan comercial y estrategias innovadoras, aprendiendo de los competidores, para que neutralice las deficiencias detectadas en el diagnóstico de la empresa en su situación actual, para proyectar simulación de escenarios para los periodos (2019-2023).

Metodología

La investigación es de tipo cualitativa y cuantitativa aplicable a los modelos de administración de empresas, que utiliza información contable, financiera, información histórica de la institución, en todos sus departamentos; estadísticas de personal, rotación, ausentismos, modelo organizacional, modelo de negocios, políticas de ventas, de crédito, administración del mantenimiento de la flota de vehículos, entre otros. Corroborada con los competidores directos que participan del mercado objetivo de negocios e investigando la calidad de servicios, precios de los mismo, valores agregados que ofrecen u otras facilidades que generan ventajas competitivas diferenciadoras, entre la empresa Panda S.A y los demás proveedores destacados y líderes del mercado objetivo nacional y mundial como referencia operacional, para crecer a futuro en el negocio.

Es relevante considerar que además se combina con la metodología de casos, porque se trata en la investigación de profundizar, la realidad de la empresa objeto de la investigación, también se identifica mediante la herramienta del benchmarking a los líderes locales del negocio del transporte pesado de carga y a los líderes de clase mundial que se destacan en esta actividad. Por ser los referentes a seguir y homologar sus buenas prácticas de negocios.

Capítulo I: Marco General

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Definición de un plan comercial

En el desarrollo de la presente investigación se ha considerado tomar como referencia investigativa la realización de estudios científicos de autores de Administración y logística de algunos autores, proporcionando información confiable y útil, lo cual proporcionará el desarrollo del tema.

El plan comercial lo que busca específicamente es de cierta manera definir estrategias que muestren al mercado lo que se está ofreciendo y poder obtener así una respuesta e imagen positiva (Paniagua & Sánchez, 2014).

Por otra parte Jerez (2013) define el Plan de Mercadotecnia o Comercialización como un documento escrito, el cual se establecen los planes comerciales de la empresa para un período determinado, por lo general este plan varía según el tipo de negocio o empresa, los productos o servicios que ofrece y los objetivos propuestos.

El plan comercial, también llamado plan de ventas, es un documento en el cual se define las acciones concretas que puedes llevar a cabo para conseguir los objetivos. Para determinar los objetivos de manera precisa, y crear entonces una lista de las tácticas que se deben poner en marcha para todo el año. (Max, 2016)

1.1.2. Competitividad

Para comenzar, el diccionario de la Real Academia Española define competitividad cómo: 1. Capacidad de competir, 2. Rivalidad para la consecución de un fin; además, competir lo define como: 1. Contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa. 2. Igualar a otra análoga, en la perfección o en las propiedades. (RAE, 2014)

Los desarrollos recientes sobre competitividad la definen como «el grado en que un país es capaz de facilitar un ambiente en el que las empresas puedan generar valor sostenible» (Bris & Caballero, 2016, p. 497).

Por su parte, el Foro Económico Mundial, en el reporte global de competitividad, la define como «el conjunto de instituciones, políticas y factores que

determinan el nivel de productividad de una economía, que a su vez establece el nivel de prosperidad que el país puede ganar» (Schwab, 2015, p. 4).

Rubio y Baz (2015), señalan que la competitividad tiene dos dimensiones, la del ámbito interno de las empresas y la del entorno en el que se encuentran. En el ámbito interno, las empresas compiten en función de los productos o servicios que elaboran y cuyo éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos (lo que incluye tecnología, personal y capital), la calidad de sus productos y el precio de los mismos.

La competitividad es un concepto multidimensional que involucra diferentes aspectos a la vez: ventajas comparativas, ventajas competitivas, estrategias empresariales, resultados, entre otros (Waheeduzzaman, 2011).

De acuerdo a lo que manifiestan Bhardwaj & Momaya (2007) la competitividad se refiere al involucramiento de un negocio en el que existe rivalidad por el mercado.

La competitividad es la habilidad de una empresa para diseñar, producir y/o comercializar productos o servicios superiores a los ofrecidos por sus competidores del mercado nacional y/o internacional, en términos de precio y cualidades del producto (Kinra & Antai, 2010).

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. (Mansilla, 2006)

La competitividad se define como función de dos grandes tipos de performance:

a) Superioridad industrial: una medida que indica el éxito relativo y operativo de la empresa en comparación con sus competidores en relación a la generación del output, y b) Superioridad en costes: una medida que indica la eficacia de la empresa en comparación con sus competidores respecto a la procedencia y el uso de los inputs. (Fuentes, 2006)

Competitividad es la capacidad de una empresa u organización, de cualquier tipo, para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar

y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúa. (Valiotti, 2008)

Ventaja comparativa es aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. Para Michael Porter, en su artículo “Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia”, citado por (Chavarría, Sepúlveda, & Rojas, 2002) esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

Según (Saavedra, 2012) al referirse a “competitividad” no se puede dejar de lado el trabajo de Porter, quien se refiere a la “Ventaja competitiva” como la clave de la competitividad. Porter marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas haciendo énfasis en que mientras las ventajas comparativas se heredan, las ventajas competitivas se crean. A este respecto, estudios señalan que rara vez se ha generado un crecimiento sostenido basado puramente en factores heredados; este se ha generado más bien por: la vinculación de factores y actividades tales como las estrategias empresariales y la estructura del rival; la existencia o inexistencia de industrias de apoyo; las condiciones de los factores mismos, como la disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada y las condiciones de la demanda.

Wagner, J. (2004) conceptualiza la competitividad como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Wagner, J. (2004) afirma que una empresa alcanza su competitividad estratégica cuando formula una estrategia que crea valor y la aplica con éxito en su rutina diaria. Una ventaja competitiva sostenida o sustentable se logra cuando una empresa aplica una estrategia que crea valor que otras no son capaces de imitar o consideran que es demasiado costoso hacerlo.

Los puntos fuertes de la competitividad de una empresa pueden ser los siguientes:

- Calidad de los productos.
- Rapidez de los plazos de ejecución de sus diferentes tareas.

- Precios competitivos.
- Flexibilidad de su sistema productivo.
- Asistencia a los clientes.
- Originalidad de los procesos de creatividad, diseño y fabricación.
- Capacidad de asimilar rápidamente la innovación tecnológica.

1.1.3. Características de la competitividad

La competitividad de una empresa posee características que es necesario considerar tanto para su definición como para su medición (Man, Lau, & Chan, 2002).

- La competitividad es un término orientado a largo plazo. Está enfocado al desempeño a largo plazo de la empresa, más que simplemente a condiciones externas favorables dirigidas a lograr un desempeño superior en la firma. Por ejemplo, Alakshumaiah & Harigopal (2011) definen a la competitividad como la habilidad de una empresa para incrementar la participación en el mercado, las utilidades, y el valor agregado y para que la empresa sea competitiva en el largo plazo.
- La competitividad es controlable. Se refiere a la capacidad de la empresa para controlar los varios recursos y capacidades que posee, y no solo la presencia de condiciones externas favorables.
- La competitividad es un concepto relativo respecto a la competitividad de una empresa, comparativamente con el resto de las empresas que integran la industria.
- La competitividad es dinámica. Esta característica involucra la dinámica de transformación del potencial competitivo de una empresa a través de procesos competitivos para generar resultados.

1.1.4. Indicadores de la competitividad empresarial

Varios estudiosos del tema de la competitividad empresarial han intentado generar modelos o metodologías con el fin de determinar la competitividad en las empresas.

Los indicadores que han tomado en cuenta se pueden ver en la tabla 1.

Para Rubio y Aragón (2006), la clave de la competitividad son los recursos críticos, por lo tanto, será indispensable identificar estos en la pyme.

Tabla 1. *Indicadores de competitividad empresarial*

Indicador /Autor	Quiroga (2003)	Solleiro y Castañón (2005)	OCDE (2005)	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Saavedra (2012)
Indicadores externos	X	X				
Tecnología	X	X		X	X	X
Innovación				X		
Mercadotecnia		X		X	X	X
Recursos humanos	X	X		X	X	X
Capacidades directivas	X			X		X
Recursos financieros	X	X		X	X	X
Cultura				X		
Calidad	X	X		X		X
Producción	X				X	X
Logística					X	X
Organización interna	X	X				
Compras	X	X	X			X
Investigación y desarrollo	X	X	X			
Interacción con proveedores y clientes			X			X

Tomado de: (Saavedra, 2012)

Por otro lado, De la Cruz, Morales & Carrasco (2006) sostienen que el desarrollo de capacidades en un sector y sus empresas contribuye a impulsar la competitividad de una gama de productos o servicios; estas también influyen profundamente en las capacidades de crecimiento y diferenciación competitiva de una gama de productos mucho más allá que en el éxito o fracaso de un producto único.

Así, también, a través de las capacidades el sector determina directamente el monto de inversiones, la asunción de riesgos y el horizonte temporal necesario para conseguir su posicionamiento en el mercado.

Por su parte, Solleiro y Castañón (2005) señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control; complementario a esto señalan que la competitividad también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de factores tanto internos como externos.

Tabla 2. *Áreas de Análisis e Indicadores de Competitividad*

Área de competitividad	Indicadores
Planificación estratégica	Proceso de Planeación Estratégica Implementación de la Estrategia
Producción y operaciones, aprovisionamiento, logística	Planificación y proceso de producción Capacidad de producción Mantenimiento Investigación y desarrollo Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación de infraestructura
Aseguramiento de la calidad	Aspectos Generales de la Calidad Sistemas de Calidad
Comercialización	Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas, Servicios, Distribución. Mercado Exportación: Plan exportador, Producto, Competencia y mercadeo, Distribución física internacional, Aspectos de negociación, Participación en misiones y ferias
Contabilidad y finanzas	Monitorización de Costos y Contabilidad Administración Financiera Normas Legales y Tributarias
Recursos humanos	Aspectos Generales Capacitación y Promoción del Personal Cultura Organizacional Salud y seguridad industrial
Gestión ambiental	Política Ambiental de la Empresa Estrategia para Proteger el Medio Ambiente Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales Administración del Desperdicio
Sistemas de información	Planeación del Sistema Entradas Procesos Salidas

Nota: Mapa de competitividad del BID, áreas de análisis e indicadores. Tomado de: (Mora, Vera, & Melgarejo, 2015)

Así mismo, de acuerdo con la OCDE (2005, citado en Solleiro & Castañón), los elementos que influyen a la competitividad en las empresas son:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.

- La capacidad para organizar con éxito relaciones inter-empresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

Por último, Quiroga (2003) ha realizado una propuesta de un modelo matemático para determinar la competitividad de la pyme; para lo cual determinó los factores y variables críticas que incorporan elementos internos controlables por las empresas, así como elementos externos que afectan su desempeño.

Tabla 3. *Factores de competitividad empresarial*

Factor	Componentes
Estrategia empresarial	Plan administrativo
	Plan de oferta
	Plan operativo
	Plan de mercadotecnia
	Plan financiero
	Plan normativo
Proceso productivo	Proveedores
	Insumos
	Productos
	Inventarios
	Tipo de manufactura
Demanda externa	Estructura de mercado
	Innovaciones
	Precios
	Canales de distribución
	Certificaciones estandares
Oferta	Tendencias
	Recursos Humanos
	Certificaciones
	Tecnología
Oportunidades y apoyos institucionales	Administración
	Fuentes de información
	Consultorías
	Apoyo científico
	Oportunidades de financiamiento
	Tendencias de mercado
	Surgimiento de mercados nuevos
Programas internacionales	
Contactos de comercio exterior	

Fuente: (Deniz, Livas, & López, 2008)

1.1.5. Rentabilidad

Eslava (2010) define la rentabilidad como el rubro que obtienen los accionistas por las aportaciones de capital e inversiones en una empresa, se pueden distinguir que en la rentabilidad operativa de un negocio distingue la rentabilidad económica que sus

fuentes provienen del uso de activos y la rentabilidad financiera donde sus fuentes provienen del patrimonio de la empresa y las inversiones.

La rentabilidad refleja como crecieron nuestras inversiones en el negocio, en un periodo determinado financieramente hablando. Existen dos clases: La Económica es la que se establece por los activos de la empresa independientemente de su estructura financiera. La Financiera esta se encuentra condicionada por la estructura financiera de la compañía es el resultado de los capitales invertidos por los accionistas de las empresas. (Quinde & Ramos, 2018)

Los índices de rentabilidad son una clase de indicadores financieros que se utilizan para valorar que tan rápido puede una empresa generar ganancias en comparación con sus gastos y otros costos relevantes incurridos durante un tiempo específico. Para la mayoría de estas proporciones, tener un valor más alto en relación con la relación de un competidor o relativo a la misma proporción de un período anterior indica que la empresa está tomando las decisiones acertadas. (Fontalvo Herrera, Mendoza Mendoza, & Visbal Cadavid, 2016)

La rentabilidad desempeña un papel central en el análisis de los estados financieros. Esto se debe a que es el área de mayor interés para el inversionista y porque los excedentes generados por las operaciones garantizan el cumplimiento de las obligaciones adquiridas a costo y largo plazo. Los índices de rentabilidad tienen como finalidad medir el rendimiento de los recursos invertidos por la empresa. (Puente, Solís, Guerra, & Carrasco, 2017)

A principios del siglo XX, se realizaron importantes implementaciones en los ratios financieros como la creación de nuevos ratios, la definición de determinados criterios y el reconocimiento de la necesidad de comparar los ratios de una empresa con otras empresas. (García, Mures, & Lanero, 2016)

Muñoz y Camargo (2015) afirman que la teoría financiera económica, tiene por objetivo final representar la maximización del bienestar, en épocas anteriores era medido a través de la utilidad y en los tiempos actuales se mide mediante el valor económico añadido (EVA), sus siglas en inglés.

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa,

demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. (Faga & Ramos , 2007)

La rentabilidad es una variable clave en las decisiones de inversión, nos permite comparar las ganancias actuales o esperadas de varias inversiones con los niveles de rentabilidad que necesitamos, la misma que no estaríamos satisfechos con un 10% de rentabilidad si necesitamos un 14%. (Nevado, 2007)

Según Oriol (2008) la rentabilidad es uno de los factores clave para que la empresa logre su permanencia en el largo plazo, su propósito es medir el grado de eficiencia con la que utiliza sus activos y administra sus operaciones, se emplean para medir la eficiencia de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades.

1.1.5.1. Ratios de rentabilidad

Según De Jaime Eslava (2003) los ratios de rentabilidad evalúan la capacidad de los activos para generar rentabilidad, el cual debe satisfacer tanto al pasivo de la compañía como al patrimonio para los accionistas, las formas más comunes de medir la eficiencia de la rentabilidad son las siguientes:

- ROE: Es la rentabilidad sobre el patrimonio, compara la utilidad gravable antes de impuestos, con el patrimonio de la empresa.
- ROI: Es el retorno sobre la inversión, permite comparar la utilidad neta generada desde el momento de la inversión, con el monto de la misma.
- RV: Es la ratio de beneficios sobre ventas, evalúa el nivel de rentabilidad generada por cada dólar en ventas.

1.1.5.2. Factores de Rentabilidad

Existen factores primordiales que influyen en la rentabilidad y los cuales iremos analizando a lo largo del trabajo, (Martínez, 2009):

Intensidad de la Inversión

Invertir dinero es poner el dinero en algún tipo de instrumento financiero, llámese acciones, bonos, fondos mutuos, esperando más dinero a cambio. Representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.

Productividad

Para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad, y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios. La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento del 18 recurso material y humano. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien son productivos con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado con que se obtiene el máximo de productos.

Participación de Mercado

Este tipo de estudio es realizado con la finalidad de determinar el peso que tiene una empresa o marca en el mercado. De manera similar que los estudios de penetración y tamaño del mercado, las empresas contratantes de este tipo de estudios, son principalmente negocios que venden a otras empresas en el área industrial, así como mercados donde no se dispone de investigaciones sectoriales (por ejemplo: educación, ciertas unidades de negocios de las telecomunicaciones, entretenimiento, etc.)

Calidad de Producto/Servicio

El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.

La tasa de crecimiento, es la manera en la que se cuantifica el progreso o retraso que experimenta un producto en el mercado en un período determinado. Esto tiene que

ver también, con el ciclo de vida del producto, que se define por ser el clásico ciclo de nacimiento, desarrollo, madurez y expiración, aplicado a las ventas de un producto.

Integración Vertical

La integración vertical comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo de una organización. Dichas decisiones son de tres tipos:

1. Definir los límites que una empresa debería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor de la producción.
2. Establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores y clientes.
3. Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones, deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

1.1.5.3. Rentabilidad económica

Return On Assets (ROA) también conocido como *Return on Investments* o (ROI). Es la relación entre el beneficio logrado en un determinado período y los activos totales de una empresa. La rentabilidad económica (ROA) valora la generación de beneficios de las operaciones de la empresa a partir de la utilización de sus activos. ROA se obtiene al dividir los resultados netos antes de impuestos por el volumen de activos. Estas rentabilidades tienen dos componentes: el margen bruto de beneficio y la ratio de rotación del activo. El primero compara la generación de beneficios netos antes de impuestos con los ingresos de explotación. Por su parte, el ratio de rotación relaciona los ingresos de explotación con los activos que ha utilizado para obtenerlos. (Rico, 2015)

La rentabilidad económica mide el rendimiento contable generado por la inversión sin tener en cuenta la estructura financiera de la empresa y se calcula por el cociente entre el resultado de explotación y el activo neto (Pérez, 2015).

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Beneficio de explotación}}{\text{Activo neto}}$$

Según el autor Pérez (2015) determina como numerador se utiliza el beneficio de explotación que, por calcularse antes de intereses, no se ve afectado por la existencia

de deuda. Por eso esta rentabilidad mide el rendimiento contable que exige. El denominador de la fórmula debe ser el activo neto, que resulta de restar al activo la financiación espontánea, es decir, la aportada por la propia actividad y que reduce, por lo tanto, las necesidades financieras derivadas de la inversión mantenida. (p. 311)

Según Inversión (La enciclopedia de las inversiones, 2011):

“La rentabilidad económica (o ratio de rentabilidad económica) mide o calcula la utilidad generada por los activos, pero sin tener en cuenta el costo para financiarlos. O sea, lo que nos permite conocer el ratio de rentabilidad económica es si el crecimiento de una empresa fue generado gracias a una mejora o por el contrario como deterioro del resultado.”

- Calculo de la Rentabilidad Económica

A la hora de definir un indicador de rentabilidad económica nos encontramos con tantas posibilidades como conceptos de resultado y conceptos de inversión relacionados entre sí. Sin embargo, sin entrar en demasiados detalles analíticos, de forma genérica suele considerarse como concepto de resultado el Resultado antes de intereses e impuestos, y como concepto de inversión el Activo total a su estado medio.

$$RE = \frac{\text{Resultado Antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Activo Total a su Estado Medio}}$$

El resultado antes de intereses e impuestos suele identificarse con el resultado del ejercicio prescindiendo de los gastos financieros que ocasiona la financiación ajena y del impuesto de sociedades. Al prescindir del gasto por impuesto de sociedades se pretende medir la eficiencia de los medios empleados con independencia del tipo de impuestos, que además pueden variar según el tipo de sociedad.

- ✓ Margen

$$\text{Margen} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Ventas}}$$

El margen mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, es decir, la rentabilidad de las ventas. Los componentes del margen pueden ser analizados atendiendo bien a una clasificación económica o bien a una clasificación funcional.

✓ Rotación

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$$

La rotación del activo mide el número de veces que se recupera el activo vía ventas, o, expresado de otra forma, el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida. De aquí que sea una medida de la eficiencia en la utilización de los activos para generar ingresos. No obstante, una baja rotación puede indicar a veces, más que ineficiencia de la empresa en el uso de sus capitales, concentración en sectores de fuerte inmovilizado o baja tasa de ocupación.

La rentabilidad económica es una medida de la eficiencia de la inversión que mide la generación de beneficios como consecuencia del despliegue de los activos sin considerar la forma en que estos han sido financiados. Se refiere al beneficio de explotación o utilidades, antes de intereses e impuestos (UAI); así se elimina la influencia de las distintas formas financieras y, además, podemos comparar empresas sujetas a distintos regímenes fiscales con el que se han de remunerar a todos los capitales puestos a su disposición. (Córdova, 2014, p. 281)

1.1.5.4. Rentabilidad Financiera

La rentabilidad financiera *Return on Equity* (ROE) recoge la rentabilidad del accionista o propietario de la empresa. ROE es el cociente entre los resultados antes de impuestos y los fondos propios (Rico, 2015).

Según Cano & Román (2013) indica que la rentabilidad financiera se calcula dividiendo la ganancia anual, restados los intereses de las obligaciones o coste del capital ajeno más el impuesto a la renta, por el valor de los fondos propios (capital más reservas).

Según Sesto Pedreira, Manuel (Introducción a las finanzas, 2003):

“La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona *return on equity* (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.

La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí

que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.”

Cálculo de la rentabilidad Financiera:

A diferencia de la rentabilidad económica, en la rentabilidad financiera existen menos divergencias en cuanto a la expresión de cálculo de la misma. La más habitual es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Fondos propios a su estado medio}}$$

Como concepto de resultado la expresión más utilizada es la de resultado neto, considerando como tal al resultado del ejercicio.

La rentabilidad financiera permite evaluar el rendimiento de la aportación por el propietario es la rentabilidad financiera ROE, pone en relación el resultado neto con la aportación al patrimonio realizada por los propietarios. La comparación del efecto impositivo con el de otras empresas del sector permite valorar la gestión tributaria realizada por el grupo, la cual considera no solo el tipo impositivo sino el efecto de las bonificaciones y deducciones (Molina et al., 2014, p. 47).

1.1.5.5. Los ratios financieros de rentabilidad o productividad

Los ratios financieros de rentabilidad son una medida que ayuda a entender los resultados de rentabilidad, la cual es un parámetro que muestra la relación que existe entre las utilidades y las inversiones necesarias para lograrlas, además puede traducirse en un indicador de la eficiencia de como la administración está haciendo su trabajo. (Morales, 2012, p. 164)

En complemento a lo anterior los ratios financieros, sirven para medir los resultados de las decisiones gerenciales en la administración de los recursos. Si fueron acertados se ven mayores beneficios para sus accionistas y para la capitalización; si fueron desacertados muestra bajos resultados y, en consecuencia, bajos beneficios. (Estupiñán & Estupiñán, 2003, p. 128)

En conclusión ‘‘Los indicadores de rentabilidad, denominados también de rendimiento o lucreatividad, sirven para medir la efectividad de la administración de

la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades’’ (Ortiz, 2011, p. 203).

El resultado de la rentabilidad, debe compararse con la tasa de oportunidad del inversionista, o sea aquella a la que está dispuesto a invertir; si es menor la rentabilidad sobre los activos, los activos no estarían generando la rentabilidad esperada, por lo consiguiente debe cambiarse de inversión; si es mayor esta, entonces es la alternativa mejor de inversión. (Estupiñán & Estupiñán, 2003, p. 133)

Eslava (2015) Afirma. ‘‘En una empresa establecer políticas de gestión y maximizar la rentabilidad económica, no puede realizarse sin antes generar la acción de dos ratios financieros como el margen y la rotación’’ (p.163).

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activo total}}$$

El ROA se descompone en dos componentes: margen de beneficio y rotación de activos, al multiplicarlos se obtiene el ROA.

El margen de beneficios mide los dólares de beneficios obtenidos por cada dólar de ventas, se mide en porcentaje.

$$\text{Margen de beneficio} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

La rotación identifica la efectividad que utiliza los activos la empresa, el monto de dólares vendidos por cada dólar invertido, se mide en veces.

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Otro ratio de rentabilidad es Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), que es una medida de cómo les fue a los accionistas durante el año. Como la meta es beneficiar a los accionistas, el ROE, en términos contables, es la verdadera medida del desempeño del renglón de resultado neto. (Ross, 2014, p. 58)

También corresponde al rendimiento, tanto de los aportes de los asociados como del superávit acumulado durante la vida social, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada socio tiene para evaluar sus inversiones.

Cuando un socio decide mantener la inversión en la sociedad, es porque la empresa le responde por un rendimiento mayor a la tasa de mercado, o indirectamente recibe otro tipo de beneficios que compensan su rentabilidad de inversión (Estupiñán y Estupiñán, 2003, p. 131).

El *ROE* calcula el rendimiento obtenido sobre la inversión de los accionistas de la empresa, según (Gitman, 2003) se calcula:

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital total}}$$

Para el cálculo de la rentabilidad financiera o de patrimonio implica los siguientes generadores: margen de beneficio, rotación de activos y apalancamiento, al multiplicar estos indicadores se obtendrá el ROE.

El margen de beneficio mide el rendimiento obtenido por cada dólar de venta, es decir, cuánto gana la empresa por la venta de ese producto. Si el porcentaje de margen de utilidad bruta es mayor, mayor será la cantidad de fondos disponibles para reinvertir, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de beneficio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

La rotación de activos mide la eficiencia de la utilización de los activos para generar ingresos, cuanto más alto es el valor del ratio, mayor será la productividad de los activos para generar ingresos, es decir, muestra la capacidad de generación de ventas, da una idea de cómo se aprovechan los recursos para generar ventas. Su cálculo es:

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

El apalancamiento es la utilización de la deuda para aumentar el capital, cuanto más deuda se utiliza, mayor será el apalancamiento; es decir, si el apalancamiento es mayor lleva a mayores pagos de la deuda lo que reduce las ganancias. Se calcula:

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}}$$

El *ROA* y el *ROE* son indicadores que expresan rentabilidad y facilitan mucha información sobre el uso que se está haciendo de los activos y de fondos propios. Si se combinan de una manera adecuada, puede proporcionar información adicional de la estructura de financiación más adecuada para la empresa (Ross, 2014).

El ratio de rentabilidad es Rentabilidad sobre el capital empleado (ROCE), que según López (2004), es un indicador de rentabilidad que pretende expresar el retorno que el inversor obtiene sobre los capitales empleados en un negocio.

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Capital empleado}}$$

En primer lugar se determina el EBIT que son los beneficios antes de intereses e impuestos, es decir se restan las amortizaciones porque estamos tratando de calcular el beneficio real del negocio y los intereses.

$$\text{EBIT} = \text{Utilidad antes de intereses e impuestos}$$

En segundo lugar el capital empleado se basa en la idea de gestionar un grupo o una corporación en base al ROCE es decir que los accionistas de corporación tienen invertidos unos capitales, de los cuales se quiere obtener la máxima rentabilidad, calculándose de la siguiente manera:

$$\text{Capital empleado} = \text{Total de activos} - \text{Deudas a corto plazo (pasivo corriente)}.$$

El ROCE es un ratio similar al ROE, que permite saber la capacidad de la empresa en generar dinero en base al capital que dispone. Este indicador es muy usado por los analistas como medida para ver la capacidad de la empresa para generar ganancias. (p. 1-4)

Como último ratio de rentabilidad está el Retorno sobre el capital invertido (ROIC), según Lira (2013) permite relacionar lo que la empresa entrega contablemente a acreedores y accionistas netos de impuesto, frente a la inversión que hizo posible tal resultado, mide cuánto de rentabilidad han obtenido los inversionistas por la inversión realizada en la empresa. La fórmula es la siguiente:

$$\text{ROIC} = \frac{\text{NOPAT}}{\text{Capital empleado}}$$

El NOPAT es el beneficio antes de intereses y después de impuestos, Se calcula como beneficio operativo menos el impuesto.

Capital invertido, es la suma de deuda y capital, que se han utilizado en financiar los activos de largo plazo del negocio, los cuales incluyen el capital de trabajo estructural, es decir es toda la inversión estructural que accionistas y acreedores han efectuado en la empresa.

El capital empleado = Total de activos - Deudas a corto plazo (pasivo corriente).

El resultado obtenido, indica cuánto de rentabilidad generó el capital, en sentido amplio, aportado por acreedores y accionistas.

1.1.6. Definición de logística

La logística puede ser considerada la gestión estratégica de la adquisición, traslado y almacenaje de materiales y productos acabados, sus informaciones relacionadas, mediante el canal de distribución, maximizando el lucro presente y futuro (Pinheiro de Lima , Breval, Rodríguez, & Follmann, 2017).

La logística de transporte se encuentra ante un mundo cada vez más globalizado y competitivo con consumidores que piden más calidad en los productos y servicios. La logística juega un papel fundamental para alcanzar altos y mejores resultados en la gestión empresarial, por lo que es de gran importancia el proceso logístico de cualquier organización. (González , 2016)

La logística se refiere a la forma de organización que adoptan las empresas en lo referente al aprovisionamiento de materiales, producción, almacén y distribución de productos (Gómez , 2014).

Ballou y Ronald (2011) consideran que la logística es un área que se encuentra inmersa en la cadena de abastecimiento, cuya disciplina “planifica, dirige y controla el flujo de materiales, suministros, insumos y productos terminados, así como su almacenamiento eficiente, para satisfacer adecuadamente los requerimientos exigidos por los clientes.”

Para definir la logística nos basaremos en el concepto establecido por Ana Bastos en su libro “La Logística en la Empresa” donde señala a la logística como: “el proceso por el que la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la mercancía, además del control de inventarios, a la vez que maneja con acierto los flujos de información asociados.” (Bastos, 2007)

Martínez, Washington (2009) en su obra Logística empresarial, define a la logística como “el ámbito perteneciente a la cadena de suministro, que añade valor a los bienes o servicios, a través de la realización del cuidado, protección, control, transporte y distribución de bienes, bajo indicadores de tiempo y posición” (p. 89), siendo también de gran relevancia para esta disciplina, el servicio al cliente.

1.1.6.1. Importancia de la logística

Wheelen T. & Hunger J. (2011) expresaron que “la importancia de la logística está en entender el método más eficaz que deben utilizar las empresas para emplear la capacidad de almacenamiento, transporte y distribución, para lograrla ansiada ventaja competitiva.”

Kotler, Philip, Armstrong & Gary (2009) expresan que “la logística es una actividad que añade valor a los procesos comprendidos en la cadena de suministros.”

Heizer & Render (2009) consideran que “una buena administración de las actividades logísticas es capaz de añadir valor a los productos o servicios que realiza la corporación para contribuir a satisfacer en mayor medida los requerimientos de los clientes.”

1.1.7. Definición de transporte

El transporte juega un papel preponderante en cualquier cadena logística, es la parte encargada de acercar el producto o servicio ofrecido hasta el cliente, o viceversa. Independientemente del objeto principal de la cadena, siempre tendrá que utilizar

algún medio, ya sea físico o informático, para lograr el acercamiento mencionado. Las inversiones de capital y recursos en el transporte físico representan una gran proporción de los costes logísticos de las empresas, por lo que los esfuerzos se concentran a la reducción de los mismos. El suministro de servicios o productos por medio de la informática, aunque todavía tiene área de mejora, avanza mucho más rápido en este sentido. (González, 2016)

Las empresas dedicadas al transporte, y logística se ven obligadas a competir en un ambiente dinámico y polifacético con una gran competencia en calidad, precio y desarrollo de nuevos servicios de valor añadido. Esta evolución pasa por tener en las tecnologías de la información y de la comunicación TIC el motor que permite desarrollar el sector y tener un entorno capaz de soportar y ejecutar las estrategias de negocio. (González, 2016)

Normalmente se parte de considerar el transporte como el desplazamiento de personas o bienes en el espacio, utilizando medios especiales, o como una compleja actividad económica que dota de accesibilidad al territorio. Pero es preferible considerar el transporte como un sistema, o bien, como un subsistema dentro del sistema territorial o económico. Por tanto, para que el transporte se pueda llevar a cabo, es necesario que intervengan tres sujetos: el transportista, la persona u objeto a transportar y un medio para realizar dicho transporte. (González N. , 2016)

Prácticamente, desde que el hombre asumió su condición humana, uno de los principales problemas por resolver fue con seguridad el método que permitiese movilizar objetos de un lugar a otro, si se toma en consideración que no todos los recursos que se requerían para sobrevivir estaban a su alcance. Este problema no solo representó un gran reto para la humanidad y permitió el inicio y desarrollo de los medios de transporte conocidos hoy en día, sino que también dio origen a grandes enigmas, puesto que todavía, hoy en día, no ha sido posible establecer cómo los pueblos antiguos lograron trasladar grandes cargas de piedra, granito y otros materiales, con pesos de varios cientos de toneladas, sin el uso de alguna herramienta o avance tecnológico significativo del que exista registro alguno. Por ejemplo, los constructores a las orillas del Nilo tenían que trasladar grandes obeliscos en barcas que no superaban los 60 metros. Esto requería de un gran esfuerzo físico y una alta cantidad de mano de obra, lo cual implicaba seguramente varios días para llevar a cabo

una sola operación de cargue, traslado y descargue de esos materiales; sin mencionar la prácticamente nula seguridad para los trabajadores. (Mora L. , 2014)

La transportación incluye el movimiento físico de personas y/o bienes entre los puntos de origen y destino (Coyle, Langley, Novack, & Gibson, 2013). El hecho de que el transporte por carretera es, más rápido, más confiable y menos sujeto a pérdidas o daños, tienen la ventaja a la que los hombres de negocios frecuentemente atribuyen un valor considerable (Ballou, 2004). La cadena de suministro es una red de organizaciones que están separadas por distancia y tiempo. (Coyle, Langley, Novack, & Gibson, 2013)

El sistema de transportación vincula, desde el punto de vista geográfico, a clientes, proveedores, miembros del canal, plantas, almacenes y tiendas de menudeo (Coyle, Langley, Novack, & Gibson, 2013). Mejores infraestructuras reducen los costos de transporte y mejoran indirectamente la competitividad nacional (Coca, Márquez, & Martínez, 2005). El sector del transporte proporciona un servicio "horizontal" que beneficia al conjunto de la economía, tanto en lo relativo a la producción de bienes como de servicios, y que, si se paraliza, perjudica asimismo a toda la economía (Organización Mundial del Comercio, 2015).

Con capacidades eficientes y efectivas de transportación, las organizaciones pueden crear cadenas mundiales de suministro que aprovechen las oportunidades de abastecimiento de bajo costo y les permita competir en nuevos mercados (Coyle et al., 2013).

Benjamín Cendrero en su libro “El Transporte: Aspectos y Tipología” define la palabra transporte como un “sistema formado por múltiples elementos, siendo tres los fundamentales, la infraestructura, el vehículo y la empresa de servicio que viene a constituir la actividad previamente dicha.” (Cendrero & Truyols, 2008)

1.1.7.1. Importancia del transporte

Según Ballou (2011) afirma que “es importante el transporte porque es un servicio de bajo costo y de disponibilidad inmediata, más específicamente es un sistema eficiente y económico que contribuye a una mayor competencia.”

De acuerdo a Monterrosa (2010) indica que “la importancia y el costo del transporte es una de las constantes preocupaciones de los administradores, por ello

algunos establecimientos económicos han decidido separar esta área para darle la atención específica.”

Según Mora (2010) refiere que “algunas veces es más satisfactorio mantener un transporte lento pero de bajo costo, en cambio, en otras ocasiones, se prefiere rapidez para alcanzar las metas operativas del negocio.”

1.1.7.2. Organizaciones de transporte terrestre en Ecuador

El sector de transportación Terrestre, está constituido por cooperativas y empresas, Uniones Provinciales y las Federaciones Nacionales. A continuación, las más considerables:

- Federación de Choferes Profesionales del Ecuador.
- Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Público Interprovincial de Pasajeros (FENACOTIP).
- Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador (FENATRAPE).
- Federación Nacional de Operadoras en Transporte en Taxis del Ecuador, (FEDOTAXIS).
- Federación Nacional de Transportistas Urbanos (FENATU)
- Federación Nacional de Transporte Escolar e Institucional del Ecuador (FENATEI).
- Federación Nacional de Transporte Liviano, Mixto y Mediano del Ecuador, (FENACOTRALI).

1.1.7.3. Entidades reguladoras de tránsito en Ecuador

Actualmente, son tres las entidades encargadas de regularizar las leyes de Tránsito:

- DNCTSV, Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial.
- ANT, Agencia Nacional de Tránsito.
- CTE, Comisión de Tránsito del Ecuador.

1.1.7.4. Gestión del transporte

González (2016) señala que la gestión del transporte tiene dos tareas imperativas, estas son la elección del medio o los medios de transporte a utilizar y la programación de los movimientos a emplear. Estas casi que ocupan el derrotero de la

gestión del transporte, dado que todas las decisiones que tomen deben ajustarse a unas medidas óptimas teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Servicio al cliente
- Calidad
- Eficiencia
- Coste
- Rapidez del servicio
- Regularidad en el servicio
- Puntualidad

1.1.8. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Para Amaya (2005) el enfoque de Michael Porter de las cinco fuerzas de la industria constituye un enfoque necesario para la planeación de la estrategia corporativa, debido a que en función de estas se determina que tan rentable es el mercado a largo plazo para que de esta manera la empresa en función de sus objetivos, recursos y capacidades que posee obtenga los máximos beneficios posibles. De acuerdo a Porter (2008) las cinco fuerzas que constituyen el microambiente de las organizaciones son las que se muestran en la Figura 1. Fuerzas de Porter:

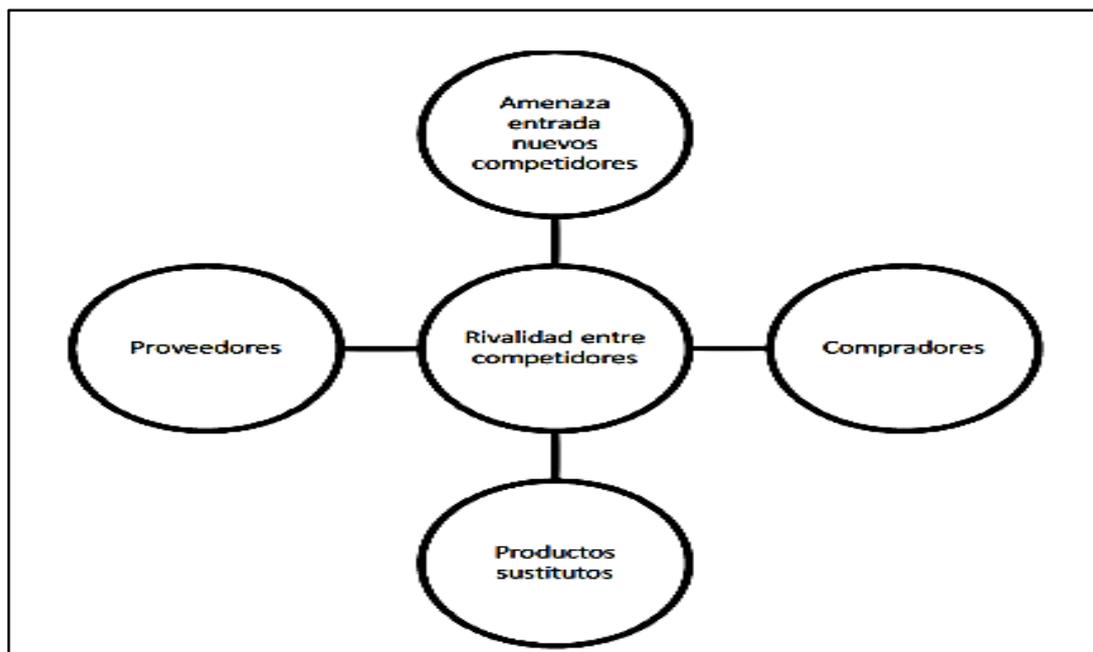


Figura 2. Fuerzas de Porter Tomado de: Libro de Las Ventajas competitivas de M. Porter.

1.1.8.1. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Pedros y Martínez (2005) señalan que la amenaza de entrada depende del tipo y nivel de las barreras que existan en una industria en cuestión, cuando un mercado se presenta atractivo este atrae más inversionistas lo cual provoca que el sector pierda rentabilidad, las empresas que pueden entrar al mercado son conocidas como competidores potenciales y el número de las mismas está en función de cuan estrictas sean las barreras de entrada o de la capacidad de las empresas que se encuentran en la industria.

Baena, Sánchez y Suárez (2003) clasifican las barreras en nueve tipos dentro de las cuales se encuentran: economías a escala, curva de la experiencia, requisitos de capital, costos de cambio de proveedor, acceso a insumos, acceso a canales de distribución, identificación de la marca, diferenciación del producto y las barreras gubernamentales, dichas barreras determinaran si el mercado es accesible para un gran número de empresas, para un grupo determinado o si no existe competidores potenciales.

1.1.8.2. Poder de negociación de los proveedores

Según Puerta (2004) un proveedor con poder de negociación alto podrá imponer: precios, plazos de entrega, modalidades de pago, lo cual afecta la dinámica

del mercado, dicho poder será alto cuando exista una o varias de las seis fuentes o determinantes las cuales son:

1. Existen un número limitado de proveedores para un bien o servicio.
2. No existen productos sustitutos.
3. Si la rentabilidad que produce la industria al proveedor es relativamente baja comparada con su rentabilidad total.
4. Si el producto es diferenciado.
5. Si existen altos costos por cambio de proveedor.
6. Si el proveedor tiene la capacidad de integrarse a la industria ocupando el lugar de la empresa.

1.1.8.3. Poder de negociación de los compradores

Kotler (2003) señala que el poder de negociación de los compradores será alto cuando: estos se unen y forman un grupo empresarial, cuando el producto representa un parte importante de los costos del proveedor, cuando realizan compras en grandes volúmenes, el producto es homogéneo, el costo de cambio de proveedor es relativamente bajo, sensibles al precio y cuando amenazan con integrarse a la industria y ocupar el lugar del proveedor.

1.1.8.4. Productos sustitutos

Para David (2003) los productos sustitutos generan mayor influencia en la industria cuando el precio en comparación con el producto analizado es menor y cuando el precio por cambio por parte del cliente es bajo, la influencia de los productos sustitutos se mide en relación a la participación de mercado que tiene en la industria, y la vez por los planes de expansión y penetración de mercado que tengan las empresas de productos sustitutos.

1.1.8.5. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores se incrementada cuando las empresas se ven presionadas o detectan oportunidades que les permiten tomar ventaja, dicha rivalidad se potencia cuando: existen un excesivo número de ofertantes, el crecimiento del mercado es relativamente bajo, los bienes o servicio son escasamente diferenciados o existen elevadas barreras de salida como inversiones fuertes o contratos las cuales les obligan mantenerse en el sector aun cuando presentan retornos poco significativos. (Boland, Stancatti & Banchieri, 2007)

1.1.9. Modelo de negocios

Según Osterwalder & Pigneur (2011) el modelo de negocios define como la empresa crea, proporciona y capta valor, plantear el modelo de negocios tiene el fin de desarrollar diferentes estrategias para mejorar el entorno de la empresa, además menciona que sirve de anteproyecto en el cual modifica la estructura, actividades y gestión de una organización.

El modelo de negocio permite un avance en la gestión de las actividades, su innovación ayuda a que las organizaciones continúen siendo competitivas debido a que es un factor de éxito al profundizar cambios tanto en la satisfacción de los clientes al crear valor como la estructura interna de la compañía. (Mogollón, Jiménez, Rosell & Calderón, 2014)

Para el autor Jiménez (2013) existen 3 tipos de modelo de negocios, ideales de aplicación para la orientación interna de las empresas de acuerdo a sus recursos y capacidades que posee, los diferentes modelos son:

- Modelo de *core* competencias: O también llamado de competencias centrales busca la manera de mejorar las actividades de la empresa a través de la gestión adecuada de las personas.
- Modelo de cualidades corporativas: Estos modelos permiten reunir las características de la empresa que desea mejorar para llegar a un adecuado desempeño y fortalecer relación con el cliente.
- Modelos holísticos: Son indispensables en el entorno moderno debido a que no solamente se enfoca en las características actuales del éxito, sino que también sirve para crear estrategias en un futuro de la organización que aumente la competitividad, este modelo permite la gestión por competencias, debido a que la empresa se ajusta a los requerimientos de los consumidores, en cuanto a detalles de las personas tanto psicológicas como físicas.

1.1.9.1. Business Model Canvas

El más adecuado para aplicación al trabajo es el de los modelos holísticos debido a que permite el cambio constante en sus procesos de acuerdo a la orientación del cliente alcanzando la competitividad. Uno de los métodos holísticos es el del Business Model Canvas creado por Alexander Osterwalder.

Según Gorgues (2015) es un instrumento fundamental para la creación de modelo de negocios, el cual permite identificar los diferentes aspectos de una organización en un lienzo de 9 pasos interrelacionados entre sí, de esta manera, se constituyen los elementos para formar un proyecto. Lo necesario para que un líder pueda generar valor y ofrecer un mejor servicio al cliente. El Business Model Canvas comprende 9 elementos y 4 áreas que resume las características principales de la empresa, vea la Figura 3. Bloques del Business Model Canvas.

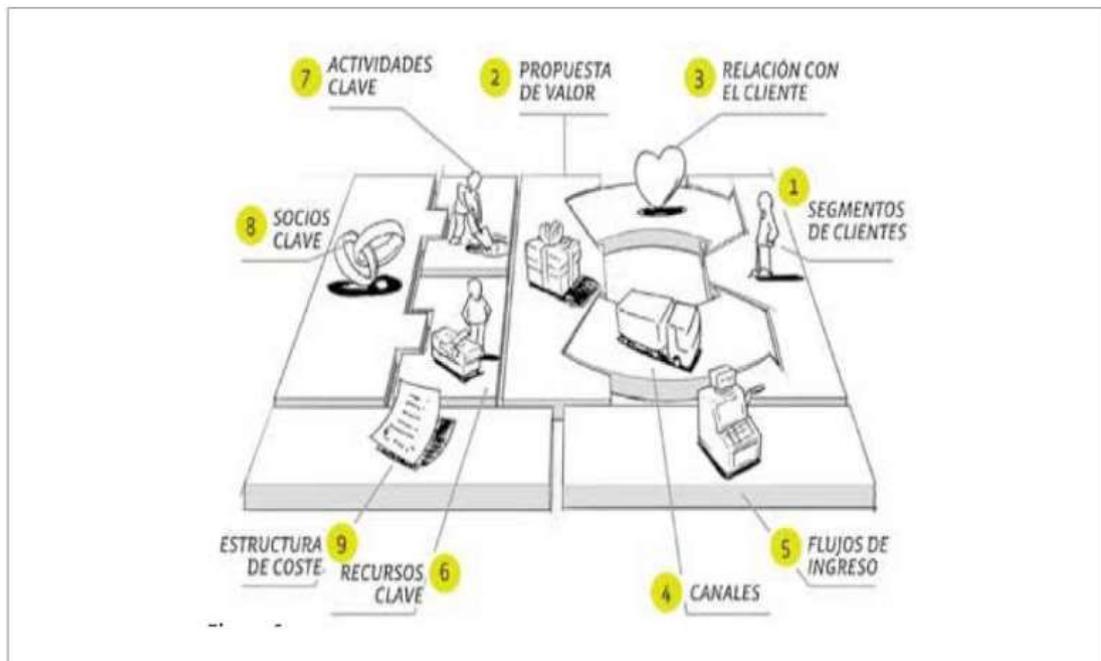


Figura 3. Bloques del Business Model Canvas

Fuente: Gorgues, 2015

Clark, Osterwalder & Pigneur (2012) determinan que las 4 áreas comprenden el quien (segmento y relaciones con el cliente, canales), el qué (propuesta de valor), el cuánto (flujo de ingresos y estructura de costes) y el cómo que son los recursos y capacidades (actividades, recursos y asociaciones clave) distribuidos de manera detallada.

1. Segmentos de mercado: El modelo se enfoca en el cliente, pero la segmentación permite agruparlos de acuerdo a sus necesidades y atributos específicos, el segmento escogido será el objetivo de la empresa, se diferencian por canales, tipo de relación, índice de rentabilidad o la disposición a pagar por el producto ofrecido.

2. Propuesta de valor: Son el conjunto de bienes y servicios que satisfacen las necesidades del segmento de mercado, forma parte de la decisión del cliente. Está encaminada a generar novedad, mejorar el rendimiento, la personalización de productos, reducir los riesgos y dar al cliente comodidad y accesibilidad.
3. Canales: Es el medio por el cual la empresa llega al cliente a través de comunicación, de distribución o de venta, sirve para que el cliente conozca la propuesta de valor.
4. Relaciones con clientes: Puede ser de manera directa o automatizada con fundamentos para captar, fidelizar y estimular a los clientes, las diversas relaciones pueden ser de asistencia personal, autoservicio, comunidades o creación colectiva, la empresa debe considerar la mejor forma de fidelizar al cliente.
5. Fuentes de ingresos: Representan las venas del modelo de negocios, es importante la determinación del precio de acuerdo al segmento y al valor del producto. Pueden darse por pagos directos o diferidos de los clientes. Existen varias formas de generar ingresos como la venta de activos, préstamos o leasing, cuota de suscripción.
6. Recursos clave: Son las herramientas para desarrollar las actividades y así generar valor al cliente, existe 4 tipos de recursos; Los recursos humanos que representan las personas esenciales en una empresa, los físicos como terrenos y otros activos fijos, los intelectuales como el software herramientas, y los recursos económicos como el dinero de la empresa o crédito.
7. Actividades clave: Son las funciones más importantes que debe realizar la organización para poder desarrollar un mejor modelo de negocio. Existen 3 tipos de actividades principales; Las de producción que se enfoca en el producto generador de valor, las de venta que facilita al cliente el valor del producto y su gestión respectiva, y las de soporte que son comunes en la organización y permiten su continuidad.
8. Asociaciones clave: Genera eficacia en una empresa y mejora el modelo de negocio. También llamado “Red de partners”, se encarga de externalizar las

actividades de un negocio para que otra empresa especializada la desarrollo con el fin de aumentar la productividad y disminuir costos.

9. Estructura de costes: Son el rubro que permite el desarrollo de las actividades, la mejora de los recursos clave y permite asociarse de manera adecuada a la empresa, es la liquidez que requiere un negocio para mantener las relaciones con los clientes y mejorar los canales.

1.1.10. Organigramas

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen (Franklin , 2009) muestra de manera detallada, como los puestos se relacionan con otros, esta organización es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa, es por ello, que debe estar bien estructurado para que su lectura sea clara y precisa.

1.2. Marco conceptual

1.2.1. Transporte terrestre de carga pesada

La función del transporte se ocupa de todas las actividades relacionadas directa o indirectamente con la necesidad de situar los productos en los puntos de destino correspondientes, de acuerdo con unos condicionantes de seguridad, servicio y coste (Mora L. , 2014).

1.2.2. Factores tecnológicos y medio ambiente

Para Molinero y Sánchez consideran que la innovación tiene que tener las siguientes características para el transporte urbano: velocidad, capacidad, economía, comodidad e impacto al medio ambiente físico y natural y su seguridad (2003, págs. 267-268).

1.2.3. Movilidad urbana

Para el Banco de Desarrollo de América Latina define la movilidad urbana como el conjunto de desplazamientos de personas y bienes, con base en los deseos y necesidades de acceso al espacio urbano, por medio del uso de los diversos medios de transporte. (Alcántara, 2011)

1.2.4. Medios de transporte urbano

Se puede definir una clasificación de modos de transporte que se desarrollan en las ciudades, discriminándolos en tres grupos; terrestre, aéreo y acuático, los cuales a la vez están compuestos por los denominados “medios” que permiten obtener una mejor clasificación de las diferentes formas en que se desarrolla el transporte. (Quintero & Quintero , 2015)

Tabla 4: *Modos y medios de Transporte*

Modo	Medio	Unidades Transportadoras
Terrestre	Carretero	Automóvil, Bus, Bus Metropolitano, Camión, Motocicleta, Bicicleta, Peatonal.
	Ferrovionario	Tren, Metro, Tranvía, Tren de Alta Velocidad.
	Cables	Teleférico, Funicular, Ferrocarril Funicular, Telecabina.
Aéreo	Aéreo Aerodimos	Aviones, Helicópteros.
	Aéreo Aerostatos	Globo Aerostático, Dirigible.
Acuático	Fluvial	Transbordador o Ferry.

Fuente: (Quintero & Quintero , 2015)

Colmenares (2007) explica que la clasificación de acuerdo al medio, también se pueden definir diversos tipos de transporte atendiendo a la naturaleza de las actividades que desarrolla, en éste aspecto se podrían distinguir: el transporte público, el transporte privado, el de pasajeros y el de carga; éste último podría ser general, de alimentos, de animales y de mercancías.

Por otro lado el aumento de la movilidad urbana en todo el mundo, muchas ciudades se enfrentan a desafíos son precedentes en sus sistemas de movilidad especialmente en los países de desarrollo (Hábitat, 2013, pág. 1).

1.2.5. Red Vial

“Es una un sistema local de circulación que debe responder a la estructura vial de la ciudad. Es conveniente estructurar un sistema completo que incorpore de una manera organizada las cualidades de circulación, estableciendo jerarquías, direcciones, sentidos según el flujo de circulación el flujo de circulación, su origen y destino.” (Bazant, 2006, pág. 189).

1.2.6. Factores Urbanísticos

Años	% Inflación anual
2015	3,90%
2016	3,66%
2017	3,49%
2018	3,35%

Unas de las características en la mayoría de las ciudades del mundo es la carencia y lo limitado del espacio urbano, donde se presenta competencia por el espacio urbano de dos grandes medios de transporte: los automóviles y los transportes públicos; por otra parte los efectos de urbanización de un eje de transporte privado favorece a la urbanización dispersa, ya que su desarrollo en zonas habitacionales son individuales. (Molinero & Sánchez , 2003)

1.2.7. Accesibilidad

Carrión (2013) en su trabajo manifiesta que los edificios que acogen las funciones de la capitalidad (infraestructura gubernamental), las carreteras, las vías y el transporte que centralizan la accesibilidad a ciertos puntos del territorio y la lógica de la implantación de la base económica que se desarrolla alrededor de lo público (pág. 19). Mientras tanto Figueroa (2013) plantea que los sistemas de transporte han modificado las ciudades y con ello también las variables vinculadas a la movilidad y la accesibilidad de los ciudadanos y que las as mayores velocidades ganadas con las mejoras y la diversificación del transporte han abierto las puertas a una ciudad más extendida en su periferia y más densa en sus áreas centrales, que además ha conocido a una dislocación de las actividades dentro de su territorio (pág. 260).

1.2.8. Inflación

La inflación es un aumento generalizado y continuo en el nivel general de precios de los bienes y servicios de la economía. La inflación usualmente se calcula como la variación porcentual del Índice de Precios al Consumidor (IPC), que mide los precios promedio de los principales artículos de consumo. (Pablo, 2007)

Braun y Llach (2010) definen a la inflación como el aumento sostenido y generalizado en los precios de los bienes, por lo que es necesario que los precios de prácticamente todos los bienes suban para verificar la existencia de este fenómeno.

Tabla 5: *Previsiones Macroeconómicas del Ecuador 2015-2018*

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2014

La inflación en el país en los últimos 4 años ha tenido los siguientes porcentajes: para el 2015 tuvo una inflación de 3,90%, teniendo para el año siguiente un 3,66% siendo uno de los valores más altos de los cuatro años tomados en consideración, para el año 2017 se obtuvo 3,49% disminuyendo en un 0,17% en consideración del año anterior, finalmente para el año 2018 fue 3,35%, siendo este valor el menor por el momento.

De acuerdo a Rodríguez (2005), la inflación consiste en un aumento generalizado de los precios debido al aumento del dinero en circulación. ²⁸ En realidad el alza de los precios es una consecuencia de la inflación y no la inflación en sí misma. Ocurre que a veces la cantidad de dinero en circulación (monedas y billetes) crece de manera desproporcionada.

Al respecto indica Martínez (2006), que la inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo.

El fenómeno de la inflación es entendido como un aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía a lo largo de un periodo de tiempo. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares. (Banco Central del Ecuador, 2017).

Clara, Pettico & Suárez (2015) afirman:

La inflación es el aumento continuo y generalizado de precios de los bienes y servicios de la economía. Es continuo porque la variación debe sostenerse en el tiempo, y es generalizado porque afecta a todos los bienes y servicios del mercado, en períodos de inflación, la capacidad de compra de cada unidad monetaria, en nuestro caso el dólar, disminuye. De modo que con la misma cantidad de dinero que poseía previamente al desencadenamiento del proceso de inflación, un consumidor puede acceder a una menor cantidad de bienes o servicios. (p. 5)

1.2.8.1. Clasificación de la inflación

Según Samuelson & Nordhaus (2010) expresan que existen varios tipos de inflación de acuerdo a su magnitud como son:

- a) Baja inflación o moderada. La inflación moderada existe cuando las tasas inflacionistas son inferiores al 10% anual. Se trata de un tipo de inflación manejable a través de políticas económicas convencionales.
- b) Inflación galopante. O “inflación muy alta”, es capaz de provocar incremento en los precios de hasta tres cifras. Es decir, que los productos de consumo podrían duplicar, triplicar o cuadruplicar su precio de un año para otro. El dinero pierde su valor con gran rapidez, por ende, la gente prefiere conservar sólo la liquidez mínima necesaria para sus transacciones cotidianas.
- c) Hiperinflación. Es una realidad cuando la subida de precios es superior al 1.000%, produciendo una pérdida de poder adquisitivo brutal es decir una depreciación completa del dinero y una inestabilidad social y política muy peligrosa.
- d) Estancflación. Este tipo de inflación es producto de la combinación de la inflación con un proceso de recesión. Este proceso rompe con la llamada curva de Philips, que demuestra la relación inversa entre la inflación y la tasa de desempleo, y solamente se puede solucionar actuando sobre la demanda agregada, es decir, con políticas de demanda (aumento del gasto público, descenso de los tipos de interés y reducción de los impuestos).
- e) Deflación. Representa una caída generalizada en el nivel de precios producida por la falta de demanda o el exceso de oferta.

1.2.9. Efectos

De acuerdo con Clara et al. (2015) los efectos que ocasiona la inflación son diversos y pueden ser positivos y/o negativos:

- a) **Pérdida de poder de compra o adquisitivo:** la inflación produce que la moneda nacional pierda valor, y en consecuencia de esto que todos aquellos ingresos que no se ajusten posean menor capacidad de compra.
- b) **Distribución del ingreso:** muy relacionado con la pérdida del salario real. Los sectores que no pueden modificar sus ingresos en el corto plazo, junto

con los desempleados y pobres, son los más perjudicados, generando implícitamente una redistribución negativa del ingreso.

- c) **Preferencias de liquidez del público:** No solo la inflación ya en curso, sino también las expectativas de la misma, hacen que disminuya la preferencia de liquidez del público. Es decir que a las personas no les interesa mantener el patrimonio de forma líquida cuando el dinero va a valer menos, o, si se espera que van a subir los precios de los bienes o valores; la gente querrá adquirir ya esos valores antes que se produzca el incremento.
- d) **Incertidumbre:** en un contexto inflacionario se genera incertidumbre sobre los precios futuros. De esta forma, se vuelve más difícil proyectar, aumentando el riesgo para los inversores. Las empresas y las personas, entonces, deciden posponer inversiones productivas y dedicarse a la especulación financiera para poder conservar su poder adquisitivo.

Además, Díaz (2013) establece otros efectos como:

- e) **Desempleo:** Como el dinero pierde su poder adquisitivo y por lo tanto vale menos, los trabajadores se ven obligados a pedir un aumento de salario para poder mantener su nivel adquisitivo. Este incremento de los salarios puede conllevar a un proceso de sustitución de mano de obra por el capital físico es decir por la maquinaria, provocando un incremento en el desempleo.
- f) **Las Rentas:** Los ahorradores se ven perjudicados ya que con la inflación ven como el dinero que les devuelven con el paso del tiempo vale menos que lo que en su momento habían dejado. Por otro lado, los que tienen deudas se ven favorecidos porque devuelven la misma cantidad, pero con un valor menor.

1.3. Marco referencial

1.3.1. Empresas más importantes de transporte de carga pesada nacional e internacional.

Transportes Noroccidental nace en el año de 1961. Grupo Noroccidental, empresa Ecuatoriana líder en el mercado de transporte de carga pesada y extra pesada, succión y transporte de fluidos, alquiler de maquinaria de izaje y montajes especiales.

En el inicio de sus actividades la empresa se dedicaba al transporte de pasajeros y encomiendas, en las difíciles carreteras de la región Noroccidental de la Provincia de Pichincha, de donde proviene su nombre. (Noroccidental, 2013)

En 1970 , principios de la actividad hidrocarburífera en el Ecuador, gracias a la visión de su fundador, enfoco todo su esfuerzo y dedicación para brindar el servicio de transporte de materiales, insumos y catering, a las compañías petroleras que empezaban operaciones en la Región Amazónica, convirtiéndose en una las empresas pioneras en el transporte terrestre de carga para esta industria y en poco tiempo alcanzo un reconocido prestigio por la seriedad y puntualidad en la entrega de la carga encomendada . (Noroccidental, 2013)

A partir de entonces y a través de los años, de la mano de un intenso y arduo trabajo, la empresa fue consolidándose en el mercado nacional, las oportunidades que brindaba este nuevo mercado se fueron supliendo con una importante inversión en equipos y capacitación de su personal, que le permite continuar ofreciendo sus servicios con responsabilidad y manteniendo el mismo compromiso de excelencia con sus clientes en el sector petrolero , energético e industrial y ser activo protagonista en la ejecución de importantes proyectos de interés público y privado, comprometidos siempre con el desarrollo del país. (Noroccidental, 2013)

Sus principales líneas de negocio en el servicio de transporte se destacan las siguientes:

- **Modulares Hidráulicos** (Modulares Hidráulicos con varias opciones de configuraciones hasta 1,600 ton.)
- **Plataformas camas alta y bajas** (Plataformas cama alta y cama baja de 2, 3 y 4 ejes.)
- **Low boys hidráulicos** (*Low boy* hidráulicos hasta 150 ton.)
- **Plataformas extensibles** (Plataformas extensibles de 40 hasta 150 tones.)

1.3.2. Historia tradelossa empresa Mexicana (Latinoamérica)

Empresa mexicana iniciada en 1930, especialista en soluciones logísticas de carga proyecto ultra pesado y sobredimensionado, montajes y maniobras, con más de 40 años de experiencia en los mercados nacionales e internacionales (Tradelossa , 2012).

Sus principales líneas de negocio en el servicio de transporte se destacan las siguientes:

- Carga ultra pesada
- Carga sobredimensionada
- Montajes y maniobras
- Ingeniería y servicios logísticos

1.3.3. Historia *Mammoet* empresa Holandesa

Mammoet es el líder mundial en el mercado del levantamiento de cargas pesadas y el transporte. Su historia comenzó el 13 de mayo de 1807 en los Países Bajos, cuando el empresario holandés Jan Goedkoop fundó una empresa marítima a la edad de 25 años, con la compra de un buque de carga de 140 toneladas. Fue el comienzo de la revolución industrial y Goedkoop previó que el transporte pesado tendría una gran demanda. La compañía, llamada 'Gebroeders Goedkoop' ('Goedkoop Brothers'), ofreció transporte de carga y pasajeros en el agua. En 1862, la empresa adquirió su primer remolcador y, a partir de 1920, la empresa se centró en los servicios de remolcadores y salvamento. (Mammoet , 2008)

En 1971, Goedkoop se fusionó con Van Wezel de Hengelo, una compañía especializada en transporte pesado y grúas. La nueva empresa se llamaba Mammoet Transport. En 1972, se adquirió otra compañía, Stoof Breda, que en ese momento era uno de los líderes del mercado holandés en el levantamiento pesado y el transporte de ingeniería. En 1973, Mammoet Transport se convirtió en una subsidiaria de Koninklijke Nederlandse Stoomboot-Maatschappij (KNSM) en Ámsterdam. Al mismo tiempo, el nombre de la empresa se cambió a Mammoet. En 1973 se fundó Mammoet Shipping. Esto permitió a Mammoet reforzar su concepto de "fábrica a base", que le permitió a la empresa transportar objetos grandes, como embarcaciones y módulos, desde la fábrica hasta su sitio de destino, en cualquier parte del mundo, e instalarlos. (Mammoet , 2008)

1.4. Marco Jurídico

Esta investigación está regida bajo la ley orgánica de transporte terrestre tránsito y seguridad vial y las normativas de transporte público. Según la Ley Orgánica de Transporte del Ecuador en su artículo.

La actividad del Transporte Terrestre es indispensable para trasladar productos de distintos tipos y a diferentes puntos de entrega, lo que genera que la economía de un país se mantenga activa. Según la Ley Orgánica de Transporte del Ecuador en su artículo 46: El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. (Asamblea, 2014)

La agencia nacional de tránsito establece los siguientes artículos en los servicios de transporte de carga pesada:

Art.1 Los permisos de Operación que reciba la Compañía para la prestación del servicio de transporte comercial de carga pesada, serán autorizados por los competentes organismos de tránsito, y no constituyen títulos de propiedad, por consiguiente no son susceptibles de negociación.

Art.3 La Compañía en todo lo relacionado con el Tránsito y Transporte Terrestre, se someterá a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y sus Reglamentos; y, a las regulaciones que sobre esta materia dictaren los organismos competentes de Transporte Terrestre y Tránsito.

1.4.1. La constitución de la república del Ecuador

La Constitución de la República de Ecuador (2013), establece: “Art. 33.- El trabajo es un derecho, un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

En conformidad con la Carta Magna en el Art.326.-“se establece que a trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración”, de igual manera en su Art. 328.- “establece que la remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las

necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria”.

Capítulo II: Situación actual de la empresa Panda S.A.

2.1. Organización societaria de la empresa

La empresa de transporte de carga pesada Panda S.A, es una compañía familiar constituida como sociedad anónima, dedicada a la prestación de servicio de transporte comercial de maquinarias pesadas en el área urbana y rural de la ciudad de Babahoyo, la misma que está autorizada por los competentes organismos de tránsito. Panda S.A cuenta con tres accionistas con un capital suscrito y pagado de \$804.00 repartido en partes iguales que representan 268 acciones ordinarias de \$1 c/u.

Los vehículos son el patrimonio esencial de la empresa, están a nombre de cada propietario – accionistas que no han trasferido estos bienes a la empresa, debido a los temores que han tenido, de operar de forma totalmente formal como empresa pequeña, porque tenían preocupaciones de los cambios en el entorno político económico interno que se avizoraban con la salida del Presidente Rafael Correa Delgado y su gran actividad en impulsar la obra pública, motor de la activación económica del país.

2.2. Análisis de competitividad

2.2.1 Análisis FODA

Se ha implementado una matriz estructurada en lo que denominamos ambiente interno y externo, combinado su análisis apoyado en el teorema de Pareto (80/20) para determinar las prioridades y trabajar con los factores claves de éxito y críticos en el plan de mejoramiento comercial propuesto en el capítulo siguiente.

Tabla 6 *Análisis foda*

AMBIENTE INTERNO							
No.	Fortalezas	F.C.E. (80/20)	Prioridades	No.	Debilidades	F.C. (80/20)	Prioridades
1	Capital propio	20%	II(80%)	1	Bajo nivel Administrativo o empresarial	15%	A(20%)
2	Chofer profesional	20%	III(80%)	2	Concentración en cliente grande: Municipio	30%	I(80%)
3	Promedio edad 50 años	5%	C(20%)	3	Débil contactos con la Prefectura	35%	II(80%)
4	Experiencia	10%	A(20%)	4	Débil contactos con Mint. de Transporte	20%	III(80%)
5	Conocedores de la zona	10%	IV(80%)	5	0	0	0
6	Contactos con el Municipio	30%	I(80%)	6	0	0	0
7	Contactos con clientes del sector	5%	B(20%)	7	0	0	0
TOTAL		100%	80% / 20%	TOTAL		100%	85% / 15%
AMBIENTE EXTERNO							
No.	Oportunidades	F-C. E (80/20)	Prioridades	No.	Amenazas	F.C. (80/20)	Prioridades
1	Diversificar los cabezales con otras plataformas para no depender de un solo servicio	70%	I(70%)	1	Exceso de competencia de personas naturales, fact menos el 15% del costo promedio.	30%	I(80%)
2	Daños viales por las lluvias	15%	A(20%)	2	No facturan IVA.	20%	II(80%)
3	Mant. De las obras contratadas	15%	B(20%)	3	Crisis política y elecciones	15%	IV(80%)
4				4	Reducción de la obra pública	10%	A(20%)
5				5	Paralización de la obras contratadas	25%	III(80%)
TOTAL		100%	70% y 30%	TOTAL		100%	90% y 10%
SIMBOLOGÍA				SIMBOLOGÍA			
*	F.C.E. = Factor Clave de Éxito			*	F.C. = Factor Crítico		

Fuente: Elaboración propia apoya en metodología sugerida por el Tutor: J. Humberto Mancero M. Ph.D (c)

Tabla 7 Resumen del FODA ajustado por prioridades de Pareto.

AMBIENTE INTERNO							
No.	Fortalezas	F.C.E. (80/20)	Prioridades	No.	Debilidades	F.C. (80/20)	Prioridades
1	Contactos con el Municipio	30%	I(80%)	1	Concentración en cliente grande: Municipio	30%	I(80%)
2	Capital propio	20%	II(80%)	2	Débil contactos con la Prefectura	35%	II(80%)
3	Chofer profesional	20%	III(80%)	3	Débil contactos con Mint. de Transporte	20%	III(80%)
5	Conocedores de la zona	10%	IV(80%)	0	0	0	0
TOTAL		80%		TOTAL		85%	
AMBIENTE EXTERNO							
No.	Oportunidades	F-C. E (80/20)	Prioridades	No.	Amenazas	F.C. (80/20)	Prioridades
1	Diversificar los cabezales con otras plataformas para no depender de un solo servicio	70%	I(70%)	1	Exceso de competencia de personas naturales, fact menos el 15% del costo promedio.	30%	I(80%)
TOTAL		70%		2	No facturan IVA.	20%	II(80%)
				3	Paralización de la obras contratadas	25%	III(80%)
				4	Crisis política y elecciones	15%	IV(80%)
				TOTAL		90%	

Fuente: Elaboración propia apoya en metodología sugerida por el Tutor: J. Humberto Mancero M. Ph.D (c)

2.2.2 Análisis PERSTAL

Herramienta utilizada cualitativo que ayuda a identificar las condiciones del entorno en que se desenvolverán los negocios en siete ámbitos importantes, se utiliza una versión actualizada con la ayuda del Tutor (J. Humberto Mancero Mosquera).

Se puede contrastar con el análisis FODA, de forma complementaria para identificar coincidencias relevantes.

Tabla 8 *Análisis perstal*

No.	Políticas	Económicas	Religiosas	Sociales	Tecnológicas	Ambientales	Legales
1	Proceso electoral 2019-03-24	Recesión – económica general	Descanso los días domingos asist Iglesias.	Ferías populares agrícolas y comerciales	Pérdida de señal telefonía celular Internet	de Vehículos Diesel, contaminantes	de Exigibilidad de facturación y cobro del IVA
	(-) Alta	(-) Alta	(-) Leve	(-) Alta	(-) Media	(-) Alta	(-) Alta
2		Paralización de la obra pública					Mayor control de unidades nuevas y en buen estado
		(-) Alta					(+) Media
3		Daños en vías por lluvias invernales					
		(-) Alta					
4		Fuerte endeudamiento como país					
		(-) Alta					

Conclusión: Todos los negocios son de riesgos, esta herramienta solo ayuda a visualizar en que temas a que tomar precauciones y mejorar controles y estrategias para contrarrestarlas o lograr convertir a las crisis en oportunidades. La conservación de las unidades en excelente estado operativo es clave en el negocio y contar con choferes altamente responsables, para brindar servicios de calidad en tiempos adecuados.

Fuente: Elaboración propia apoya en metodología sugerida por el Tutor: J. Humberto Mancero M. Ph.D (c)

2.2.3 Análisis de las Fuerzas de Porter + Complementariedad

Esta poderosa herramienta de análisis cualitativo ayuda a visualizar componentes esenciales de los negocios en sus aspectos eminentemente comerciales: directos e indirectos, la misma que se ha robustecido con la incorporación del sexto componente que simbólicamente representa el pedestal o base en que se sostiene el

funcional diamante de cinco lados, tal como bella joya, ilumina el análisis de amenazas de riesgos para tomar la decisión de: ingresar, mantenerse o salir de los negocios.

Tabla 9 *Análisis de las Fuerzas de Porter*

No.	Componentes	Conclusiones
1	Rivalidad de competidores: Existen muchos competidores en la zona en el servicio de transporte de maquinaria y equipos con tráiler de cama baja; debido a que la zona es agrícola y hay volumen de obras viales en construcción y mantenimiento o reparaciones por efectos de las lluvias.	Se compite mucho por precios en este nicho de mercado de transporte de cama baja. Intensa y alta,
2	Productos sustitutos: Técnicamente no existen para maquinaria pesada grande, se podrían hacer transporte de maquinaria pequeña tipo <i>Boy-Cat</i> , por helicópteros que siempre serán más costosos y sólo se usan en emergencias de magnitud u obras emergentes.	Débil amenaza y oportunidades bajas
3	Nuevos competidores: El gobierno podría hacer más rentable sus inversiones asignando a que la unid. de construcciones del ejército y la fuerza terrestre presten estos servicios como empresas de autogestión, para ganar en seguridad	Es una posibilidad presente, mediante una administración eficiente del sector público. Amenaza baja
4	Poder de los proveedores: La única forma de consolidar cierta respetabilidad es que los transportistas estén agremiados y organizados en cooperativas, para lograr fijar tablas de precios justas, reparto del trabajo de forma equitativa, obtener exoneraciones de parte del gobierno en derechos arancelarios e insumos para ser más competitivos. Porque todas las unidades son importadas, igual los repuestos	Debido a las importaciones de piezas y partes y las propias unidades de transporte. Los cajones y plataforma se confeccionan localmente con insumos importados al menos el 50%. Amenaza Alta
5	Poder de los clientes: En la zona de influencia existen tres clientes claves que son los mayores generadores de volumen de trabajo: a) Los Municipios, b) Consejo Provincial c) Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD); parroquial-rural, cantonal, provincial, regional.	Son una forma de monopsonios con poder político. Su influencia es Alta.
6	Complementariedad: Cada vez mantener negocios de nichos o segmentos exclusivos y únicos en muy riesgoso, sensible, normalmente de precios altos y con menor número de clientes. Los negocios que se mantienen normalmente son los que han logrado la adecuada diversificación mediante multi-productos y servicios y se han expandido territorialmente.	Solución: La empresa Panda S.A. podrá subsistir si diversifica y expande territorialmente, utilizando los cabezales de sus tráiler con plataformas móviles intercambiables, para atender múltiples clientes, sectores y prestar servicios variados de transporte
	Conclusión general: Este negocio es de barrera alta en su ingreso por la inversión inicial y además requiere disponer de capital de trabajo, para brindar el excelente mantenimiento preventivo y correctivo oportuno. El adagio popular de “Vehículo parado no gana flete”, ilustra sabiamente como opera éste negocio.	

Fuente: Elaboración propia apoya en metodología sugerida por el Tutor: J. Humberto Mancero M. Ph.D (c)

2.2.4. Encuestas a clientes para apreciar el servicio al cliente:

Se ha realizado encuestas a 8 colaboradores claves de la empresa municipal, utilizando un cuestionario de 8 preguntas abiertas, para conocer su visión de cómo está el servicio proporcionado en términos generales. A continuación se adjuntan los cuadros de la tabulación de los datos y el análisis respectivo:



Figura 4. Encuestas a clientes de la empresa municipal

El análisis de datos de acuerdo a las encuestas, el 67% afirmó que el actual servicio de transporte de carga es eficiente, mientras que el 33% indicó que no lo considera como tal debido a retrasos básicamente.



Figura 5. Encuestas a clientes de la empresa municipal

La carga que transporta está asegurada en el 89%, decisión del cliente, porque el 11% la consideran de menor riesgo.



Figura 6. Encuestas a clientes de la empresa municipal

Los encuestados respondieron que el 33% han tenido experiencias de robo y pérdida en la carga, mientras que el 67% indicaron que no han sufrido de pérdidas o robos en su carga. Esta respuesta es sensible y amerita de urgencia atender e investigar, porque en las estadísticas de reclamos de los clientes no es real esta situación, investigando en lo interno, se encontró que la Municipalidad si ha tenido este problema con otros proveedores y se percibe equivocaciones en los nombres de los mismos con quienes de aplico la encuesta; situación que obliga a realizar un plan de relaciones públicas para aclarar esta situación de forma personal y directa con los encuestados, porque esta mala percepción puede afectar la contratación de servicios para la empresa Panda S.A., en el futuro.



Figura 7. Encuestas a clientes de la empresa municipal

Según las encuestas realizadas, el 22% indicó que el seguro lo cubre la empresa transportista, mientras el 78% señaló que lo cubre la persona o empresa que envía la carga.



Figura 8. Encuestas a clientes de la empresa municipal

Según los resultados obtenidos en las encuestas un 89% indican que la carga se traslada con factura, mientras que el 11% no contaban con ningún documento de soporte para el traslado de la carga. Situación anómala debido a que hay disposiciones precisas del SRI, con respecto al traslado de mercaderías, equipos y bienes en general, corriendo el riesgo de la confiscación de los mismos

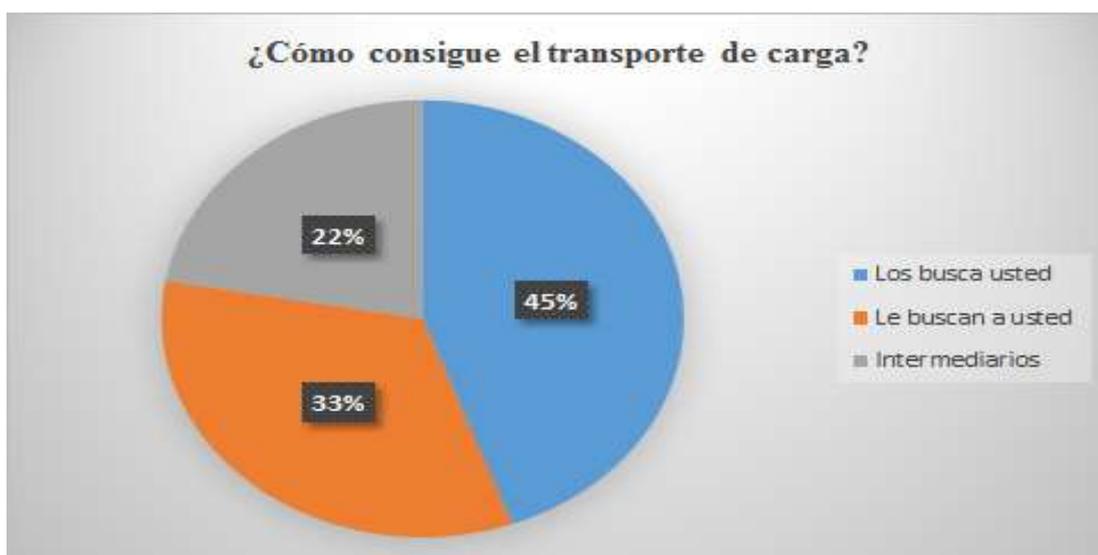


Figura 9. Encuestas a clientes de la empresa municipal

Según las encuestas el 45%, consideran que las empresas buscan quien les realice el transporte, mientras que el 33% indican que los buscan para ofrecerles el servicio de transporte de carga y por último el 22% de los encuestados aseguran que es realizado por intermediarios.



Figura 10. Encuestas a clientes de la empresa municipal

Se puede observar que el 67% de los encuestados indicaron que la carga sí llega a su destino en el tiempo establecido, mientras que el 33% señalaron que a veces no es entregada en el tiempo previsto.



Figura 11. Encuestas a clientes de la empresa municipal

Según los encuestados indicaron que el 56% sí han contratado el servicio informal para trasladar su carga, mientras que el 44% señalaron que nunca han contratado un transportista informal.

2.2.5. Principales competidores del negocio en la zona geográfica de influencia.

Existen tres empresas legalmente constituidas y registradas tanto en la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad vial, como en la Asociación de Transporte Pesado.

- Compañía de transporte de carga pesada Contrarioba S.A.
- Transporte de carga pesada Hidalgo Daniel "Cotracadahi" S.A.
- Transimesa transporte de carga pesada Matilde Esther S. A.

Se estima que existen cerca de 25 transportistas dueños de sus propias unidades que trabajan con su medio de transporte de forma personal como personal natural.

Claramente se aprecia que el mercado es un nicho para pocos participantes y lo que está sucediendo es un exceso de oferta de propietarios de transporte especializados de carga pesada de cama baja. En la propuesta de soluciones se propondrán las posibles soluciones, para volver a este servicio más rentable y diversificado, acorde con las demandas reales del sector.

2.2.6. Gestión comercial actual

La comercialización y publicidad realizada en la empresa es a través del modelo de marketing viral y referidos; el problema básico que tiene la empresa es la alta concentración de su negocio en un solo servicio “transporte de cama baja” que se agrava más ahora, por ser el Municipio de la ciudad de Babahoyo, el único cliente mayoritario, que demanda de órdenes de trabajo, que genera ingresos a todos los participantes en este negocio.

Además, se debe realizar un alto esfuerzo de lobby comercial y relaciones públicas, con los funcionarios debido a la politización de la institución. Esta situación expuesta identifica la pregunta de investigación No. 4 **¿Las estrategias comerciales que sigue la empresa, están siendo competitivas?**

Por los resultados alcanzados, se evidencia la falta de gestión comercial en obtener más clientes frecuentes, porque los mayores generadores de trabajo están en el sector público a más del Municipio; a través de los GAD, Prefectura y Ministerio de Transporte y Obras Públicas; debido a las obras de vialidad, pavimentación de calles, caminos vecinales y carreteras. En el sector privado, están en el sector agrícola, minero y de la construcción.

Otro gran problema lo constituye la falta de diversificación de equipos para poder atender más oportunidades de negocios en el campo del transporte y la construcción civil como, por ejemplo: transporte de materiales de desalojo, relleno, transporte de piedra y arena para, transporte de combustibles, transporte de productos agrícolas, mercaderías importadas.

La situación se agrava debido a la competencia existen de las personas naturales que facturan sin IVA., a diferencia de la persona jurídica que si están obligadas a hacerlo. Lo que produce una forma real de competencia desleal.

La crisis económica actual, también ha reducido la obra pública, principal demandante de estos servicios: Todos estos factores contribuyen a que se produzca un bajo volumen de trabajo. Afectando los ingresos y la rentabilidad financiera del negocio, siguiendo el modelo de empresa pequeña de capital abierto o S.A.

2.3. Diagnóstico de su situación económica y financiera

La empresa Panda S.A. cuenta con estados financieros que muestran su posición financiera desde que fue constituida, estos documentos son requisitos primordiales para poder acceder a los permisos de circulación emitidos por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Como se puede apreciar los estados financieros muestran a la empresa prácticamente sin operaciones desde su creación, debido a que sus accionistas se han desestimulado, debido al bajo nivel de demanda que tienen de trabajo en la zona geográfica segmentada, como se explicó anteriormente en el ítem 2.2.5. (Principales competidores del negocio en la zona geográfica de influencia).

Como pregunta de investigación de orden financiero se elaboró la pregunta de investigación No. 1. **¿La situación financiera de la empresa en relación a su capital propio y ajeno es adecuada?**

Se puede definir como saludable y acertada porque invirtieron su propio patrimonio, no se endeudaron, pudiendo subsistir a la crisis de pago del sector público, por la caída del precio del petróleo. Como se aprecia en el BGI., no están registrados los vehículos como activos y no poseen financiamiento ni propio ni ajeno de los mismos.

La inversión es alta, fue realizada en el año 2014 por \$240.000.00, como personas naturales individuales por los tres accionistas. Que además compraron entre los tres, una unidad adicional como respaldo en caso de daño severo o alta demanda de trabajo.

Tabla 10 *Diagnóstico de la situación económica y financiera de Panda S.A.*

Panda S.A.:					
Balance General Integrado					No han subido la información
Cuentas	2014	2015	2016	2017	2018
Total de Activos	\$804,00	\$804,00	\$834,00	\$2.259,85	\$0,00
Total de activos corrientes	\$300,00	\$300,00	\$330,00	\$1.870,00	\$0,00
Caja y bancos	\$300,00	\$300,00	\$330,00	\$1.870,00	\$0,00
Clientes	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Inventario de repuestos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Activos no corrientes	\$504,00	\$504,00	\$504,00	\$389,85	\$0,00
Equipos de Computación	\$354,00	\$354,00	\$354,00	\$350,00	\$0,00
(-) Deprec Acum de equipos de Computación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$110,15	\$0,00
Muebles y Enseres	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$0,00
(-) Deprec Acum de Muebles y Enseres					
Vehiculos (1)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Deprec Acum de Vehiculo 1	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos de Constitución	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-) Amortz de gastos de Cosntitución	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total del Pasivo y Patrimonio	\$804,00	\$804,00	\$834,00	\$2.259,85	\$0,00
Total del Pasivo Corriente	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Proveedores	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total del pasivo no Corriente	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Patrimonio	\$804,00	\$804,00	\$834,00	\$2.259,85	\$0,00
Capital Social	\$804,00	\$804,00	\$804,00	\$2.159,85	\$0,00
Utilidades de años Anteriores					
Utilidades del Ejercicio / Pérdidas del Ejercicio	\$0,00	\$0,00	\$30,00	\$100,00	\$0,00

Elaborado por: Autora Tomado de: Información del SRI

Cómo se puede observar la administración de la empresa se ha retrasado en la subida de la información para ser presentada al SRI, por el año 2018, el plazo vence el 31/03/2019. Técnicamente es una empresa de escritorio sin movimiento porque su actividad; los accionistas la realizan a título personal, mediante ordenes de trabajo del Municipio de Babahoyo. Siendo ellos mismos los propios choferes, se ha convertido en un negocio de subsistencia decente, con libertad de horario en ocasiones, con lenta prosperidad a pesar de la gran inversión individual realizada.

2.3.1. Procesos operativos y logística del negocio para establecer los ingresos del periodo año BASE (2019)

Transporte pesado Panda S.A., hasta el año 2018 cuenta con cuatro cabezales en perfecto estado, conectados con un sistema de comunicación directa mediante radios y teléfonos celulares; con plataforma de cama baja.

Estimación de los ingresos según el comportamiento actual sin realizar el plan comercial, que se diseñara en el capítulo No. 3.

El número de viajes por unidad es de aproximadamente 15 al mes, el cual, multiplicado por el número de unidades, y los 12 meses, da una Capacidad Operacional de 720 viajes anuales aproximadamente.

N° de Unidades x N° de viajes aprox. x N° de meses = Capacidad Anual (4 X 15 x 12) = 720 viajes anuales aprox. X Precio promedio \$100,00. Generaría ingresos estimados anuales de \$72.000 anuales, siguiendo el mismo escenario actual hasta el año 2018.

2.3.2. Proyección de resultados del negocio para el año BASE 2019 en base a un escenario conservador de subsistencia como personas naturales.

Para efectos de realizar esta proyección se ha estimado los ingresos con datos reales del 2019, para efectos de las proyecciones se considerará un crecimiento de inflación del 3% anual partir del año 2020 hasta el año 2023.

La estructura de costos y gastos es como sigue: Costo dotación de personal, según cuadro adjunto.

Tabla 11 *Costo de dotación de personal año 2019*

No.	Cargo	Sueldo	Carga Social 32,98%	Carga Social D.C. \$ 394	Costo total de la dotación (Ms)	Costo Dotación de Personal ANUAL
1	Secretaria	\$ 500,00	\$ 164,90	\$ 32,83	\$ 697,73	\$ 8.372,80
2	Chofer 1	\$ 1.000,00	\$ 329,80	\$ 32,83	\$ 1.362,63	\$ 16.351,60
3	Chofer 2	\$ 1.000,00	\$ 329,80	\$ 32,83	\$ 1.362,63	\$ 16.351,60
4	Chofer 3	\$ 1.000,00	\$ 329,80	\$ 32,83	\$ 1.362,63	\$ 16.351,60
TOTAL		\$ 3.500,00	\$ 1.154,30	\$ 131,33	\$ 4.785,63	\$ 57.427,60

Elaborado por: Autora

La dotación de personal con que opera la empresa en la realidad a nivel de negocio informal como personal natural, tiene una dotación de personal básica y funciones limitadas a la estructura organizacional. De allí surge la pregunta de investigación No. 3 **¿El modelo de organización administrativa, descripción de funciones y procedimientos de la empresa es apropiado a la realidad del negocio?**

Se puede definir como acertado, en épocas de crisis. No es adecuado en función de la gran inversión y de las posibilidades que debería ofrecer un negocio formal de transportación multimodal.

Se estiman en función de los ingresos reales de la empresa informal como persona natural de la siguiente forma;

Tabla 12 Estructura de costos y gastos – año 2019

5.0	Egresos totales	\$ 71.827,60	Comentarios
5.1	Costo dotación de Personal (3% inflación)	\$ 57.427,60	Anexo Tabla 11
5.2	Costo Operativo de mantenimiento. (10% de los Ingresos)	\$ 7.200,00	Los ingresos para el año 2019 son de \$72.000
5.2	Gastos Administración (5% de los Ingresos)	\$ 3.600,00	Los ingresos para el año 2019 son de \$72.000
5.3	Gastos de ventas (5% de los Ingresos)	\$ 3.600,00	Los ingresos para el año 2019 son de \$72.000

Elaborado por: Autora

Con esta información proyectando el comportamiento del año 2019 en base al escenario conservador considerado. Los resultados del ejercicio se estimarían en:

Ingresos: \$72.000 – Egresos: \$71.827.60 = REA (Utilidad con tendencia al equilibrio de \$172.40 al año 2019. Respondiendo la pregunta de investigación No. 2 **¿La rentabilidad de la empresa es adecuada según las inversiones realizadas en activos fijos?**

Definitivamente no es rentable, se ha convertido en un negocio de subsistencia para los propietarios de las unidades de transporte. Porque ellos básicamente ganan \$1.000 ms de salarios sin afiliación al seguro social. Tal como se apreció en la proyección del negocio como persona natural del año base 2019.

2.3.3. Inversión inicial del negocio de los accionistas.

Los accionistas son miembros de una familia que han laborado varios años en la actividad del transporte y conocen el negocio, su educación esta fortalecida en ese ámbito; porque son choferes profesionales, ruteros, conocedores de la zona geográfica, saben de mecánica como para no ser engañados y realizan un adecuado mantenimiento

de sus unidades, sus debilidades más están identificadas en sus habilidades gerenciales y administrativas, como para desarrollar el negocio asumiendo retos y estrategias innovadoras diferentes.

Tabla 13 *Inversiones en Vehículos realizadas y financiadas como personas naturales.*

No.	Accionistas	Vehículos	Costo inicial	Inversión común igual de los accionistas
1	N.N.	Cabezal 1 y plataforma de cama baja	\$60.000	\$80.000
2	N.N.	Cabezal 2 y plataforma de cama baja	\$60.000	\$80.000
3	N.N.	Cabezal 3 y plataforma de cama baja	\$60.000	\$80.000
4	Propiedad común, equipo de respaldo	Cabezal 4 y plataforma de cama baja	\$60.000	\$0
TOTAL			\$240.000	\$240.000

Elaborado por: Autora

2.4. Fuerza de ventas

Transporte pesado Panda S.A., no cuenta con un departamento de ventas establecido, son los directivos y los mismos socios son los que salen a ofertar el servicio, manejan los vehículos para ahorrar los costos de choferes y poder vivir de los vehículos.

La empresa no cuenta con planes establecidos de promoción y publicidad por el momento, la crisis financiera y los problemas internos han sido la causa principal para que no se desarrollen estas actividades.

Están consistentes que el negocio formalizado y pagando la estructura según la dotación de personal la empresa perdería dinero anualmente. Tal como se demostró en el análisis de la proyección de resultados anterior. Además, no se invierte en publicidad formal. Técnicamente el negocio es una microempresa de transporte, por el número de empleados y tiene como particularidad que la inversión en vehículos es alta.

Capítulo III Propuesta del plan comercial (2019-2023)

3.1. Plan comercial de la empresa Panda S.A.

Como se puede apreciar en el capítulo anterior la empresa siendo jurídicamente constituida, no ha operado por múltiples restricciones que los propios accionistas han encontrado como amenazas del negocio y su inexperiencia en la gestión administrativa, de allí la oportunidad para mí como profesional joven y en proceso de graduación profesional.

Además siendo parte del entorno familiar me brindaron la oportunidad de utilizar su caso real que refleja el de muchos emprendedores que temen a la formalización y competir en el mercado tomando decisiones diferentes a las que tradicionalmente han venido realizando y se resisten a los cambios, porque les resulta cómodo, hacer lo mismo de siempre y lamentarse de las crisis, responsabilizando a los gobiernos de turno, evadiendo la responsabilidad de innovar sus negocios y avanzar como emprendedores.

3.2. Modelo de la organización

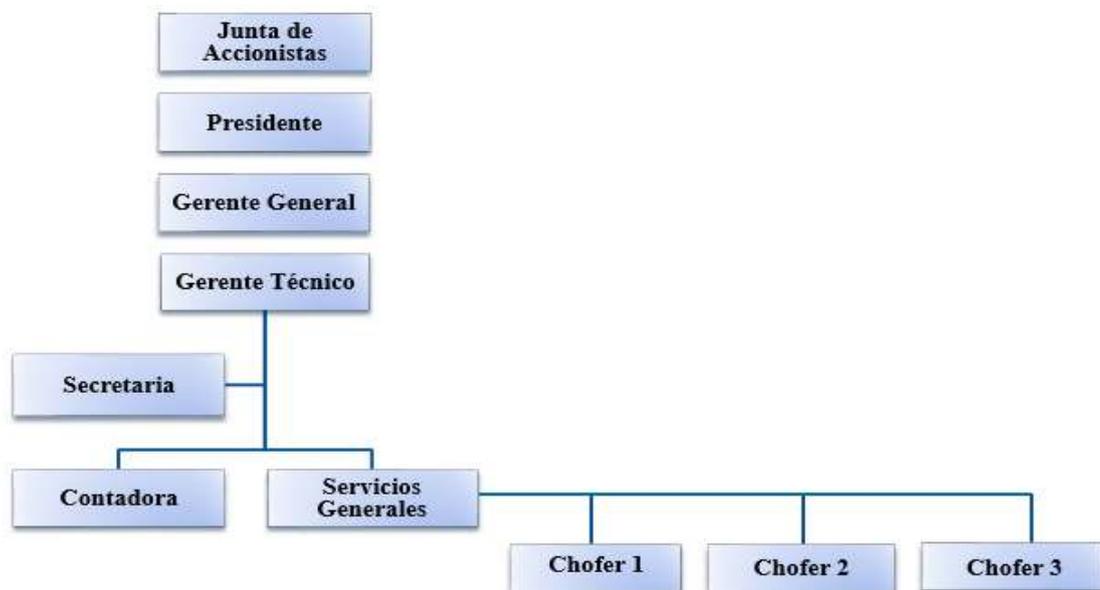


Figura 12 Estructura Administrativa actual de la empresa Panda S.A.

Elaborado por: Autora

La empresa Transporte pesado Panda S.A., utiliza el modelo piramidal tradicional en el diseño de su estructura organizacional jerárquica lineal definida, la Figura 4. Muestra de forma gráfica los niveles de autoridad y responsabilidad. “organigrama jerárquico funcional”.

3.3. Resumen de funciones del personal:

En la empresa se han determinado seis puestos de trabajo y sus funciones establecidas, de la siguiente manera:

- Junta General de accionista: formada por los tres accionistas.
- Presidente: Generador de la planificación de largo plazo, proyecta el negocio estratégicamente a cinco años mínimo; responde por la diversificación del negocio y su expansión territorial.

Las nuevas inversiones para renovar las unidades de transporte y obtener las fuentes de financiamiento convenientes, liderar gestiones gremiales para formar la asociación de transportistas de zona, para lograr poder de negociación y mejores condiciones a nivel de regulación y control, con las autoridades de tránsito y ministerio del transporte.

- Gerente General: Representante legal, judicial y extrajudicial de la compañía. Opera la empresa en el corto plazo y cumple la planificación operativa para cada ejercicio económico; a nivel de ingresos, costos y gastos, política de crédito, administración de la flota de vehículos y personal.
- Gerente Técnico: Responsable de coordinar que todos los mantenimientos de la flota de vehículos se cumplan, mantener al día la vigencia y pagos de las pólizas de seguros de las unidades y los choferes, abastecimiento de piezas y partes, será el jefe directo del responsable de la unidad de Servicios generales.
- Secretaria: Técnicamente es una asistente de operaciones integral que asume el control de proveeduría, de útiles de limpieza, útiles de oficina e informática; responde por el pago de impuestos, servicios básicos, matrículas de los vehículos, administración de los archivos y recepción de la documentación de la compañía. Administra las pólizas de seguros de los vehículos. Hace llamadas telefónicas, administra el correo electrónico y portal de la empresa. También es responsable del cumplimiento de exámenes médicos y chequeos preventivos

de salud, para calificar a los choferes con aptos para conducir los mismos y evitar accidentes por fatiga, enfermedad o alcoholismo.

- Servicios generales: Responsable de la administración operativa de la flota de vehículos, la custodia de piezas y partes de repuestos, calendarios de limpieza, mantenimientos preventivos y correctivos, responsable del patio de operaciones-garaje y el mantenimiento, limpieza, seguridad y aseo de oficinas.
- Contador: Profesional independiente que se responsabiliza por el registro y contabilización de las transacciones de la compañía; cumplimiento de los calendarios tributarios y control de reporte ante la Superintendencia de Compañías y Ministerio de Relaciones Laborales e Instituto de Seguridad Social (IESS).
- Choferes: La empresa mantendría tres choferes en igualdad de funciones y responsabilidades que rotan alternativamente entre los clientes en diferentes horarios según las demandas del mercado, deben cumplir con los reglamentos de seguridad vial y normativas para la movilización de carga y maquinaria. movilización de las maquinarias. Mantener actualizados sus exámenes médicos, psicológicos que certifican que dichos profesionales están aptos para conducir estos vehículos.

3.3.1. Dotación de personal estimada para el (2019) – Periodo BASE.

Tabla 14 Dotación de personal de la empresa Panda S.A. Año BASE 2019

No.	Cargo	Sueldo	Carga Social 32,98%	Carga Social D.C. \$ 394	Costo total de la dotación (Ms)	Costo Dotación de Personal ANUAL
ALTA GERENCIA						
1	Presidente	\$ 500,00	\$ 164,90	\$ 32,83	\$ 697,73	\$ 8.372,80
2	Gerente General	\$ 500,00	\$ 164,90	\$ 32,83	\$ 697,73	\$ 8.372,80
3	Gerente Técnico	\$ 500,00	\$ 164,90	\$ 32,83	\$ 697,73	\$ 8.372,80
	SUBTOTAL	\$ 1.500,00	\$ 494,70	\$ 98,50	\$ 2.093,20	\$ 25.118,40
PERSONAL OPERATIVO Y MEDIO						
4	Secretaria	\$ 500,00	\$ 164,90	\$ 32,83	\$ 697,73	\$ 8.372,80
5	Contadora	\$ 500,00	\$ 164,90	\$ 32,83	\$ 697,73	\$ 8.372,80
6	Chofer 1	\$ 1.000,00	\$ 329,80	\$ 32,83	\$ 1.362,63	\$ 16.351,60
7	Chofer 2	\$ 1.000,00	\$ 329,80	\$ 32,83	\$ 1.362,63	\$ 16.351,60
8	Chofer 3	\$ 1.000,00	\$ 329,80	\$ 32,83	\$ 1.362,63	\$ 16.351,60
9	Servicios generales	\$ 500,00	\$ 164,90	\$ 32,83	\$ 697,73	\$ 8.372,80
	SUBTOTAL	\$ 4.500,00	\$ 1.484,10	\$ 197,00	\$ 6.181,10	\$ 74.173,20
	TOTAL	\$ 6.000,00	\$ 1.978,80	\$ 295,50	\$ 8.274,30	\$ 99.291,60

Elaborado por: Autora

Al valorar la dotación de personal claramente se observa que sería una empresa pequeña con una sólida administración como empresa, estructura con la mejor intención de trabajar legalmente, de forma eficiente e innovadora.

3.4. Plan estratégico comercial.

La empresa deberá redefinir el negocio en su concepción porque en estos años sus operaciones han sido realizadas como personas naturales, desde la constitución de la empresa, debido a los costos fijos altos que tendría que enfrentar el negocio.

La competencia es fuerte en este nicho de mercado de transporte de equipos pesados en cabezales de plataforma de cama baja, con gran demanda cuando se construyen obras públicas grandes como presas, represas, hidroeléctrica, carreteras de primer orden, segundo y tercer orden, caminos vecinales.

A nivel personal el negocio se ha sostenido, porque en la práctica los propios accionistas dueños de sus vehículos los trabajan como choferes profesionales que son y eso les permite la subsistencia de su negocio como emprendedor informal y no como pequeña empresa formal, generando ingresos decentes para vivir y mantener las unidades que son el medio de producción generador de ingresos.

3.4.1. Alternativas de solución: Renovar sus inversiones de Activos Fijos en Vehículos.

Técnicamente las opciones cómodas y más complejas están en la postura de abandonar el negocio, situación que se descarta por que los costos de salir del negocio son altos y los accionistas, son choferes profesionales, que viven de su trabajo y requieren mantener y sostener su economía familiar, mediante la producción de su unidad productiva vehículo de transporte de carga pesada.

Desmotiva el hecho que tienen en conjunto un capital invertido de \$240.000 y la rentabilidad es baja en función de que también ellos trabajan manejando sus propias unidades de transporte; la crisis evidentemente ha generado ajustes a todos desde el año 2014 en que se inició la caída del precio del petróleo, los cambios políticos y las inestabilidades; como consecuencia se han reducido de inversiones en obra publicas nuevas.

Estas inversiones técnicamente son costos hundidos, porque ya los accionistas, financiaron y pagaron con su trabajo y ahorro todos los vehículos, de una

forma se pueden ejemplificar, que estos activos fijos representan el patrimonio personal de 20 años de trabajo como choferes profesionales.

La propuesta consiste en conserva solo un vehículo con cama baja, debido al bajo nivel de obra pública y diversificarse cambiando a 2 unds de cama alta y 2 cajones cerrados, lo que significa que se compra una nueva unidad de recambio, porque se tendrán 4 vehículos y 6 plataformas intercambiables. La nueva inversión sería de \$35.000, que la harían con sus propios ahorros debido a los altos costos financieros para los microcréditos que cuestan el 30% comparado con los corporativos 10% anuales. Se evidencia una inconsistencia en la política pública de fijación de tasa activa de crédito.

Tabla 15 *Reconversión de los cabezales con cajones multifunciones.*

No. Cabezales	Plan de Diversificación y complementariedad	Nuevas Inversiones	Recuperación venta de cama baja	Nueva inversión entre A+B+C	% de part
1	Cama baja (Se mantiene)	\$0	-\$15.000	\$11.667	33.4%
2	Cambio a cama alta	\$10.000		\$11.667	33.3%
3	Cambio a cama alta	\$10.000		\$11.666	33.3%
4	Cambio a cajón de carga cerrado	\$15.000		0	0
5	Cambio a cajón de carga cerrado	\$15.000		0	0
	Nueva inversión neta de cajones	\$50.000	-\$15.000	\$35.000	100%

Elaborado por: Autora

3.4.2. Benchmarking comparativo en el sector.

Los competidores que son tres empresas si están diversificadas con varias unidades que pueden intercambiar sus plataformas y son más grandes como empresas, de las observaciones realizadas se resumen los siguientes componentes claves, muy diferentes a las personas naturales que en la mayoría solo poseen un vehículo, cuyos propietarios son los mismos choferes y los trabajan ellos mismo en la mayoría de ocasiones, por excepción ponen a otro conductor que es alguien de la familia o conocido de ellos que trabaja como ayudante de viaje, según la carga que transportan.

Tabla 16 *Benchmarking comparativo al competidor referente de la zona.*

No.	Componente del Mark Mix Innovado	Competidor local más exitoso (Reft.)	Observaciones claves
1	Producto o Consumidor	Servicios múltiples con flota diversificada de vehículos. Además sub-contrata vehículos pre seleccionados, flota propia y asociada	Innovación porque utiliza metodología de coop. De taxis con propietarios independientes
2	Promoción o Comunicación	Buen stop de material recordación: camisetas, gorras de solapa ancha, llaveros, chalecos de seguridad y porta herramientas, linternas	Muy innovadores, siempre obsequian novedades prácticas con la marca de la empresa.
3	Precio o Coste	El precio se mantienen en \$100 viaje ida y vuelta promedio 4 en total	Si cobran más están fuera del negocio, hay descuentos en viajes simultáneos y volumen
4	Plaza o Conveniencia	Su área de trabajo es amplia se movilizan a los puertos y salidas de frontera. (viajes más largos)	NO están concentrados en las obras públicas solamente.
5	Persona – Interna	Los choferes además del sueldo reciben premios por viaje sin novedad negativas del cliente y llegar hasta puntual y hasta 15' antes	Tabla de incentivos
6	Persona - Externa	Clientes son visitados, se les envía pequeños obsequios como material promocional y alimentos, se los invita a comer y se les da regalo por cumpleaños	Tiene la empresa una relacionista pública, chica muy guapa, que sabe del negocio.
7	Procesos o Esperas	Red de transportistas asociados cuando sus vehículos están ocupados	Prefieren ganar menos haciendo de intermediarios y no permitir que otro independiente haga el negocio solo
8	Prueba o Testimonios de clientes satisfechos	Carpeta de certificados de satisfacción de los clientes siempre actualizados con persona de contacto y No. de celular, ellos mismo le presta su teléfono para que certifique al posible nuevo cliente	Son ágiles en comprometer a sus contactos e las empresas que den buenas referencias de que son proveedores calificados y buenos.
9	Poder de Marca		
10	Publicidad	Auspician equipos de futbol de choferes y de los clientes que son empresas públicas y privadas	En las olimpiadas o actividades empresariales, participan como invitados la empresa de transporte
11	Plan de Servicio al cliente	La meta es reducir al menos 15' en la llegada por viaje	La puntualidad es clave
12	Plan de Post venta	Asumen quejas sustentadas dejando de cobrar el servicio	Máximo del riesgo que ofrecen.
13	Plan de Relaciones Publicas	Buenas relaciones personales con quienes asignan las ordenes de trabajo y contratan	Permanente acercamiento, creando relaciones de confianza
14	Plan de Resultados	Se espera ganar mínimo el 12% de la facturación mensual.	Depende de los momentos, clave mantener la flota lista.
15	Punto de equilibrio	Trabajando 15 ds de financia todo	Es la experiencia de la zona entre los transportistas individuales y la empresa.

Elaborado por: Autora

Este análisis permite identificar los errores claves que la empresa Panda S.A. ha cometido por años, y por falta de voluntad y comodidad, no han asumidos nuevos riesgos en el negocio, diversificándose, expandiéndose y creciendo, solo viven de los *booms* de las obras públicas, que son oportunidades de negocios estacionales no permanentes.

Estrategias aprendidas para implementar 1: se debe aplicar la diversificación y extensión geográfica de las rutas; para utilizar plataforma convertible y realizar múltiples tipos de transporte; es clave, para vencer a las crisis y la estacionalidad del negocio.

Estrategia aprendida para implementar en una FASE II: formar un grupo de transportistas calificados y operar como franquicia de taxi privados tal como opera el líder del negocio en este sector, reclutando choferes con vehículos en excelente estado, para ganar comisiones por volumen en caso de altas demandas de trabajo que la empresa logra captar o subcontrata los vehículos por días, existen varias tipologías para operar de forma rentable en volumen, además ganar en imagen corporativa antes los clientes y poder de marca de la empresa.

3.4.3. Proyección del presupuesto por unidades e ingresos por días, mes y año - (2019) – Periodo BASE. Estableciendo los parámetros establecidos en números de viajes de la flota de 4 vehículos.

Tabla 17 *Proyección del presupuesto por unidades, día, mes y año base (2019)*

Analisis de sensibilidad por escenarios						
INGRESOS OPERACIONALES						
PARÁMETROS DE INGRESOS POR ESCENARIOS						
Escenario ideal por unidad						
Viajes x día	3 viajes	12 hr diario	276 hr ms x unid	BASE		
Horas x viaje	4 hr	3 viajes	23 ds	AÑO 2019		
Alq. Promed (día)	\$25 hr	\$300,00	\$ 6.900,00	\$ 82.800,00	1 unidad	Esc. en %
Alq. Promed (ms)	\$25 hr	\$1.200,00	\$ 27.600,00	\$ 331.200,00	4 unidades	100%
Escenario Optimo por unidad						
Viajes x día	2 viajes	8 hr diario	184 hr ms x unid			
Horas x viaje	4 hr	2 viaje ds	23 ds	AÑO 2019		
Alq. Promed (día)	\$25 hr	\$ 200,00	\$ 4.600,00	\$ 55.200,00	1 Unidad	
Alq. Promed (ms)	\$25 hr	\$ 800,00	\$ 18.400,00	\$ 220.800,00	4 unidades	67%
Escenario Conservador por unidad						
Viajes x día	1 viajes	4 hr diario	92 hr ms x unid			
Horas x viaje	4 hr	1 viaje ds	23 ds	AÑO 2019		
Alq. Promed (día)	\$25 hr	\$ 100,00	\$ 2.300,00	\$ 27.600,00	1 Unidad	
Alq. Promed (ms)	\$25 hr	\$ 400,00	\$ 9.200,00	\$ 110.400,00	4 unidades	33%
Escenario Pesimista por unidad						
Viajes x día	1 viajes	4 hr diario	80 hr ms x unid			
Horas x viaje	4 hr	1 viaje ds	20 ds	AÑO 2019		
Alq. Promed (día)	\$25 hr	\$ 100,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	1 Unidad	
Alq. Promed (ms)	\$25 hr	\$ 400,00	\$ 8.000,00	\$ 96.000,00	4 unidades	29%

Elaborado por: Autora

3.4.4. Tabla de amortización de deuda Banco del Pacifico crédito de emprendedores y microempresarios.

Tabla 18 *Tabla de amortización de pasivo en 60 ms.*

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE PRESTAMOS AL BANCO DEL PACIFICO S.A. (CR. PARA EMPRENDIMIENTO-MICROEMPRESA)						
Prestamo	\$	35,000.00				
Interes anual		15%	0,0125			
Plazo: años	5 años					
N de Pagos		0	60			
Dividendo ms			\$ 832,65			
Años	Periodos	Saldo de Capital	Abono de capital	Intereses (Fijos)	Dividendo (Cuota Fija)	Gasto Financ. Anual
	0	\$ 35,000.00	0	0	0	
2019	1	\$ 34,604,85	\$ 395,15	\$ 437,50	\$ 832,65	
	2	\$ 34,204,77	\$ 400,09	\$ 432,56	\$ 832,65	
	3	\$ 33,799,68	\$ 405,09	\$ 427,56	\$ 832,65	
	4	\$ 33,389,53	\$ 410,15	\$ 422,50	\$ 832,65	
	5	\$ 32,974,25	\$ 415,28	\$ 417,37	\$ 832,65	
	6	\$ 32,553,78	\$ 420,47	\$ 412,18	\$ 832,65	
	7	\$ 32,128,05	\$ 425,73	\$ 406,92	\$ 832,65	
	8	\$ 31,697,01	\$ 431,05	\$ 401,60	\$ 832,65	
	9	\$ 31,260,57	\$ 436,43	\$ 396,21	\$ 832,65	
	10	\$ 30,818,68	\$ 441,89	\$ 390,76	\$ 832,65	
	11	\$ 30,371,27	\$ 447,41	\$ 385,23	\$ 832,65	
2020	12	\$ 29,918,26	\$ 453,01	\$ 379,64	\$ 832,65	\$ 4,910,03
	13	\$ 29,459,59	\$ 458,67	\$ 373,98	\$ 832,65	
	14	\$ 28,995,19	\$ 464,40	\$ 368,24	\$ 832,65	
	15	\$ 28,524,98	\$ 470,21	\$ 362,44	\$ 832,65	
	16	\$ 28,048,89	\$ 476,09	\$ 356,56	\$ 832,65	
	17	\$ 27,566,86	\$ 482,04	\$ 350,61	\$ 832,65	
	18	\$ 27,078,80	\$ 488,06	\$ 344,59	\$ 832,65	
	19	\$ 26,584,63	\$ 494,16	\$ 338,48	\$ 832,65	
	20	\$ 26,084,29	\$ 500,34	\$ 332,31	\$ 832,65	
	21	\$ 25,577,70	\$ 506,59	\$ 326,05	\$ 832,65	
	22	\$ 25,064,77	\$ 512,93	\$ 319,72	\$ 832,65	
2021	23	\$ 24,545,44	\$ 519,34	\$ 313,31	\$ 832,65	
	24	\$ 24,019,61	\$ 525,83	\$ 306,82	\$ 832,65	\$ 4,093,12
	25	\$ 23,487,20	\$ 532,40	\$ 300,25	\$ 832,65	
	26	\$ 22,948,15	\$ 539,06	\$ 293,59	\$ 832,65	
	27	\$ 22,402,35	\$ 545,80	\$ 286,85	\$ 832,65	
	28	\$ 21,849,73	\$ 552,62	\$ 280,03	\$ 832,65	
	29	\$ 21,290,21	\$ 559,53	\$ 273,12	\$ 832,65	
	30	\$ 20,723,69	\$ 566,52	\$ 266,13	\$ 832,65	
	31	\$ 20,150,09	\$ 573,60	\$ 259,05	\$ 832,65	
	32	\$ 19,569,31	\$ 580,77	\$ 251,88	\$ 832,65	
	33	\$ 18,981,28	\$ 588,03	\$ 244,62	\$ 832,65	
2022	34	\$ 18,385,90	\$ 595,38	\$ 237,27	\$ 832,65	
	35	\$ 17,783,08	\$ 602,82	\$ 229,82	\$ 832,65	
	36	\$ 17,172,72	\$ 610,36	\$ 222,29	\$ 832,65	\$ 3,144,88
	37	\$ 16,554,73	\$ 617,99	\$ 214,66	\$ 832,65	
	38	\$ 15,929,02	\$ 625,71	\$ 206,93	\$ 832,65	
	39	\$ 15,295,48	\$ 633,53	\$ 199,11	\$ 832,65	
	40	\$ 14,654,03	\$ 641,45	\$ 191,19	\$ 832,65	
	41	\$ 14,004,56	\$ 649,47	\$ 183,18	\$ 832,65	
	42	\$ 13,346,96	\$ 657,59	\$ 175,06	\$ 832,65	
	43	\$ 12,681,15	\$ 665,81	\$ 166,84	\$ 832,65	
	44	\$ 12,007,02	\$ 674,13	\$ 158,51	\$ 832,65	
2023	45	\$ 11,324,46	\$ 682,56	\$ 150,09	\$ 832,65	
	46	\$ 10,633,37	\$ 691,09	\$ 141,56	\$ 832,65	
	47	\$ 9,933,64	\$ 699,73	\$ 132,92	\$ 832,65	
	48	\$ 9,225,16	\$ 708,48	\$ 124,17	\$ 832,65	\$ 2,044,21
	49	\$ 8,507,83	\$ 717,33	\$ 115,31	\$ 832,65	
	50	\$ 7,781,53	\$ 726,30	\$ 106,35	\$ 832,65	
	51	\$ 7,046,15	\$ 735,38	\$ 97,27	\$ 832,65	
	52	\$ 6,301,58	\$ 744,57	\$ 88,08	\$ 832,65	
	53	\$ 5,547,70	\$ 753,88	\$ 78,77	\$ 832,65	
	54	\$ 4,784,40	\$ 763,30	\$ 69,35	\$ 832,65	
	55	\$ 4,011,56	\$ 772,84	\$ 59,81	\$ 832,65	
2023	56	\$ 3,229,06	\$ 782,50	\$ 50,14	\$ 832,65	
	57	\$ 2,436,77	\$ 792,28	\$ 40,36	\$ 832,65	
	58	\$ 1,634,58	\$ 802,19	\$ 30,46	\$ 832,65	
	59	\$ 822,37	\$ 812,22	\$ 20,43	\$ 832,65	
	60	\$ -0,00	\$ 822,37	\$ 10,28	\$ 832,65	\$ 766,61
	TOTALES		\$ 35,000,00	\$ 35,000,00	\$ 14,958,85	\$ 49,958,85

Elaborado por: Autora

3.4.5. Análisis de sensibilidad del Estado de Resultado Integral, mediante la proyección de escenarios (Ideal).

Tabla 19 *Escenario ideal*

Panda S.A							
Escenario Ideal							
Estado de Resultados Integral							
Códg	Cuentas	Parámetros	Año BASE				
			2019	2020	2021	2022	2023
4	INGRESOS TOTALES	8%	\$ 331.200,00	\$ 357.696,00	\$ 386.311,68	\$ 417.216,61	\$ 450.593,94
	Ingresos por servicios de transporte		\$ 331.200,00	\$ 357.696,00	\$ 386.311,68	\$ 417.216,61	\$ 450.593,94
	4 vh mix(cama baja, cama alta, cajon cerrado y alto)		\$ 331.200,00	\$ 357.696,00	\$ 386.311,68	\$ 417.216,61	\$ 450.593,94
	Inflación anual	3%	0	\$ 9.936,00	\$ 10.730,88	\$ 11.589,35	\$ 12.516,50
	Crecimiento anual.	5%	0	\$ 16.560,00	\$ 17.884,80	\$ 19.315,58	\$ 20.860,83
5	EGRESOS TOTALES		\$ 178.721,63	\$ 186.845,07	\$ 195.403,47	\$ 204.416,56	\$ 213.903,82
	5,1 Gastos Administrativos		\$ 157.251,60	\$ 164.867,15	\$ 172.943,00	\$ 181.511,52	\$ 190.607,51
5,1,1	Dotación de personal		\$ 99.291,60	\$ 102.270,35	\$ 105.338,46	\$ 108.498,61	\$ 111.753,57
	Inflación anual	3%	0	\$ 2.978,75	\$ 3.068,11	\$ 3.160,15	\$ 3.254,96
	Gastos de seguros, serv. Generales y oficina		\$ 16.560,00	\$ 17.884,80	\$ 19.315,58	\$ 20.860,83	\$ 22.529,70
5,1,2	Ingresos totales	5,00%	\$ 16.560,00	\$ 17.884,80	\$ 19.315,58	\$ 20.860,83	\$ 22.529,70
	Gastos de operación y Mantenimiento		\$ 41.400,00	\$ 44.712,00	\$ 48.288,96	\$ 52.152,08	\$ 56.324,24
5,1,3	Ingresos totales	13%	\$ 41.400,00	\$ 44.712,00	\$ 48.288,96	\$ 52.152,08	\$ 56.324,24
	5,2 Gastos de Ventas		\$ 16.560,00	\$ 17.884,80	\$ 19.315,58	\$ 20.860,83	\$ 22.529,70
	Ingresos totales	5%	\$ 16.560,00	\$ 17.884,80	\$ 19.315,58	\$ 20.860,83	\$ 22.529,70
	5,3 Gastos Financieros		\$ 4.910,03	\$ 4.093,12	\$ 3.144,88	\$ 2.044,21	\$ 766,61
		Tabla de amortización de deuda					
	Intereses pagados		\$ 4.910,03	\$ 4.093,12	\$ 3.144,88	\$ 2.044,21	\$ 766,61
	REA (Utilidad)		\$ 152.478,37	\$ 170.850,93	\$ 190.908,21	\$ 212.800,05	\$ 236.690,13
	% de Reantabilidad		46%	48%	49%	51%	53%

Elaborado por: Autora

Comentarios relevantes en el escenario ideal, los ingresos parten de una flota de 4 unidades con modelo de transportación multimodal, al utilizar cajones o plataforma diferentes; se realizan 3 viajes diarios de 4 horas c/u, á \$25 c/h/promd, en 23 ds., del ms, durante 12 ms., iniciando en el periodo 2019 que parte como año base. A partir del periodo 2020 se consideran el 3% de inflación y el 5% por crecimiento en nuevos clientes o números de viajes, márgenes prudentes, porque en este escenario la clave es trabajar los 23 ds. Del mes indistintamente del día; los 7 ds. Sirven para

dar los mantenimientos preventivos y reparaciones correctivas; en función del número de horas de viajes de las unidades y su kilometraje.

Los Costos y gastos se han estructurado de una combinación de los efectos de la inflación del 3% anual y las estructuras de costos y gastos que se consideran razonables por la experiencia del negocio (Gastos de Serv. Generales, Seguros y Oficina se estima el 5.0% del ingreso total del periodo; para Gastos operacionales se estima el 13% de los ingresos totales, en donde se incluyen los rubros más altos como: alquiler de patio, combustible, mantenimientos y reparaciones); los Gastos de ventas el 5% para invertir en materiales de promoción y atención a clientes, obtenidos de los ingresos; en caso de mantener deudas los Gastos financieros se calculan según la tabla de amortizaciones respectiva), para mantener un margen de rentabilidad o beneficios aceptable, debido al arduo trabajo que representa y la inversión de capital incurrido, siendo consistente con el mercado del sector geográfico en donde se opera (Provincia de Los Ríos). El rango razonable se estima entre el 45% al 55% de utilidad antes de Participación de utilidades a trabajadores e impuestos a la renta.

Se han considerado la dotación de personal con sueldo competitivos acorde a las funciones y responsabilidades a partir del año base (2019), más las cargas sociales legales, asumiendo que los propietarios también trabajan sus vehículos y rotan con sus choferes a veces como conductores o personal de apoyo y control de seguridad para prevenir accidentes y asaltos o robos. (Cada viaje cuenta con un Chofer y una persona de apoyo en viajes largos, por excepción el chofer viaja solo en viajes cortos). Para el año base no fue necesario considerar la inflación porque los sueldos fueron ajustados al mercado del sector geográfico. La inflación corre a partir del periodo 2 (año 2020 al 2023).

3.4.6. Análisis de sensibilidad del Estado de Resultado Integral, mediante la proyección de escenarios (Óptimo).

Tabla 20 Escenario óptimo

Panda S.A							
Escenario Óptimo							
Estado de Resultados Integral							
Códg	Cuentas	Parámetros	Año BASE				
			2019	2020	2021	2022	2023
4	INGRESOS TOTALES	8%	\$ 220.800,00	\$ 238.464,00	\$ 257.541,12	\$ 278.144,41	\$ 300.395,96
	Ingresos por servicios de transporte		\$ 220.800,00	\$ 238.464,00	\$ 257.541,12	\$ 278.144,41	\$ 300.395,96
	4 vh mix(cama baja, cama alta, cajon cerrado y alto)		\$ 220.800,00	\$ 238.464,00	\$ 257.541,12	\$ 278.144,41	\$ 300.395,96
	Inflación anual	3%	0	\$ 6.624,00	\$ 7.153,92	\$ 7.726,23	\$ 8.344,33
	Crecimiento anual.	5%	0	\$ 11.040,00	\$ 11.923,20	\$ 12.877,06	\$ 13.907,22
5	EGRESOS TOTALES		\$ 153.881,63	\$ 160.017,87	\$ 166.430,09	\$ 173.125,32	\$ 180.109,27
5,1	Gastos Administrativos		\$ 137.931,60	\$ 144.001,55	\$ 150.408,15	\$ 157.173,88	\$ 164.322,86
5,1,1	Dotación de personal		\$ 99.291,60	\$ 102.270,35	\$ 105.338,46	\$ 108.498,61	\$ 111.753,57
	Inflación anual	3%	0	\$ 2.978,75	\$ 3.068,11	\$ 3.160,15	\$ 3.254,96
	Gastos de seguros, serv. Generales y oficina		\$ 11.040,00	\$ 11.923,20	\$ 12.877,06	\$ 13.907,22	\$ 15.019,80
5,1,2	Ingresos totales	5,00%	\$ 11.040,00	\$ 11.923,20	\$ 12.877,06	\$ 13.907,22	\$ 15.019,80
	Gastos de operación y Mantenimiento		\$ 27.600,00	\$ 29.808,00	\$ 32.192,64	\$ 34.768,05	\$ 37.549,50
5,1,3	Ingresos totales	12,5%	\$ 27.600,00	\$ 29.808,00	\$ 32.192,64	\$ 34.768,05	\$ 37.549,50
5,2	Gastos de Ventas		\$ 11.040,00	\$ 11.923,20	\$ 12.877,06	\$ 13.907,22	\$ 15.019,80
	Ingresos totales	5%	\$ 11.040,00	\$ 11.923,20	\$ 12.877,06	\$ 13.907,22	\$ 15.019,80
5,3	Gastos Financieros		\$ 4.910,03	\$ 4.093,12	\$ 3.144,88	\$ 2.044,21	\$ 766,61
	Intereses pagados	Tabla de amortización de deuda	\$ 4.910,03	\$ 4.093,12	\$ 3.144,88	\$ 2.044,21	\$ 766,61
	REA (Utilidad)		\$ 66.918,37	\$ 78.446,13	\$ 91.111,03	\$ 105.019,09	\$ 120.286,69
	% de Reantabilidad		30%	33%	35%	38%	40%

Elaborado por: Autor

Comentarios relevantes en el escenario optimo; los ingresos parten de una flota de 4 unidades con modelo de transportación multimodal, al utilizar cajones o plataforma diferentes; se realizan 2 viajes diarios de 4 horas c/u, á \$25 c/h/promd, en 23 ds., del ms, durante 12 ms., iniciando en el periodo 2019 que parte como año base. A partir del periodo 2020 se consideran el 3% de inflación y el 5% por crecimiento en nuevos clientes o números de viajes, márgenes prudentes, porque en este escenario la clave es trabajar los 23 ds. Del mes indistintamente del día; los 7 ds. Sirven para dar los mantenimientos preventivos y reparaciones correctivas; en función del número de horas de viajes de las unidades y su kilometraje.

Los Costos y gastos se han estructurado de una combinación de los efectos de la inflación del 3% anual y las estructuras de costos y gastos que se consideran razonables por la experiencia del negocio (Gastos de Serv. Generales, seguros y

oficina se estima el 5.0% del ingreso total del periodo; para Gastos operacionales se estima el 12.50% de los ingresos totales, en donde se incluyen los rubros más altos como: alquiler de patio, combustible, mantenimientos y reparaciones); los Gastos de ventas el 5% para invertir en materiales de promoción y atención a clientes, obtenidos de los ingresos; en caso de mantener deudas los Gastos financieros se calculan según la tabla de amortizaciones respectiva), para mantener un margen de rentabilidad o beneficios aceptable, debido al arduo trabajo que representa y la inversión de capital incurrido, siendo consistente con el mercado del sector geográfico en donde se opera (Provincia de Los Ríos). El rango razonable se estima entre el 30% al 40% de utilidad antes de Participación de utilidades a trabajadores e impuestos a la renta.

Se han considerado la dotación de personal con sueldo competitivos acorde a las funciones y responsabilidades a partir del año base (2019), más las cargas sociales legales, asumiendo que los propietarios también trabajan sus vehículos y rotan con sus choferes a veces como conductores o personal de apoyo y control de seguridad para prevenir accidentes y asaltos o robos. (Cada viaje cuenta con un Chofer y una persona de apoyo en viajes largos, por excepción el chofer viaja solo en viajes cortos). Para el año base no fue necesario considerar la inflación porque los sueldos fueron ajustados al mercado del sector geográfico. La inflación corre a partir del periodo 2 (año 2020 al 2023).

3.4.7. Análisis de sensibilidad del Estado de Resultado Integral, mediante la proyección de escenarios (Conservador).

Tabla 21 *Escenario Conservador*

Panda S.A							
Escenario Conservador							
Estado de Resultados Integral							
Códg	Cuentas	Parámetros	Año BASE				
			2019	2020	2021	2022	2023
4	INGRESOS TOTALES	8%	\$ 110.400,00	\$ 119.232,00	\$ 128.770,56	\$ 139.072,20	\$ 150.197,98
	Ingresos por servicios de transporte		\$ 110.400,00	\$ 119.232,00	\$ 128.770,56	\$ 139.072,20	\$ 150.197,98
	4 vh mix(cama baja, cama alta, cajon cerrado y alto)		\$ 110.400,00	\$ 119.232,00	\$ 128.770,56	\$ 139.072,20	\$ 150.197,98
	Inflación anual	3%	0	\$ 3.312,00	\$ 3.576,96	\$ 3.863,12	\$ 4.172,17
	Crecimiento anual.	5%	0	\$ 5.520,00	\$ 5.961,60	\$ 6.438,53	\$ 6.953,61
5	EGRESOS TOTALES		\$ 127.385,63	\$ 131.402,19	\$ 135.525,16	\$ 139.747,99	\$ 144.061,76
	5,1 Gastos Administrativos		\$ 119.715,60	\$ 124.328,27	\$ 129.161,01	\$ 134.226,97	\$ 139.540,20
	5,1,1 Dotación de personal		\$ 99.291,60	\$ 102.270,35	\$ 105.338,46	\$ 108.498,61	\$ 111.753,57
	Inflación anual	3%	0	\$ 2.978,75	\$ 3.068,11	\$ 3.160,15	\$ 3.254,96
	Gastos de seguros, serv. Generales y oficina		\$ 6.624,00	\$ 7.153,92	\$ 7.726,23	\$ 8.344,33	\$ 9.011,88
	Ingresos totales	6,00%	\$ 6.624,00	\$ 7.153,92	\$ 7.726,23	\$ 8.344,33	\$ 9.011,88
	Gastos de operación y Mantenimiento		\$ 13.800,00	\$ 14.904,00	\$ 16.096,32	\$ 17.384,03	\$ 18.774,75
	Ingresos totales	12,5%	\$ 13.800,00	\$ 14.904,00	\$ 16.096,32	\$ 17.384,03	\$ 18.774,75
	5,2 Gastos de Ventas		\$ 2.760,00	\$ 2.980,80	\$ 3.219,26	\$ 3.476,81	\$ 3.754,95
	Ingresos totales	2,5%	\$ 2.760,00	\$ 2.980,80	\$ 3.219,26	\$ 3.476,81	\$ 3.754,95
	5,3 Gastos Financieros		\$ 4.910,03	\$ 4.093,12	\$ 3.144,88	\$ 2.044,21	\$ 766,61
	Intereses pagados	Tabla de amortización de deuda	\$ 4.910,03	\$ 4.093,12	\$ 3.144,88	\$ 2.044,21	\$ 766,61
	REA (Utilidad)		\$ (16.985,63)	\$ (12.170,19)	\$ (6.754,60)	\$ (675,78)	\$ 6.136,23
	% de Reantabilidad		-15%	-10%	-5%	0%	4%

Elaborado por: Autora

Comentarios relevantes en el escenario conservador; los ingresos parten de una flota de 4 unidades con modelo de transportación multimodal, al utilizar cajones o plataforma diferentes; se realizan 1 viaje diarios de 4 horas c/u, á \$25 c/h/promd, en 23 ds., del ms, durante 12 ms., iniciando en el periodo 2019 que parte como año base. A partir del periodo 2020 se consideran el 3% de inflación y el 5% por crecimiento en nuevos clientes o números de viajes, márgenes prudentes, porque en este escenario la clave es trabajar los 23 ds. Del mes indistintamente del día; los 7 ds.

Sirven para dar los mantenimientos preventivos y reparaciones correctivas; en función del número de horas de viajes de las unidades y su kilometraje.

Los Costos y gastos se han estructurado de una combinación de los efectos de la inflación del 3% anual y las estructuras de costos y gastos que se consideran razonables por la experiencia del negocio (Gastos de Serv. Generales, seguros y oficina se estima el 6.0% del ingreso total del periodo; para Gastos operacionales se estima el 12.50% de los ingresos totales, en donde se incluyen los rubros más altos como: alquiler de patio, combustible, mantenimientos y reparaciones); los Gastos de ventas el 2.50% para invertir en materiales de promoción y atención a clientes, obtenidos de los ingresos; en caso de mantener deudas los Gastos financieros se calculan según la tabla de amortizaciones respectiva), para mantener un margen de rentabilidad o benéficos aceptable, debido al arduo trabajo que representa y la inversión de capital incurrido, siendo consistente con el mercado del sector geográfico en donde se opera (Provincia de Los Ríos). El rango estimado oscila entre el 10% al 25% de utilidad antes de Participación de utilidades a trabajadores e impuestos a la renta. Sin embargo este escenario en la corrida de la simulación es perdedor de -15% y llega al 5 año a una rentabilidad del 4%, el mismo que se desestima porque no justifica la inversión en el negocio.

Se han considerado la dotación de personal con sueldo competitivos acorde a las funciones y responsabilidades a partir del año base (2019), más las cargas sociales legales, asumiendo que los propietarios también trabajan sus vehículos y rotan con sus choferes a veces como conductores o personal de apoyo y control de seguridad para prevenir accidentes y asaltos o robos. (Cada viaje cuenta con un Chofer y una persona de apoyo en viajes largos, por excepción el chofer viaja solo en viajes cortos). Para el año base no fue necesario considerar la inflación porque los sueldos fueron ajustados al mercado del sector geográfico. La inflación corre a partir del periodo 2 (año 2020 al 2023).

3.4.8. Análisis de sensibilidad del Estado de Resultado Integral, mediante la proyección de escenarios (Pesimista).

Tabla 22 *Escenario Pesimista*

Panda S.A							
Escenario Pesimista							
Estado de Resultados Integral							
Códg	Cuentas	Parámetros	Año BASE				
			2019	2020	2021	2022	2023
4	NGRESOS TOTALES	8%	\$ 96.000,00	\$ 103.680,00	\$ 111.974,40	\$ 120.932,35	\$ 130.606,94
	Ingresos por servicios de transporte		\$ 96.000,00	\$ 103.680,00	\$ 111.974,40	\$ 120.932,35	\$ 130.606,94
	4 vh mix(cama baja, cama alta, cajon cerrado y alto)		\$ 96.000,00	\$ 103.680,00	\$ 111.974,40	\$ 120.932,35	\$ 130.606,94
	Inflación anual	3%	0	\$ 2.880,00	\$ 3.110,40	\$ 3.359,23	\$ 3.627,97
	Crecimiento anual.	5%	0	\$ 4.800,00	\$ 5.184,00	\$ 5.598,72	\$ 6.046,62
5	EGRESOS TOTALES		\$ 121.001,63	\$ 124.507,47	\$ 128.078,86	\$ 131.705,99	\$ 135.376,39
5,1	Gastos Administrativos		\$ 113.691,60	\$ 117.822,35	\$ 122.134,62	\$ 126.638,46	\$ 131.344,61
5,1,1	Dotación de personal		\$ 99.291,60	\$ 102.270,35	\$ 105.338,46	\$ 108.498,61	\$ 111.753,57
	Inflación anual	3%	0	\$ 2.978,75	\$ 3.068,11	\$ 3.160,15	\$ 3.254,96
	Gastos de seguros, serv. Generales y oficina		\$ 2.400,00	\$ 2.592,00	\$ 2.799,36	\$ 3.023,31	\$ 3.265,17
5,1,2	Ingresos totales	2,50%	\$ 2.400,00	\$ 2.592,00	\$ 2.799,36	\$ 3.023,31	\$ 3.265,17
	Gastos de operación y Mantenimiento		\$ 12.000,00	\$ 12.960,00	\$ 13.996,80	\$ 15.116,54	\$ 16.325,87
5,1,3	Ingresos totales	12,5%	\$ 12.000,00	\$ 12.960,00	\$ 13.996,80	\$ 15.116,54	\$ 16.325,87
5,2	Gastos de Ventas		\$ 2.400,00	\$ 2.592,00	\$ 2.799,36	\$ 3.023,31	\$ 3.265,17
	Ingresos totales	2,5%	\$ 2.400,00	\$ 2.592,00	\$ 2.799,36	\$ 3.023,31	\$ 3.265,17
5,3	Gastos Financieros		\$ 4.910,03	\$ 4.093,12	\$ 3.144,88	\$ 2.044,21	\$ 766,61
	Intereses pagados	Tabla de amortización de deuda	\$ 4.910,03	\$ 4.093,12	\$ 3.144,88	\$ 2.044,21	\$ 766,61
	REA (Utilidad)		\$ (25.001,63)	\$ (20.827,47)	\$ (16.104,46)	\$ (10.773,64)	\$ (4.769,45)
	% de Reantabilidad		-26%	-20%	-14%	-9%	-4%

Elaborado por: Autora

Comentarios relevantes en el escenario pesimista; los ingresos parten de una flota de 4 unidades con modelo de transportación multimodal, al utilizar cajones o plataforma diferentes; se realizan 1 viaje diarios de 4 horas c/u, á \$25 c/h/promd, en 20 ds., del ms, durante 12 ms., iniciando en el periodo 2019 que parte como año base. A partir del periodo 2020 se consideran el 3% de inflación y el 5% por crecimiento en nuevos clientes o números de viajes, márgenes prudentes, porque en este escenario

la clave es trabajar los 20 ds. Del mes indistintamente del día; los 7 ds. Sirven para dar los mantenimientos preventivos y reparaciones correctivas; en función del número de horas de viajes de las unidades y su kilometraje.

Los Costos y gastos se han estructurado de una combinación de los efectos de la inflación del 3% anual y las estructuras de costos y gastos que se consideran razonables por la experiencia del negocio (Gastos de Serv. Generales, seguros y oficina se estima el 2.50% del ingreso total del periodo; para Gastos operacionales se estima el 12.50% de los ingresos totales, en donde se incluyen los rubros más altos como: alquiler de patio, combustible, mantenimientos y reparaciones); los Gastos de ventas el 2.50% para invertir en materiales de promoción y atención a clientes, obtenidos de los ingresos; en caso de mantener deudas los Gastos financieros se calculan según la tabla de amortizaciones respectiva), para mantener un margen de rentabilidad o benéficos aceptable, debido al arduo trabajo que representa y la inversión de capital incurrido, siendo consistente con el mercado del sector geográfico en donde se opera (Provincia de Los Ríos). El rango razonable mínimo para sostener el negocio se estima entre el 10% al 25% de utilidad antes de Participación de utilidades a trabajadores e impuestos a la renta. Sin embargo este escenario es perdedor entre el -15% al -4%, el mismo que se desestima porque no justifica la inversión en el negocio.

Se han considerado la dotación de personal con sueldo competitivos acorde a las funciones y responsabilidades a partir del año base (2019), más las cargas sociales legales, asumiendo que los propietarios también trabajan sus vehículos y rotan con sus choferes a veces como conductores o personal de apoyo y control de seguridad para prevenir accidentes y asaltos o robos. (Cada viaje cuenta con un Chofer y una persona de apoyo en viajes largos, por excepción el chofer viaja solo en viajes cortos). Para el año base no fue necesario considerar la inflación porque los sueldos fueron ajustados al mercado del sector geográfico. La inflación corre a partir del periodo 2 (año 2020 al 2023).

3.5. Plan de mercadeo directo

La empresa no tiene capacidad económica para sostener una nómina de vendedores, por ahora solo se deberá concentrar en afianzar sus relaciones políticas con entidades del gobierno, Deberá fortalecer la estrategia tradicional del marketing viral, y referidos, realizada por sus propios accionistas-choferes de sus unidades, para expandir el negocio con la diversificación de contar con cajones móviles de diversas características, para ampliar el horizonte de negocios.

El cumplimiento en los horarios acordados, y disponer de las unidades en excelente estado de funcionamiento son claves comerciales, porque los clientes pagan por el tiempo de respuesta sin retrasos. Ese valor institucional resume el marketing de servicios, que se pudiera emplear con un equipo de ventas, porque son servicios masivos, siempre están orientados a nichos de mercados especializados, estratégicamente se ha recomendado ampliar, los mismos para lograr disponer de un segmento más amplio, reduciendo riesgo de excesiva dependencia a la obra pública solamente, que por muchas ocasiones se vuelve estacional.

3.6 Plan de publicidad

Esta herramienta se cumplirá básicamente con la confección de gorras de protección solar y de lluvia; tipo campana grandes que cubren el cuello y la cara, complementada con chalecos de múltiples bolsillos y camisetas con vivos fosforescentes, con la imagen de la empresa y su logotipo distintivo.

La intención es convertir a los choferes, trabajadores de la construcción en vallas publicitarias humanas al usar nuestros elementos publicitarios que los preferían por su funcionalidad y vistoso diseño y útil para guardar herramientas, de agradable diseño con colores serios con vivos rojos, azules, verdes; para que sirvan como ropa de seguridad vistosa y agradable de utilizar por su practicidad.

3.7 Plan de precios Competidos por sus Servicios

Se han establecido en base a la competencia que cada hora de movilización de vehículos el costo promedio es de \$25 c/h, no es rentable más barato por el mantenimiento preventivo, daños por el uso y los costos de mantenimiento. Estos precios son los que se cotizan en el mercado trabajando mínimo 4 horas para mover un vehículo de viaje por flete por 50km promedio ida y retorno. Considerando que

hay tiempos muertos improductivos, porque no es posible hacer fletes u otros viajes de regreso, esta opción es muy excepcional, que cuando sucede siempre se renegocia el precio, según el volumen de los viajes.

3.8 Plan de servicios con Ventajas Competitivas Diferenciadoras

Negocios como estos de transporte solo pueden ofrecer garantías de que los bienes y mercadería llegaran a las horas acordadas, siempre que no haya daños en los caminos, cierre de vías, huelgas, exceso de lluvias y fenómenos naturales.

Básicamente el mayor factor determinante es la confianza y la honradez de que no habrán robos, o uso inapropiados de sus bienes transportados, buen cuidado en el manipuleo de los procesos de subida y bajada de los mismos; Los propietarios de los bienes y equipos, deberán proporcionar las grúas, montacargas y medios manuales o mano de obra para la carga y descarga de dichos bienes o equipos transportados.

La ventaja real está en mantener varias unidades en buen estado que puedan aprovechar las diferentes opciones que los clientes requieren para los procesos de movilización, evitando tener que contratar a varios proveedores, porque prefieren entenderse con una sola persona o proveedor, que con varios.

3.9 Estimación del Punto de equilibrio en Ventas equilibradas. Clasificadas por escenarios.

3.9.1 Escenario Ideal.

Se lo considera el más recomendable de los escenarios por su excelente rentabilidad y porque el equilibrio de las ventas, se logra entre 5 o 6 ms de cada periodo, lo que ofrece una excelente holgura de tiempo para ejecutar su cumplimiento; de allí la reflexión siguiente: “lo que es siempre ideal no siempre es posible obtener”. Efectos como las externalidades negativas de la economía que afectan a los negocios, en un entorno recesivo en que se encuentra el país.

Estamos a días del cambio de autoridades políticas de elección popular en todas las áreas seccionales, vinculadas a la obra pública como son las: Alcaldías, Prefecturas y los Grupos Autónomos Descentralizados (GAD) en sus distintas tipologías. Situación que genera ambientes de búsqueda de relaciones públicas de

negocios y vincularse a las nuevas autoridades, para sostener la calificación de proveedores ya lograda, confiando en la reactivación de la obra pública o enfrentar una mayor paralización, corrientes opuestas, obligan a mantener varios escenarios para poder visualizar como se comportaría el negocio, para tomar decisiones rápidas y oportunas.

Tabla 23 *Escenario Ideal*

Cálculo del PEv del escenario ideal; % de las ventas en equilibrio; estimación de los meses en que se logra el equilibrio					
	2019	2020	2021	2022	2023
%V en eql	51,5%	49,7%	48,0%	46,3%	44,7%
V=	\$ 331.200,00	\$ 357.696,00	\$ 386.311,68	\$ 417.216,61	\$ 450.593,94
V en eql=	\$ 170.696,45	\$ 177.852,91	\$ 185.355,67	\$ 193.216,56	\$ 201.446,44
%CV	\$ 8.534,82	\$ 8.892,65	\$ 9.267,78	\$ 9.660,83	\$ 10.072,32
M de C.	\$ 162.161,63	\$ 168.960,27	\$ 176.087,88	\$ 183.555,73	\$ 191.374,12
CF=	\$ 162.161,63	\$ 168.960,27	\$ 176.087,88	\$ 183.555,73	\$ 191.374,12
REAeql=	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
t. del PEv=	6	6	6	6	5
CT=	\$ 178.721,63	\$ 186.845,07	\$ 195.403,47	\$ 204.416,56	\$ 213.903,82
CF=	\$ 157.251,60	\$ 164.867,15	\$ 172.943,00	\$ 181.511,52	\$ 190.607,51
PEv=	CF/ (1-CV/V)				
PEv=	\$ 170.696,45				
CV=	\$ 16.560,00	\$ 17.884,80	\$ 19.315,58	\$ 20.860,83	\$ 22.529,70
CF=	\$ 4.910,03	\$ 4.093,12	\$ 3.144,88	\$ 2.044,21	\$ 766,61
CFt=	\$ 162.161,63	\$ 168.960,27	\$ 176.087,88	\$ 183.555,73	\$ 191.374,12
%CV/V=	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Elaborado por: Autora

3.9.2 Escenario Óptimo.

Es la segunda opción más viable, porque también permiten mantener la rentabilidad del negocio y los equilibrios en los ingresos, que se cumplen entre 7 a 8 meses. Quedando un tiempo de holgura para generar ganancias de entre 4 y 5 meses.

Tabla 24 *Escenario Óptimo*

Cálculo del PEv del escenario óptimo; % de las ventas en equilibrio; estimación de los meses en que se logra el equilibrio					
	2019	2020	2021	2022	2023
%V en eql	68,1%	65,4%	62,8%	60,3%	57,8%
V=	\$ 220.800,00	\$ 238.464,00	\$ 257.541,12	\$ 278.144,41	\$ 300.395,96
V en eql=	\$ 150.359,61	\$ 155.889,12	\$ 161.634,78	\$ 167.598,00	\$ 173.778,39
%CV	\$ 7.517,98	\$ 7.794,46	\$ 8.081,74	\$ 8.379,90	\$ 8.688,92
M de C.	\$ 142.841,63	\$ 148.094,67	\$ 153.553,04	\$ 159.218,10	\$ 165.089,47
CF=	\$ 142.841,63	\$ 148.094,67	\$ 153.553,04	\$ 159.218,10	\$ 165.089,47
REAEql=	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
t. del PEv=	8	8	8	7	7
CT=	\$ 153.881,63	\$ 160.017,87	\$ 166.430,09	\$ 173.125,32	\$ 180.109,27
CF=	\$ 137.931,60	\$ 144.001,55	\$ 150.408,15	\$ 157.173,88	\$ 164.322,86
PEv=	CF / (1-CV/V)				
PEv=	\$ 150.359,61				
CV=	\$ 11.040,00	\$ 11.923,20	\$ 12.877,06	\$ 13.907,22	\$ 15.019,80
CF=	\$ 4.910,03	\$ 4.093,12	\$ 3.144,88	\$ 2.044,21	\$ 766,61
CFt=	\$ 142.841,63	\$ 148.094,67	\$ 153.553,04	\$ 159.218,10	\$ 165.089,47
%CV/V=	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Elaborado por: Autora

3.9.3 Escenario Conservador.

Sería la tercera alternativa, escenario poco alentador porque la empresa generaría pérdidas reales, debido a la baja del volumen de trabajo en la prestación de servicios multimodales, como se puede apreciar el negocio deja de ser rentable en los 4 primeros años y en el último periodo, se genera una baja rentabilidad, lo que implica que el logro de equilibrio en ingresos, exceda el periodo de un año y en el mejor de los casos para quinto año se alcanzaría en el mes 11 (noviembre).

De darse esta situación en la realidad, la empresa pensaría seriamente en salir del negocio o buscar otra estrategia creativa como la identificada en el análisis PERSTAL; FODA, Análisis de Competitividad de M. Porte; Identificado como FASE II, donde se podría generar un modelo de negocios asociativo de transportistas, abierto a incursionar a otros nichos de mercados para encontrar en la complementariedad, la diversificación y el crecimiento territorial las nuevas opciones para generar más ingresos que vuelva al negocio rentable dentro de los rangos esperados, volviendo nuevamente en cifras al escenario II (Óptimo).

Tabla 25 *Escenario Conservador*

Cálculo del PEv del escenario conservador; % de las ventas en equilibrio; estimación de los meses en que se logra el equilibrio					
	2019	2020	2021	2022	2023
%V en eql	115,8%	110,5%	105,4%	100,5%	95,8%
V=	\$ 110.400,00	\$ 119.232,00	\$ 128.770,56	\$ 139.072,20	\$ 150.197,98
V en eql=	\$ 127.821,16	\$ 131.714,24	\$ 135.698,35	\$ 139.765,32	\$ 143.904,42
%CV	\$ 3.195,53	\$ 3.292,86	\$ 3.392,46	\$ 3.494,13	\$ 3.597,61
M de C.	\$ 124.625,63	\$ 128.421,39	\$ 132.305,89	\$ 136.271,18	\$ 140.306,81
CF=	\$ 124.625,63	\$ 128.421,39	\$ 132.305,89	\$ 136.271,18	\$ 140.306,81
REAEql=	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
t. del PEv=	14	13	13	12	11
CT=	\$ 127.385,63	\$ 131.402,19	\$ 135.525,16	\$ 139.747,99	\$ 144.061,76
CF=	\$ 119.715,60	\$ 124.328,27	\$ 129.161,01	\$ 134.226,97	\$ 139.540,20
PEv=	CF / (1-CV/V)				
PEv=	\$ 127.821,16	\$ 131.714,24	\$ 135.698,35	\$ 139.765,32	\$ 143.904,42
CV=	\$ 2.760,00	\$ 2.980,80	\$ 3.219,26	\$ 3.476,81	\$ 3.754,95
CF=	\$ 4.910,03	\$ 4.093,12	\$ 3.144,88	\$ 2.044,21	\$ 766,61
CFt=	\$ 124.625,63	\$ 128.421,39	\$ 132.305,89	\$ 136.271,18	\$ 140.306,81
%CV/V=	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

Elaborado por: Autora

3.9.4 Escenario pesimista.

Tabla 26 *Escenario Pesimista*

Cálculo del PEv del escenario pesimista; % de las ventas en equilibrio; estimación de los meses en que se logra el equilibrio					
	2019	2020	2021	2022	2023
%V en eql	126,7%	120,6%	114,8%	109,1%	103,7%
V=	\$ 96.000,00	\$ 103.680,00	\$ 111.974,40	\$ 120.932,35	\$ 130.606,94
V en eql=	\$ 121.642,70	\$ 125.041,50	\$ 128.491,80	\$ 131.982,24	\$ 135.498,69
%CV	\$ 3.041,07	\$ 3.126,04	\$ 3.212,29	\$ 3.299,56	\$ 3.387,47
M de C.	\$ 118.601,63	\$ 121.915,47	\$ 125.279,50	\$ 128.682,68	\$ 132.111,22
CF=	\$ 118.601,63	\$ 121.915,47	\$ 125.279,50	\$ 128.682,68	\$ 132.111,22
REAeql=	\$ -				
t. del PEv=	15	14	14	13	12
CT=	\$ 121.001,63	\$ 124.507,47	\$ 128.078,86	\$ 131.705,99	\$ 135.376,39
CF=	\$ 113.691,60	\$ 117.822,35	\$ 122.134,62	\$ 126.638,46	\$ 131.344,61
PEv=	CF/ (1-CV/V)				
PEv=	\$ 121.642,70	\$ 125.041,50	\$ 128.491,80	\$ 131.982,24	\$ 135.498,69
CV=	\$ 2.400,00	\$ 2.592,00	\$ 2.799,36	\$ 3.023,31	\$ 3.265,17
CF=	\$ 4.910,03	\$ 4.093,12	\$ 3.144,88	\$ 2.044,21	\$ 766,61
CFt=	\$ 118.601,63	\$ 121.915,47	\$ 125.279,50	\$ 128.682,68	\$ 132.111,22
%CV/V=	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

Elaborado por: Autora

Alternativa no deseable, solo sirve para medir la parte más crítica que podría suceder en el caso más desfavorable para la empresa, solo para actuar de forma emergente y buscar salvar el capital invertido en los vehículos, pudiendo incursionar en otras modalidades de transportación menos trabajadas en esta investigación como son el transporte de combustible, grasas, granos, productos refrigerados, pero que amerita de la venta de algunas unidades y reconvertir los cajones o plataforma de los cabezales de forma más profunda.

Siempre existe la opción de la desinversión como camino para salir de los momentos críticos, la búsqueda de oportunidades para transformar el negocio, lo bueno es que son unidades que no tienen deudas, sin embargo sino se logran los precios, viajes e ingresos adecuados, se convertiría en una pérdida patrimonial y descapitalización para los accionistas de la empresa Panda S.A.

3.10 Plan de relaciones públicas

La capacidad de hacer relaciones publicas con los contratistas, constructores, entidades del sector públicos que son mayores demandantes, mediante lobby de negocios, es clave para sostener la preferencia en contratos permanentes sobre todo en épocas de construcciones de obra pública, reparaciones, mantenimientos, ayuda en deslaves, lluvias fuertes, daños de vías, unidades dañadas en el camino.

Lo más frecuente son las movilizaciones de mercaderías de consumo y para embarque entre centros de producción, fábricas y los diferentes puertos del país. De allí la necesidad de la diversidad en la variedad de camiones con distintas opciones de cajones para transportar varias clases de bienes y mercaderías y equipos. Rompiendo así el concepto de ser un negocio súper-especializado solo en transporte de carga pesada de cama baja. Reconvertirlo en un negocio de servicios de transporte multimodal terrestre.

3.11 Plan de Posicionamiento o segmentación de territorio

La segmentación de mercado está identificada, en las empresas públicas y privadas de requieren movilizar mercaderías de los puertos a sus bodegas y viceversa; también el traslado en épocas de obra pública: reparaciones y mantenimiento de vías.

Las rutas largas con variedad de transportes ayudan a mantener los costos de operación y fijos del negocio; porque se pueden hacer viajes nocturnos. Sobre todo para movilizar mercaderías de distancias largas o abastecimientos en la mismas ciudades sin las dificultades del tráfico del día a los almacenes.

3.12 Plan de Servicios al cliente

La clave en este servicio es la comunicación 24/7 por vía celular, de calidad, para que los clientes están haciendo seguimiento permanente de sus bienes, equipos o mercaderías que se están transportando. Además contar con un patio de parqueo, bodega y garaje de las unidades, que por ahora se utiliza un solar alquilado cerca de las oficinas de Cedegé. Estos costos de \$600 también están dentro de los gastos operativos del negocio.

3.13 Plan de contingencias

La empresa tiene un contrato de seguros de vida y accidentes de los choferes por cada vehículo, daños a terceros y de vehículos, para proteger estos bienes que son los activos productivos del negocio, se pagan mensualmente \$500 los mismos que están incluidos como gastos operativos. Siendo de los gastos más altos y claves del éxito del negocio.

Conclusiones

Del análisis teórico documental y el benchmarking referencial, para identificar a los líderes de la industria, estratégicamente ubicados y poder aprender de ellos: En Ecuador encontramos a la empresa Noroccidental S.A., pioneros en el servicio de transporte de materiales, insumos y catering, a las compañías petroleras. En México la empresa Tradelossa S.A. que mantiene la misma conducta de múltiples servicios y diversificación de Carga ultra pesada, carga sobredimensionada, montajes y maniobras e Ingeniería y servicios logísticos. La líder mundial en transporte de carga multimodal, en la actualidad es la empresa Holandesa Mammoet, que comparten la diversificación, expansión territorial e internacionalización institucional a lo largo de sus años de existencia.

Aplicando las herramientas de diagnóstico Análisis FODA, se destacan que la empresa deberá concentrarse en fortalecer sus relaciones de negocios con: Municipio, Prefectura y Ministerio de Transporte y Obras Públicas. Además de mantener sus unidades en excelentes condiciones mecánicas y legales de operación.

La enseñanza del análisis PERSTAL, sugiere diversificar el negocio utilizando los cuatro cabezales, con módulos de plataformas homologables (cama baja, cama alta y cajones alto techado), para que puedan transportar maquinaria, materiales y productos terminados que no se mojen en viajes de rutas largas.

Los aportes que muestra la aplicación del análisis de las fuerzas de M. Porter son coincidentes con las detectadas en el análisis FODA y PERSATL: La empresa Panda S.A. podrá subsistir si diversifica y se expande territorialmente, utilizando los cabezales de sus tráileres con plataformas móviles intercambiables, para atender múltiples clientes, sectores y prestar servicios variados de transporte.

Los diferentes escenarios diseñados para proyectar los resultados de la empresa y el cálculo del punto de equilibrio financiero, muestran: que el crecimiento en volumen de trabajo se puede lograr con más horas y días de trabajo consecuencia de las estrategias de expansión y diversificación multimodal y territorial del negocio. Quedando como posible solamente la Ideal y la Óptima, (I y II), las otras alternativas Conservadora y Pesimista (III y IV), se las considera descartables y altamente críticas, para la empresa Panda S.A.

Recomendaciones

Aplicar las conclusiones que se han identificado, de porque el negocio no es rentable, para sus accionistas y todos los ajustes que se deberían implementar.

Implementar en una segunda fase la experiencia de consolidar en un modelo de negocios, tipo asociatividad de transportistas: a los choferes con vehículos propios en buen estado para que trabajen para la empresa Panda S.A., en forma de subcontratistas para ser asignados a clientes de la empresa, que no se puedan servir con vehículos propios; como mecanismo para generar más ingresos participando del negocio como intermediario, sirviendo a los clientes de forma ágil, percibiendo una participación del 20%, siendo otro ingreso operativo de la empresa, ayudándola a crecer y expandirse con una inversión baja de capital en Activos fijos. Estrategia de negocios aprendida del líder del sector que opera de forma similar.

Explorar otras opciones de negocios del transporte multimodal terrestre no trabajados por los inversionistas; que ameritan de mayor profundización en el estudio contratando a un asesor conocedor de estos campos y de las reales oportunidades y riesgos de incursionar en esta otra actividad complementaria. Que demandaría además de inversiones y endeudamiento adicionales, estos negocios serian: a) Transporte de artículos refrigerados para distancia cortas y largas entre centros de producción y puertos (viceversa); b) Transporte de combustibles; c) Transporte de aceites y grasas vegetales, minerales; d) Transporte de Gas en bobonas industriales; e) Transporte de granos; f) Transporte de químicos; g) Transporte de cemento sin enfundar para construcciones grandes.

Referencias

- Alcántara, E. (2011). Desarrollo urbano y movilidad en América Latina. Banco de desarrollo de América Latina, 317.
- Andía, W., & Paucara, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 6.
- Asamblea. (2014).
- Colmenares . (2007). El transporte sostenible y su papel en el desarrollo del medio ambiente urbano. *Revista Ingeniería y Región.*, 87-97.
- Fontalvo Herrera, T. J., Mendoza Mendoza, A. A., & Visbal Cadavid, D. A. (2016). Evaluación del comportamiento de los . *Revista Salud Uninorte*, 10.
- Franklin , E. (2009). Organización y métodos Un enfoque competitivo. Mexico: McGraw-Hill.
- García, Mures, & Lanero. (2016). Euclides, pacioli y el analisis de ratios financieros: aproximación histórica, textual y estadística. 22.
- Gómez , J. (2014). Gestión logística y comercial. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- González . (2016). Transporte y logística. *Revista Transporte y Territorio*, 1-4.
- González, N. (2016). Nuevas cadenas de transporte de mercancías generadas por las infraestructuras logísticas de intercambio modal. *Revista Transporte y Territorio*, 81-108.
- Mammoet . (2008). Mammoet. *Mammoet world*, 40.
- Mora, L. (2014). Logística del transporte y distribución de carga. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Noroccidental. (2013). Grupo Noroccidental. *Noroccidental*, 25.
- Pablo, U. C. (2007). Sobre la inflación subyacente y no subyacente. *Perspectivas*, 159-167.
- Pérez, J. F. (2015). La gestión financiera de la empresa. Madrid: ESIC.
- Pinheiro de Lima , Breval, Rodríguez, & Follmann. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 264-276.
- Pinto, W. A. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de. *Industrial Data*, 6.
- Puente, Solís, Guerra, & Carrasco. (2017). Relación entre la gestión financiera y la rentabilidad empresarial. *Contribuciones a la economía*, 21.

- Quinde, C., & Ramos, T. (2018). Valuación y control del inventario y su efecto en la rentabilidad. Eumednet, 12.
- Quintero, J., & Quintero, L. (2015). El transporte sostenible y su papel en el desarrollo del medio ambiente urbano. Revista Ingeniería y Región, 87-97.
- Rico, P. (2015). Análisis económico- financiero de las empresas concesionarias de automóviles en España. Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa, 95-111.
- Tradelossa. (2012). Tradelossa. Transporte Tradelossa, 40.
- Weinberger Villarán, K. (2009). Plan de negocios (Herramienta para evaluar). Perú: Nathan Associates Inc.
- Weinberger, K. (2009). Plan de Negocios (Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio). Perú: Nathan Associates Inc.
- Zorita, E. (2015). Plan de negocio. Madrid: Esic Editorial.
- Max, E. (4 de Noviembre de 2016). Estrategia Comercial. Obtenido de <https://ventamax.es/plan-comercial-plan-marketing/>
- De Jaime Eslava, J. (2010). Las claves del análisis económico-financiero de la empresa. ESIC Editorial.
- García, A., Mures, G. M. J., & Fernández, Q. J. L. (2016). Euclides, Pacioli y el análisis de ratios financieros: aproximación histórica, textual y estadística.
- Gitman, L. J. (2003). Principios de administración financiera. Pearson Educación.
- Cano Román, T. P., & Román Carrión, S. N. (2013). Evaluación de la rentabilidad económica y financiera de la imprenta Pixeles de la ciudad de Loja, periodos 2010- 79 2011. Universidad Nacional de Loja.
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. Estudios Gerenciales, 110-117.
- Franklin, Benjamín; Gomez Ceja, Guillermo. Organización y métodos Un enfoque competitivo. México: McGraw-Hill, 2009.
- Amaya, J. A. (2005). Gerencia: Planeación & Estrategia. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Suárez, o. M. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Scientia et Technica, 3 (23).
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.
- Puerta, L. F. R. (2004). Interpretando a Porter. Universidad del Rosario.

- Kotler, P. (2003). Dirección de marketing: conceptos esenciales. Pearson educación.
- Boland, L. C., Fernanda-Stancatti, M. J. G., & Yanina-Banchieri, L. (2007). Funciones de la administración. Ediuns.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). Tu modelo de negocio. Grupo Planeta (GBS).
- Gorgues, A. C. (2015). Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial.: Aplicación multisectorial (Vol. 79). Universitat de Lleida.
- Jiménez, A. J. (2013). Liderazgo: Creando valor a través de las personas. Ediciones Díaz de Santos.
- Mogollón, J. M. H., Jiménez, J. A. M., Rosell, F. J. O., & Calderón, E. P. (2014). Ferrocarril, turismo y sostenibilidad. Septem Ediciones.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Grupo Planeta Spain.
- Código de Trabajo Ecuatoriano. (2013). Quito: Ediciones Legales.
- Molinero, Á., & Sánchez, L. I. (2003). Transporte Público. México: Quinta del Agua.
- Habitat, O. (2013). Planificación y Diseño de una Movilidad Urbana Sostenible: Orientaciones para Políticas. Abingdon: Earthscan.
- Bazant, J. (2006). Manual de Diseño Urbano. México: Trillas.
- Carrión, F. (2013). Infraestructuras Urbanas en América Latina. En I. d. Iañ, El ensamble de las onfraestructuras urbanas: el desafío para la gestión pública (pág. 19). Quito: Mariscal.
- Figuroa, O. (2013). Infraestructuras de transporte terrestre, ciudad y movilidad en América Latina. En I. d. Iañ, El ensamble de las onfraestructuras urbanas: el desafío para la gestión pública (pág. 22). Quito: Mariscal.
- Braun, M. y Llach, L. (2010). “Macroeconomía Argentina” (2ª Edición). Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor Argentino.
- Coyle, J., Langley, J., Novack, R., & Gibson, B. (2013). Administración de la Cadena de Suministro. (E. Jasso, Trad.) México, Estados Unidos : Cengage.
- Ballou, R. H. (2004). Logística: Administración de la Cadena de suministro (Quinta edición ed.). México: Pearson.

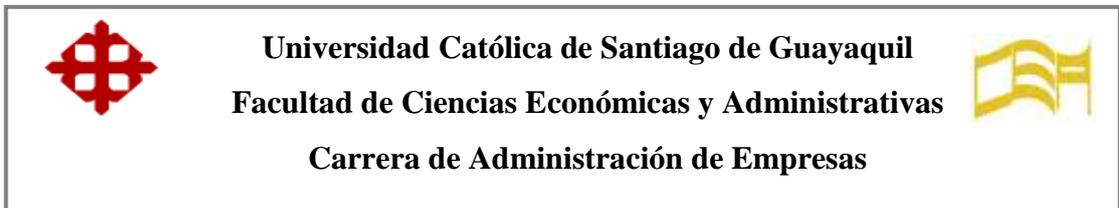
- Robuste, F. (2005). Logística del transporte. Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya .
- Zamora, A., & Pedroza, O. (2013). El transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 108-118.
- Coca, P., Márquez, L., & Martínez, I. (2005). Infraestructura, Costos de Transporte y Flijo de Comercio. *Revista de Análisis Económico*, 3-22.
- Organización Mundial del Comercio. (28 de Octubre de 2015). Servicios de Transporte Terrestre. Obtenido de Parte I-Generalidades y Transporte por Carretera: www.wto.org/spanish/news_s/spra_s/spara54_s.htm
- Nevado, D. (2007). Cómo gestionar el binomio rentabilidad productiva. . España, Madrid: Edita especial directivos, 296 p
- Martínez, N. (2009). Factores de Rentabilidad en las decisiones Financieras. Obtenido de Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez: <http://www.monografias.com/trabajos72/factores-rentabilidad-decisionesfinancieras/factores-rentabilidad-decisiones-financieras2.shtml>
- Mansilla, A. (2006). Competitividad. Obtenido de Consultoría y Capacitación Empresarial: <http://mbaconsultores.pe/docs/Competitividad.pdf>
- Saavedra, Ma L. (2008). Caracterización e importancia de las PYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable. Faces*, 17, 122-134. Mérida (Venezuela).
- Rubio, A. & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, 17, 32-47.
- De la Cruz, I., Morales, J. & Carrasco, G. (2006). Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: Una propuesta metodológica. En las memorias del X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (acacia). San Luis Potosí (México).
- Solleiro, J. & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global contex. *Technovation*, 45 (2005), 1059-1070.
- Quiroga, D. (2003). Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes. Cuadernos de Investigación y divulgación. Cali, Colombia: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.
- Gitman, L. (2003). Administración Financiera. México: Pearson Educación.
- Lira Briceño, P. (27 de 03 de 2013). Gestión. Obtenido de <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2013/03/el-retorno-sobre-el-capital-in.html>

- López Martínez, F. (07 de 05 de 2004). El ROCE desde la Perspectiva de un Grupo de Empresas. Obtenido de <http://www.pacolopez.biz/wp-content/uploads/2008/07/roce.pdf>
- Ross Westerfield, J. (2014). Fundamentos de Finanzas Corporativas. México: Alafi Impresores S.A de C.V.
- Estupiñán Gaitán, Rodrigo; Estupiñán Gaitán, Orlando;(2003). Análisis Financiero y de Gestión. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Eslava, J. (2015). Finanzas para el Marketing y las Ventas. Madrid: Esic Editorial.
- Morales, L. (2012). Análisis de Estados Financieros un Enfoque en la Toma de Decisiones. México: Edamsa Impresiones S.A. de C.V.
- Ortiz Anaya, H. (2011). Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera. Bogotá: Nomos Impresores.
- Ballou, Ronald (2011). Logística. Administración de la Cadena de Suministro. México: Editorial Pearson Educación, Prentice Hall. Quinta Edición.
- Martínez Washington (2009). Logística empresarial. Guayaquil – Ecuador: Editado por Universidad de Guayaquil.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2010). Macroeconomía con aplicaciones a Latinoamérica. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Clara, J., Pettico, C., & Suárez, C. (2015). Inflación en la Argentina. Buenos Aires: Centro Estratégico para el Crecimiento y Desarrollo Argentino.
- Banco Central del Ecuador. (01 de 12 de 2017). Preguntas frecuentes banco central del ecuador. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/156-preguntas-frecuentesbanco-central-del-ecuador>
- Litwin, G. y Stinger, R. The influence of organizational climate on human motivation. Michigan: Foundation for Research on Human Behavior, nd.
- Díaz, R. (2013). Inflación: definición, causas y efectos. Santiago del Estero: Universidad Nacional de Santiago del Estero.
- Bastos Boubeta, A. I. (2007), Distribución logística y comercial. La logística en la empresa (1ª Edición). Ideas propias Editorial. España.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Quevedo, Ana. Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono. Piura: Universidad de Piura, 2003.

- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.
- Castillo, M. y Pedraza, N. (2010) El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México. Recuperado en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm>
- Nevado, Domingo. Cómo gestionar el binomio rentabilidad productiva. 1ra ed. España, Madrid: Edita especial directivos, 2007. 296 p. ISBN 978-84-936028-0-2
- Kinra, A., & Antai, I. (2010). Emerging logics of competition: paradigm shift, fantasy, or reality check?. . *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness.*, 20 (2): 94-110.
- Bhardwaj, B. R., & Momaya, K. (2007). Corporate Entrepreneurship Model: a source of competitiveness. . *IIMB Management Review.*, 19 (2), 131-145.
- Man, W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17 (2), 132-142.
- Waheeduzzaman, A. (2011). Competitiveness of emerging markets and G7 Nations: Comparative Inquiry and Implications. *Competitiveness Review*.
- Wagner J. (2004), Comportamiento organizativo, 3ª Edición, Editorial Thompson Editores Spain, Madrid España.
- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 93-124.
- Chavarría, H., Sepúlveda, S., & Rojas, P. (2002). Competitividad: Cadenas Agroalimentarias y Territorios Rurales. San José: IICA.
- Valietti, P. B. (28 de agosto de 2008). Gestipolis. Recuperado el 15 de septiembre de 2015, de <http://www.gestipolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>
- Paniagua & Sánchez, E. M. (2014). *Gesion Administrativa y comercial en restauración*. Madrid: Paraninfo.

Anexos

Anexo 1. Encuesta realizada a clientes de la Municipalidad de Babahoyo.



A continuación, se presenta la encuesta realizada a 8 funcionarios claves del Municipio de Babahoyo, el principal cliente en la actualidad, para evaluar el servicio al cliente que presta el emprendimiento familiar. Preguntas que tiene por objetivo la recopilación de información, con fines para mejorar e implementar correctivos en el negocio.

- 1) ¿Considera eficiente el actual servicio de transporte de carga pesada de su empresa?

Sí No

- 2) ¿La carga que le transportan se encuentra asegurada?

Sí No

- 3) ¿Ha tenido experiencias que hayan implicado la pérdida o robo de la carga en el proceso de transportación?

Sí No

- 4) ¿Quién cubre el seguro de la carga?

El que envía la carga
 La empresa transportista

- 5) ¿La carga se traslada con factura/nota de entrega?

Sí No

6) ¿Cómo consigue el transporte de carga?

- Los busca usted
- Le buscan a usted
- Intermediarios

7) ¿La carga llega a su destino en el tiempo previsto?

Sí No

8) ¿Ha contratado alguna vez a transportistas informales para trasladar su carga?

Sí No

Anexo 2. Autora de la investigación, Núñez Silvera, Jéssica Paola junto a autoridad de la empresa Panda S.A.



Anexo 3. Vehículos de la empresa Panda S.A.













**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Núñez Silvera, Jéssica Paola** con C.C: # 0929131951 autora del trabajo de titulación: **Plan de mejoramiento comercial para hacer más competitivo y rentable a la empresa Panda S.A. Periodo 2019 - 2023**, previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **21 de marzo del 2019**

f. _____

Núñez Silvera, Jéssica Paola

C.C: 0929131951

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan de mejoramiento comercial para hacer más competitivo y rentable a la empresa Panda S.A. Periodo 2019 – 2023.		
AUTOR(ES)	Núñez Silvera, Jéssica Paola		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Vicente Armijos EMBA-MSC / Ing. Mancero Mosquera, Jacinto Humberto, PhD.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	21 de marzo del 2019	No. DE PÁGINAS:	101
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Contabilidad		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<i>Rentabilidad, Competitividad, Plan Comercial, Transporte pesado privado, Innovación en los negocios, Servicios de transporte pesado</i>		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La investigación se sustenta en crear un plan comercial, que pueda hacer más competitivo y rentable el negocio familiar que fue pensado para operar de forma legal, mediante la creación de una empresa jurídica (Sociedad Anónima debido a que hay 3 accionistas fundadores). El objetivo es diseñar estrategias de negocios innovadoras que permitan redimensionar el negocio, que solo se ha especializado en transportar maquinaria pesada en cabezales o tráiler de cama baja, trabajo que es muy bien remunerado en épocas de alta demanda cuando hay gran volumen de obra pública. Se ha buscado en la literatura existente referente a empresas que realizan este servicio y autores que aportan a esta actividad económica. También se ha diagnosticado la real situación de la empresa, cómo están operando en la actualidad, el problema se cuantifica porque para subsistir, han tenido que laborar de forma informal, tal como lo hacen la mayoría de personas que se dedican a prestar este servicio. La empresa, está técnicamente inactiva hasta el año 2018. Se ha planteado diseñar nuevas estrategias comerciales innovados, siguiendo las experiencias de la competencia inspiradas en el benchmarking, aprendiendo de los mejores competidores de la zona y referentes de la industria. Además se han planteado cuatro escenarios para simular mejores condiciones, de generar mayores ingresos y lograr una mejor participación en el mercado.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-0986483571	E-mail: jes_pao18@outlook.es	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Traverso Holguín Paola Alexandra		
	Teléfono: +593-999406190		
	E-mail: ptraverso2008@hotmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			