



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Propuesta para determinar la viabilidad de ampliación de la flota de
carga de la empresa operadora de transporte OPTRANSA S.A.**

AUTOR:

Correa Castillo Carlos Joao

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas**

TUTORA:

Econ. Govea Andrade Flor Karina, PHD

Guayaquil, Ecuador

10 de febrero del 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Correa Castillo Carlos Joao**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

TUTORA

f. _____

Econ. Govea Andrade Flor Karina, PHD

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 10 del mes de febrero del año 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Correa Castillo Carlos Joao**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Propuesta para determinar la viabilidad de ampliación en el portafolio de servicios de la empresa operadora de transporte OPTRANSA S.A**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, 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, a los 10 del mes de febrero del año 2023

EL AUTOR

f. _____

Correa Castillo Carlos Joao



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Correa Castillo Carlos Joao**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Propuesta para determinar la viabilidad de ampliación en el portafolio de servicios de la empresa operadora de transporte OPTRANSA S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 10 del mes de febrero del año 2023

EL AUTOR:

f. _____

Correa Castillo Carlos Joao



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE URKUND

Documento [Carlos_Correa.docx](#) (D157517565)
Presentado 2023-01-31 22:25 (-05:00)
Presentado por carlos.correa03@cu.ucsg.edu.ec
Recibido karina.govea.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje Tesis Carlos Correa [Mostrar el mensaje completo](#)
2% de estas 68 páginas, se componen de texto presente en 9 fuentes.

- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / D150242864
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / D127730163
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / D156746629
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / D40496793
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / D157138904
- <https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/d...>
- UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO / D16041166
- ESCUELA POLITÉCNICA DEL LITORAL / D93600097
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / D11385429
- ESCUELA POLITÉCNICA DEL LITORAL / D54677480

100% # 61 Activo Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de G... 100%

Trading Economics. (2021). Ecuador. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/ecuador/gdp#:~:text=GDP%20in%20Ecuador%20is%20expected,according%20to%20our%20econometric%20models>.

Trading Economics. (2021). Ecuador. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/ecuador/gdp#:~:text=GDP%20in%20Ecuador%20is%20expected,according%20to%20our%20econometric%20models>.

TUTORA

f. _____

Econ. Govea Andrade Flor Karina, PHD



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Sopo Montero Gerson, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar David, Mgs.
OPONENTE

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	2
Antecedentes	3
<i>Antecedentes de la Compañía</i>	6
Formulación del Problema	6
Delimitación del Problema.....	12
Preguntas de Investigación	13
Justificación.....	13
Objetivos	14
<i>Objetivo General</i>	14
<i>Objetivos Específicos</i>	14
Marco Teórico	15
<i>Teorías de Administración</i>	15
<i>Teorías Clásicas de Administración</i>	16
<i>Teorías Neoclásicas</i>	16
<i>Teoría de la Gestión Moderna</i>	18
<i>Teoría Posmoderna</i>	20
<i>Teoría de la Factibilidad</i>	22
<i>Teoría Logística</i>	23
<i>Desempeño Logístico y Desempeño Financiero en una Compañía</i>	24
<i>Desempeño Logístico y Desempeño Comercial en una Compañía</i>	25
<i>Importancia de la Gestión de la Cadena de Suministros en una Compañía</i>	25
Marco Conceptual	26
<i>Transporte</i>	26
<i>Transporte de Carga</i>	26
<i>Transporte Internacional</i>	26
<i>Unidades de Transporte</i>	27
<i>Cadena de Suministro</i>	27
<i>Análisis Financiero</i>	27

<i>Inversión</i>	27
<i>Retorno de la Inversión</i>	28
<i>Financiamiento</i>	28
Marco Referencial	28
Marco Legal.....	29
<i>Constitución de la República del Ecuador</i>	29
<i>Ley de Compañías</i>	31
<i>Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial</i>	32
Capítulo I: Análisis del entorno.	34
Análisis PESTAL	34
<i>Entorno Político</i>	35
<i>Factor Económico</i>	37
<i>Factor Social</i>	39
<i>Factor Tecnológico</i>	41
<i>Factor Ambiental</i>	41
<i>Factor Legal</i>	42
Las 5 Fuerzas de Porter	43
<i>Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores</i>	43
<i>Rivalidad entre Competidores Existentes</i>	43
<i>Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos</i>	44
<i>Poder de Negociación del Proveedor</i>	44
<i>Poder de Negociación del Cliente</i>	45
Capítulo II: Diagnostico Interno de la Empresa.....	47
Misión.....	47
Visión	47
Estructura Organizacional	48
<i>Encuesta Realizada a los Clientes de OPTRANSA</i>	48
Efectos Económicos de las Variables Organizacionales	53
FODA	55
<i>Fortalezas</i>	55
<i>Oportunidades</i>	57
<i>Debilidades</i>	60

<i>Amenazas</i>	61
Análisis e Identificación de la Cadena de Valor del Negocio.....	64
<i>Actividades Primarias</i>	65
<i>Análisis e Identificación de las Actividades de Soporte</i>	68
Determinación de la Capacidad Instalada del Negocio	70
Costos y Características de la Inversión	73
Capítulo III: Viabilidad Económica.	77
Análisis de Viabilidad del Proyecto.....	80
Análisis de indicadores financieros	80
Capítulo IV: Propuesta de Mejora.	85
Planificación de Estrategias a Largo Plazo para la Fidelización de Clientes	85
Estrategia de Marketing Relacional.....	86
Fases del Marketing Relacional	87
Fidelización de Clientes	88
Técnicas de Fidelización	88
Beneficios de Fidelizar a los Clientes.....	90
Estrategia de Captación de Clientes	90
Indicadores de Eficiencia de la Estrategia.....	93
Conclusiones y Recomendaciones	95
Conclusiones.....	95
Recomendaciones.....	96
Referencias.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Clientes de cartera que contestaron la encuesta</i>	49
Tabla 2 <i>Nivel de satisfacción de los clientes con el servicio de OPTRANSA</i>	49
Tabla 3 <i>Nivel de disponibilidad del cliente a recomendar los servicios de OPTRANSA a terceros</i>	50
Tabla 4 <i>Nivel de disponibilidad del cliente actual de aumentar la demanda de servicio, en caso de ampliación de flota de OPTRANSA</i>	50
Tabla 5 <i>Motivos de los clientes actuales para no aumentar su demanda</i>	51
Tabla 6 <i>Percepción de cumplimiento de los clientes de OPTRANSA</i>	51
Tabla 7 <i>Capacidad de flota</i>	71
Tabla 8 <i>Inversión inicial del proyecto</i>	74
Tabla 9 <i>Fuentes de financiamiento del proyecto</i>	74
Tabla 10 <i>Tabla de Amortización</i>	75
Tabla 11 <i>Cálculo para precios de rutas</i>	77
Tabla 12 <i>Previsión de ingresos en los dos escenarios</i>	78
Tabla 13 <i>Estado de Pérdidas y Ganancias de OPTRANSA</i>	79
Tabla 14 <i>Análisis de flujo de caja proyectado</i>	80
Tabla 15 <i>Análisis de rentabilidad del proyecto</i>	80
Tabla 16 <i>Ratio de eficiencia de costo – ingreso</i>	81
Tabla 17 <i>Ratio de utilidad sobre ingreso</i>	82
Tabla 18 <i>Inversión de la puesta en marcha del plan de marketing</i>	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Evolución del Producto Interno Bruto periodo 2016 - 2022</i>	4
Figura 2 <i>Clasificación por tamaño de compañía</i>	7
Figura 3 <i>Ingresos compañía OPTRANSA S.A.</i>	8
Figura 4 <i>Distribución de clientes</i>	11
Figura 5 <i>Esquema del problema</i>	12
Figura 6 <i>Estructura organizacional de OPTRANSA S.A.</i>	48
Figura 7 <i>Número de viajes que el cliente actual estaría dispuesto a aumentar en caso de ampliación de flota</i>	52
Figura 8 <i>Número de vehículos adicionales requeridos por los clientes</i>	53
Figura 9 <i>Actividades primarias del negocio</i>	65
Figura 10 <i>Reporte de clientes perdidos por falta de camiones</i>	72
Figura 11 <i>Reporte de Clientes potenciales</i>	73
Figura 12 <i>Comportamiento histórico y tendencia de la eficiencia del costo en relación al ingreso</i>	82
Figura 13 <i>Comportamiento histórico y tendencia de la utilidad sobre el ingreso</i>	83
Figura 14 <i>Fases del Marketing Relacional</i>	87
Figura 15 <i>Sistema de Fidelización</i>	89
Figura 16 <i>Estrategia (AIDA) de Fidelización del Cliente</i>	91

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A Operación de transporte.....	111
Anexo B Reporte de Clientes Perdidos.....	112
Anexo C Reporte de Clientes Potenciales	113
Anexo D Reporte de Rutas de Clientes	114

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue el de analizar la viabilidad de la ampliación de las unidades de carga para compañía Operadora de Transporte “OPTRANSA S.A”. La metodología aplicada en el análisis contempló la revisión de los balances contables de la empresa como referencia de las unidades de costo y el levantamiento de una encuesta al portafolio actual de clientes, con la finalidad identificar la demanda insatisfecha. Se pudo obtener como conclusión que existe un contexto externo favorable luego de la pandemia para el crecimiento del comercio, lo cual tiene una incidencia favorable en el crecimiento del sector de transporte y logística. No obstante, este contexto favorable conllevará a un incremento de la oferta y por ende el incremento de competidores. Respecto a los puntos poco favorables del proyecto se debe mencionar principalmente el poder de negociación de los clientes actuales, principalmente ALICORP quien es actualmente el cliente que ocupa el 90% de la capacidad de la empresa. Por otro lado, la empresa tiene la necesidad de ampliar su portafolio de clientes, sin embargo, el análisis de rentabilidad permitió identificar que la empresa tiene altos costos de operación. Se pudo determinar que en las actuales condiciones no es viable la adquisición de nuevas unidades de carga, debido a los altos costos y gastos de operación que actualmente representan más del 95% de los ingresos por ventas, lo cual deja al final del ejercicio una rentabilidad del 3,69% sobre ventas, lo cual no permite realizar mayores inversiones a la empresa.

Palabras Claves: *Factibilidad de ampliación de flota, Negocios B2B, Transportes de carga, OPTRANSA, Logística y transportación, Viabilidad Económica*

ABSTRACT

The objective of this work was to analyze the feasibility of expanding the cargo units for the Transport Operator company "OPTRANSA S.A". The methodology applied in the analysis contemplated the review of the accounting balances of the company as a reference of the cost units and the survey of the current portfolio of clients, with the purpose of identifying the unsatisfied demand. It was possible to obtain as a conclusion that there is a favorable external context after the pandemic for the growth of trade, which has a favorable incidence on the growth of the transport and logistics sector. However, this favorable context will lead to an increase in supply and therefore an increase in competitors. Regarding the unfavorable points of the project, the bargaining power of current clients should be mentioned, mainly ALICORP, which is currently the client that occupies 90% of the company's capacity. On the other hand, the company has the need to expand its client portfolio, however, the profitability analysis allowed us to identify that the company has high operating costs. It was possible to determine that in the current conditions the acquisition of new load units is not viable, due to the high costs and operating expenses that currently represent more than 95% of the sales income, which leaves at the end of the year a profitability of 3.69% on sales, which does not allow the company to make greater investments.

Keywords: *Feasibility of fleet expansion, B2B Business, Freight transport, OPTRANSA, Logistics and transportation, Economic Viability*

Introducción

El presente trabajo tiene por propósito realizar un estudio que permita determinar la viabilidad para la empresa Operadora de Transporte OPTRANSA S.A. de ampliar su flota de carga. El problema central al que responde este trabajo puntualiza el bajo número de unidades de carga que ha mantenido la compañía por muchos años, que, si bien ha permitido satisfacer la demanda de su principal cliente, el cual concentra aproximadamente el 90% de la capacidad de carga de OPTRANSA, no ha sido suficiente para cubrir los incrementos de demanda de carga de otros clientes. De igual forma, se desea evaluar la viabilidad de ampliar la flota, debido a que la deficiente política de mercadotecnia no ha permitido ampliar la cartera de clientes, lo cual ante una activación de campañas de marketing para atraer nuevos clientes podría provocar un desface con la capacidad de carga de la empresa y por ende brindar un mal servicio por falta de capacidad.

Una vez identificada la problemática y fundamentada teóricamente la investigación se realizó una investigación a partir de fuentes de datos históricos de la empresa, así también a partir de datos primarios levantados a clientes. Para la determinación de la viabilidad del proyecto, en el primer capítulo se realizó un análisis del entorno externo de la industria de transporte de carga, así como un estudio de las capacidades internas de la empresa (Capítulo 2), a fin de identificar el mejor enfoque estratégico para la propuesta de mejora (Capítulo 3). Para el cálculo de la demanda insatisfecha de los clientes actuales se realizó una encuesta al portafolio de clientes de tal forma que se permita identificar la viabilidad de mercado de ampliar la flota, a partir de la demanda de los clientes actuales. Finalmente, se realizó la valoración financiera del proyecto, tomando en cuenta la viabilidad del proyecto para la inversión de una y dos unidades de carga adicional.

Luego del análisis de viabilidad financiera del proyecto se pudo determinar que la ampliación de la flota de carga no es un proyecto factible en las condiciones actuales. Los costos de mantenimiento de la flota son muy

elevados, lo que no permite generar una rentabilidad que justifique la inversión, lo cual se refleja en los resultados de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN).

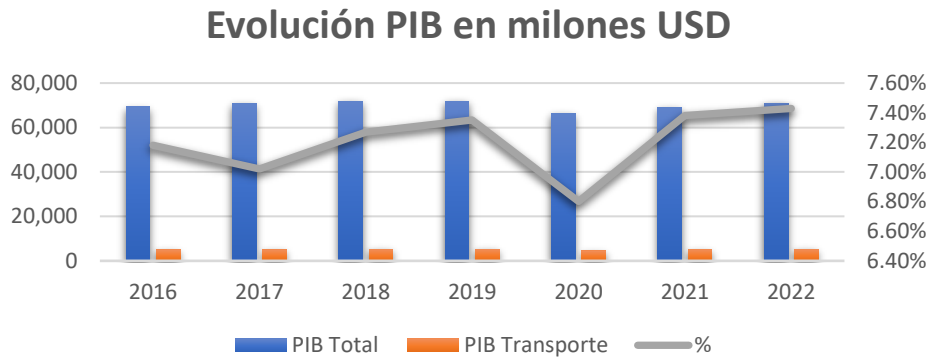
Antecedentes

El transporte es una actividad realizada por el hombre desde que empezó a almacenar y transportar mercancías. El transporte terrestre es el servicio de trasladar de un lugar a otro, pasajeros o cargamento, mediante la utilización de vehículos especializados para este propósito (Rodrigue, 2017). Hoy en día esta industria del transporte es vista como un generador de ventajas competitivas y diferenciadoras a la hora de reducir costos y generar un servicio de calidad a los clientes, traduciéndose en un incremento de ingresos para las empresas y por tanto para la economía de los países (Arellano-Díaz, 2017).

En Ecuador, específicamente el aporte que el sector del transporte ha generado para la economía del país ha sido de gran importancia; es así que, la contribución del sector en el periodo 2016 hasta 2021 en relación al PIB total registró una participación promedio del 7,17%, con su máximo nivel de 7,35% en el año 2021 y el más bajo en el año 2020 producto de la pandemia Covid-19 (Superintendencia de Bancos, 2022). A pesar de lo mencionado, el sector ha demostrado un comportamiento positivo y una recuperación inmediata al incrementar sus ingresos para el año 2021. De acuerdo con las estimaciones del Banco Central del Ecuador (BCE), el sector de transporte representará el 5,9% del PIB total en 2022, alcanzando un valor de USD 5.274 millones, que implicaría un crecimiento anual de 3,4% con relación al 2021 (Ekos , 2022).

Figura 1

Evolución del Producto Interno Bruto periodo 2016 - 2022



Nota. Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2022)

La Figura 1 muestra los valores del PIB total del periodo 2016 al 2022 y el aporte del sector del transporte a la economía nacional y la participación del sector de transporte. Nótese que entre el 2016 y 2017 existió una tendencia a la baja, la misma que mostró una recuperación entre los años 2017 y 2019. En el año 2017 el sector creció al 0,11% respecto al año inmediatamente anterior y tuvo una participación del 7,02% sobre el total del PIB nacional (CFN, 2019). Para la compañía OPTRANSA el comportamiento de la industria se reflejó en los ingresos, es así que, entre 2017 y 2019 la empresa aumentó sus ingresos en 1,93% pasando de \$ 351.605,06 en 2017 a \$358.380,00 en 2019.

Por otra parte, se observa una tendencia decreciente para el año 2020 el cual se encuentra ligado a la afectación producida por la pandemia Covid-19, así como las paralizaciones producidas en 2019 por el sector indígena (Banco Central del Ecuador, 2020). La situación económica de las cooperativas y empresas de carga pesada se vio severamente afectada por la pandemia COVID-19 que azota al país desde principios de 2020, y se determina que los ingresos disminuyeron debido a la paralización por la cuarentena mundial y la restricción a la movilidad (Gómez, 2021). De igual forma esto repercutió en la situación de la empresa puesto que entre 2019 y

2020 la empresa vio disminuidos sus ingresos en un -19,07% pasando de \$358.380,00 en 2019 a \$290.040,00 en 2020.

Capurro-Tapia (2020) señalan que la pandemia del Covid-19 ha llevado a muchos países a plantearse el cómo gestionar sus operaciones a todo nivel, minimizando en lo posible la paralización de actividades productivas y poniendo todo en juego para que la logística que se ejerce en las cadenas de suministro de alimentos, insumos y bienes esenciales no se vea afectada por los embates del virus. Por otro lado, esta crisis ocasionó la quiebra de muchas industrias de distintos sectores, pero cabe destacar que se visualizó un comportamiento diferente en el sector del transporte pesado, el mismo que ha presentado una evolución y crecimiento. Adicional, al tratarse de un sector estratégico y necesario para la movilización de alimentos, medicinas, movilidad de personas, entre otros, fue un número reducido de empresas que pudieron continuar y salir adelante a pesar de la recesión que se vivió a nivel mundial.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021) en Ecuador el año 2020 existieron 846.265 empresas. El sector del transporte pesado por carretera se encuentra dividido según la (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2019), Código CIIU N1:H; Descripción CIIU N1: Transporte y almacenamiento; Código CIIU N2: H49; Descripción CIIU N2: Transporte por vía terrestre y por tuberías; Código CIIU N3: H492; Descripción CIIU N3: Otras actividades de transporte por vía terrestre. Código CIIU N4: H4923; Descripción CIIU N4: Transporte de carga por carretera; Código CIIU N5: H4923.0; Descripción CIIU N5: Transporte de carga por carretera; Código CIIU N6: H4923.01 Descripción CIIU N6: Todas las actividades de transporte de carga por carretera, incluido en camionetas de: troncos, ganado, transporte refrigerado, carga pesada, carga a granel, incluido el transporte en camiones cisterna, automóviles, desperdicios y materiales de desecho, sin recogida ni eliminación. Por aproximadamente un total de 5.193 empresas activas de carga pesada; es decir, aquellas que se

encuentran catalogadas en el código N6: H4923.01 (Cámara de Transporte Pesado de Pichincha, 2019).

Antecedentes de la Compañía

La compañía de transporte pesado OPTRANSA S.A., se constituyó el 10 de diciembre de 2009, en Huaquillas, Provincia El Oro, por siete accionistas quienes contaban con vasta experiencia en el sector de transporte pesado; se seleccionó su ubicación ya que al tratarse de la frontera sur del país su proyección de crecimiento para el comercio internacional era inminente. Fue constituida como una sociedad anónima y su objeto social registrado ante la Superintendencia de Compañías es el siguiente:

“Se dedicará exclusivamente al transporte público de carga pesada en modalidad de carga pesada a nivel nacional e internacional, sujetándose a las disposiciones de la ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, sus reglamentos y las disposiciones que emitan los organismos competentes en la materia...”

La visión de sus fundadores fue precisa al reconocer las necesidades de sus clientes en aquel momento; un servicio de transporte de calidad, con entregas a tiempo y comunicación oportuna. La compañía creció a lo largo de la historia por su excelente administración y calidad de servicio, es así como al momento la compañía cuenta con 13 años en el sector.

Formulación del Problema

Delgado y Chávez (2018) dan a conocer sobre el valor y las fuentes de financiamiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Ecuador y estimaron que representan el 95% de las unidades productivas y producen el 60% del trabajo en el territorio. Las PYMES en el Ecuador abarcan principalmente la producción de bienes y servicios, siendo una base para el desarrollo social tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiéndoles valor agregado, por lo que se denomina un actor fundamental

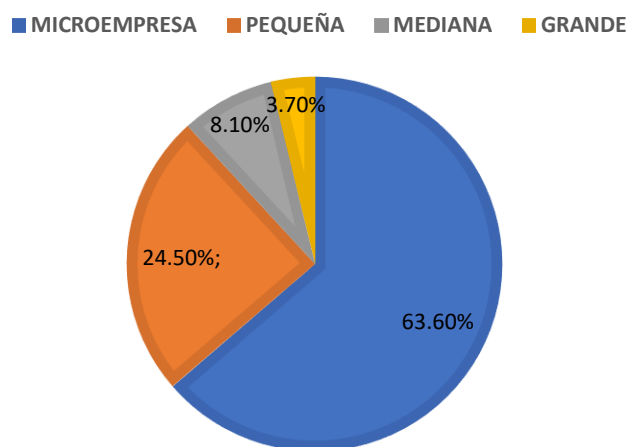
para generar riquezas y empleo. Por lo cual es necesario conocer cómo operan estas empresas y como se obtiene su financiamiento.

Como su abreviatura lo expresa son las pequeñas y medianas empresas, las cuales se encuentran definidas por los requerimientos de los organismos de control. Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022), el ranking de compañías como lo define el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, las empresas se dividen de la siguiente manera, predominando siempre los ingresos sobre el número de trabajadores:

1. Microempresas: Ingresos menores a \$100.000,00 o entre 1 a 9 trabajadores.
2. Pequeña empresa: Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00 o entre 10 a 49 trabajadores.
3. Mediana empresa: Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00 o entre 50 a 199 trabajadores.
4. Empresa grande: Ingresos superiores a los \$5'000.001,00 o más de 200 trabajadores.

Figura 2

Clasificación por tamaño de compañía



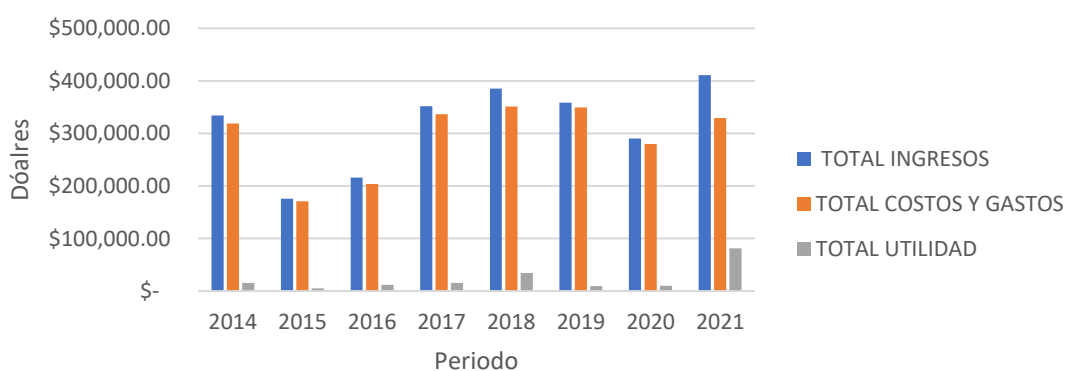
Nota. Adaptado de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, año 2020.

La Figura 2, muestra que en Ecuador la microempresa abarca un 63,6% con un total de 54.392 compañías en el país, siendo el tipo de empresa más representativa; la pequeña empresa representa un 24,5% con un total de 20.925 compañías; la mediana por su parte el 8,1% con total de 6.965; y, finalmente las grandes compañías con un 3,7% con un total de 3.200 compañías. Dentro de esta clasificación OPTRANSA se encuentra categorizada como una empresa pequeña con ventas que van entre \$100.001,00 y no superan el millón de dólares.

Por su tamaño las pequeñas empresas deben enfrentar varios retos, tales como (a) capacidad instalada inferior a empresas de mayor tamaño, (b) costos de producción más elevados, (c) problemas en la inversión en la adquisición de activos, (d) falta de innovación, (e) deficientes estrategias de mercadotecnia, entre otros (Albalushi & Naqshband, 2022). En este sentido, la teoría refleja lo que enfrenta OPTRANSA en la práctica. La compañía ha enfrentado varios retos, dentro de los cuales se mencionan los siguientes: (a) Unidades de carga en función de la demanda; (b) competidores que ofertan el servicio con precios más bajos (c) Insatisfacción de los clientes; (d) Inversión alta para la adquisición de nuevas unidades de carga; (e) Direcciona sus clientes hacia la competencia y; (f) Falta de innovación en procesos administrativos.

Figura 3

Ingresos compañía OPTRANSA S.A.



Nota. Adaptado de los Estados de Pérdidas y Ganacias de OPTRANSA.

La Figura 3 muestra la evolución de los ingresos de OPTRANSA. Se puede observar que los años 2015, 2016 y 2020, son los periodos donde la compañía percibe la menor cantidad de ingresos, debido a que en 2015 entraron en vigencia las salvaguardias en Ecuador. Ávila, Mendoza, y Pinargote (2017) señalan que las barreras arancelarias afectaron directamente a las importaciones de bienes de capital; resultando entre uno de los sectores mas afectados el sector de transporte de carga pesada. Más aún, en abril del 2016, Ecuador se vio afectado por un terremoto de magnitud 7,8 en la escala de Richter, lo que causo un impacto a la economía que se compone de sectores como agrícola, comercial, financiero y pesca (Delgado, Carreño, & Zambrano, 2016).

Tomando en cuenta la Figura 3, en los años 2017, 2018 y 2019 son los periodos en donde la compañía percibe la mayor cantidad de ingresos, esto se debe ya que en el 2017 se implementaron leyes reformatoria y esto introdujo cambios sustanciales en la organización del sector del transporte, con la finalidad de armonizar la ley con las disposiciones constitucionales que otorgan a los Gobiernos Regionales Autónomos Descentralizados competencias en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial (Lexis, 2017). En el año 2018 El Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) cumplió su gestión en el 2018, mediante una ejecución presupuestaria que supera los 400 millones de dólares. Este trabajo colocó a Ecuador, a nivel de Latinoamérica, en el segundo lugar por su calidad de carreteras, tercero en calidad de infraestructura de transporte aéreo y cuarto lugar en cuanto a calidad de infraestructura portuaria (MTO, 2018).

En el año 2019 se dio a conocer que la Cartera de Estado adquirió maquinaria nueva para optimizar la atención de emergencias viales, como cargadoras, excavadoras, motoniveladoras, minicargadoras, por un monto de USD 11,14 millones. A la par se suma la contratación de 103 microempresas para la atención diaria y rutinaria de 6.578 kilómetros de vías, cuya inversión alcanza los USD 17.06 millones y genera 1.729 plazas de trabajo. (MTO, 2019). En este sentido, la recuperación que ha tenido la empresa para el año

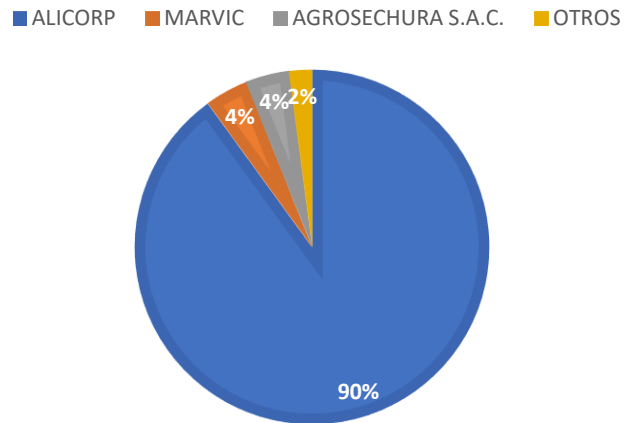
2021 es de gran relevancia, ya incrementó sus ingresos de \$ 290.040,00 en el año 2020 a \$ 410.646,00 para el año 2021, representando un crecimiento del 41,58% frente al periodo anterior. Para el año 2022 la compañía estima superar los \$400.000,00 del año anterior y continuar con su crecimiento propuesto, todo esto a partir de la reactivación del comercio pospandemia (Gómez, 2021)

La satisfacción del cliente se hace referencia a las preferencias y expectativas del consumidor (Kotler & Keller, 2014). Es importante señalar que la satisfacción del cliente es necesaria para los negocios, en la medida en que los clientes adquieren los productos o servicios se encuentren satisfechos, ya que estos se convierten en los jugadores favoritos de la empresa y es más probable que vuelvan a utilizarlos, además de ayudarlos a promocionar dichos servicios entre sus amigos, conocidos y amigas, supondrán un aumento de las ventas para la empresa (Valenzuela et al., 2019).

Como se ha observado OPTRANSA S.A. ha tenido una recuperación en sus ingresos, no obstante, la empresa tiene un bajo número de unidades de transporte de carga pesada que mantiene actualmente para satisfacer la demanda de sus clientes, con quienes no ha podido responder necesidades de manera oportuna. En su lugar, la compañía ha destinado la mayor parte de sus recursos al abastecimiento de un solo cliente, quien por su parte mantiene el poder de negociación y el control sobre las condiciones de pago con la compañía.

Figura 4

Distribución de clientes



Nota. Adaptado de los registros de ventas de OPTRANSA.

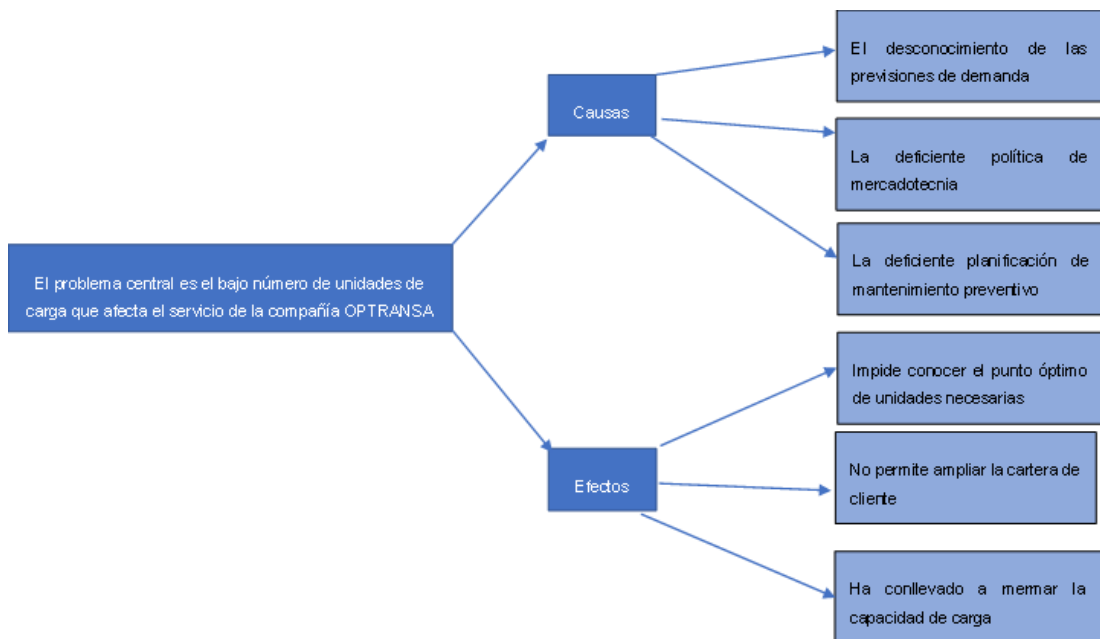
De acuerdo con la Figura 4, el principal cliente para la compañía OPTRANSA S.A., es la empresa Alicorp S.A.A., domiciliada en Perú, quien representa el 90% del total de su cartera de clientes, representando un altísimo riesgo para los ingresos de OPTRANSA S.A., al depender casi en su totalidad de las negociaciones con la empresa peruana. El otro 10% de la cartera de clientes de la compañía OPTRANSA S.A., se encuentran las siguientes personas naturales y jurídicas: Riofrio Vivanco Esmeralda Marisol, Corporación Agrosecchura Perú S.A.C., y otros, quienes por su parte son clientes atemporales.

Cabe destacar que, el bajo número de unidades que mantiene en la actualidad la compañía OPTRANSA S.A., ha generado una limitación y estancamiento en su crecimiento, lo que ha ocasionado que no puedan adquirir compromisos comerciales con nuevos clientes y que con dificultad atiendan a los actuales (Ver Anexo A). A través de este proyecto se pretende atender a la demanda en términos de nivel, localización y temporalidad, y al mismo tiempo, coordinar de forma óptima el servicio de carga para el cliente actual, así como para los clientes futuros, sin perder de vista aspectos como la rentabilidad o los costos.

Delimitación del Problema

Figura 5

Esquema del problema



El problema central al que responde este trabajo puntualiza el bajo número de unidades de carga que afecta el servicio de la compañía OPTRANSA. Dentro de las principales causas identificadas en el presente proyecto se plantea, entre otras el desconocimiento de las previsiones de demanda de los clientes atemporales, lo que impide conocer el punto óptimo de unidades necesarias. Así también se puede mencionar como otra causa la deficiente política de mercadotecnia que no ha permitido ampliar la cartera de clientes. Relacionado a esta causa se menciona que el 90% de la cartera actual de la empresa está acaparada una sola empresa, lo que maximiza su poder de negociación. Por último, otra causa atribuible al problema son los altos costos de operación de la compañía, tomando en cuenta que los precios deben estar acorde a la oferta de mercado, esto se refleja en bajos márgenes de utilidad, que también afectaría en la capacidad de invertir en nuevas unidades de carga.

De igual manera, el problema acarrea sus efectos, entre los que cabe mencionar en primer lugar, la falta de cumplimiento con los compromisos adquiridos de entrega, así como la incapacidad de ampliar su cartera de clientes. Estos contratiempos han ocasionado que los clientes ya no quieran contratar con la empresa a causa de su incumplimiento, buscando a otras empresas de la competencia, lo que conlleva a una disminución de los ingresos de la compañía.

Preguntas de Investigación

¿Cuál es la viabilidad de incrementar la flota de carga para la empresa OPTRANSA S.A.?

La presente investigación busca responder la cantidad de unidades de carga necesarias para que la compañía OPTRANSA S.A. pueda llegar a un punto óptimo de ingresos respondiendo eficazmente a la sobredemanda que se encuentra enfrentando, para lo cual se definirá el monto financiamiento necesario, así como, las mejores opciones para conseguir los recursos y el tiempo de retorno de la inversión propuesta.

Justificación

Hoy en día el mercado de transporte pesado y la logística en general ha tenido una gran evolución conforme ha ocurrido con los nuevos conocimientos, los cambios de paradigmas científicos y las nuevas formas de interpretar el mundo han concebido una nueva manera de desarrollo. El año 2021 fue un periodo de transformaciones tras la pandemia Covid-19, debido al “aumento del comercio electrónico, la crisis de contenedores, el cumplimiento, el auge de las *dark stores*, y los cambios de hábitos de los usuarios impulsados por el confinamiento y el crecimiento en el uso de tecnologías por los negocios digitales” (Revista Portafolio, 2022). De tal manera que la oferta en este sector es cada vez es más insuficiente frente a la demanda de nuevos servicios.

La justificación teórica para el desarrollo de este trabajo se centra en entender el aporte de los indicadores de viabilidad financiera para la toma de decisiones de inversión. Específicamente en las teorías relacionadas al costo – beneficio, las cuales permiten sustentar una decisión en términos de sus consecuencias o costos y beneficios (Székely & Michael, 2021). En este trabajo se busca conocer si la inversión en la ampliación de flota tendrá beneficios cuantificables para la empresa, para lo cual se aplicarán los indicadores de valoración financiera para la viabilidad de inversiones en activos.

Por otro lado, desde el punto de vista práctico, el desarrollo de este trabajo se justifica en la demanda creciente por transporte de carga (International Transport Forum, 2021). De igual forma, la ampliación de flota se justifica en la tasa de abandono por falta de capacidad instalada de la flota. En 2022, al menos un cliente nuevo no pudo ser atendido por haber tenido la flota a su máxima capacidad y se prevé que para el 2023 la adquisición de nuevos clientes. Se debe considerar que la aportación de esta investigación está ligado directamente a la empresa OPTRANSA. Lo cual beneficia al estudio, ya que se pretende determinar si la inversión de la nueva flota vehicular es viable para la empresa y visualizar en que tiempo se percibiría el retorno de la inversión (ROI).

Objetivos

Objetivo General

Analizar la viabilidad de la ampliación de las unidades de carga para cumplir de manera oportuna con los actuales y futuros clientes de la empresa Operadora de Transporte “OPTRANSA S.A”.

Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis del entorno externo macro y micro en el cual se desenvuelven las actividades de OPTRANSA.

2. Realizar un diagnóstico interno sobre el estado actual en el que se encuentra la empresa.
3. Realizar un estudio financiero para determinar la viabilidad de la inversión para la adquisición de nuevas unidades de carga.
4. Realizar una propuesta de mejora para las actividades de OPTRANSA con base al requerimiento de ampliación de flota.

Marco Teórico

La revisión de literatura contempló publicaciones referentes a teorías de la administración y servicio, teorías de factibilidad, teorías de logística y su relación con el desempeño comercial. Se consultaron bases de datos con publicaciones académicas publicadas en Scopus, Emerald, Springer, Jstor, Sage Journals, Science Direct, Dialnet, Scielo, entre otras.

Teorías de Administración

En términos simples, Drucker (1963) definió la administración como el producto de la eficacia y la eficiencia, donde "hacer las cosas bien" se considera "eficiencia", mientras que "hacer las cosas correctas" se considera "eficacia", como se citó en (Hussain, Haque, & Baloch, 2019). El tema de la definición de Drucker se basa en el "trabajo del conocimiento". Por otro lado, Fayol lo definió como "administrar es pronosticar y planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar", como se citó en (Hussain, Haque, & Baloch, 2019).

Diferentes estudiosos han clasificado las teorías de gestión de manera diferente, como Koontz (1988) las dividió en seis grupos, a saber, (i) la escuela del proceso de gestión, (ii) la escuela empírica, (iii) la escuela del comportamiento humano, (iv) la escuela del sistema social, (v) la escuela de teoría de la decisión y (vi) la escuela matemática respectivamente. Por otro lado, Hitt et al. (1979) la categorizó en tres

grupos más amplios, tales como (a) teoría de la gestión clásica, (b) teoría de la gestión neoclásica y (c) teoría de la gestión moderna, citados en (Hussain, Haque, & Baloch, 2019). Para efectos de este trabajo se consideró la clasificación de Hitt et al. (1979).

Teorías Clásicas de Administración

Teoría de la Gestión Científica. Frederick W. Taylor es conocido por ser un "padre de la administración científica". La división del trabajo que trae especialización, lo que conduce a una mayor productividad (Hussain, Haque, & Baloch, 2019).

Gerencia Administrativa. Henri Fayol, Chester Barnard y Urwick centrándose en el enfoque operativo a través de 14 principios de gestión. Según Fayol todas las actividades comerciales se pueden dividir en seis grupos, a saber; administrativo, de seguridad, contable, financiero, comercial y técnico, mientras se enfoca en las "actividades gerenciales del gerente que incluyen, planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar". Los principios clave incluyen "división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al interés general, remuneración, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad en la tenencia del personal, iniciativa y espíritu de cuerpo" (Hussain, Haque, & Baloch, 2019).

Organización Burocrática. Max Webber propuso una teoría de la burocracia, quién postuló que la eficiencia organizacional basada en sistemas organizacionales funciona en un conjunto de reglas, políticas y jerarquía de autoridad.

Teorías Neoclásicas

Escuela de Relaciones Humanas. Elton Mayo es el principal abanderado junto con Frank Roethlisberger y William Dickson del

movimiento de relaciones humanas que luego se transformó en comportamiento organizacional. Estos autores argumentaron que las interrelaciones dentro de los miembros del grupo son un aspecto vital en los escenarios organizacionales. Se establece la noción clave de que una mayor atención por parte del jefe/supervisor es la razón para mejorar el desempeño, quién es visible como entrenador o ayudante para administrar a los empleados en el lugar de trabajo como se citó en (Hussain, Haque, & Baloch, 2019).

Escuelas de Comportamiento. Hay varios académicos como Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Kurt Lewin, Mary Parker Follet, etc., que han contribuido a la escuela de comportamiento. Un aspecto clave al tiempo que sugiere que los objetivos económicos primarios se alcanzan a través de la satisfacción de las necesidades emocionales (Hussain, Haque, & Baloch, 2019).

Jerarquía de Necesidades de Maslow. Abraham Maslow categorizó y priorizó el total de cinco tipos de necesidades de los empleados. Hay cinco niveles en la pirámide de Maslow. De abajo hacia arriba en la jerarquía, las necesidades son: fisiológicas (alimento y vestido), seguridad (seguridad laboral), necesidades de amor y pertenencia (amistad), estima y autorrealización.

Teoría X y Teoría Y. Douglas McGregor en su libro “El lado humano de las empresas” publicado en 1960 argumentó que hay dos tipos de individuos en la organización, tipo X e Y respectivamente. Los gerentes de la teoría X tienen una visión negativa de los trabajadores y los perciben como indignos de confianza, vagos y sin iniciativa para asumir responsabilidades (Sridhar, 2017). Por lo tanto, este tipo de gerentes son más autocráticos y rígidos en sus respectivos enfoques. Se observa que los empleados tienen poca o ninguna motivación para tomar la iniciativa por sí mismos, por lo que requieren un conjunto de instrucciones para ejecutar las tareas. Por otro lado, los gerentes de la Teoría Y ven a los

empleados como confiables y con el potencial para hacerse cargo de la responsabilidad. Además, los empleados están altamente automotivados (Hussain, Haque, & Baloch, 2019). Los gerentes tipo Y son participativos y democráticos en su estilo y, por lo tanto, motivan a los empleados al involucrarlos activamente en sus tareas rutinarias.

Teoría de los dos Factores de Herzberg. La teoría de los dos factores también se considera teoría de la motivación-higiene y la teoría del factor dual propuesta por Frederick Herzberg en 1959. Herzberg argumentó que la eliminación de los atributos insatisfactorios relacionados con el trabajo no siempre haría que el trabajo fuera más satisfactorio y viceversa. Así, para motivar a los empleados, debe haber motivadores (como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el avance y el crecimiento) porque los factores de higiene (supervisión, política de la empresa, relación con el supervisor, salario, condiciones de trabajo, relación con compañeros y subordinados, estatus y seguridad) solo ayudaría a eliminar la insatisfacción, mientras que los motivadores alterarían el aspecto conductual de los empleados para estar más comprometidos y satisfechos, lo que eventualmente mejoraría la productividad organizacional.

La Teoría de Gestión del Proceso Lateral dentro de la Jerarquía. Marry Parker Follet es considerada como la "Madre de la gestión moderna" debido a su contribución al campo de la gestión. Según la teoría de Follet, es esencial tener un contacto directo entre los gerentes y los trabajadores para tener una relación fluida y evitar los malentendidos y conflictos que dificultan el proceso organizacional y la eficiencia (Hussain, Haque, & Baloch, 2019).

Teoría de la Gestión Moderna

Teoría de Sistemas. La teoría del sistema que ofrece una visión holística de la "organización como un todo". El sistema como entidad

refleja un todo coherente, lo que implica un intercambio de diálogo entre "holismo" y "reduccionismo". Por lo tanto, transmite el punto de vista multidisciplinario desde varios contextos, incluidos el económico, la sociedad, la naturaleza, la tecnología de la información y las instituciones (Hussain, Haque, & Baloch, 2019).

Teoría de la Contingencia. La efectividad es contingente ya que depende de la interacción entre las aplicaciones y comportamientos gerenciales y la situación particular. El comportamiento organizacional se estudia a través del enfoque de la teoría de la contingencia elaborando sobre los factores contingentes, a saber, la cultura, la tecnología y el entorno externo que afectan la funcionalidad y el diseño de la organización (Hussain, Haque, & Baloch, 2019).

El énfasis del enfoque de contingencia está en la adaptación de las estrategias gerenciales según la necesidad de la situación. En otras palabras, cada situación debe verse por separado y los planes deben hacerse teniendo en cuenta una amplia gama de factores internos y externos para administrar el contexto, la conexión y las complejidades del entorno dinámico, es decir según el escenario, se debe implementar el mejor ajuste del enfoque de gestión para las situaciones (Hussain, Haque, & Baloch, 2019).

Escuela Conductual Moderna/Humanismo Organizacional. El mayor énfasis del humanismo organizacional está en el uso de la motivación intrínseca para el crecimiento del personal, lo que lleva a aumentar la eficiencia económica de la organización. La postura filosófica de esta escuela se basa en gran medida en las necesidades individuales que impulsan a utilizar sus habilidades y capacidades creativas en el entorno organizacional. Según este punto de vista, la autorrealización impulsa a los individuos a exhibir lo mejor de sí mismos en el trabajo porque son valorados y tienen la madurez para tomar la iniciativa al ser autocontrolados y automotivados (Sridhar, 2017). De esta manera, se

conoce el potencial interno del empleado y se utiliza de manera efectiva para lograr los objetivos organizacionales (Doucet, 2017). Además, esta escuela de pensamiento también considera que las tareas estructurales y los trabajos rutinarios como parte del diseño organizacional racional limitan el potencial motivado y las habilidades creativas de los empleados. Por lo tanto, para permanecer consistentes con la naturaleza humana, las organizaciones deben evitar el diseño rígido, las reglas sin importancia y la supervisión inflexible (Hussain, Haque, & Baloch, 2019).

Ciencias de la Gestión. El concepto central de la escuela de pensamiento de *Management Science* es "Equipos de investigación operativa para hacer frente a las complejidades, la conectividad y el contexto" (Sridhar, 2017). Este enfoque propone las técnicas cuantitativas para tomar tales decisiones. Se utilizan diferentes herramientas cuantitativas y computadoras de alta velocidad para manejar datos voluminosos que se computarán de manera que la información se analice para brindar opciones adecuadas para la toma de decisiones (Hussain, Haque, & Baloch, 2019).

Teoría Posmoderna

En la era de la modernidad, hay un cambio de la gestión posmoderna. Con el surgimiento del capitalismo como manifestación, el modernismo se desarrolló sobre el concepto de "razón" para tratar con la influencia social a nivel micro y macro. En resumen, la modernidad es la era del conocimiento del ser humano y depende de varios principios de "mejores prácticas" (Sridhar, 2017).

Teoría de la Gestión y la Organización de Foucault. La teoría de la gestión y la organización de Foucault explica las técnicas y la observación junto con la evaluación del desempeño y la medición de la eficacia en las organizaciones modernas del sector privado. De ahí, en este sentido, "la metáfora weberiana de la 'jaula de hierro' de la

racionalidad moderna que simultáneamente enriquece materialmente la civilización occidental y mejora espiritualmente al individuo capital” (Doucet, 2017). En otras palabras, el trabajo de Foucault considera que las tecnologías son un aspecto importante para la construcción teórica que afecta a los sujetos, mientras que la internacionalización del poder es a través del sujeto moderno (Hussain, Haque, & Baloch, 2019).

Teoría del Servicio. La teoría del servicio se ha venido desarrollando con el paso del tiempo hasta consolidarse en uno de los sectores más relevantes de la economía, denominado como sector terciario, se trata de un importante generador de empleo, que representa gran parte del Producto Interno Bruto (PIB) total tanto en economías desarrolladas como en economías en desarrollo. La teoría del servicio abarca actividades que son muy diferentes entre sí y su conceptualización se ha ido modificando según la época y la visión de cada autor.

El rápido crecimiento del sector de servicios en la mayoría de las economías desarrolladas, la desregulación de las principales industrias de servicios y el consiguiente aumento de la competencia, así como el reconocimiento entre los líderes de la industria de que la gestión de servicios requería marcos diferentes de la gestión de productos, contribuyó, entre otros factores, al rápido crecimiento interés por el servicio como disciplina a estudiar (Ranaweera & Sigala, 2015).

No hay una definición universal de la palabra “servicio”, debido a la problemática derivada de su medición, principalmente por su heterogeneidad; Gershuny y Miles (1983) conceptualizaron el término servicio en cuatro acepciones analíticamente distintas: (a) la industria de servicio, con aquellas empresas cuya producción final es un artículo intangible, efímero o cuyo producto final no es un bien material, (b) los productos de servicios, los cuales no son necesariamente resultado de las industrias de servicio, (c) las ocupaciones de servicio, donde los trabajadores se ocupan en actividades no productivas y a veces suponen

la terciarización de la mano de obra y (d) funciones del servicio, con actividades que pueden realizarse desde casa.

Las características de los servicios, de acuerdo con Doucet (2017) son: (a) la Intangibilidad, es decir que no son objetos, más bien son perceptibles. Sin embargo, pueden surgir otros casos en donde sí se involucre un bien físico, por lo tanto, no se puede generalizar la intangibilidad a todos los servicios; (b) la Heterogeneidad, esto es que los servicios no son estandarizables, los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día, por tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme; (c) Inseparabilidad: en servicios intensivos en capital humano, a menudo tiene lugar una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa de servicios (p. 28).

Adicional a estas características, los servicios no son perdurables, ya que no se pueden almacenar, en algunos casos no pueden realizarse en otro momento y carecen de propiedad, ya que “los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad de este” (Romero, 2020).

Teoría de la Factibilidad

La Teoría de la Factibilidad abarca todas aquellas cuestiones que tienen que ver con la realización esencial de un proyecto en cuanto a sus puntos básicos. Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos señalados. La factibilidad puede ser clasificada en: Operativa, Técnica y Económica (Rios & Rodriguez, 2015).

La Factibilidad Operativa está determinada por la disponibilidad de todos los recursos necesarios para llevar adelante un proyecto. Por ejemplo, encontrar quienes serían los proveedores de los principales recursos necesarios para el proyecto, como armarías el depósito para los productos, etc. La Factibilidad Técnica está relacionada con encontrar las

herramientas, los conocimientos, las habilidades y las experiencias necesarias y suficientes, para hacer que el proyecto sea exitosamente realizado. La Factibilidad Económica surge de analizar si los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades pueden ser cubiertos con el capital del que se dispone, y en su caso, realizar el estudio financiero correspondiente para captar capital de terceros (Rios & Rodriguez, 2015).

De la Rosa (2021) mencionó que un estudio de factibilidad establece el cierre de los análisis de reinversión, que involucra el desarrollo de actividades que comprenden el diseño, evaluación y aceptación de las inversiones, garantizando que su implementación sea efectivamente justificada y que las soluciones que propone a nivel técnico y económico sea el más beneficioso. Para llevar a cabo el estudio general de factibilidad se requiere analizar tres estudios: de mercado, técnico y financiero.

Otros aspectos que deben considerarse en el estudio son el legal y el medioambiental. En todo país existe un orden jurídico, leyes, normativas y reglamentos ya sean nacionales, regionales o provinciales, por esta razón las empresas deben estar atentas a las directrices de estas para la realización de un proyecto. En relación con el medio ambiente, se debe considerar una visión holística del proyecto, dónde se llevará a cabo, cómo las entradas y salidas podrían afectar al medio (De la Rosa, 2021)

Teoría Logística

Desde la antigüedad, la logística de las empresas ha desempeñado un papel fundamental para el desarrollo de los negocios, más aún hoy en día que representa un factor competitivo clave para sumergirse en un mercado internacional, dinámico y agresivo. La logística es un importante generador de calidad de servicio y economía de costos que cualifica y diferencia a las compañías líderes. Dentro de las características que diferencian la calidad del

servicio se encuentran: tiempo de respuesta, la precisión en las entregas, comunicación en tiempo real, atención oportuna y rápida respuesta, siendo los factores diferenciadores al momento de posicionarse en la mente de los clientes, o incluso, lo que permite a las empresas el ganar ventaja competitiva frente a los demás.

Para el autor Carreño (2014), quien menciona que “la relación costo-servicio que gestiona la logística con las demás áreas y su impacto en las operaciones de toda la empresa han llevado a que el área logística tenga un nivel gerencial a la par de las gerencias de producción, comercial, finanzas, en la estructura de la organización de la empresa”. A manera de ejemplo se plantea que si una compañía para reducir sus costos contrata el servicio logístico más económico podría incurrir en retrasos o incumplimientos con los tiempos de entrega, por ende, el costo se incrementa afectando a las demás áreas; destacando la importancia de que cada unidad se centralice en cumplir sus objetivos.

Desempeño Logístico y Desempeño Financiero en una Compañía

La relación entre el desempeño logístico y el desempeño financiero de la empresa fue muy positiva y recibió mucha atención por parte de los académicos (Muslimin, Hadi, & Ardiansyah, 2015). El buen desempeño de la logística puede reducir costos, aumentar los ingresos y la eficiencia y eficacia de los activos empresariales utilizados. Un mejor desempeño logístico puede ayudar a la empresa a mantener su relación con los clientes al reducir el tiempo de ciclo requerido (Lambert & Pohlen, 2001). Otros estudios que respaldan la relación entre el desempeño logístico y el desempeño financiero concluyeron que el costo de la logística y la calidad tienen una gran influencia en las empresas minoristas (Sulla et al., 2020). Mientras tanto, la investigación de Breivik et al. (2021) concluyó que el desempeño financiero de las empresas manufactureras en Taiwán aumentó debido a que mejoró su desempeño logístico. Por lo tanto, la empresa puede tener más beneficios de la mejora del desempeño logístico.

Desempeño Logístico y Desempeño Comercial en una Compañía

El punto de partida de esta relación es el hecho de que los clientes participan en las actividades logísticas de la cadena de suministro (Johnston, 1989; Granzin y Bahn, 1989), como se citó en (Muslimin, Hadi, & Ardiansyah, 2015). Habiendo establecido que los clientes pueden y participan en la logística, las empresas pueden considerar transferir algunas de sus actividades logísticas a/desde su cliente. La transferencia puede adoptar dos formas contrastantes: la externalización por parte de la empresa de algunas actividades logísticas a sus clientes o la externalización por parte de la empresa de algunas actividades logísticas de sus clientes (Muslimin, Hadi, & Ardiansyah, 2015).

El consumo final requiere que el cliente gestione un proceso logístico completo, que se puede dividir en diez pasos: configuración, recopilación de información previa al viaje, evaluación de existencias previa al viaje, planificación del viaje, viajes de ida, selección en la tienda, viajes de regreso, viajes posteriores. gestión de existencias de viaje, eliminación y comunicación posterior al viaje (Sulla et al., 2020). Las empresas logísticas, o proveedores de servicios logísticos (LSP) y transporte, buscan disímiles caminos para alcanzar el objetivo de reducir sus costes y aumentar sus beneficios para dar un paso al frente entre otros en este entorno competitivo cada vez más intensivo y captar clientes (Kucukaltan, Sonmezler, & Gunduz, 2017).

Importancia de la Gestión de la Cadena de Suministros en una Compañía

La gestión de la cadena de suministro no es solo un proceso que sirve para generar una reducción de costos en el presupuesto o una misión para crear mayores eficiencias operativas dentro de una organización. Si bien estos son parte de todo el ecosistema, la gestión moderna de cambios en el suministro abarca la alineación estratégica de los procesos comerciales de extremo a extremo para obtener valor económico y de mercado, además de brindar a una empresa la ventaja competitiva sobre sus rivales comerciales.

Hoy, más que nunca antes, la gestión de la cadena de suministro se ha convertido en una parte integral del negocio y es esencial para el éxito de cualquier empresa y la satisfacción del cliente. La gestión de la cadena de suministro tiene el poder de impulsar el servicio al cliente, reducir los costos operativos y mejorar la situación financiera de una empresa (Kleab, 2017).

Marco Conceptual

A continuación, se incluye una serie de definiciones sobre distintos conceptos relacionados al presente trabajo, donde se incluyen propuestas planteadas por diversos autores, que se considera darán una pauta para definir al sector económico del transporte, y la gestión administrativa de una compañía de transporte pesado.

Transporte

El término transportar proviene del latín “trans” (al otro lado) y “portare” (llevar), por lo que en sentido literal es el traslado de personas o bienes de un lugar a otro. El transporte consiste en el desplazamiento de personas o bienes en el espacio físico, facilita la movilidad, dota de accesibilidad a los territorios y tiene una importancia significativa en el desarrollo económico y social del país (Romeral, 2014).

Transporte de Carga

El transporte de carga tiene como objetivo mover los productos terminados, materias primas e insumos, entre empresas y clientes que se encuentran dispersos geográficamente, por lo que es de gran importancia en la estructura y desarrollo de cualquier empresa u organización, y además agrega valor a los productos transportados cuando estos son entregados a tiempo, sin daños y en las cantidades requeridas (Arreola, Moreno, & Carrillo, 2013).

Transporte Internacional

El transporte internacional como un elemento clave dentro del proceso de la logística del comercio exterior, puesto que es el que garantiza el

desplazamiento físico del producto desde el lugar de generación de valor, hasta el mercado donde los consumidores lo adquirirán, por tanto el estudio de las variables que determinan el papel del transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior resulta trascendental si se busca una eficiente participación de los países y empresas en los mercados internacionales (Zamora & Pedraza, 2013).

Unidades de Transporte

Vehículo especialmente acondicionado para el transporte de mercancías cuyo peso máximo autorizado es superior a 6 toneladas y cuya capacidad de carga excede de 3,5 toneladas. Las cabezas tractoras tendrán la consideración de vehículos pesados cuando tengan una capacidad de arrastre superior a 3,5 toneladas de carga (Real Academia Española, 2022).

Cadena de Suministro

Conjunto de empresas compuesto por proveedores, fabricantes, distribuidoras, minoristas, operadores logísticos y el cliente final, los cuales coordinan y colaboran entre sí para obtener el máximo beneficio posible del mercado (Carreño, 2014).

Análisis Financiero

Evaluación de la situación o posición financiera de una organización. La evaluación se puede realizar a través de tres tipos de comparación: cruzada, temporal y/o combinada. las herramientas aplicadas con mayor frecuencia son: análisis vertical y horizontal, razones financieras, razones de mercado, notas a los estados financieros e información externa de fuentes verificables. El resultado debe ser una comprensión profunda del estado actual de la organización (Tellez, 2019).

Inversión

La inversión se conoce como el sacrificio que se hace de dinero actual para obtener más en el futuro. La inversión generalmente incluye dos elementos: tiempo y riesgo. El sacrificio es tomado en el presente y es real,

mientras que la ganancia se genera en el futuro y es generalmente incierta (Gordon, 2016).

Retorno de la Inversión

El retorno de la inversión es un indicador que mide la relación entre la ganancia obtenida y la inversión de un negocio. Se lo conoce como ROI por sus siglas en inglés (Return of Investment). Con el ROI puedes evaluar las finanzas de una empresa; si el valor es positivo, significa que obtuviste beneficios económicos por su inversión; pero si es menor o igual a cero, su significado se traduce a quienes invirtieron están perdiendo dinero (Banco Finandina, 2019).

Financiamiento

El financiamiento es el proceso por el que se proporciona capital a una empresa o persona para utilizar en un proyecto o negocio, es decir, recursos como dinero y crédito para que pueda ejecutar sus planes. En el caso de las compañías, suelen ser préstamos bancarios o recursos aportados por sus inversionistas (BBVA, 2019).

Marco Referencial

Según la revista empresarial (Ekos Negocios, 2018), el transporte de carga pesada es un aliado estratégico en los servicios de logística, mencionan además que la red de carreteras es fundamental en la infraestructura de transporte, y es la más usada globalmente, ya que se constituye en el tramo de mayor significación porque prácticamente todo transporte utiliza la modalidad terrestre, al menos como complemento.

Según Fenatrape, Ecuador cuenta con 4.432 empresas de transporte de este tipo, el 70% se creó en los últimos seis años. Sin embargo, el líder de la entidad señala que, del total de empresas, 1588 no declaran ingresos al SRI, lo cual afecta al sector e incrementa la informalidad. En cuanto a empleo, Vizcaíno asegura que, acorde a cifras del Banco Central, “el transporte emplea de forma directa al 6% de la población en edad de trabajar, lo cual

representa alrededor de 450 mil personas a nivel nacional. Adicionalmente hay que sumar los trabajos indirectos de los concesionarios de vehículos, importadores de repuestos, estibadores, montacarguistas, proveedores de llantas y aceites, equipos de seguridad y empresas de servicios complementarios como alojamientos, restaurantes y seguros de equipos y carga”.

Acorde al informe de Pro Ecuador, la red de carreteras en el país se mantiene como rubro prioritario para el Gobierno, en la actualidad cuenta con una extensión de 9.998 km pavimentados. La entidad afirma que el tránsito fronterizo con países vecinos al norte y sur del país se realiza vía carretera. Conforme a información del Anuario 2017 de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), la venta de camiones se llevó a mayor escala en la provincia de Pichincha con una venta de 2051 unidades, seguido de Guayas con 1459; Azuay con 574; Tungurahua con 404; y, Manabí con 302.

Marco Legal

La presente investigación tiene como soporte el marco legal estipulado en las leyes de la República del Ecuador, donde se incluye las siguientes: Constitución de la República del Ecuador, Ley de Compañías, Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad vial, Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad vial, como base para la fundamentación legal del presente trabajo.

Constitución de la República del Ecuador

A continuación, se presentan las secciones estipuladas en la Constitución de la República del Ecuador con sus respectivos artículos los cuales guardan relación con el transporte, donde es considerado como un sector estratégico (Asamblea Nacional, 2008).

Capítulo cuarto: Régimen de competencias. Art. 262.- Los gobiernos regionales autónomos tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley que regule el sistema nacional de competencias: 3. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte regional y el cantonal en tanto no lo asuman las municipalidades.

Capítulo quinto: Sectores estratégicos, servicios y empresas públicas. Art 313.- Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.

Sección Tercera: Formas de trabajo y su retribución. Art 326.- 15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.

Sección quinta: Intercambios económicos y comercio justo. Art. 337.- El Estado promoverá el desarrollo de infraestructura para el acopio, transformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial a partir de una visión estratégica.

Sección duodécima: Transporte. Art 394.- El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias.

Con relación al trabajo, la Constitución de la República del Ecuador estipula lo siguiente:

Sección Octava: Trabajo y seguridad social. Art. 33.- El trabajo es un derecho y 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.

Capítulo sexto: Derechos de libertad. Art 66.- 2. El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios. 17. El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley.

Ley de Compañías

Según la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018), dentro de la ley con relación a las obligaciones y responsabilidades de las compañías y sus fs. generales, estipula lo siguiente:

Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías y Valores, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año: a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley.

Art. 124.- Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico; deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia

de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas.

Art. 290.- Todas las compañías deberán llevar su contabilidad en idioma castellano y expresarla en moneda nacional. Sólo con autorización de la Superintendencia de Compañías y Valores, las que se hallen sujetas a su vigilancia y control podrán llevar la contabilidad en otro lugar del territorio nacional diferente del domicilio principal de la compañía.

Art. 294.- El Superintendente de Compañías y Valores determinará mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías sujetas a su control.

Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad vial determina la legislación en el país relacionada al transporte, de donde se destaca lo siguiente: (Ministerio de Obras Públicas, 2018).

Art. 4.- Es obligación del Estado garantizar el derecho de las personas a ser educadas y capacitadas en materia de tránsito y seguridad vial, en su propia lengua y ámbito cultural.

Art. 7.- En materia de transporte terrestre y tránsito, el Estado garantiza la libre movilidad de personas, vehículos y bienes, bajo normas y condiciones de seguridad vial y observancia de las disposiciones de circulación vial.

Art. 11.- El Estado fomentará la participación ciudadana en el establecimiento de políticas nacionales de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial que garanticen la interacción, sustentabilidad y permanencia de los sectores público, privado y social.

Art. 16.- La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector.

Art. 62.- Los denominados pasos laterales construidos en las diferentes ciudades serán usados obligatoriamente para el transporte de carga pesada.

Art. 74.- Compete a la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, otorgar los siguientes títulos habilitantes: b) Permisos de operación de servicios de transporte comercial bajo la modalidad de carga pesada y turismo, en todos los ámbitos.

Art. 101.1.- Las comercializadoras y/o fabricantes de unidades de carga, deberán entregar a los propietarios, la unidad de carga debidamente matriculada en un plazo no mayor a 72 horas de la compra.

Capítulo I: Análisis del entorno.

El análisis del entorno externo es importante para determinar los factores externos, tanto favorables como no favorables para la ejecución del proyecto (Salem, 2018). Para lograr un correcto análisis fue necesario la aplicación de dos modelos conceptuales muy importantes para el efecto, estos fueron el análisis PESTAL que se aplica para determinar la situación del entorno macro (Salem, 2018); así como el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter (Porter, 2008).

Análisis PESTAL

El análisis PESTAL es una herramienta aplicada para el análisis del entorno macro de un proyecto. Si significado da cuenta de las siglas que corresponden a los factores que representa, estos factores son: Factor Político, Factor Económico, Factor Social, Factor Tecnológico y Factor Ambiental. Todos estos factores en conjunto permiten reconocer el entorno externo macro en el que se desarrollan las industrias para la construcción de diferentes escenarios que permitan a la gerencia prever el mejor curso de acción para la empresa (Salem, 2018).

A través de este análisis se puede identificar los factores positivos y negativos del macroentorno, es decir las oportunidades y las amenazas a las que se deben hacer frente todas las empresas que operan en un mercado, independientemente de su industria (Salem, 2018). Se puede recomendar usar el modelo en colaboración con otros dos modelos más importantes, las cinco fuerzas de Porter y el análisis DAFO, para un análisis situacional más efectivo y completo (Salem, 2018). Con esta herramienta se pretende entender de mejor forma el entorno en el que realiza las actividades de transporte de carga, tomando en consideración aspectos como los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y ambientales. Con el fin de aprovechar posibles ventajas y reducir el riesgo de pérdidas por una inversión sin información de calidad.

Entorno Político

Los factores políticos de un país tienen una influencia significativa en medida de que las políticas públicas afectan la actividad empresarial (Naciones Unidas, 2020). Las entidades públicas pueden influir en el desarrollo de un proyecto a través de su política tributaria o monetaria que pueden tener un impacto en las operaciones de la empresa a través del cobro o extensión de impuestos, o la inyección de capital a la economía (Briones, 2018). A nivel político también se asocian los otros factores es así como la ideología del gobierno y la política pública puede tener un impacto en los factores económicos, sociales, legales, tecnológicos y ambientales (Salem, 2018). Por lo tanto, es importante considerar el efecto de los factores políticos mayormente asociados a la actividad empresarial de OPTRANSA.

Ecuador se encuentra ubicado en el este del continente americano, limitado al sur del Perú, Ecuador cuenta con aproximadamente 18 millones de habitantes según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. Su actual presidente es Guillermo Lasso, el país se encuentra gobernado por la Constitución de la República del Ecuador del 2008, su moneda de curso es el dólar estadounidense (Salem, 2018). Por su parte, el Perú limitado con Ecuador a su norte, cuenta con un aproximado de 33,36 millones de habitantes según el Banco Mundial. En la actualidad Perú pasa por un momento de incertidumbre política debido a que la compleja relación que mantenía el presidente Pedro Castillo Terrones con el Congreso peruano, lo llevó a su destitución el 7 de diciembre de 2022, asumiendo Dina Boluarte, el cargo por sucesión presidencial. En la actualidad, la situación política en Perú continúa incierta, pues una encuesta refleja la elevada desaprobación de Dina Boluarte con el 71% de los peruanos rechaza su gestión (El País, 2023), lo cual se refleja en el aspecto económico, con sus efectos en el comercio y por ende en la transportación.

Respecto a la situación política del Ecuador, Guillermo Lasso, quien es el actual presidente, ganó las elecciones en su tercera oportunidad, luego de

haber participado en dos ocasiones anteriores, derrotando al candidato de la Unión por la Esperanza (UNES) (Euromonitor International, 2022). La importancia de mencionar este hecho para el presente proyecto se refleja en la ideología que representaba el candidato y actual presidente. Durante más de una década la ideología política del gobierno representaba una postura contraria a la inversión, por lo tanto, el triunfo de Guillermo Lasso como presidente representó la oportunidad de tener un gobierno más liberal que señalaba un incentivo a la inversión. Además, la política de reactivación económica post pandemia representó una oportunidad para OPTRANSA.

El movimiento político del presidente Lasso, Creando Oportunidades (CREO). Los observadores tanto extranjeros como nacionales, en general declararon las elecciones legislativas como justas y creíbles (Euromonitor International, 2022), en relación a sus opositores políticos que obtuvieron 49 escaños y Pachakutik con 27 legisladores. En otro tema, Ecuador ha sido caracterizado durante mucho tiempo por la corrupción, se ha criticado mucho a la función judicial, así también a la judicatura y a la inteligencia policial por la falta de accionar ante el incremento de la delincuencia en el gobierno de Lasso (Euromonitor International, 2022). Sobre Lasso existen cuestionamientos sobre su participación accionaria en el Banco de Guayaquil, el segundo mayor banco del Ecuador. Esto representaba un marcado conflicto de intereses para el presidente. En otro tema, el presidente Lasso fue acusado de evasión tributaria a través de empresas offshore, escándalo denominado *Pandora Papers* (Euromonitor International, 2022).

Oportunidades. El pensamiento liberal del actual gobierno es un estímulo para la inversión privada, en vista de que se promueve una mayor seguridad al capital. Tomando en cuenta que se busca tener seguridad en las inversiones, la ideología de gobierno se muestra como una oportunidad. En otro contexto, el gobierno ha manifestado una política de recuperación luego de la pandemia que se orienta a la inyección de capital para la promoción del emprendimiento sin restricciones a la propiedad privada.

Desafíos. Si bien el impacto del factor político en materia de oposición de asambleístas no tiene una incidencia directa, se puede argumentar que la oposición que enfrenta el gobierno es un punto no favorable si esto impide la aplicación de los incentivos planificados para la reactivación económica. En cuanto a la inseguridad se puede manifestar que este es otro desafío de muy importante consideración, puesto que ya en la actualidad esto ha repercutido en el cierre de varios negocios principalmente en las ciudades de Esmeraldas, Guayaquil y Durán. Finalmente, y no menos importante, el tema de la corrupción presenta un clima de inseguridad a la inversión debido a la falta de garantías.

Factor Económico.

La pandemia del COVID – 19 tuvo un impacto significativo a nivel mundial, y Ecuador no fue la excepción. Las cifras indican que en 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) sufrió una contracción de más del 7% en relación al año precedente (Banco Central del Ecuador, 2022). Según las estimaciones internacionales, la tasa de pobreza en 2020 llegó al 33,5%, lo que es casi 10 puntos porcentuales más que en el año 2019 de igual manera la tasa de pobreza extrema fue del 12,8%, lo que representó cinco por ciento más que el año anterior. Estas tasas se encuentran entre las más altas de la región de América Latina y el Caribe (ALC), con promedios de pobreza del 30,9% y de pobreza extrema del 10,0% (OECD, 2022).

La disciplina fiscal desempeña un papel muy importante para evitar que el aumento de los precios del petróleo desencadenen un incremento en el gasto público. Esta disciplina es importante para evitar el aumento de la deuda producto del crecimiento procíclico del gasto que afecta la eficiencia del gasto, perpetúa los desequilibrios macroeconómicos e impide la creación de amortiguadores fiscales (Banco Central del Ecuador, 2022).

Según el Banco Mundial (2021), en 2020 el PIB ecuatoriano fue de 98,810 millones de dólares, lo que representa tan solo el 0,09% de la economía mundial. A largo plazo, se proyecta que el PIB de Ecuador tendrá una tendencia de alrededor de 105,60 mil millones de dólares en 2022, según los modelos econométricos (Trading Economics, 2021).

El volumen del comercio mundial aumentó un 9,8 % y las toneladas-kilómetros de carga aérea un 18,7 % en 2021 en comparación con 2020. Esto se debe principalmente al gran impacto de la COVID-19, especialmente en el sector de carga aérea durante 2020. El transporte de carga por superficie se vio menos afectado que el transporte aéreo durante la pandemia y las estimaciones preliminares para el transporte de mercancías por ferrocarril en 2021 muestran un aumento del 8,2 % y del 6,4 % en la Unión Europea y en Estados Unidos respectivamente, según datos del International Transport Forum. Las toneladas-kilómetro de carga por carretera también aumentaron un 6,5 % en la Unión Europea, según estimaciones preliminares (International Transport Forum, 2021).

En 2021, el comercio marítimo y aéreo se recuperó tras la crisis por la pandemia del Covid-19, según datos preliminares desestacionalizados. Los volúmenes de carga aérea (medidos en toneladas de mercancías movidas), un indicador principal del crecimiento económico, aumentaron un 69 % en la UE27 en noviembre de 2021 en comparación con junio de 2008. En junio de 2020, el nivel del volumen de carga aérea fue solo un 6 % más alto que en junio de 2008. En Estados Unidos, los volúmenes de carga aérea aumentaron un 35 % en diciembre de 2021 en comparación con la crisis económica de 2008. En Estados Unidos, los volúmenes de comercio marítimo se mantuvieron al mismo nivel que en junio de 2008 durante la mayor parte de 2021, principalmente como consecuencia de la pandemia del covid-19. En la UE27, después de una disminución en el segundo trimestre de 2020, los volúmenes de comercio marítimo se recuperaron durante 2021. En diciembre de 2021, el nivel de comercio marítimo en la UE27 aumentó un 10 % en comparación con junio de 2008 (International Transport Forum, 2021).

En 2021, el Índice de Precios al Consumidor aumentó un 0,21% con respecto al mes anterior en octubre, el aumento se debió principalmente a mayores presiones sobre los precios de los alimentos y bebidas no alcohólicas, así como del transporte. La inflación se aceleró a 1,5% en octubre desde 1,1% en septiembre, registrando la tasa de inflación más alta desde

agosto de 2016. Ya en 2022, la inflación mensual en septiembre 2022, respecto a agosto 2022, fue de 0,36%. La inflación anual de precios de septiembre de 2022, respecto a septiembre de 2021, alcanzó 4,12%; como referencia, en septiembre de 2021 fue de 1,07% (INEC, 2022).

Oportunidades. Entre las principales oportunidades para las inversiones en Ecuador, desde el punto de vista económico, cabe mencionar la disciplina fiscal que ha limitado el gasto de gobierno y el sobre endeudamiento. Otro aspecto positivo que cabe mencionar es la recuperación del consumo interno luego de la pandemia, debido a los esfuerzos del gobierno para consolidar su estabilidad macroeconómica y evitar un aumento insostenible de la deuda.

Desafíos. Los principales desafíos que OPTRANSA enfrenta en cuanto al aspecto económico, se encuentra la afectación al sector productivo luego de la pandemia. En relación al sector del transporte, el sector productivo tiene una gran incidencia, es así que las contracciones en la producción representan una disminución de la demanda por transporte de carga. Si bien, el cliente de OPTRANSA es un cliente corporativo, se puede alegar que los altos niveles de pobreza afectan cualquier proyecto a nivel general, y el mismo efecto genera la inflación y el desempleo.

Factor Social

Según la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), Ecuador es uno de los países que más receptan refugiados en América Latina, con aproximadamente 508.000 venezolanos a finales del 2021. La situación que enfrentan estos inmigrantes está marcada por la xenofobia y la discriminación, lo que desencadena otros males sociales como la delincuencia y la violencia. Además de los inmigrantes venezolanos que representan la mayoría, existen alrededor de 250.000 inmigrantes provenientes de Colombia que permanecen desde hace más de dos décadas (Euromonitor International, 2022). Como punto favorable, se puede mencionar que la Constitución Ecuatoriana contempla una visión inclusiva y de respeto a la diversidad cultural y religiosa.

Respecto a la seguridad, durante los últimos años se han desatado varios eventos violentos, en septiembre de 2022, por ejemplo, fueron asesinados 119 privados de libertad en la ciudad de Guayaquil a partir de una disputa de poder entre dos bandas criminales rivales. Las investigaciones determinaron que los involucrados estaban fuertemente armados, y la superpoblación impide que se realicen eficientemente los operativos (Euromonitor International, 2022).

En materia social un punto importante son los servicios de salud, que, si bien no tienen un impacto directo, si está relacionado a la calidad de vida general de la población (Castro & Changtong, 2020). En Ecuador, la percepción general de la población sobre el sistema de salud es negativa. Tan solo el 44,3% de los ecuatorianos manifestó estar satisfecho con la atención médica, en comparación con la media de 48,2% en América Latina y el Caribe (Euromonitor International, 2022). Finalmente, un hecho de gran importancia, que ha tenido una repercusión en lo económico son las manifestaciones sociales convocadas por el sector indígena que ocasionaron pérdidas que ascienden a un monto de USD 1.115,4 millones, de los cuales USD 1.104,8 millones corresponden a pérdidas y USD 10,6 millones a daños, según el gobierno (Villarreal, 2022).

Oportunidades. Desde el punto de vista social, se consideran oportunidades importantes la política de tolerancia y respeto a la diversidad cultural y religiosa, aunque vista en la práctica. Aunque su efecto no directo sobre la factibilidad económica del proyecto puede tener una incidencia indirecta, principalmente cuando se trabaja con personal y clientes de varias nacionalidades.

Desafíos. La inmigración representa uno de los desafíos más importantes a enfrentar a nivel macro. Principalmente debido al efecto directo que ha tenido en el incremento de la delincuencia. En términos generales, la inseguridad tiene un costo si esto ocasiona el cierre de los negocios. A la fecha, OPTRANSA no ha sufrido ningún percance en materia de seguridad,

pero es importante considerar las medidas de precaución, principalmente para brindar seguridad a los choferes en las carreteras.

Factor Tecnológico.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2021) en los últimos años la población ecuatoriana ha aumentado su acceso a internet, aunque el costo de los servicios aún representa uno de los más altos en la región, con un costo por suscripción al mes de internet por banda ancha de \$ 35,00 al 2022. En cuanto al porcentaje de hogares que poseen un computador de escritorio, la tasa aumentó en 2%, de igual manera que el uso de computadores portátiles que aumento en 2,8 puntos porcentuales (INEC, 2021). Sobre el acceso a internet, el 60,4% de los hogares a nivel nacional cuentan con internet y a nivel individual el 69,7% de la población accede a internet y el 52,2% lo hace a través de un teléfono inteligente. Finalmente, la tasa de analfabetismo digital al 2022 representó el 8,2%.

Oportunidades. El factor tecnológico representa un pilar importante para el proyecto. Tomando en cuenta que la estrategia de marketing para la captación de clientes se realizaría a través de medios digitales, el acceso a internet, y el uso de teléfonos inteligentes por parte de la población representa una oportunidad muy importante.

Desafíos. De igual forma, la tecnología puede representar un desafío si no se aplica correctamente, por lo tanto, se puede considerar un desafío el aplicar estrategias que sean altamente efectivas y que tengan el efecto deseado en el mercado meta.

Factor Ambiental

En el caso de la flota de transportes la incidencia se encuentra en la regulación a las emisiones de gases de efecto invernadero. El Art. 32.- de la Ley de Gestión Ambiental señala que “El Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental en coordinación con las instituciones del Estado competentes en la materia, publicará en periódicos de amplia circulación los listados de productos, servicios y tecnologías de prohibida fabricación, importación,

comercialización, transporte y utilización; por su peligro potencial para la salud y el medio ambiente” (Ley de Gestión Ambiental, 2004).

Oportunidades. En este sentido las oportunidades para la compañía se presentan frente a los competidores en función al cumplimiento de la ley. Esto significa la necesidad de dar mantenimiento preventivo a las unidades de manera periódica.

Desafíos. De igual manera los desafíos se presentan en medida de la obsolescencia de las unidades. Esto significa que es necesario dar mantenimiento preventivo a los camiones, así también se refleja la necesidad de renovar la flota actual.

Factor Legal

El salario mínimo decretado por el gobierno para el 2022 por medio del Decreto Ministerial MDT-2021-276, publicado por el Ministerio de Trabajo fue de \$ 425. Desde el punto de vista del impacto para el proyecto, el salario mínimo representa un punto importante tanto para los costos de operación, así como para los fines fiscales y de seguridad social (Acuerdo Ministerial MDT-2021-277). Sin embargo, el gobierno ha establecido flexibilidad en la contratación a través de La Ley para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera que crea nuevos beneficios e incentivos tributarios, cuyos objetivos principales se enmarcan en el fomento del empleo y el combate a la evasión tributaria (SRI, 2022).

Oportunidades. En materia legal la La Ley para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera representa una oportunidad en medida que permite la contratación de personal en un horario más flexible y con una remuneración que se ajusta a la realidad económica actual.

Desafíos. A pesar de los beneficios, aun así, es un desafío el cumplimiento de los beneficios de ley para los trabajadores.

Las 5 Fuerzas de Porter

Cuando se implementan técnicas para un proyecto empresarial tanto a corto como largo plazo es necesario utilizar las técnicas correctas, y para que el proyecto empresarial tenga éxito al momento de implementarlo en el mercado, analizar su competitividad en el mercado es uno de los factores más importantes y para que esta tenga éxito las “Fuerzas de Porter “, definidas por Michael Porter son de mucha utilidad, a continuación, se las enumerara (Porter, 2008):

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

En el mercado existe una infinidad de posibilidades que emerjan nuevos competidores y que estos entren en un mercado, para ser específicos en el sector de transportes como es el caso de *OPTRANSA S.A.*, pero para que nuevos competidores entren al mercado tienen antes que haber superado una serie de obstáculos tales como:

- Como la normativa aplicable
- Los canales de distribución
- Los costes, entre otros.

En este sentido, cuanto más fácil le resulte a la empresa sobreponerse ante estas posibles dificultades para entrar en el mercado más importante será la amenaza que representa para otra empresa, por lo tanto, se puede considera que esta es una fuerza media.

Rivalidad entre Competidores Existentes

La competitividad o rivalidad entre empresa normalmente se reduce cuanto mayor sea el número de organizaciones que ofrecen productos o servicios similares en el mercado, esto quiere decir que entre más empresas transportistas existan en el Ecuador mayor competitividad tendrá *OPTRANSA S.A.*, por ende, esta tiene que marcar una diferencia entre las demás para ser seleccionada como mejor opción. Según la Superintendencia de Compañías existen más de 1200 empresas de transporte registradas a nivel nacional en

la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4) bajo el código a seis dígitos: H4923.01, que corresponde a “Todas las actividades de transporte de carga por carretera, incluido en camionetas de: troncos, ganado, transporte refrigerado, carga pesada, carga a granel, incluido el transporte en camiones cisterna, automóviles, desperdicios y materiales de desecho, sin recogida ni eliminación”. Tomando en cuenta que el mercado al cual se dirige OPTRANSA es generalmente *Business to Business* (B2B), se puede argumentar que la rivalidad actual es media.

Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

En el mercado existen diferentes tipos de productos y servicios sustitutos, que en para el presente caso vendría siendo un “servicio” de transporte. El alto nivel de especialización en el área de transporte de carga seca y refrigerada, podría representar como amenaza hacia la empresa OPTRANSA S.A sería la variación de las tarifas ofrecidas o un menor coste, ya que de esta manera pueden sustituir por otra empresa que se relacione con el mismo servicio ofrecido. De este modo se tiene que hacer un estudio amplio de los competidores y valorizar margen de ganancias y margen de costos hacia la empresa para de este modo poder tener el máximo beneficio. Sin embargo, esto representa una competencia directa, mas no sustituta. Tomando en cuenta que los sistemas de transporte fluvial y férreo en Ecuador no se encuentran plenamente desarrollados, se puede argumentar que la presencia de sustitutos es baja.

Poder de Negociación del Proveedor

En Ecuador el código CIIU4 G4510.01, “Venta de vehículos nuevos y usados: vehículos de pasajeros, incluidos vehículos especializados como: ambulancias y minibuses, camiones, remolques y semirremolques, vehículos de acampada como: caravanas y autocaravanas, vehículos para todo terreno (jeeps, etcétera), incluido la venta al por mayor y al por menor por comisionistas” (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2019). Actualmente se encuentran registradas cuatro grandes compañías ensambladoras y 92 firmas de autopartes, mientras que entre las empresas

comercializadoras e importadoras hay 1.271 empresas dedicadas a la venta de vehículos nuevos y usados y 137 establecimientos de venta de motocicletas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022).

Poder de Negociación del Cliente

Para poder tener una buena rentabilidad de la empresa es bueno saber que hacen los clientes después de hacer uso del servicio , tratar de mantener un servicio posventa es una un beneficio hacia la empresa , ya que si algún cliente no le gusto el servicio o por algún motivo este no quiere volver a hacer uso del servicio esto puede indirectamente afectar a la empresa ya que si los clientes que no se vieron gustosos con el servicio o no les gusto el servicio estos se pueden asociar entre ellos para obtener una mejor calidad en el servicios o para acordar un precio máximo y esto puede afectar al margen de ganancia hacia la empresa y a su rentabilidad (Porter, 2008) . Con el fin de evitar que esta situación afecte a la empresa, se puede crear una propuesta de valor que diferencie a la empresa de sus competidores, así también aumentar la calidad de los servicios e incrementar el gasto en las campañas de marketing para hacer visible esta diferenciación.

En el caso de OPTRANSA S.A, al no ofertar un producto, sino un servicio, la empresa depende de clientes, mayormente otras empresas, es tomar diferentes medidas para evitar riesgos que supongan una amenaza para la rentabilidad de la empresa, podrían ser las siguientes:

- Mejorar la estrategia de marketing en línea
- Mejorar el servicio posventa
- Realizar contratos corporativos
- Control de bases de datos

El análisis del entorno externo es fundamental para la toma de decisiones estratégicas y la ejecución exitosa de un proyecto. El análisis PESTAL es una herramienta útil para caracterizar los factores del macro entorno que inciden en el como factores exógenos en el desarrollo de un proyecto. El análisis permitió al proyecto identificar que existe un contexto

político mayormente favorable en vista de la reactivación que está generando el gobierno luego de la pandemia. Así también se pudo identificar que existen diferentes tipos de oportunidades como desafíos analizando cada punto del análisis PESTAL para la empresa OPTRANSA S.A, El modelo en combinación con otros modelos más importantes, como las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter de igual forma permitió identificar que existen competidores con mayor capacidad, de igual forma sobre los clientes se pudo determinar que existe un alto poder de negociación de ciertos clientes debido a que tienen una gran capacidad de contratación.

Capítulo II: Diagnostico Interno de la Empresa.

El objetivo del análisis interno es el de identificar las fuentes de las ventajas competitivas de una empresa, esto es los procesos que aportan con una mayor creación de valor para la empresa, al igual que aquellos procesos deficientes que restan en la creación de valor (Sridhar, 2017).

Misión

Actualmente la empresa no cuenta con una misión, por lo que propone la siguiente misión a partir de la revisión de la Guía para administradores (Naciones Unidas, 2020). Según la guía, la misión debe contemplar varios elementos: (1) el quehacer de la empresa, (2) la filosofía, (3) la ventaja competitiva y (4) la importancia de los socios estratégicos. Según lo postulado la misión propuesta es la siguiente:

“Proveer un servicio de transporte de carga pesada con entrega siempre a tiempo, con los más altos parámetros de calidad y seguridad para la satisfacción de nuestros clientes y la tranquilidad de nuestros inversionistas”.

Visión

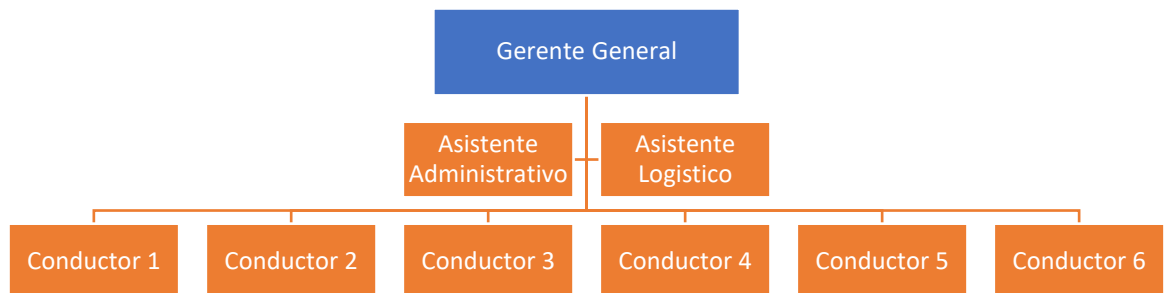
Bajo los mismos lineamientos, se propuso una visión que contemple una expectativa inspiradora a largo plazo, tanto para socios, como para colaboradores. Según la guía se deben contemplar tres elementos: (1) el horizonte de tiempo, (2) la unidad de medida y (3) un enfoque único (Naciones Unidas, 2020).

“En los próximos 10 años ser reconocidos nacional e internacionalmente entre las 10 mejores empresas ecuatorianas especialista en el área de transporte de carga seca y refrigerada, para facilitar las operaciones de comercio exterior que requieren nuestros clientes en el Ecuador”.

Estructura Organizacional

La empresa es una empresa pequeña que no cuenta con un organigrama claramente definido, por lo conversado con el equipo de trabajo se pudo elaborar una estructura que permite visualizar de mejor manera el esquema jerárquico de la organización. A continuación, se lo visualiza en la siguiente figura.

Figura 6 Estructura organizacional de OPTRANSA S.A.



Como se puede observar en la Figura 6, el gerente general es el que tiene la toma de decisiones, dejando a cargo de la ejecución operativa al asistente logístico, y de la administrativa al asistente administrativo; estos dos trabajan en conjunto para elaborar la planificación de trabajo para los 6 conductores que tiene la compañía.

Encuesta Realizada a los Clientes de OPTRANSA

La encuesta realizada tuvo como propósito evaluar el nivel de satisfacción del cliente actual, así también determinar la demanda potencial para justificar la ampliación de la flota de carga. Se envió la encuesta a los 17 clientes de la cartera actual a través de un formulario en Google Forms: <https://bit.ly/3w8Aojj>. El instrumento utilizado constó de ocho preguntas estructuradas para el cumplimiento de los objetivos de investigación. La encuesta de enfoque cuantitativo tiene un alcance exploratorio – descriptivo,

con el propósito de identificar el nivel de satisfacción de los clientes actuales con los servicios de carga de OPTRANSA, así como determinar la demanda insatisfecha. Para lograr el propósito se diseñó un cuestionario de ocho preguntas categorizadas, en base a los requerimientos puntuales del proyecto.

Tabla 1

Clientes de cartera que contestaron la encuesta

Numeración	Nombre de la empresa a la que pertenece
1	ALICORP S.A.A.
2	ECUAFEED S.A.
3	Marisol Riofrio
4	EXU S.A.
5	Chávez Zúñiga Salomón Iban
6	Preciado Salas Mayra Ximena
7	Corporación Agroseguridad Perú S.A.C.
8	Agroindustrial Reina Del Cisne
9	PROSERSUR
10	Agromercantil S.A.

Nota. Tomado del reporte de clientes de OPTRANSA.

La Tabla 1 muestra la nómina de clientes que respondió la encuesta. De los 17 clientes se recibió respuesta de 10 de ellos, lo que corresponde a una tasa de respuesta del 58,82%.

Tabla 2

Nivel de satisfacción de los clientes con el servicio de OPTRANSA

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Totalmente satisfecho	10	1,0000	10	1,0000

Nota. Tomado de la encuesta a clientes de OPTRANSA.

En la Tabla 2 se muestra el nivel de satisfacción de los clientes de OPTRANSA ante los servicios brindados por la empresa, así como porcentajes y estadísticas acumuladas. Se puede observar que el total de clientes encuestados está “Totalmente satisfecho” con los servicios que

brinda la empresa. Esto demuestra el más alto grado de satisfacción de los clientes actuales.

Tabla 3

Nivel de disponibilidad del cliente a recomendar los servicios de OPTRANSA a terceros

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Totalmente dispuesto	10	1	10	1

Nota. Tomado de la encuesta a clientes de OPTRANSA.

De igual forma en la Tabla 3, los encuestados están “Totalmente dispuestos” a recomendar los servicios de OPTRANSA a terceros. Esto representa 100,0% de los 10 valores en el archivo.

Tabla 4

Nivel de disponibilidad del cliente actual de aumentar la demanda de servicio, en caso de ampliación de flota de OPTRANSA

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Ni dispuesto, ni indispueto	1	0,1	1	0,1
2	Parcialmente indispueto	1	0,1	2	0,2
3	Totalmente dispuesto	8	0,8	10	1

Nota. Tomado de la encuesta a clientes de OPTRANSA.

En la Tabla 4 se muestra el nivel de disponibilidad del cliente actual de OPTRANSA aumentar la demanda de servicio, en caso de ampliación de flota. Se puede observar que el 80% de los clientes encuestados están totalmente dispuestos, en contraparte el 10% está parcialmente indispueto y el 10% restante se manifestó neutral.

Tabla 5*Motivos de los clientes actuales para no aumentar su demanda*

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	“Porque estamos conformes con el servicio”	1	0,5	1	0,5
2	“Porque estamos importando la capacidad de nuestra demanda”	1	0,5	2	1

Nota. Tomado de la encuesta a clientes de OPTRANSA.

En la Tabla 5 se muestra los motivos por los cuales los clientes actuales de OPTRANSA no estarían dispuestos a aumentar su demanda. Los clientes mencionaron dos razones: (1) debido al nivel de conformidad que tiene el cliente con los servicios de la empresa y (2) debido a que se encuentran importando la capacidad de su demanda, es decir no están aumentando su requerimiento. Sin embargo, se puede observar que solo fueron dos clientes de 10 quienes contestaron estar conformes, el restante contestó afirmativo al aumento de demanda.

Tabla 6*Percepción de cumplimiento de los clientes de OPTRANSA*

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Totalmente satisfecho	10	1	10	1

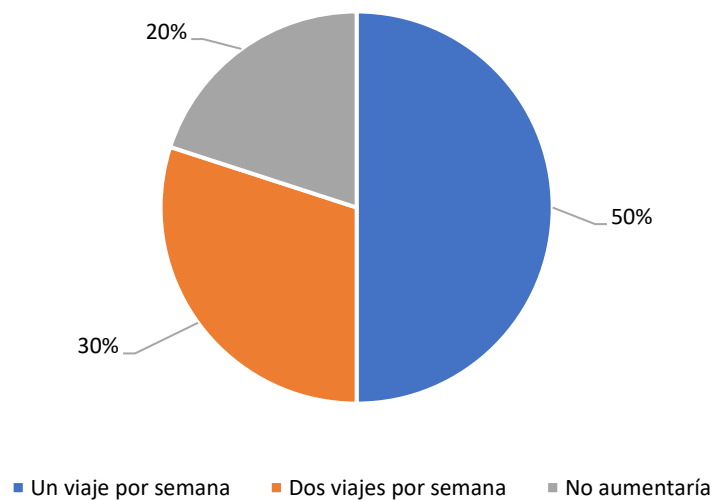
Nota. Tomado de la encuesta a clientes de OPTRANSA.

En la Tabla 6 se muestra la percepción de cumplimiento que tienen los clientes de OPTRANSA ante los servicios brindados por la empresa. Se puede observar que el total de clientes encuestados está “Totalmente

satisfecho” con el nivel de cumplimiento de la empresa. Esto confirma el alto grado de satisfacción de los clientes actuales.

Figura 7

Número de viajes que el cliente actual estaría dispuesto a aumentar en caso de ampliación de flota

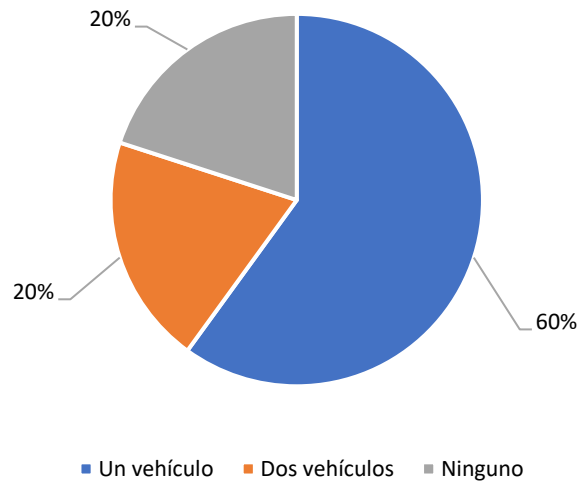


Nota. Tomado de la encuesta a clientes de OPTRANSA.

La Figura 7 muestra el número de viajes que el cliente encuestado estaría dispuesto a aumentar en caso de que OPTRANSA amplíe su flota. Nótese que la mitad de los clientes encuestados estaría dispuestos a hacer un viaje más por semana.

Figura 8

Número de vehículos adicionales requeridos por los clientes



Nota. Tomado de la encuesta a clientes de OPTRANSA.

La Figura 8 presenta el número de vehículos adicionales que los clientes consideran necesarios en la flota de OPTRANSA. Se puede observar que el 60% de los clientes encuestados consideran que hace falta un vehículo adicional, el 20% sugiere un vehículo adicional y el 20% restante señaló que no hace falta ninguno. Para efectos de la valoración financiera del presente proyecto se tomará en cuenta las respuestas con mayor frecuencia como dato de referencia para el cálculo del ingreso.

Efectos Económicos de las Variables Organizacionales

Los efectos económicos que se pueden obtener de las variables organizacionales implementadas serán muy beneficiosos para la empresa, ya que al implementar un esquema jerárquico en la empresa OPTRANSA S.A esto ocasionará que la empresa se pueda manejar de mejor manera he implementar mejoras progresivas hacia esta misma (De la Rosa, 2021). La clave para la supervivencia de las organizaciones en la economía moderna ha pasado a ser su competitividad y actividad empresarial. Los efectos económicos de las variables organizacionales se manifiestan en la actividad

empresarial a través de la eficiencia de la organización con respecto a la cantidad de recursos avanzados o el valor de su consumo en el proceso de producción (Novikov, Latochkina, & Shunina, 2020).

Al hacer uso de un organigrama se facilita el “saber cómo es funcionamiento de la empresa” (Baque, Espinoza, & Orrala, 2022). La finalidad de hacer uso de un organigrama es para aclarar las futuras dudas que puedan surgir, una de las principales funcionalidades de presentar gráficamente la entidad es saber que el consejo de administración ocupa un lugar destacado en este espacio (De la Rosa, 2021). La distribución de cada tipo de puesto no solo está vinculada con una responsabilidad específica, sino también con la especialidad de quien está más preparado para ocuparse de ese puesto en específico, haciendo más eficiente el proceso de producción. Así la estructura de OPTRANSA consta de:

- Gerente General
- Asistente Administrativo
- Asistente de Logística
- Conductores

Esta jerarquía que se representa en el organigrama es para dar un gran paso en la profesionalización de la empresa. Las funciones de esta jerarquía son distintas y numerosas, pero todas ellas se orientan a ganar competitividad y lograr un crecimiento sostenido (Novikov, Latochkina, & Shunina, 2020).

Los efectos que quiere lograr obtener mediante uso de estas variables son los siguientes:

- Alcanzar las metas fijadas por la empresa.
- Conseguir que no derroche en el uso de recursos
- Conseguir que la empresa sea competitiva.
- Ayudar y orientar a los directivos en la toma de decisiones.
- Los altos mandos como el Gerente general y sus asistentes potenciarán el negocio gracias a su experiencia.
- Ejercer una labor de control mediante sus orientaciones.

- Mejorar la independencia de la empresa del emprendedor con el desarrollo de recursos y capacidades.
- Mejorar la calidad de la gestión y conseguir que se mantenga en el tiempo.

FODA

Las siglas FODA provienen del acrónimo en inglés SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (Sarli, González, & Ayre, 2015).

Fortalezas

- a. Calidad y buena reputación del servicio.
- b. Precios competitivos.
- c. Personal capacitado
- d. Más de 10 años de experiencia.
- e. Puntualidad y seguridad del servicio.
- f. Portafolio de clientes fieles

Calidad y Buena Reputación del Servicio. La primera fortaleza hace referencia a la calidad y buena reputación del servicio, lo cual se refleja en la satisfacción del cliente, La calidad del servicio no es solo un diferencial competitivo, sino un elemento de extrema importancia para las relaciones comerciales. Eso porque una mala experiencia puede afectar negativamente los procesos de compra y venta, además de perjudicar la fidelización del contacto.

Precios Competitivos. La implementación de los precios competitivos son una estrategia que se basa en el precio del servicio ofrecido por la empresa OPTRANSA en donde los promedios de la competencia y el valor de mercado se diferencia del resto. Este modelo de precios es comúnmente

utilizado por las empresas minoristas o que van en próximo crecimiento que ofrecen servicios similares y necesitan atraer clientes.

Personal Capacitado. El objetivo principal de tener un personal capacitado es mejorar la eficiencia del personal, para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos de productividad. Además, permite evitar problemas futuros de no poder hacer algo por no tener los suficientes conocimientos y la formación continua tiene como misión mantener a las personas involucradas en la evolución de la industria.

Más de 10 Años de Experiencia. La empresa OPTRANSA al tener años de experiencia los beneficios son múltiples para la empresa tales como los siguientes:

Mayor Productividad. Gracias a la repetición de una misma tarea, la persona será capaz, con el tiempo, a realizar lo mismo en un menor tiempo y, además de una forma más eficiente.

Mejora de los Procesos y Procedimientos. A base de repetir la misma acción, el trabajador encuentra aquellos puntos donde se podrían incorporar mejoras y las propone.

Mejor Ambiente Laboral. Si se consigue un ambiente laboral correcto entre un grupo de personas que conviven bien en el espacio de trabajo, si no se toca, se mantiene

Mayor implicación de los trabajadores. A más tiempo que un trabajador pasa en una empresa, se siente más seguro que aquél es su lugar y que la compañía realmente lo valora y confía en él.

Puntualidad y Seguridad del Servicio. Uno de los hábitos más importantes para formar es la puntualidad. El estar a tiempo a diferentes compromisos o el simple hecho de estar apegado a un horario es económicamente eficiente (Bala & Koxhaj, 2017). La puntualidad es sinónimo

de cortesía, educación y respeto. Por otra parte, la seguridad como servicio hace referencia a la entrega por parte de una empresa externa en este caso OPTRANSA entrega un servicio y conjunto a la infraestructura de los medios, como la gestión y el seguimiento, con la misma tendencia de orientación al servicio y utilizando Internet como el medio para dar seguridad al cliente para el seguimiento de sus mercancías en tránsito.

Portafolio de Clientes Fieles. La importancia de tener un portafolio de clientes fieles es que este sirve como una medida de la probabilidad de que un cliente repita su servicio con la empresa OPTRANSA y este mismo cliente sea el resultado de la satisfacción que el sienta por la empresa para así poder generar experiencias positivas y del valor global del servicio que el cliente recibe de la empresa.

Oportunidades

- a. Ideología liberal de gobierno que impulsa la inversión.
- b. Políticas de recuperación de emprendimiento post-pandemia.
- c. Alta demanda del transporte de carga.
- d. Crecimiento del comercio bilateral Ecuador - Perú
- e. Disciplina fiscal que limita el endeudamiento
- f. Desempeño positivo de los bancos post-pandemia
- g. Alto acceso a Internet por parte de la población
- h. Bajo analfabetismo digital
- i. Sin presencia de sustitutos

Ideología Liberal de Gobierno que Impulsa la Inversión. Al tener una Ideología liberal o una postura de gobierno que favorezca la empresa se tiene que optar por hacer cambios para que así agentes externos puedan hacer inversiones de mucho valor para la empresa y de este modo poder alcanzar muchos beneficios en conjunto tanto para la persona que invierte y para la empresa OPTRANSA.

Políticas de Recuperación de Emprendimiento Postpandemia. Las políticas de recuperación para los emprendimientos son necesarias y se tiene

que aprovechar al máximo, como se sabe, se pasó por un periodo de pandemia a causa del COVID el cual afectó muchas empresas en el Ecuador y aprovechar las nuevas políticas que se puedan generar en el nuevo periodo, porque si no se apoya el emprendimiento que es el motor de las economías y fuente de desarrollo de los países como se puede pensar en prosperar como una economía y como país.

Alta Demanda del Transporte de Carga. Al tener niveles altos de demanda ya sea porque se abarata el combustible o los precios del transporte baja o por altas demandas de productos se tiene que aprovechar al máximo ya que “El nivel de la demanda establece la magnitud de la inversión, por ende, también fija el futuro volumen de producción, los costos operativos, los recursos necesarios, el capital humano requerido, los riesgos, etc. Es fundamental analizar todos estos aspectos, los cuales variarán según los productos y servicios del proyecto y del análisis de mercado que se realice con anterioridad (Esan, 2018).

Crecimiento del Comercio Bilateral Ecuador – Perú. Como se puede demostrar el comercio bilateral entre Ecuador y Perú después de dos años de pandemia, el intercambio comercial entre Ecuador y Perú, países miembros de la Comunidad Andina logró recuperarse, así lo anunció el secretario general de la (CAN), Jorge Hernando Pedraza, quien destacó que la confianza mutua, la integración fronteriza y las complementariedades han permitido incrementar las exportaciones e inversiones entre ambas naciones (Andina, 2022).

Durante el VIII Foro de Integración Perú – Ecuador, el jefe del organismo resaltó que las exportaciones peruanas hacia el Ecuador sumaron 927 millones de dólares, valor muy superior al mostrado en el año 2020 en que se alcanzaron los 642 millones de dólares; así mismo Ecuador mostró una recuperación en su comercio exterior hacia el Perú totalizando 618 millones de dólares en el 2021, a diferencia de los 419 millones registrados en el 2020. Jorge Hernando Pedraza dijo que la inversión acumulada de

empresas peruanas en el Ecuador entre el 2010 y el 2020 asciende a US\$ 249 millones y que a la fecha existen en Ecuador un total de 1.719 empresas peruanas asentadas, en tanto en el caso de empresas ecuatorianas basadas en Perú, se tienen más de 100 empresas registradas, las cuales están presentes en los sectores financiero, construcción, servicios, comercial entre otros y añadió que las empresas ecuatorianas hasta el momento han invertido más de US\$ 161 millones en el Perú (Andina, 2022).

Disciplina Fiscal que Limita el Endeudamiento. Si se implementaras nuevas disciplinas fiscales las cuales permitan a las empresas ecuatorianas que su nivel de endeudamiento sea mayor, ya que no siempre es malo endeudarse, como se conoce la palabra “endeudarse” no lleva a una connotación negativa, conviene aclarar que endeudarse, en términos generales, es positivo siempre que el rendimiento neto de la empresa, tras la nueva inversión, este por encima del tipo de interés pagado por el capital solicitado. Dicho en otras palabras, si al realizar la inversión, la rentabilidad de la sociedad es superior al coste de la financiación (Borrox, 2022).

Desempeño Positivo de los Bancos Postpandemia. El desempeño económico del Ecuador para 2021 será mejor de lo esperado. La última previsión de crecimiento presentada por el Banco Central del Ecuador (BCE) en noviembre 2021 es de 3,5%. Es decir, 0,5 puntos porcentuales mejor que la estimación de agosto (3%). Esta mejora en la previsión de crecimiento está apalancada en cuatro factores: el plan de vacunación; el aumento del crédito del sistema financiero nacional; el buen desempeño de las exportaciones y; el aumento del flujo de remesas. Dentro de estos factores, las entidades bancarias han tenido un rol fundamental durante la pandemia y, en la etapa de recuperación, han sido un importante aliado para los depositantes, canalizado cada vez más créditos conforme se ha reactivado la demanda en el país (Granizo, 2022).

Alto Acceso a Internet por Parte de la Población. Como se sabe el Internet es una herramienta imprescindible para el desarrollo de un negocio o

empresa, El Internet se ha convertido para la labor de las empresas en algo indispensable he útil ya que les permite mantenerse comunicados, tener acceso y compartir información, e incluso organizar las tareas cotidianas, esto si se asocia al buen uso de la publicidad , contactos entre otros medios los cuales pueden hacer que exponencialmente la empresa sea conocida a nivel no solo local sino que a expandirse y poder a su vez aumentar sus ventas exponencialmente.

Bajo Analfabetismo Digital. Al hacer referencia al bajo analfabetismo digital, es que si se hace un buen uso de la publicidad “que sea clara y precisa” a través de los medios digitales. Los clientes que contactaran será siempre para buscar un servicio eficiente en transporte ya que la empresa OPTRANSA se especializa en esto y a través de los medios digitales será posible ahorrar tiempo y tener una gestión más oportuna con los clientes

Sin Presencia de Sustitutos. En referencia a los sustitutos se puede argumentar que no hay presencia de transporte sustituto al transporte vía terrestre, sin embargo, se puede considerar una competencia indirecta la adquisición de flotas propias de transporte por parte de los clientes.

Debilidades

- a. Pocos vehículos para el transporte.
- b. No tiene una estructura organizacional clara.
- c. Deficiente estrategia de marketing
- d. Altos costos de operación.

Pocos Vehículos para el Transporte. Al no tener una capacidad adecuada de flota de transportes esto causa un desencadenamiento de afecciones hacia la empresa OPTRANSA, ya que primero esto afecta en el tiempo de entrega de los pedidos, algunos clientes no se sentirán satisfechos con el servicio, lo que ocasionara que no puedan recomendar y no aumente la fidelización de los clientes.

No tiene una Estructura Organizacional Clara. El tener una estructura organizacional clara permite crear divisiones del trabajo entre los

miembros del equipo y facilitar que se utilicen los talentos, capacidades o aptitudes de los mismos para alcanzar su objetivo. La necesidad de crear una estructura organizacional está fuertemente ligada a la importancia de establecer las funciones de cada uno de los miembros (Nieto, 2019).

Deficiente Estrategia de Marketing. El no tener un gran alcance ni impacto en las estrategias de marketing es malo para cualquier empresa ya que el uso de una buena gestión en el marketing es más relevante y poderoso que nunca para cualquier empresa y activan eficazmente todos sus aspectos , los impacto de una buena gestión de estrategia de marketing son tanto cuantitativo y cualitativo de cada una de las acciones realizadas por profesionales especializados en esta rama , por eso es importante como ya mencionado antes en la parte del “personal capacitado”.

Altos Costos de Operación. Actualmente la empresa, tiene costos de operación que superan el 80% de los ingresos y sumado a los gastos de gestión estos ascienden al 95% del ingreso por concepto de ventas. Estos altos costos de operación se consideran una de las debilidades más importantes a tomar en cuenta para la empresa.

Amenazas

- a. Inseguridad en las rutas de transporte
- b. Factores naturales; fuertes lluvias que dañen la carretera.
- c. Huelgas o paros por desacuerdos con los gobiernos, obstaculizando las carreteras.
- d. Subida de precio de combustibles.
- e. Altas tasas de pobreza
- f. La inmigración
- g. Competencia media
- h. El poder de negociación es alto en relación a la empresa, pero disminuye con las compras en volumen de insumos
- i. Poder de negociación de los clientes es medio

Inseguridad en las Rutas de Transporte. El robo de vehículos de uso particular y los asaltos al transporte pesado y de pasajeros ha aumentado en el Ecuador. Así lo demuestran las cifras de una de las empresas de seguridad especializadas en la recuperación de automotores. Según datos de Carseg S.A - Hunter en todo el 2021 se realizaron 193 operativos para recuperar vehículos. Pero, entre enero y octubre del 2022 “nuestro personal de rastreo ya ha llevado a cabo 260 operativos de recuperación vehicular”, señaló el Gerente de Logística de la firma (Correa, 2022).

Factores Naturales. Principalmente las fuertes lluvias que dañan la carretera. Las fuertes lluvias causan estragos en la red vial estatal y esto puede obstruir al tiempo de entrega de los transportistas de OPTRANSA y a su vez afectar en lo que es el cumplimiento de entregas, generan una molestia en lo que es el cliente y la empresa y causa indirectamente daños a la fidelización de los clientes. Según el reporte del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), la afectación se registra en al menos 10 de las 24 provincias del país; su reparación superaría los USD 27 millones de inversión (Vásconez, 2022).

Huelgas o Paros. Por desacuerdos con los gobiernos, obstaculizando las carreteras. Todo tipo de manifestación obstruye lo que es las carreteras por ende esto impide poder hacer los recorridos normales de rutina, lo que causa pérdidas para la empresa de forma cuantitativa y cualitativa, Un ejemplo en el Ecuador fueron las manifestaciones estuvieron lideradas por la Confederación de Nacionalidades Indígenas de Ecuador (Conaie). Comenzaron el lunes 13 de junio y dejaron un saldo de al menos seis muertos y alrededor de 500 heridos entre manifestantes y agentes de policía (Mundo, 2022).

Subida de Precio de Combustibles. Como se conoce el precio del combustible es volátil ya que este está ligado al petróleo y es uno de los factores más volátiles del mercado, por ende, el precio de este varía y esto afecta al precio que se le ofrece al cliente por la transportación de la

mercadería. Un ejemplo en el Ecuador de la volatilidad del precio del combustible es “La gasolina Súper” de 92 octanos que ya ha superado la barrera de los cinco dólares por galón (3,78 litros), el cual ha sido a la fecha el precio tope desde la liberalización del subsidio en 2018 (Swissinfo, 2022).

Según la Cámara Nacional de Distribuidores de Derivados de Petróleo del Ecuador (COMDDEPE) el nuevo precio de referencia es de \$ 5,20, lo que representa un aumento de 34 centavos de dólar en relación al precio anterior de \$ 4,86 y dos dólares más respecto a julio de 2021 cuando el precio era de \$3,18 (Swissinfo, 2022). El impacto del incremento se refleja en las gasolineras a nivel nacional, donde los precios de este tipo de gasolina, el cual es el único no subsidiado en el mercado de combustibles en Ecuador, se encontraba alrededor de los \$ 4,99 y \$ 5,23 (Swissinfo, 2022), lo cual afecta significativamente al sector de transporte en general, incluyendo el de carga pesada como OPTRANSA.

Altas Tasas de Pobreza. Los niveles de pobreza actual en el Ecuador afectan también a la economía ya que estas no pueden gozar de servicios por motivos económicos o que no les da el presupuesto para hacer uso de este servicio, por eso algunas empresas optan por usar servicios clandestinos o no muy seguros lo cual puede afectar a la mercadería que lleven o hasta el peor de los casos una pérdida total, Actualmente en el Ecuador el área urbana la pobreza llegó al 24,2% y la pobreza extrema a 8,4%. Finalmente, en el área rural la pobreza alcanzó el 49,2% y la pobreza extrema el 28,0%. En junio 2021, la pobreza por ingresos, a nivel nacional, llegó a 32,2%. Mientras que, la pobreza extrema alcanzó 14,7% (INEC, 2021).

La Inmigración. La migración ya sea por temas de seguridad, mejor calidad de vida o por razones económicas es un factor también importante a tomar ya que las personas que salen del país hubieran podido ser clientes potenciales en algún momento, pero por el mal manejo de lo políticas en el Ecuador algunas personas optan por tener una mejor calidad de vida, se estima que un total de 21 000 personas ecuatorianas han migrado

en septiembre de 2022. Este es el resultado de una nueva ola migratoria que estaría viviendo el país, así lo señalan varios expertos este martes 18 de octubre de 2022 (El Comercio, 2022).

Competencia Media. La empresa tiene una competencia media ya que existe una competitividad en este servicio en el Ecuador, Según Fenatrape, Ecuador cuenta con 4.432 empresas de transporte de este tipo, el 70% se creó en los últimos seis años. Sin embargo, el líder de la entidad señala que, del total de empresas, 1588 no declaran ingresos al SRI, lo cual afecta al sector e incrementa la informalidad.

El Poder de Negociación es Alto en relación a la Empresa, pero Disminuye con las Compras en Volumen de Insumos. El cliente puede tener el poder de negociación alto en compra enormes y cantidades de un producto este se convierte en una pieza esencial para la supervivencia y continuidad operacional de la empresa proveedora, disminuyendo su capacidad de negociación con el cliente, como es el caso de OPTRANSA S.A ,el principal cliente para la compañía OPTRANSA S.A., es la empresa ALICORP S.A.A., domiciliada en Perú, quien representa el 90% del total de su cartera de clientes, representando un altísimo riesgo para los ingresos de OPTRANSA S.A. Esta es una de las principales amenazas, pues en caso de perder a este cliente la empresa perdería el 90% de su principal fuente de ingresos.

Análisis e Identificación de la Cadena de Valor del Negocio

La “cadena de valor” es una herramienta que inicialmente busca entender el comportamiento de los costos, es así que, una cadena de valor permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevante con el fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación (Porter, 2002). La importancia de implementar una cadena de valor es que esta sirve para identificar las actividades de valor y así con precisión poder aislarlas de las de carácter netamente tecnológico y estratégico y de esta forma poder enfocar en las

actividades de valor (Porter, 2002). El modelo de las cadenas de valor se compone de la integración de actividades primarias y secundarias o de soporte que en su conjunto agregan valor para el cliente. La implementación de la cadena de valor en la Compañía OPTRANSA S.A, tiene como finalidad permitir la estandarización de las actividades para mejorar su eficiencia y rentabilidad. Identificar las actividades primarias que se desarrollan dentro de la empresa, a fin de saber cómo se integran en el proceso de generación de valor.

Figura 9

Actividades primarias del negocio



Nota. Tomado de (Porter, 2002)

Actividades Primarias

Tal como se puede observar en la Figura 10, las actividades primarias que se plantean para OPTRANSA S.A, son las siguientes

- Logística interna: que corresponde a la adquisición de la flota de camiones

- Operaciones: que incluyen las operaciones de matriculación y mantenimiento de la flota.
- Logística externa: corresponde a los patios y andenes donde se encuentran los camiones
- Marketing y ventas: Estrategias on y off line
- Servicios posventa: Redes sociales y telemarketing

A continuación, se detalla cada una de ellas:

Logística Interna. La Logística interna de la empresa OPTRANSA S.A envuelve todo lo que es compra de los camiones, vehículos pesados, etc. Eso desde el punto de vista de la logística interna corresponde a la adquisición de la flota, sus partes y equipos para el correcto funcionamiento.

Operaciones. Entre las operaciones se encuentran la matriculación de los vehículos, y el mantenimiento correctivo y preventivo de la flota. Cabe recalcar que el mantenimiento es para únicamente los camiones de propiedad de OPTRANSA S.A, para los camiones que estén subcontratados, cada proveedor realiza el respectivo mantenimiento de sus unidades.

Logística Externa. La logística externa de OPTRANSA está relacionada hacia la capacidad para ofrecer el servicio de carga, esto es la capacidad de flota y la capacidad de los patios de la empresa para albergar la flota. La ubicación con la que cuenta OPTRANSA S.A es muy importante para las operaciones de la empresa, ya que se convierte en una ventaja el estar cerca de puntos estratégicos para la empresa.

Marketing y Ventas. Como se sabe el marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes y las ventas es la actividad de realizar un incentivo o acto de negociación para que potenciales clientes puedan realizar una determinada compra (Kotler, 1980). Estas actividades son las más importante, ya que de esta depende de que se pueda brindar el servicio o no, y de que la empresa tenga una alta rentabilidad dentro del mercado de

transporte (Porter, 2008). Existen diferentes medios en el cual uno puede hacer uso de esta definición ya sea por medio del uso de Habilidades de promoción tales como la promoción local (Folletos, eventos, etc.) o en la actualidad por medio de redes sociales (Marketing de afiliados, publicidad digital, etc.).

En el caso de la empresa OPTRANSA, el servicio empieza cuando la persona encargada en ventas se comunica con el Asistente de logística de transporte para coordinar con el cliente la hora, fecha y dirección de dónde se retirará la carga, luego esto es asignado a un chofer, para posteriormente llenar la guía de remisión con los respectivos sellos de seguridad para confirmar que se llevará la carga, adicional a esto se verifica si el cliente necesita un camión refrigerado o de carga seca.

Servicio. Se establecen rutas que deben cumplir los choferes, se coordina de manera efectiva el lugar, hora y persona con la que se tiene que tener contacto y con la que se efectuará el servicio; todo esto bajo un supervisando a sus empleados y con su respectiva guía de remisión de cada carga y de cada cliente. Es imprescindible también la organización por parte de la Estructura organizacional de OPTRANSA S.A señalar las rutas que se establecen para cada chofer así de este modo dejando constancia la respectiva guía de remisión, el cliente, el peso de la mercadería y a dónde se la va a transportar, como también la persona que recibirá la carga. Por otro lado, para constatar la calidad del servicio, la empresa realiza sondeos con los clientes, al mismo tiempo que aprovecha para realizar promociones posventa.

El servicio ofrecido por la empresa OPTRANSA S.A. se encuentra dirigido a resolver la problemática de logística con la que se encuentran algunas empresas, al desear realizar su actividad comercial entre Ecuador y Perú. Ofreciendo un servicio de altos estándares de calidad, puntualidad y compromiso, características con las que brinda seguridad a su clientela, al punto que ellos mismos recomiendan el servicio de la compañía. En cuanto a

la post venta, se realiza de manera directa a través de contacto telefónico, buscando referidos.

Análisis e Identificación de las Actividades de Soporte

Tal como se visualizó en la Figura 8 las actividades de soporte que se plantean para OPTRANSA S.A. según el modelo de Cadenas de Valor son las siguientes:

- Infraestructura de la empresa
- Gestión de recursos humanos
- Desarrollo de tecnología
- Compras

A continuación, se detalla cada una de ellas:

Infraestructura de la Empresa. La infraestructura es un proceso que da soporte a la mayor parte de la cadena de valor y se entiende como una actividad integrada. Dependiendo del nivel de diversificación de la empresa, la infraestructura puede ser auto contenida o encontrarse dividida en una unidad de negocios. La infraestructura de una empresa puede ser considerada como una fuente de ventaja competitiva (Porter, 2002). La infraestructura de OPTRANSA S.A sirve como apoyo a la cadena entera y consiste en la realización de varias actividades las cuales incluyen: (a) la capacidad de la planta o de la flota, (b) el equipamiento técnico y tecnológico de la flota, (c) la planificación administrativa y financiera y (d) la administración de la calidad.

Gestión de Recursos Humanos. Este proceso es para respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo ya que según Porter (1991) “los recursos no son valiosos en sí, son valiosos porque permiten a las organizaciones desarrollar actividades” (p.98). La gestión de recursos humanos tiene una incidencia directa en la ventaja competitiva empresarial, a través de los procesos de selección, contratación y entrenamiento del personal.

La Gestión de recursos humanos en OPTRANSA S.A se subdivide en los siguientes subprocesos:

- Búsqueda de personal
- Contratación
- Entrenamiento y capacitación
- Promoción y Desarrollo
- Sistema de Compensaciones

Estos subprocesos son necesarios para generar valor a la cadena. En primer lugar, la búsqueda del personal con las capacidades idóneas, tanto a nivel técnico, como de servicio. El proceso de contratación debe garantizar la selección del mejor personal, para lo cual deberán cumplir un proceso de selección riguroso, que incluye la valoración de las capacidades, además de la identificación de cualidades de alto rendimiento y altas valoraciones éticas. Con la finalidad de conservar la ventaja competitiva en el personal, es necesario realizar capacitaciones continuas al personal. Finalmente, para mantener al personal incentivado en el trabajo, es necesario realizar una política de promoción y desarrollo, así como un adecuado sistema de compensaciones. El personal de mayor frecuencia de contratación en OPTRANSA siempre corresponde a la flota de choferes y el personal de mantenimiento de los vehículos.

Desarrollo de Tecnología. La actividad de soporte correspondiente al desarrollo tecnológico comprende la tecnología, el conocimiento técnico (*know how*), los procedimientos, la propiedad intelectual (desarrollo de patentes) (Porter, 2002). En la mayoría de las empresas, el conjunto de tecnologías puede ser muy variada involucrando desde aquellas utilizadas para preparar documentos, transportar bienes, planificar, llevar el control de los clientes, hasta aquellas tecnologías incluidas en los procesos productivos. El desarrollo eficiente de la tecnología consiste en un rango de actividades en las cuales pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso, tiende a estar asociado con el departamento de

ingeniería o con el grupo de desarrollo (Porter, 2002). En OPTRANSA el desarrollo tecnológico incluye la flota de camiones de gran capacidad adecuados para todo tipo de carga y los dispositivos de seguimiento satelital para los camiones.

Compras. En la actividad de soporte correspondiente a las compras se hace referencia a la acción de adquirir recursos y esto se usa en la cadena de valor de la empresa, dichos recursos incluyen: (a) materias primas, (b) insumos y otros artículos de consumo, (c) activos, (d) equipo de cómputo, (e) equipo de oficina, entre otros. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo. El abastecimiento emplea tecnología, como los procedimientos para tratar con los vendedores, reglas de calificación y sistemas de información. Una actividad de abastecimiento dada puede asociarse normalmente con una actividad de valor específica o con las actividades que apoya (Díaz, 2017).

El costo de las actividades de abastecimiento por sí mismas representan con frecuencia una porción pequeña, de los costos totales, pero con frecuencia tiene un impacto en el costo general de la empresa y en la diferenciación. Las prácticas de compra mejoradas pueden afectar fuertemente el costo y la calidad de los insumos, así como a otras actividades asociadas con el recibo y uso de los insumos, y a la interacción con proveedores (Porter, 1991), citado en (Díaz, 2017).

Determinación de la Capacidad Instalada del Negocio

Capacidad instalada' es la capacidad productiva máxima de acuerdo con las especificaciones de los fabricantes de máquinas/equipos. La capacidad es el nivel máximo de producción que una empresa puede mantener para fabricar un producto o prestar un servicio (Bala & Koxhaj, 2017). Desde el punto de vista financiero, este es una ratio que determina el máximo de rendimiento posible que se puede esperar de un determinado equipo teniendo en cuenta los recursos empleados en un periodo determinado de tiempo. La capacidad instalada generalmente se utiliza como

referencia para el cálculo de la capacidad útil y la capacidad ociosa de los equipos (Bala & Koxhaj, 2017).

El uso de la herramienta “capacidad instalada” depende siempre de las cantidades producidas, esto quiere decir que la ocupación de la infraestructura para generar los bienes o servicios para los cuales fue diseñada en este caso sería los servicios ofrecidos por OPTRANSA S.A. Específicamente se refiere a la capacidad de carga de los camiones que pueden ir desde 20 hasta 30 toneladas. En términos de eficiencia, siempre debe procurarse que la capacidad utilizada sea cercana al 100% de la capacidad instalada. En la actualidad OPTRANSA cuenta con una flota de seis camiones de 30 toneladas. Semanalmente cada camión puede hacer hasta dos viajes de 240 Km aproximadamente, lo que se considera una ruta larga, o hasta tres viajes de ruta corta.

Tabla 7

Capacidad de flota

	Camiones disponibles	Cliente	Camiones contratados	Camiones restantes
Lunes	6	Alicor, Marvic	5	1
Martes	1	Exu	1	0
Miérc.	6	Alicor, Bahía	4	2
Jueves	2	Ecuafeed,	2	0
Vierne		Prosesur		
s	0			0

Se puede observar en la Tabla 7 la capacidad de flota, el número de camiones contratados a la semana y los camiones restantes luego de cada contrato. Se parte la semana con los seis camiones disponibles, el lunes se contratan cinco camiones, cuatro por parte de Alicor y uno por parte de Marvic, el martes se vuelve a contratar el camión restante por parte de Exu. El miércoles se comienza con las seis unidades disponibles nuevamente y se contratan cuatro camiones, tres por parte de Alicor y uno por parte la empresa Bahía, el jueves se contratan dos camiones, uno para Ecuafeed y otro para Prosesur, así concluyendo la semana. Habitualmente, ALICORP (Ver Anexo A) realiza al menos dos viajes a la semana, contratando entre tres y cuatro

camiones en cada viaje, lo que deja una disponibilidad de entre dos y tres camiones para los demás clientes.

Figura 10

Reporte de clientes perdidos por falta de camiones



OPERADORA DE TRANSPORTE S.A.

OPTRANSA

TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL DE CARGA PESADA

R.U.C 0791741033001

Dirección: Avda. Teniente Cordovez y 11 de Nov

E-MAIL: optransa@hotmail.com

Tel: 072-996517 Fax: 072-995756

HUAQUILLAS – EL ORO - ECUADOR

En la siguiente tabla se presentan los clientes que han solicitado el servicio, pero no se les ha podido atender.

CLIENTE	CIUDAD	PRODUCTO
Falconi Cardona Rómulo Renan	Riobamba	Roca Fosfórica
Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA	Amaguaña - Ecuador	Afrecho; Acemite
Celi Flores Gloria Janneth	Estero Huaylá	Fertilizante Orgánico
INDUBRAS Ecuador S.A.	Daule / Guayaquil	Insumos para tintas de Impresora
Moran Ascencio Mercedes Ariana	Santa Elena/ La Libertad - Ecuador	Malla para Pesca

Nota. Tomado de OPTRANSA S.A.

La Figura 10 muestra el reporte de clientes perdidos por falta de disponibilidad de camiones y la Figura 11 muestra los clientes potenciales

Figura 11

Reporte de Clientes potenciales



OPERADORA DE TRANSPORTE S.A.

OPTRANSA

TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL DE CARGA PESADA

R.U.C 0791741033001

Dirección: Avda. Teniente Cordovez y 11 de Nov

E-MAIL: optransa@hotmail.com

Tel: 072-996517 Fax: 072-995756

HUAQUILLAS – EL ORO - ECUADOR

En la siguiente tabla se presentan los futuros y posibles clientes que la compañía podría ofrecer sus servicios.

CLIENTE	CIUDAD	PRODUCTO
Nicovita	Milagro	Alimento balanceado para camarón
Industrias San Miguel (SMI)	Duran	Preformas de botellas
Procesadora de Alimentos Pronaca	Duran	Alimento balanceado

Nota. Tomado de OPTRANSA S.A.

Tomando en cuenta que la capacidad de la flota se encuentra en su máxima ocupación se puede evidenciar la necesidad de ampliar la flota existente para poder satisfacer a los clientes actuales y a los posibles clientes futuros. Sin embargo, es necesario determinar su factibilidad a través de un análisis de viabilidad financiera.

Costos y Características de la Inversión

Es importante destacar que el presente trabajo corresponde al análisis de viabilidad de un proyecto para una compañía que ya se encuentra en su plena gestión. Por lo tanto, los costos que involucran la inversión para este proyecto están representados por la adquisición de uno solo camión, en vista que es el requerimiento para satisfacer la demanda insatisfecha, según los

resultados del análisis de la capacidad instalada, así como en función a las respuestas de los clientes en la encuesta.

Tomando en cuenta los fundamentos mostrados anteriormente, se procede a hacer cálculos en base a datos recolectados de la empresa OPTRANSA S.A para saber si es viable la adquisición de un solo vehículos y poder sustentar esta conclusión de manera cuantitativa para poder ser más concretos con los resultados.

Tabla 8

Inversión inicial del proyecto

					\$
Inversión Total por un camión					68.200,00
	Cant	Valor unitario	Subtotal	IVA	Total
Adquisición del vehículo					\$ 68.200,00
Adquisición del vehículo	1	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 7.200,00	\$ 67.200,00
Matriculación del vehículo	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ -	\$ 500,00
Permisos y tasas de funcionamiento	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ -	\$ 500,00

En la Tabla 8, se puede observar los valores de adquisición, matriculación y permisos de funcionamiento para cada vehículo. El total por un vehículo es de \$ 68.200,00.

Tabla 9

Fuentes de financiamiento del proyecto

Un vehículo		
Capital Propio	\$ 13.640,00	20,00%
Préstamo	\$ 54.560,00	80,00%
	\$68.200,00	100,00%
Tasa de interés anual	13,00%	
Años plazo	5	
Institución CFN		

En la Tabla 9 se puede observar que la empresa aportará con el 20% del capital de inversión. La tasa de interés vigente para el crédito es de 13%

según la referencia de créditos productivos de Corporación Financiera Nacional (CFN).

Tabla 10

Tabla de Amortización

Amortización de un camión					
Años	Saldo inicial	Dividendo	Interés	Capital	Saldo final
Año 1	\$ 54.560,00	\$ 15.512,20	\$ 7.092,80	\$ 8.357,68	\$ 45.802,32
Año 2	\$ 45.802,32	\$ 15.512,20	\$ 5.998,28	\$ 9.444,17	\$ 36.358,15
Año 3	\$ 36.358,15	\$ 15.512,20	\$ 4.761,47	\$ 10.671,92	\$ 25.686,23
Año 4	\$ 25.686,23	\$ 15.512,20	\$ 3.363,87	\$ 12.059,27	\$ 13.626,97
Año 5	\$ 13.626,97	\$ 15.512,20	\$ 1.784,59	\$ 13.626,97	\$ 0,00
Total			\$ 23.001,01	\$ 54.560,00	

La amortización es el proceso de descontar el valor de un crédito a lo largo del tiempo mediante el registro de cargos contables que permite contabilizar la cobertura del capital y el interés de un préstamo (Kucukaltan, Sonmezler, & Gunduz, 2017). Se puede observar que el crédito ha sido descontado a cinco años en cada escenario. Se puede observar en la Tabla 10 que el monto por interés generado por el crédito es de \$ 23.001,01 para un solo vehículo.

Se obtiene que OPTRANSA cuenta con varias fortalezas que le permiten destacarse en el mercado de transporte de carga. La calidad y buena reputación de su servicio, un portafolio de clientes satisfechos, precios competitivos, un personal capacitado y 10 años de experiencia son los principales factores que impulsan su posicionamiento. Además, la puntualidad en las entregas y la fidelidad de sus clientes son puntos fuertes que destacan su compromiso con la calidad de servicio.

Sin embargo, también existen debilidades que deben ser corregidas para mejorar su desempeño. La capacidad modesta de flota, una estructura organizacional incipiente y una ausencia de desarrollo en estrategias de marketing son los principales obstáculos a superar. En este sentido, se requiere una planificación y estructuración efectiva, para mejorar la flota y

desarrollar estrategias de marketing que impulsen su reconocimiento en el mercado.

Por otro lado, el análisis de los factores externos reveló que existen oportunidades significativas en el mercado, como la recuperación postpandemia, el alto acceso a internet y la ausencia de servicios sustitutos. Sin embargo, también existen amenazas como la inseguridad en las rutas, la alta competencia y la variabilidad en los costos de combustible, que requieren un monitoreo constante y una gestión efectiva. En conclusión, es necesario trabajar en fortalecer las debilidades y aprovechar las oportunidades para mejorar la posición de OPTRANSA en el mercado de transporte de carga.

Capítulo III: Viabilidad Económica.

El análisis de viabilidad económica tiene por finalidad determinar si el proyecto es factible para la empresa, en medida que los indicadores permitan demostrar el beneficio económico para la empresa de ejecutar el proyecto son mayores que los costos involucrados (Sapag & Sapag, 2008). Para el desarrollo del análisis financiero se tomaron en cuenta los balances de la empresa del ejercicio contable 2021, sobre el cual se proyectaron los costos en función al incremento de la flota.

Tabla 11

Cálculo para precios de rutas

Calculo para Precios de Rutas	Capacidad de viajes a la semana
Km A Recorrer	2 viajes en ruta larga (240 Km)
\$ 116,57	3 ruta corta
Gastos por Peajes	Flota actual: 6 camiones
\$ 60	Capacidad de viajes:
Encarpada de la Carga	12 viajes semanales ruta larga
\$ 10	18 en ruta corta
Embarque	(mutuamente excluyentes)
\$ 60	
Múltiplo de Ganancia	
3	
Total	
\$ 739,71	

En la Tabla 11 se puede observar que la distancia 240 km, se multiplica x 2, porque el carro va y regresa, a ese kilometraje se lo divide para siete, porque se calcula que siete km se recorre con un galón, a este kilometraje se le multiplica por \$1.70 que es lo que actualmente cuesta el galón de Diesel. Son cinco peajes desde la base que es en Huaquillas hasta Guayaquil por dos debido a la ida y la vuelta, cada peaje para los camiones cuesta \$6. La encarpada tiene un precio fijo de \$10. El embarque, lo que se les paga a las personas para que suban la carga al vehículo, precio fijo \$60. El múltiplo de ganancia por tres, lo cual da un total de \$739,71 con referencia al precio del mercado.

Tabla 12*Previsión de ingresos en los dos escenarios*

Previsión de Ingresos (dos viajes por semana, un camión)	
Viajes a la semana ruta larga (240 km)	2
Número de camiones adquiridos	1
Precio por viaje	\$ 739,71
Ingreso semanal por camión adquirido	\$ 1.479,43
Ingreso mensual potencial por camión	\$ 5.917,71
Previsión de ingreso anual	\$ 71.012,57

Nota. Adaptado de los reportes de venta de OPTRANSA S.A.

Para el cálculo de los ingresos se ha considerado los dos escenarios considerando la capacidad máxima de viajes por camión en ruta larga, es decir dos viajes por semana. Se contempla que con la adquisición de un solo camión se obtendría un ingreso mensual de \$ 5.917,71 lo cual generaría un ingreso anual de \$ 71.012,57.

Tabla 13**Estado de Pérdidas y Ganancias de OPTRANSA**

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL				
Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2021				
Ingresos de actividades ordinarias				
Ventas netas locales de bienes				
6001.gravadas con tarifa 12% de iva				
6003.gravadas con tarifa 0 % de iva o exentas de iva				
Prestaciones locales de servicios				
6005.gravadas con tarifa 12% de iva				
				\$ -
6007.gravadas con tarifa 0 % de iva o exentas de iva				
				\$ 410.646,00
Ingresos financieros				
Costo de transacción				
6107. No relacionadas – local				
				\$ -
6999. Total ingresos	0,004	\$ 1.406,42		\$ 410.646,00
Costos y gastos				
Costo de ventas				
7001.(+)inventario inicial de bienes no prod. X el suje				
		Costo		Gasto
		\$ -		
7004.(+) compra netas locales de bienes no prod. X s				
		\$ 329.100,00		
7007.(+) importaciones de bienes no prod. X suj				
7010.(-) inventario final de bienes no prod.x suj				
Gastos por beneficios a los empleados				
7041.sueldos,salarios y remunerac.gravados al ies				
			\$	23.001,77
7044. Beneficios sociales,ndemnizac. Y remune				
7047. Aporte a la seguridad social y fondo de reser				
			\$	4.385,65
7050. Honorarios profesionales y dietas				
			\$	880,00
Gastos por depreciaciones				
Del costo histórico de propiedad ,planta y equipo				
7068. No acelerada				
			\$	874,35
Otros gastos				
7173. Promoción y publicidad				
			\$	1.200,00
7176. Transportes				
7179. Consumo de combustibles y lubricantes				
			\$	633,91
7182. Gastos de viajes				
7185. Gastos de gestión				
7188. Arrendamientos operativos				
7191. Suministros, herramientas, materiales y repue				
			\$	560,00
7197. Mantenimiento y reparaciones				
			\$	14,63
7202. Seguros y reaseguros(primas y cesiones)				
			\$	1.250,90
7208. Impuestos y contribuciones y otros				
			\$	34.335,00
7236. Instalación, organizac. Y similares				
7239. Iva que se carga al costo y gasto				
			\$	363,25
7242. Servicios públicos				
Gastos financieros				
7264. Costos de transacción-no relacionadas - loc				
			\$	172,51
7991. Total costos				
		\$ 329.100,00		
7992. Total gastos				
			\$	67.105,88
799. Total costos y gasto	0,002	\$ 672,69		\$ 396.205,88
801.utilidad del presente ejercicio				
			\$	14.440,12
803. (-)15% participación a trabajadores				
			\$	2.257,09
828. Utilidad gravable				
			\$	12.183,03

La Tabla 13 muestra el Estado de Resultados de OPTRANSA del ejercicio contable del primero de enero al 31 de diciembre del 2021. Este

balance fue considerado como referencia para el cálculo del flujo de caja. Para el análisis se toma como criterio de referencia los valores actuales y se prorrateó según el incremento de la flota por un camión. Es decir que para la proyección del flujo de caja de la inversión de un vehículo se multiplicó se dividió el valor tanto de costos, como de gastos y se dividió entre seis para ponderar los valores referentes para un camión.

Tabla 14

Análisis de flujo de caja proyectado

	Preop.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto acumulado	\$- 54.560,00	\$ 224,41	\$ 449,49	\$ 647,96	\$ 813,87	\$ 14.380,47

La Tabla 14 muestra el resultado del análisis de flujo de caja proyectado para la inversión de uno vehículo.

Análisis de Viabilidad del Proyecto

Tabla 15

Análisis de rentabilidad del proyecto

Viabilidad financiera de un vehículo	
TIR:	-22,0%
VAN:	(\$ 44.617,21)

Se puede observar, según lo proyectado en la Tabla 15 que la inversión en la ampliación de flota es un proyecto no viable. La explicación puede atribuirse al alto valor de costos de operación.

Análisis de indicadores financieros

A continuación, se presentan los análisis de rentabilidad financiera, tomando como referencia los valores reportados en el Estado de Resultados de la compañía. El propósito de este análisis es demostrar que el alto rubro por costos merma la rentabilidad del proyecto.

$$\text{Costos y Gastos sobre ventas (2021)} \frac{\$ 395.598,76}{\$ 410.646,00} = 96,34\%$$

Se puede observar que los costos y gastos representan el 96,34% del ingreso por ventas.

$$\text{Costos operativos sobre ventas (2021)} \frac{\$ 329.100,00}{\$ 410.646,00} = 80,14\%$$

De igual forma, los costos operativos son muy elevados, nótese que representan el 80,14% del ingreso por ventas.

$$\text{Utilidad gravable sobre ventas (2021)} \frac{\$ 12.790,15}{\$ 410.646,00} = 3,11\%$$

Al 2021 se puede observar que la utilidad del ejercicio representa tan solo el 3,11% del ingreso por ventas, lo cual es muy bajo. De igual forma se realizó el análisis de ratios correspondiente a los periodos 2017 – 2021.

Tabla 16

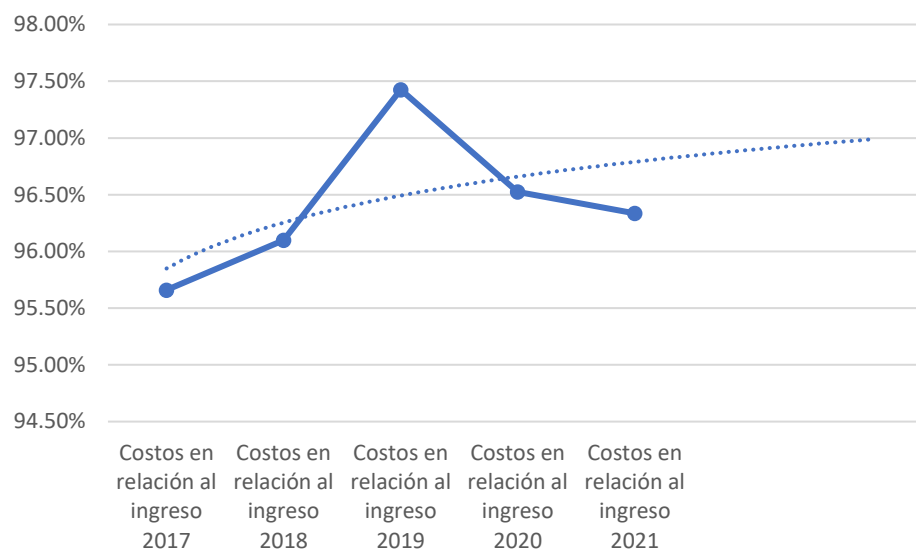
Ratio de eficiencia de costo – ingreso

Periodo	Tasa
Costos totales en relación al ingreso 2017	95,66%
Costos totales en relación al ingreso 2018	96,10%
Costos totales en relación al ingreso 2019	97,43%
Costos totales en relación al ingreso 2020	96,52%
Costos totales en relación al ingreso 2021	96,34%

Nótese en la Tabla 16 que los costos sobre los ingresos en el periodo analizado nunca se encontraron por debajo del 95%, siendo el periodo más alto el año 2019 con el 97,43% de costos en relación al ingreso.

Figura 12

Comportamiento histórico y tendencia de la eficiencia del costo en relación al ingreso



La Figura 12 muestra el comportamiento del ratio en los periodos 2017 – 2021. Se puede observar que existe una tendencia creciente. Esto significa que es necesario hacer una revisión de los costos de operación de manera urgente.

Tabla 17

Ratio de utilidad sobre ingreso

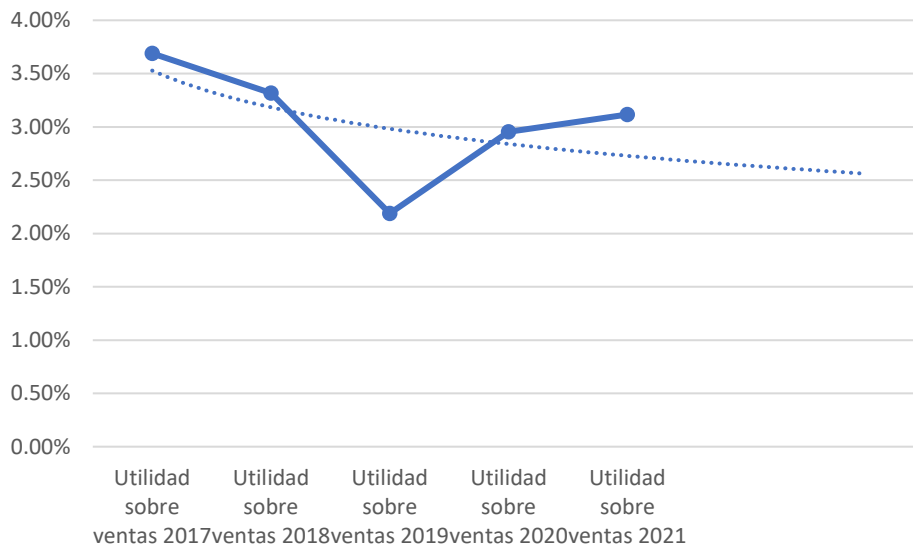
Periodo	Tasa
Utilidad sobre ventas 2017	3,69%
Utilidad sobre ventas 2018	3,32%
Utilidad sobre ventas 2019	2,19%
Utilidad sobre ventas 2020	2,96%
Utilidad sobre ventas 2021	3,11%

Nota. Calculado a partir de los Estados de Resultados de OPTRANSA

Se puede observar en la Tabla 17 que la utilidad sobre el ingreso tuvo un mínimo del 2,19% en 2019 y un máximo de 3,69% en el 2017. Nótese al 2021 una utilidad sobre el ingreso del 3,11%.

Figura 13

Comportamiento histórico y tendencia de la utilidad sobre el ingreso



La Figura 13 muestra el comportamiento del ratio en los periodos 2017 – 2021. Se puede observar que existe una tendencia decreciente de las utilidades. Realizando una asociación con la ratio de eficiencia de costo se reafirma la necesidad de hacer una revisión de los costos en OPTRANSA urgentemente.

En conclusión, el análisis de viabilidad económica realizado en este estudio ha demostrado que la inversión en la ampliación de flota para la empresa OPTRANSA no es viable. Esto se debe a los altos costos y gastos, que representan un 96,34% del ingreso por ventas y a los costos operativos que representan el 80,14% del ingreso por ventas.

Además, el análisis de los indicadores financieros, tales como la rentabilidad financiera y la tasa interna de retorno, muestra que los resultados son insuficientes para considerar el proyecto rentable. La utilidad sobre el capital invertido es muy baja, lo que indica que el proyecto no es rentable. Es importante destacar que para poder determinar con certeza la viabilidad del proyecto es necesario considerar una amplia gama de factores, tales como los costos y gastos indirectos, la inflación, las fluctuaciones en los precios del combustible y otros factores económicos, que pueden influir en el desempeño

financiero de la empresa. Por lo tanto, se recomienda que la empresa lleve a cabo un análisis más exhaustivo antes de tomar una decisión definitiva sobre la ampliación de la flota.

Capítulo IV: Propuesta de Mejora.

La propuesta de mejora, desde el punto de vista de la mercadotecnia se centra en dos estrategias: (1) en la fidelización de los clientes actuales, principalmente aquellos que representan una gran participación del portafolio de clientes y (2) la búsqueda de nuevos clientes.

Planificación de Estrategias a Largo Plazo para la Fidelización de Clientes

Dado que los clientes leales son los activos más importantes de una empresa, las empresas han estado prestando atención al desarrollo de programas de fidelización y retención de clientes. El propósito fundamental de los esfuerzos de retención de clientes es garantizar el mantenimiento de las relaciones con los clientes que agregan valor al reducir su tasa de deserción. La fidelización de los clientes es fundamental para la supervivencia de la empresa en mercados altamente competitivos. Por lo tanto, existe una gran importancia de las estrategias de marketing de retención de clientes para la empresa al revelar la economía de los programas de marketing de retención (Süphan, 2017).

Una estrategia de fidelización no sólo se trata de la realización de puntos, regalos, descuentos y recompensas, sino que se trata de la creación de un plan estratégico que garantice la recompra del servicio y se mantenga en el tiempo (Muslimin, Hadi, & Ardiansyah, 2015). OPTRANSA actualmente ejecuta estrategias de fidelización centrada en la post venta. En la empresa se realizan llamadas frecuentes a los clientes para evaluar su nivel de satisfacción y al mismo tiempo se le recuerda sobre los servicios y promociones vigentes. Sin embargo, esta estrategia se aplica a través de medios telefónicos, puesto que la empresa carece de un sitio web y redes sociales que identifiquen la marca de la empresa al mercado.

Estrategia de Marketing Relacional

Todas las demandas y avances en la satisfacción del cliente son el resultado de la interacción de la empresa con sus clientes (Bala & Koxhaj, 2017). Las empresas que aceptan esto y constantemente crean valor para el cliente proporcionan una ventaja competitiva para ellas mismas y para ambas partes el potencial comercial. Conseguir nuevos clientes puede ser un proceso muy costoso. Este proceso incluye costos de marketing considerables, como costos de publicidad, costos de promoción de ventas, relaciones públicas, costos de tiempo del vendedor, etc. Por lo tanto, cada cliente representa una inversión para la empresa. Se ha comprobado que, si una empresa trata a sus clientes adecuadamente y estos son leales durante mucho tiempo, traerán más y más ganancias a la empresa cada año (Johanesová & Vanová, 2020).

Por lo tanto, el marketing relacional es un aspecto de la gestión de relaciones con los clientes (CRM) que se centra en la lealtad del cliente y el compromiso del cliente a largo plazo en lugar de objetivos a corto plazo, como la adquisición de clientes y las ventas individuales. El marketing relacional (o marketing relacional con el cliente) tiene como objetivo crear una relación de marca fuerte, incluso emocional, con el cliente que pueda conducir a negocios continuos, publicidad boca a boca gratuita e información del cliente que pueda generar clientes potenciales (Süphan, 2017).

Como objetivo principal, el Marketing Relacional tiende a identificar aquellos clientes más rentables y de este modo poder fijar una estrecha relación con ellos lo que permite conocer cuáles son sus prioridades, necesidades y mantener una evolución del servicio ofrecido por parte de OPTRANSA S.A y con esto mantener esa fidelidad hacia la empresa a lo largo del tiempo. Para lo cual, la empresa acercamiento constante con sus clientes, principalmente a través de estrategias de telemarketing.

Fases del Marketing Relacional

Figura 14

Fases del Marketing Relacional



Como se puede ver en la Figura 14 las principales fases del marketing relacional son las siguientes: (Johanesová & Vanová, 2020):

- **Identificar:** Al momento de identificar los clientes es necesario conocer en profundidad sus necesidades y deseos del servicio ofrecido.
- **Captar:** A decir “captar” implica ofrecer el servicio de OPTRANSA S.A al público objetivo según la información recibida de la fase de identificación
- **Satisfacer:** a los clientes potenciales con el servicio ofrecido es la clave para que éstos se conviertan en clientes reales. Se deben cumplir con creces los objetivos del cliente para que esté satisfecho con la empresa.
- **Retener:** este punto es un objetivo clave ya que es necesario convertirlos en clientes fieles que están totalmente satisfechos con el

servicio ofrecido, ya que esto sirve para mejorar la reputación de OPTRANSA.

- Potenciar: esto significa que el número de clientes aumente a partir de los beneficios difundidos por la satisfacción de otros clientes.

Fidelización de Clientes

Es importante mantener la fidelización de clientes puesto que cuesta entre cinco y siete veces más conseguir nuevos clientes (Kotler & Keller, 2014). OPTRANSA S.A debe realizar mucho esfuerzo en retener los que ya posee, principalmente ALICOR, el cual es el cliente que representa un mayor aporte a su portafolio. Para realizar esa retención se deben aplicar, marketing relacional ya antes visto, evitando la fuga de clientes existentes a otras empresas que realicen actividades similares a las nuestras. Estas relaciones deben procurarse mayormente con otras empresas (B2B), tomando en cuenta la buena reputación que traen los clientes satisfechos.

Para lograr una mejor fidelización del cliente, será necesario contar con una estrategia utilizando los beneficios del internet y las redes sociales. En la actualidad OPTRANSA no tiene un sitio Web que brinde una imagen corporativa de marca al mercado, ni tampoco tiene redes sociales con las cuales puede mejorar el vínculo con los clientes y el público en general. Por lo tanto, para lograr la aplicación de las técnicas de fidelización que se describen a continuación es necesario en primer lugar contar con un sitio web y cuentas en redes sociales.

Técnicas de Fidelización

La fidelización pretende establecer un vínculo a largo plazo entre la empresa y el cliente, que la relación dure una vez finalizada la compra. Para llevar a cabo la fidelización de un cliente antes es necesario conocerle en profundidad y para ello se debe indagar sobre sus gustos y sus necesidades (Bala & Koxhaj, 2017). En la Figura 15 se definen los sistemas de fidelización

y se desarrollan de manera más amplia aquellos que resulten de mayor interés para la empresa.

Figura 15

Sistema de Fidelización



A continuación, se detalla cada una de ellas:

- **Tarjetas de felicitación:** Esta es una opción que permite enviar a los clientes felicitaciones por sus cumpleaños, navidad u otra circunstancia mediante el almacenamiento de sus datos en un fichero electrónico. Esto sirve como un método de captación de que la empresa los trata como personas y no como un cliente más.
- **Venta cruzada:** Con esto se pueden ofrecer una serie de servicios que el cliente no posea y adaptados a su perfil.
- **Club de clientes:** Esto es grupo o comunidad ofrecida de forma gratuita por la empresa, con el objetivo de poder fidelizar al cliente y que éste se beneficie a su vez de una serie de ventajas que la empresa pone al servicio de sus clientes.
- **Cupones descuento al referir nuevos clientes:** Enviar una serie de descuentos para futuras compras tras haber referido nuevos clientes al servicio ofrecido.

- Comunicaciones personalizadas: Esto se hace para el envío directo al consumidor de una serie de servicios exclusivos. Despierta el interés del cliente. Es necesario conocer al cliente para enviarle información de aquello que le pueda resultar interesante.

Beneficios de Fidelizar a los Clientes

Como se sabe en la actualidad existe mayor competencia, más y mejor preparada, todo esto debido al alto avance tecnológico, otro punto importante es que el cliente se ha vuelto altamente exigente y gran cantidad de diferentes servicios que pueden satisfacer las necesidades de los clientes de muchas formas diferentes, por ello, las empresas deben estar atentas y aprovechar sus puntos fuertes para conseguir mayor cuota de mercado y atraer a clientes potenciales y convertirlos en clientes habituales o socios mediante las técnicas de fidelización (Süphan, 2017).

Para mantener un cliente en el tiempo implica para la empresa OPTRANSA S.A mejoras de beneficios que se plasman en las siguientes directrices:

- Aumento de las ventas del servicio gracias al uso repetitivo de los mismos.
- Mejora en la eficiencia y efectividad del marketing, acertando en las campañas y llegando a mayor número de clientes.
- Descenso de los costes de la empresa al aumentar el número de clientes satisfechos.

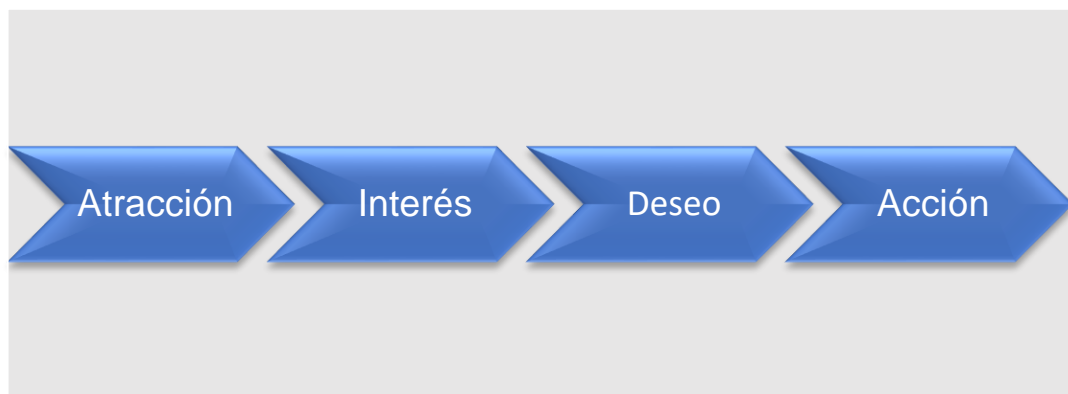
Estrategia de Captación de Clientes

Al implementar estrategias de captación de clientes para poder realizar una mayor captación de clientes, se tiene que optar por mejoras dentro de la empresa OPTRANSA S.A ya sea una alianza beneficiosa entre empresas de transporte, amplitud de flota de transporte, inversión de aplicaciones de tecnología para mejorar la facilidad del servicio, etc. Desde el punto de vista conceptual, el modelo AIDA, que rastrea el viaje del cliente a través de la

atracción, el interés, el deseo y la acción, es quizás el modelo de marketing más conocido entre todos los modelos de marketing clásicos para captación de clientes (Song, Ruan, & Jeon, 2021).

Figura 16

Estrategia (AIDA) de Fidelización del Cliente



Como ya se había sustentado anteriormente, para la aplicación de las estrategias, tanto de fidelización como de captación de nuevos clientes, es necesario la implementación de un sitio web y la creación de cuentas en redes sociales, principalmente aquellas con mayor alcance a otras empresas, como lo es LinkedIn. La forma para “atraer”, aquellos clientes que acuden a través de la empresa, ellos por ser socios tienen acceso a su página web y en un área privada, que sólo pueden entrar los socios, pueden ver todas las novedades que se van presentando en la empresa. La mejor forma de atraer clientes es a través de la implementación de estrategias promocionales de empuje de los servicios (Kotler & Keller, 2014). Por otro lado, la estrategia de marketing digital se complementará utilizando la fuerza de ventas para realizar acercamientos con el sector empresarial de Huaquillas y sus alrededores, buscando ampliar el mercado a ciudades como Machala o Santa Rosa, principalmente en el sector bananero.

Una vez que el consumidor sabe que el producto o servicio existe, la empresa debe trabajar para aumentar el nivel de interés del cliente potencial (Song, Ruan, & Jeon, 2021). Esta etapa del proceso de captación de clientes

se ejecuta una vez que se ha realizado el primer acercamiento con el cliente. Las estrategias para generar interés, generalmente se encuentran vinculadas a las promociones y beneficios exclusivos, ya sea para clientes frecuentes o para aquellos que realizan una compra por primera vez (Yogesh et al., 2019). En el contexto de OPTRANSA esto significa que se aplicarán promociones a los interesados para lograr que sientan el deseo de contratar el servicio.

En el punto de “deseo” llega una vez que el consumidor está interesado en el producto o servicio, el objetivo es hacer que los consumidores lo deseen, cambiando su mentalidad de "Me gusta" a "Lo quiero". En términos de OPTRANSA, una vez que el cliente se interesa en las promociones sentirá el deseo o impulso de contratar los servicios, debido a los beneficios que recibe. Y en el último punto de “acción”, es el objetivo final es impulsar al receptor de la campaña de marketing a iniciar una acción y comprar el producto o servicio (Yogesh et al., 2019). Finalmente, cuando el cliente queda satisfecho, lo más probable es que realice una compra recurrente (Song, Ruan, & Jeon, 2021), es decir que se fideliza al cliente.

Tabla 18

Inversión de la puesta en marcha del plan de marketing

Concepto	Costo
Diseño de página Web informativa	\$300
Inversión en publicidad en redes	\$300
Publicidad en motores de búsqueda (SEO)	\$300
Total de la inversión en el plan	\$900

Tomando en cuenta las ventajas del internet y las redes sociales, se implementará un embudo de conversión que permita captar clientes interesados en los servicios de OPTRANSA de una manera más efectiva y económica (Susanti & Astuti, 2019). De esta forma la estrategia se aplicará en dos líneas: En primer lugar, a crear una presencia en internet a través de un sitio Web que represente la imagen corporativa de OPTRANSA en la red. En segundo lugar, alcanzar a los clientes potenciales a través de

publicaciones en redes sociales, en este sentido el presupuesto de implementación de la estrategia se detalla en la Tabla 18.

Indicadores de Eficiencia de la Estrategia

Para medir la eficiencia de la estrategia se consideraron dos indicadores: (1) la ratio de adquisición de clientes y (2) el Retorno de la Inversión (ROI). El primero es el porcentaje de nuevos potenciales clientes o interesados en el servicio, que llaman al negocio o que se muestran interesados de alguna forma calculado a partir del monto invertido (Susanti & Astuti, 2019). El segundo indicador es una medida similar que permite medir el retorno en valores monetarios, en este sentido es la relación entre el retorno o utilidad recibida sobre el monto invertido (Tellez, 2019).

Tomando en cuenta los conceptos, en el primer indicador se obtendría el siguiente resultado:

$$\text{Ratio de adquisición de clientes } \frac{\$ 900}{5} = \$180$$

Suponiendo que la estrategia permita atraer a cinco nuevos clientes, cada cliente tendría un costo aproximado de \$ 180. Si bien la adquisición de cada cliente es relativamente costosa aparentemente, el siguiente indicador permitirá observar el beneficio en valores monetarios:

$$\text{Retorno sobre la inversión (ROI) } \frac{\$3.698,57}{\$ 900} = 411\%$$

Si cada cliente realiza al menos una contratación de servicios por el precio establecido de \$ 739,71 se obtendría un total de \$3.698,57 por los cinco clientes adquiridos, sobre los \$ 900 se obtiene un ROI del 411%. En resumen, si bien la adquisición de cada cliente es relativamente alta en relación a otros productos, el ROI de estos clientes es hasta cuatro veces más el monto invertido. Por lo tanto, la estrategia de marketing aplicada sería altamente efectiva.

En el año 2020 existieron 6,080 empresas dedicadas al transporte de carga, siendo el 69% microempresas. El 39% de los 81,637 empleos generados por el sector fueron provistos por las empresas grandes, con un total de \$ 4,555.52 millones (CFN, 2019).

La propuesta de mejora en la estrategia de mercadotecnia de OPTRANSA S.A se enfoca en la fidelización de clientes actuales y en la búsqueda de nuevos clientes. Para mantener la fidelidad de los clientes, se sugiere la implementación de un plan estratégico de marketing relacional, que permita establecer una relación fuerte y comprometida con los clientes más rentables, conociendo sus prioridades y necesidades. El costo de adquirir nuevos clientes es mucho mayor que retener a los clientes actuales, por lo que OPTRANSA debe hacer un esfuerzo en retener a su principal cliente, ALICOR. Además, la empresa debe ampliar su alcance a través de un sitio web y redes sociales, mejorando su estrategia de telemarketing y asegurándose de mantener una comunicación constante con sus clientes para evaluar su nivel de satisfacción y ofrecer un servicio mejorado. Se puede concluir que los indicadores de eficiencia de la estrategia demuestran que es altamente conveniente debido al alto retorno sobre la inversión.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- El objetivo del presente trabajo fue el de analizar la viabilidad de la ampliación de las unidades de carga para cumplir de manera oportuna con los actuales y futuros clientes de la compañía Operadora de Transporte “OPTRANSA S.A”. Respecto al primer objetivo cumplido, se realizó un análisis del entorno externo macro y micro en el cual se desenvuelven las actividades de OPTRANSA determinando como conclusión que existe un contexto externo favorable luego de la pandemia para el crecimiento del comercio, lo cual tiene una incidencia favorable en el crecimiento del sector de transporte y logística. No obstante, este contexto favorable conllevará a un incremento de la oferta y por ende el incremento de competidores.
- Respecto a los puntos poco favorables del proyecto se debe mencionar principalmente el poder de negociación de los clientes actuales, principalmente ALICORP quien es actualmente el cliente que ocupa el 90% de la capacidad de la empresa. Por otro lado, la empresa tiene la necesidad de ampliar su portafolio de clientes, sin embargo, el análisis de rentabilidad permitió identificar que la empresa tiene altos costos de operación. Respecto al objetivo de realizar una propuesta de mejora para las actividades de OPTRANSA en base al requerimiento de ampliación de flota. En primer lugar, se realizó un estudio para determinar la demanda insatisfecha de los clientes actuales y los clientes que no pudieron ser atendidos durante el 2022, sobre los cual se pudo identificar la necesidad de adquirir un camión para satisfacer a los actuales clientes y otro camión para cubrir la demanda de futuros clientes. A partir de este requerimiento se estructuró una propuesta de mejora basada en la fidelización de clientes actuales, aplicando estrategias de marketing relacional y la captación de nuevos clientes a

través de campañas promocionales de empuje a través de fuerza de ventas a empresas del sector bananero en Machala y Santa Rosa.

- Finalmente, respecto al último objetivo de realizar un estudio financiero para determinar la viabilidad de la inversión para la adquisición de nuevas unidades de carga, se pudo determinar que en las actuales condiciones no es un viable la adquisición de nuevas unidades de carga. La razón de esto es debido a los altos costos y gastos de operación que actualmente representan más del 95% de los ingresos por ventas, lo cual deja al final del ejercicio una rentabilidad del 3,69% sobre ventas, lo cual no permite realizar mayores inversiones a la empresa.

Recomendaciones

Sobre la base de las conclusiones se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Tomando en cuenta los altos costos de operación se recomienda realizar un estudio de costos de basados en actividades para identificar el origen de los altos costos de operación en cada proceso.
2. Considerando que un cliente representa el 90% de demanda de servicios de OPTRANSA se recomienda establecer una relación muy personalizada con este cliente, en vista de su gran importancia.
3. Realizar una campaña de captación de nuevos clientes para disminuir el poder de negociación de los clientes.
4. Buscar alternativas de leasing a otras empresas más pequeñas para cubrir demandas no planificadas.

Referencias

Acuerdo Ministerial MDT-2021-277 (Ministerio de Trabajo).

Albalushi, I., & Naqshband, M. (2022). Factors Affecting Success and Survival of Small and Medium Enterprises in the Middle East. *Knowledge*, 2, 525–538.

Andina, C. (18 de mayo de 2022). *Comunidad andina* . Obtenido de Intercambio comercial entre Ecuador y Perú se incrementa: <https://www.comunidadandina.org/notas-de-prensa/intercambio-comercial-entre-ecuador-y-peru-se-incrementa-destaca-secretario-general-de-la-comunidad-andina/>

Arellano-Díaz, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dom. Cien*, 72-83.

Arreola, R., Moreno, L., & Carrillo, J. (2013). *Logística de transporte y su desarrollo*. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana: <https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2013i1853.html>

Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf

Ávila, P., Mendoza, A., & Pinargote, E. (2017). Las Salvaguardias y su incidencia en la Balanza Comercial en Ecuador. *V Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación en las organizaciones*, (págs. 55 - 69). Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/5-las-salvaguardias-y-su-incidencia.pdf>

Bala, A., & Koxhaj, A. (2017). Key Performance Indicators (KPIs) in the Change Management of Public Administration. *European Scientific Journal*, 13, 278 - 283. doi:10.19044/esj.2017.v13n4p278

Banco Central del Ecuador. (30 de 09 de 2020). *La economía ecuatoriana se desaceleró por las paralizaciones de junio de 2022*. Obtenido de BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1519-la-economia-ecuadoriana-se-desacelero-por-las-paralizaciones-de-junio-de-2022#:~:text=Los-resultados-de-las-Cuentas,con-relacion-al-trimestre-anterior.>

Banco Central del Ecuador. (31 de marzo de 2022). *La Economía ecuatoriana creció en 4,2% en 2021, superando las previsiones de crecimiento Superando las previsiones de crecimiento más recientes*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuadoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes#:~:text=En-el-cuarto-trimestre-de,Fijo.>

Banco Finandina. (18 de 10 de 2019). *Cómo calcular el retorno de la inversión (ROI)?* Obtenido de <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/10/18/como-calculer-mejor-el-roi>

Banco Mundial. (08 de oct de 2021). *América Latina y el Caribe : panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>

Baque, M., Espinoza, L., & Orrala, E. (2022). *Servicio de atención al cliente y su incidencia en el desarrollo de la compañía de transporte Mixta CTM 24 de mayo*. Jipijapa: Saberes del Conocimiento.

Barquero, D. J. (2008). *CRM (Gestión de las Relaciones con el Cliente)*. Obtenido de Eumend : <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/fidelizacion-clientes-ventas.html>

BBVA. (2019). *Financiamiento*. Obtenido de Educación Financiera: <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/f/financiamiento.html>

- BBVA. (2022). *¿Qué son las inversiones financieras y qué tipos existen?* Obtenido de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-son-las-inversiones-financieras-y-que-tipos-existen/>
- blog, m. (s.f.). *BID mejorando vidas* . Obtenido de Diagnóstico de la cadena de valor de la provisión de infraestructura de transporte: <https://blogs.iadb.org/transporte/es/cadena-de-valor-transporte/>
- Borrox. (30 de noviembre de 2022). *Ratio de Endeudamiento* . Obtenido de <https://borrox.com/financiacion/>
- Boubeta, A. (2007). *Distribucion logistica y comercial. La logistica en la empresa*. . Editorial SL.
- Breivik et al. (2021). Measuring inventory turnover efficiency using stochastic frontier analysis: building materials and hardware retail chains in Norway. *International Journal of Systems Science: Operations & Logistics*. doi:10.1080/23302674.2021.1964635
- Briones, R. (2018). *El impacto de las salvaguardias sobre la producción en el Ecuador*. Guayaquil: Cámara de Comercio de Guayaquil.
- Cámara de Transporte Pesado de Pichincha. (2019). *Cifras del sector de transporte de carga pesada en el Ecuador*. Obtenido de <https://ctpp.org.ec/>
- Capurro-Tapia, E. (2020). Impacto económico de la logística en el Ecuador y su afectación en la pandemia. *Dominio de las Ciencias*, 6(4), 1610-1625. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8638101>
- Carreño, A. (2014). *Logística de la A a la Z*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Castro, F., & Changtong, K. (2020). Carga laboral y su influencia en la calidad de vida del profesional de enfermería en el Hospital General Martín Icaza . *Universidad Técnica de Babahoyo*.
- CFN. (2019). *Ficha Sectorial Transporte de carga por carretera*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2019/Fichas-sectoriales-4-Trimestre-2019/Transporte-de-carga-por-carretera.pdf>
- CONNEXT. (13 de 06 de 2022). *Marketing B2B*. Obtenido de Qué es el marketing relacional y qué etapas tiene: <https://blog.connex.es/que-es-el-marketing-relacional#:~:text=El-marketing-relacional-tambien-conocido,y-mantenerlos-a-largo-plazo>.
- Correa, A. (22 de octubre de 2022). Estas son las rutas con mayor índice de asaltos y robos del Ecuador. *El Comercio* , pág. 1.
- De la Rosa, M. (2021). El enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(17). doi:<https://doi.org/10.36791/tcg.v0i17.102>
- Delgado, A. M., Carreño, N. P., & Zambrano, M. I. (2016). *Los beneficios tributarios y su incidencia en la reactivación económica de Manabí, Ecuador, luego del terremoto del 16 de abril de 2016*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v163n1/0252-8584-eyd-163-01-e12.pdf>
- Delgado, D., & Chávez, G. (2018). *Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>
- Desarrollo, B. I. (18 de 08 de 2016). *BID*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es>
- Díaz, A. (2017). *Gestión de la Cadena de Abastecimiento*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.

- Doucet, J. (2017). Theory of Organizational Humanism. *Biz-Fluent*. Obtenido de <https://bizfluent.com/info-8710096-theory-organizational-humanism.html>
- Drucker, P. (1962). El continente negro de la economía. 103.
- Duque, E. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. Innovar.
- Ekos . (20 de 09 de 2022). *Sector transporte: Perspectivas económicas 2021-2022*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/sector-transporte-perspectivas-economicas-2021-2022>
- Ekos Negocios. (04 de septiembre de 2018). *Transporte de carga pesada, un aliado estratégico en los servicios de logística*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/transporte-de-carga-pesada-un-aliado-estrategico-en-los-servicios-de-logistica>
- El Comercio. (18 de octubre de 2022). 21 000 ecuatorianos salieron del país en septiembre de 2022. *Migración continuará incrementándose*, pág. 1.
- El País. (25 de enero de 2023). *Una encuesta refleja la elevada desaprobación de Dina Boluarte: el 71% de los peruanos rechaza su gestión*. Obtenido de <https://elpais.com/internacional/2023-01-26/una-encuesta-refleja-la-elevada-desaprobacion-de-dina-boluarte-el-71-de-los-peruanos-rechaza-su-gestion.html>
- Esan, C. (27 de julio de 2018). *Esan Bussines* . Obtenido de conexionesan : <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuan-importante-es-la-planeacion-de-la-demanda-en-los-proyectos-de-inversion>
- Euromonitor International. (2022). *PEST Analysis: Ecuador*. EUROMONITOR.
- FocusEconomics. (2021). *Ecuador Consumption*. Obtenido de Economic Forecast from the World's Leading: <https://www.focus->

economics.com/country-indicator/ecuador/consumption

Franco Gómez, M., Gómez Gutiérrez, F., & Serrano Orellana, K. (2019). *Determinantes del acceso al crédito para la PYME del Ecuador*. Revista Conrado. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n67/1990-8644-rc-15-67-295.pdf>

Galán, J. S. (30 de agosto de 2020). *Economipedia* . Obtenido de Capacidad instalada: <https://economipedia.com/definiciones/capacidad-instalada.html>

García, E. G. (2011). *La Web 2.0*. Obtenido de http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/17821/3/XX08_93006_01331-1.pdf

Gómez, D. A. (2021). Análisis de la Situación de los Transportistas de Carga. *Revista Científica ECOCIENCIA*, <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/646>.

González Moreno, M., Del Río Gómez, C., & Domínguez Martínez, J. (1989). *Los servicios: concepto, clasificación y problemas de medición*. Revista vasca de economía .

Gordon, A. (2016). Fundamentals of Investment. En A. G. J, *Fundamentals of Investment* (pág. 1).

Granizo, D. (2022). *El desempeño de los bancos contribuye a la reactivación económica*. Obtenido de Departamento Económico Asobanca: <https://asobanca.org.ec/analisis-economico/el-desempeno-de-los-bancos-contribuye-a-la-reactivacion-economica/>

Hussain, N., Haque, A., & Baloch, A. (2019). Management Theories: The Contribution of Contemporary Management Theorists in Tackling Contemporary Management Challenges. *Journal of Yaşar University*, 14, 156-169. doi:10.19168/jyasar.635061

- INEC. (junio de 2021). *Encuesta Nacional de Empleo, desempleo y subempleo 2021*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/pobreza/2021/junio-2021/202106_PobrezayDesigualdad.pdf
- INEC. (Abril de 2021). *Tecnologías de la Información y Comunicación, 2020*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec-Estadisticas_Sociales-TIC-2020-2012_Principales_resultados_Multiproposito_TIC.pdf&chunk=true
- INEC. (2022). *Boletín Técnico N°09-2022-IPC*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2020*. Quito. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Principales_Resultados_DIEE_2020.pdf
- International Transport Forum. (2021). *Key Transport Statistics*. OECD. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/key-transport-statistics-2022.pdf>
- Johanesová, V., & Vanová, J. (2020). What is Relationship Marketing and how to use it to connect with your customers. *Research Papers Faculty of Materials and Technology in Trnava*(28), 29 - 35. doi:10.2478/rput-2020-0004
- Kleab, K. (2017). Important of Supply Chain Management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 397 - 400.
- Kotler, P. (1980). *Fundamentos de Marketing*. America .

- Kotler, P. (1980). *Principios de marketing*. Ammerica.
- Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Introducción al Marketing*. New York: Pearson.
- Kucukaltan, B., Sonmezler, G., & Gunduz, O. (2017). Cost Structure and Financing of Logistics Companies: Present and Future Research Directions. *International Congress on Economic Researches and Financial Markets* (págs. 1 - 8). Edirne.
- Lambert, D., & Pohlen, T. (2001). Supply chain metrics. *International Journal of Logistics Management*, 12(1), 1-19.
- Lexis. (Septiembre de 13 de 2017). *Reglamento a Ley de Transporte*. Obtenido de www.obraspublicas.gob.ec: LOTAIP_6_Reglamento-a-Ley-de-Transporte-Terrestre-Transito-y-Seguridad-Vial-2021.pdf
- Ley de Gestión Ambiental, Registro Oficial Suplemento 418 (10 de Sep de 2004).
- Marco. (24 de mayo de 2020). *RD Station* . Obtenido de Marketing relacional: todo lo que necesitas saber para fidelizar clientes: <https://www.rdstation.com/blog/es/marketing-relacional/>
- Ministerio de Obras Públicas. (21 de 08 de 2018). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial*. Obtenido de https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/08/LOTAIP_6_Ley-Organica-de-Transporte-Terrestre-Transito-y-Seguridad-Vial-2021.pdf
- MTOP. (2018). *Gobierno del Encuentro* . Obtenido de <https://www.obraspublicas.gob.ec/al-cierre-de-2018-mtop-proyecta-una-inversion-de-mas-de-usd-4-mil-millones-hasta-2021/>
- MTOP. (2019). *Ministerio de Transporte y Obras Públicas*. Obtenido de <https://www.obraspublicas.gob.ec/obras-de-infraestructura-2019-son->

expuestas-ante-los-representantes-de-las-camaras-y-sector-productivo/

Mundo, B. N. (30 de junio de 2022). *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-62005086>

Muslimin, Hadi, & Ardiansyah. (2015). The Relationship between logistics and financial performance of SMES in Indonesia. *IJABER*, 13(7), 4805-4814.

Naciones Unidas. (2020). Strategic Planning. Guide for Managers. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic-Planning-Guide_0.pdf

Nieto, P. (29 de julio de 2019). *La necesidad de contar con una estructura organizacional*. Obtenido de <https://www.abc.com.py/>

Novikov, S., Latochkina, V., & Shunina, E. (2020). Business activity of the organization in the modern economy. *Espacios*, 41(8).

OECD. (2022). *Latin American Economic Outlook 2021*. Obtenido de Organisation for Economic Cooperation and Development : https://www.oecd-ilibrary.org/development/latin-american-economic-outlook-2021_49e37e5d-en#:~:text=Ecuador-economy-has-been-hit,points-higher-than-in-2019.

Paredes, M. (2018). Desempeño del sistema financiero controlado por la super intendencia de compañías. *Super visión*, 24-31.

Porter. (2002). Ventaja competitiva. En M. Porter, *Ventaja competitiva*. Mexico.

Porter. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.

Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory or Strategy. En M. Porter, *Management Journal* (págs. 95-117).

- Ranaweera, C., & Sigala, M. (2015). From service quality to service theory and practice. *Journal of Service Theory and*, 25(1), 2-9. doi:10.1108/JSTP-11-2014-0248
- Real Academia Española. (2022). *Vehículo pesado*. Obtenido de <https://dpej.rae.es/lema/veh%C3%ADculo-pesado>
- Revista Portafolio. (2022). *Cinco tendencias que marcarán al sector logístico en América Latina*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/cinco-tendencias-que-marcaran-al-sector-logistico-en-america-latina-560444>
- Rios, L., & Rodriguez, L. (2015). *Estudio para determinar la viabilidad de ampliación de la infraestructura y portafolio de productos y servicios en la tienda la 10 de la ciudad de Pereira*. Pereira.
- Rivera, A. (2020). *The impact of COVID-19 on transport and logistics connectivity in the landlocked countries of South America*, Project Documents . Santiago: Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC).
- Rodrigue, J.-P. (2017). Maritime transport. En R. e. al., *The International Encyclopedia of Geography* (págs. 2 - 7). John Wiley & Sons, Ltd. Published.
- Romeral, J. (2014). *El transporte: concepto, características, funciones y clases de transportes*. Obtenido de <https://www.docsity.com/es/tema-1-el-transporte-concepto-clase-y-caracteristicas-el-termino/3166392/>
- Romero, J. (2020). *El sector servicios en la economía: el significado de los servicios a empresas intensivos en conocimiento* . Universidad Nacional Autónoma de México.
- Salem, A. (2018). Pestle Analysis Introduction. *Managing People in Projects*.

- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Sarli, R., González, S., & Ayre, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Actualizaciones*, 9(1).
- Schramm-Klein, H., & Morschett, D. (2006). La relación entre el desempeño de marketing, el desempeño logístico y el desempeño de la empresa para las empresas minoristas. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(2), 277- 296.
- Severa, D. (Diciembre de 2010). *Concepto y evolución de la función logística*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512010000300016
- Shang, K., & Marlow, P. (2005). Logistics capability and performance in Taiwan's major manufacturing firms. *Transportation Research Part E*(41), 217-234.
- Song, H., Ruan, W., & Jeon, Y. (2021). An integrated approach to the purchase decision making process of food-delivery apps: Focusing on the TAM and AIDA models. *International Journal of Hospitality Management*, 95.
- SRI. (2022). Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera. *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-fortalecimiento#:~:text=La-Ley-para-la-Reactivacion,combate-a-la-evasion-tributaria>.
- Sridhar, M. (2017). Schools of Management Thought. *Project: Management*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/224952289_Schools_of_Management_Thought

- Sulla et al. (2020). Financial Logistics and Its Application in Cash Flow Management. *Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference 'Current problems of social and labour relations'*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research.
- Superintendencia de Bancos. (marzo de 2022). *Informe del sector de transporte y almacenamiento*. Obtenido de <https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2022/05/estudio-sectorial-transporte-mar-22.pdf>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2019). *Busqueda del CIU Rev. 4*. Quito.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (23 de 10 de 2018). *Ley de Compañías*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley_Compañías.pdf
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2022). *Información anual presentada por la compañía*. Obtenido de <https://appscvsconsultas.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2022). *Ranking Empresarial*. Obtenido de <https://appscvsconsultas.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Süphan, N. (2017). Customer Relationship Management Strategies in the Digital Era. En *Advances in Marketing, Customer Relationship Management, and E-Services*. (AMCRMES) Book Series .
- Susanti, E., & Astuti, F. (2019). Technology Acceptance Model for Digital Marketing Analysis. *Proceedings of the International Conferences on Information System and Technology (CONRIST)*, 85-91. doi:10.5220/0009433700850091

- Swissinfo. (12 de julio de 2022). *Nuevo récord de la gasolina Súper en Ecuador al pasar los 5 dólares por galón*. Obtenido de https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-gasolina_nuevo-record-de-la-gasolina-super-en-ecuador-al-pasar-los-5-dolares-por-galon/47747482#:~:text=El-nuevo-precio-de-referencia,18-de-julio-de-2021.
- Székely, M., & Michael, J. (2021). The Sense of Effort: a Cost-Benefit Theory of the Phenomenology of Mental Effort. *Review of Philosophy and Psychology*, 889–904.
- Tellez, A. (04 de marzo de 2019). *¿Qué es el análisis financiero?* Obtenido de https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas_para_estudiantes/que-es-el-analisis-financiero/
- Trading Economics. (2021). *Ecuador*. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/ecuador/gdp#:~:text=GDP-in-Ecuador-is-expected,according-to-our-econometric-models>.
- Valenzuela et al. (2019). *La atención al cliente, el servicio, el producto y el precio como variables determinantes de la satisfacción del cliente en una pyme de servicios*.
- Vásconez, L. (04 de febrero de 2022). Daños viales en 10 provincias por lluvias. *El Comercio*, pág. 1.
- Villarreal, F. (2022). Estimación de pérdidas y daños ocasionados por el paro nacional de junio de 2022. *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones/editoriales/item/1520-estimacion-de-perdidas-y-danos-ocasionados-por-el-paro-nacional-de-junio-de-2022#:~:text=Los-efectos-perjudiciales-de-las,10-millones-al-dias>.

- Yogesh et al. (2019). Editorial introduction: Advances in theory and practice of digital marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101909>
- Zambrano Camacho, N., & Orellana Intriago, C. (2018). *Factores que influyen en la calidad del servicio de transporte*. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Zamora, A., & Pedraza, O. (2013). El transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 18(35). Obtenido de *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*.

ANEXOS

Anexo A Operación de transporte

De: Cintya Leslie Poma Montero <CPomaM@alicorp.com.pe>
Enviado: viernes, 22 de abril de 2022 17:04
Para: 'Carmita Castillo' <admitransc@hotmail.com>
Asunto: OPERACION TRANSPORTE TRUJILLO - VITAPRO ECUADOR

Hola Carmita,

Requerimos cubrir la operación de Vitapro con 9 unidades plataformas (32 tm) para salir desde Trujillo a Vitapro Ecuador mañana 23/04 a las 11pm. En copia @Tracy Tabata Torres Delgado les dará los detalles para que puedan cotizarnos.

Saludos,



Cintya Leslie Poma Montero
Especialista de Compras | Vicepresidencia de Supply Chain
Av. Argentina 4793, Callao, Lima, Perú
T 315 0800 – 444312 | 979795591

↩ Responder

↪ Reenviar

Anexo B Reporte de Clientes Perdidos



OPERADORA DE TRANSPORTE S.A.

OPTRANSA

TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL DE CARGA PESADA

R.U.C 0791741033001

Dirección: Avda. Teniente Cordovez y 11 de Nov

E-MAIL: optransa@hotmail.com

Tel: 072-996517 Fax: 072-995756

HUAQUILLAS - EL ORO - ECUADOR

En la siguiente tabla se presentan los clientes que han solicitado el servicio, pero no se les ha podido atender.

CLIENTE	CIUDAD	PRODUCTO
Falconi Cardona Rómulo Renan	Riobamba	Roca Fosfórica
Fábrica de Alimentos S.A. FALIMENSA	Amaguaña - Ecuador	Afrecho; Acemite
Celi Flores Gloria Janneth	Estero Huaylá	Fertilizante Orgánico
INDUBRAS Ecuador S.A.	Daule / Guayaquil	Insumos para tintas de Impresora
Moran Ascencio Mercedes Ariana	Santa Elena/ La Libertad - Ecuador	Malla para Pesca

Anexo C Reporte de Clientes Potenciales



OPERADORA DE TRANSPORTE S.A.

OPTRANSA

TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONALDE CARGA PESADA

R.U.C 0791741033001

Dirección: Avda. Teniente Cordovez y 11 de Nov

E-MAIL: optransa@hotmail.com

Tel: 072-996517 Fax: 072-995756

HUAQUILLAS – EL ORO - ECUADOR

En la siguiente tabla se presentan los futuros y posibles clientes que la compañía podría ofrecer sus servicios.

CLIENTE	CIUDAD	PRODUCTO
Nicovita	Milagro	Alimento balanceado para camarón
Industrias San Miguel (SMI)	Duran	Preformas de botellas
Procesadora de Alimentos Pronaca	Duran	Alimento balanceado

Anexo D Reporte de Rutas de Clientes



OPERADORA DE TRANSPORTE S.A.

OPTRANSA

TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL DE CARGA PESADA

R.U.C 0791741033001

Dirección: Avda. Teniente Cordovez y 11 de Nov

E-MAIL: optransa@hotmail.com

Tel: 072-996517 Fax: 072-995756

HUAQUILLAS - EL ORO - ECUADOR

En la siguiente tabla se especifica el kilometraje desde la base de la empresa ubicada en la ciudad de Huaquillas, hacia las diferentes rutas.

DESDE	HACIA	KM
Huaquillas	Riobamba	371,00
Huaquillas	Amaguay- Ecuador	538,00
Huaquillas	Estero Huaylá	73.80
Huaquillas	Daule / Guayaquil	282.60
Huaquillas	Santa Elena/ La Libertad - Ecuador	372.50
Huaquillas	Callao-Perú	1.269,30
Huaquillas	Piura - Perú	289.30
Huaquillas	Ambato -Ecuador	421.20
Huaquillas	Arenillas	21,80
Huaquillas	Las Palmas	242,90
Huaquillas	Chanduy	366,80
Huaquillas	Milagro	218,50
Huaquillas	Duran	230,20



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, Correa Castillo Carlos Joao, con C.C: # 0706226073 autor del trabajo de titulación: Propuesta para determinar la viabilidad de ampliación de la flota de carga de la empresa operadora de transporte OPTRANSA S.A., previo a la obtención del título de licenciado en administración de empresas 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, 10 de febrero del 2023

f. _____

Nombre: Correa Castillo Carlos Joao

C.C: 0706226073



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta para determinar la viabilidad de ampliación de la flota de carga de la empresa operadora de transporte OPTRANSA S.A.		
AUTOR	Correa Castillo Carlos Joao		
TUTORA	Econ. Govea Andrade Flor Karina		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	10 de febrero del 2023	No. DE PÁGINAS:	114
ÁREAS TEMÁTICAS:	Viabilidad Financiera, Propuesta de Mejora, Análisis del Entorno Externo e Interno		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<i>Factibilidad de Ampliación de Flota, Negocios B2B, Transportes de Carga, Logística y Transportación, Viabilidad Económica, Pequeña Empresa</i>		
RESUMEN:	<p>El objetivo del presente trabajo fue el de analizar la viabilidad de la ampliación de las unidades de carga para compañía Operadora de Transporte "OPTRANSA S.A". La metodología aplicada en el análisis contempló la revisión de los balances contables de la empresa como referencia de las unidades de costo y el levantamiento de una encuesta al portafolio actual de clientes, con la finalidad identificar la demanda insatisfecha. Se pudo obtener como conclusión que existe un contexto externo favorable luego de la pandemia para el crecimiento del comercio, lo cual tiene una incidencia favorable en el crecimiento del sector de transporte y logística. No obstante, este contexto favorable conllevará a un incremento de la oferta y por ende el incremento de competidores. Respecto a los puntos poco favorables del proyecto se debe mencionar principalmente el poder de negociación de los clientes actuales, principalmente ALICORP quien es actualmente el cliente que ocupa el 90% de la capacidad de la empresa. Por otro lado, la empresa tiene la necesidad de ampliar su portafolio de clientes, sin embargo, el análisis de rentabilidad permitió identificar que la empresa tiene altos costos de operación.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: +593-981390120	E-mail: carlosjoao1998@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			