



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
EXAMEN COMPLEXIVO: COMPONENTE PRACTIVO

**Tema: MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA EN LA EMPRESA TEVCOL CÍA.
LTDA.**

AUTOR

NICOLE ALEXANDRA UGALDE ARRICIAGA

Año: 2015

UTE A-2015



**UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Nicole Alexandra Ugalde Arriciaga, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Marketing.

TUTOR

ING. CHRISTIAN RONNY MENDOZA VILLAVICENCIO MBA.

DIRECTORA DE LA CARRERA

LCDA. PATRICIA TORRES FUENTES



**UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Yo, Nicole Alexandra Ugalde Arriciaga

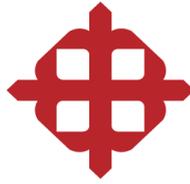
DECLARO QUE:

El componente práctico del Examen Complexivo **Marketing Estratégico para la implementación de un Sistema de Gestión Integrada en la empresa Tevcol Cía. Ltda.** previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Marketing**, ha sido desarrollado en base a una investigación, respetando derechos intelectuales de terceros conforme a las citas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del componente práctico del examen complejo referido.

AUTOR

NICOLE ALEXANDRA UGALDE ARRICIAGA



**UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

AUTORIZACIÓN

Yo, Nicole Alexandra Ugalde Arriciaga

Autorizo a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del componente práctico del examen complejo: **Marketing Estratégico para la implementación de un Sistema de Gestión Integrada en la empresa Tevcol Cía. Ltda**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad.

AUTOR

NICOLE ALEXANDRA UGALDE ARRICIAGA

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios, quien ha sido la fuerza, la luz, el camino a seguir, la sabiduría y perseverancia que se requiere en todo momento. Agradezco a mi madre quien con su apoyo incondicional ha hecho posible la culminación de esta etapa de mi vida sin importar las circunstancias en las que se haya encontrado. Finalmente agradezco a todas las personas que fueron parte del proceso sin dudar un segundo en brindar su ayuda.

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo de este trabajo a mi madre en retribución a la oportunidad única que me dio de estudiar y seguir un camino de bien. También se encuentra dirigido a todas aquellas personas que desean alimentarse cada día más de esta rama del conocimiento y a todos los que formaron parte del camino, éste es el fruto de un esfuerzo unido.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 1 |
| Palabras claves: servicio al cliente, marketing competitivo, brechas, sistemas de gestión, plan de marketing estratégico. | 1 |
| 1. INTRODUCCION | 2 |
| 1. Transporte de valores..... | 2 |
| 2. Servicio integral de bóveda (SIB)..... | 2 |
| 3. Custodia..... | 2 |
| 4. Requerimiento de moneda fraccionaria. | 2 |
| 5. Seguridad VIP..... | 3 |
| 6. Vigilancia armada..... | 3 |
| 7. Procesos administrativos. | 3 |
| 2. DESARROLLO..... | 5 |
| 2.1. PLAN DE MARKETING | 6 |
| 2.1.1. REQUERIMIENTO FUNCIONAL PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN | 9 |
| 2.1.1.1. OBJETIVO | 9 |
| 2.1.1.2. ÁREAS DE COMPETENCIA..... | 9 |
| 2.1.1.3. ARQUITECTURA DE UNA POSIBLE SOLUCIÓN | 10 |
| 2.1.1.4. LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE ESTE MÓDULO SON: | 11 |
| 2.1.2. MÓDULO DE SERVICIO Y MONITOREO | 12 |
| 2.1.3. MÓDULO COMERCIAL | 13 |
| 2.1.3.1 INCUMPLIMIENTO DE TARIFAS Y ACUERDOS..... | 14 |
| 2.1.4. MÓDULO DE FACTURACIÓN..... | 14 |
| 2.1.4.1. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA | 14 |
| 2.1.4.2. PROCESO ACTUAL DE FACTURACIÓN..... | 14 |
| 2.1.4.3. COBRO DE EXCESIVAS VARIABLES..... | 15 |
| 2.1.4.4. ENVÍO TARDÍO DE LAS FACTURAS | 15 |
| 2.1.5. MÓDULO DE AUDITORÍA..... | 15 |
| 2.1.5.1. DUPLICACIÓN DE INFORMACIÓN / RUTAS..... | 16 |

| | |
|---|----|
| 2.1.5.2. FALTA DE CERTIFICACIONES | 17 |
| 3. ESTRATEGIAS | 17 |
| 3.1. ANÁLISIS FODA..... | 17 |
| 3.2. SEGUIMIENTO Y CONTROL..... | 18 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 21 |
| 1.ANEXO 1: Transporte de valores | 22 |
| 2. Servicio integral de bóveda (SIB) | 22 |
| 3. Custodia | 23 |
| 4. Requerimiento de moneda fraccionaria | 23 |
| 5. Seguridad VIP | 23 |
| 6. Vigilancia armada | 23 |

RESUMEN

Las empresas en Ecuador hoy en día buscan garantizar su éxito en los diferentes mercados competitivos en busca de la excelencia empresarial.

Los pasos a seguir para obtener la excelencia empresarial vienen de la mano del correcto manejo de la gestión empresarial en términos del marketing competitivo el cual hace un fuerte hincapié en el servicio al cliente, tomando en consideración al personal y garantizando un correcto y eficiente diseño de la organización y sus roles.

A medida que las empresas se van sumando a la implementación de nuevos modelos de gestión el mercado se va volviendo más competitivo y nos plantea una acción en pro de reducir las brechas existentes entre el servicio brindado al cliente y el valor percibido, la reducción de todas estas brechas es posible mediante un adecuado nivel de organización de los procesos empresariales, razón por la cual el diseño del servicio al cliente constituye el punto de partida para la excelencia empresarial.

Los Sistema Integrado de Gestión (SIG) son las plataformas que permiten unificar los sistemas de gestión de una empresa con el fin de reducir costos, maximizar resultados y son la guía para la consecución de todos los objetivos planteados, lograr su implementación resulta beneficioso para la eficiencia y efectividad de las empresas.

En el presente trabajo se presentará un Plan de Marketing Estratégico para la empresa TRANSPORTADORA ECUATORIANA DE VALORES TEVCOL CIA. LTDA donde se definirán variables importantes particulares de su actividad económica tales como: calidad, precio, cobertura, servicio y nivel tecnológico.

Palabras claves: servicio al cliente, marketing competitivo, brechas, sistemas de gestión, plan de marketing estratégico.

1. INTRODUCCION

TRANSPORTADORA ECUATORIANA DE VALORES TEVCOL CIA. LTDA es una empresa con una trayectoria de alrededor 46 años en el mercado Ecuatoriano dedicada a la transportación de todo tipo de valorados como dinero en efectivo, metales preciosos y semi-preciosos, joyas, obras de arte, tarjetas de débito/crédito, documentos y documentos valorados. La matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito y cuenta con 19 sucursales en las diferentes ciudades de Esmeraldas, Tulcán, Ibarra, Lago Agrio, Sto. Domingo, Latacunga, Quevedo, Portoviejo, Manta, Guaranda, Ambato, Salinas, Guayaquil, Babahoyo, Machala Cuenca, Loja y Riobamba. Además tiene un personal aproximado de 3.500 colaboradores entre transporte de valores y seguridad física alrededor de todo el país, una flota compuesta por 302 vehículos blindados, desplegada en nuestras 21 bases en todo el país equipados con sistemas de localización satelital y con niveles de blindaje acordes a normativas de seguridad nacional e internacional, 2 modernos aviones propios y una red propia de telecomunicaciones, respaldada por 23 repetidoras de comunicación, que permiten mantener entrelazadas las operaciones en todo el país. (TEVCOL, 2013).

La cartera de clientes de TEVCOL se encuentra concentrada principalmente en el sector bancario brindando servicio a principales entidades bancarias como Banco Guayaquil, Banco Internacional, Banco Bolivariano, entre otras.

TEVCOL cuenta con cerca de 7 procesos logísticos. (TEVCOL, 2013). (Ver Anexo 1)

- 1.** Transporte de valores.
- 2.** Servicio integral de bóveda (SIB).
- 3.** Custodia.
- 4.** Requerimiento de moneda fraccionaria.

5. Seguridad VIP.
6. Vigilancia armada.
7. Procesos administrativos.

El proceso interno al momento de cobrar por un servicio brindado parte con la facturación del mismo, en donde se detallan variables tales como: porcentajes de descuento, porcentajes por el excedente de dinero (pormilaje), rutas o circuitos, costos por áreas urbanas e interurbanas, fletes aéreos, costos por dinero en efectivo, costos por dinero en cheques y costos por tiempo de custodia, costos por clientes y costos por agencias principalmente.

Existe un problema común al momento de realizar la gestión de cobro a los clientes debido a que el proceso de facturación no considera durante la elaboración de la factura variables que afectan al precio una vez finalizada la entrega.

Otro problema que merma la calidad en la empresa es el problema administrativo en los blindados, esto se da debido a que procesos para el día a día no existen y no existen documentos que ayuden a llevar a cabo el correcto desarrollo de las actividades.

La alta rotación en el personal agrava este punto y pone en jaque a la parte gerencial al no contar con respaldos de las actividades a pesar de contar con un intranet.

Estas brechas en el servicio del lado administrativo se dan debido a que TEVCOL no iguala el desempeño a las promesas. (Fernández, Brechas del Servicio, 2003)

Es decir, los parámetros que se trazan mediante un contrato se ven comprometidos al no cumplir los mismos debido a las constantes actualizaciones que se realizan en éste.

El objetivo principal de la empresa es obtener las variables adecuadas para una facturación que beneficie a ambas partes (TEVCOL – CLIENTE), pero más importante que eso, que satisfaga al cliente.

La falta de entrega del servicio con los estándares diseñados (Fernández, Brechas del servicio, 2003). En el caso de Tevcol Cía. Ltda. se da principalmente por los malos sistemas de supervisión que existen dentro del área de facturación que es la más crítica además de otras, las incongruencias que existen en los alegatos de altos directivos los cuales no se ponen de acuerdo para estandarizar el proceso al momento de negociar en este tipo de servicio lo que permite que exista falta de registros de información trascendente, falta de validación de la información y por ende una desconformidad que acarrea reproceso con los clientes tornando la negociación en un inconveniente más para él.

2. DESARROLLO

Las organizaciones de transporte comúnmente se consideran como un conjunto de procesos que interactúan para prestar un servicio ya sea de transporte o almacenamiento de la mercancía del cliente.

Estos procesos se pueden observar en distintos niveles y áreas de la organización, y para que se complementen con otras áreas de una compañía, deben ser planificados, realizados y controlados con el fin de conseguir los resultados propuestos. Es decir, deben ser gestionados.

El conjunto de procesos es lo que se entiende como compañía, la gestión de la organización equivale a la gestión de todos los procesos que en ella tienen lugar.

Para conseguir la máxima eficacia y eficiencia empresarial los procesos deben ser administrados y, en la medida en que se consideren las distintas variables de cada proceso (materiales, vehículos, personal, forma de trabajar, medio ambiente y condiciones de trabajo, facturación, recaudación, etc) y se gestionen de la mejor forma, se estará optimizando su funcionamiento.

El objetivo de un sistema de gestión integrada de la calidad, medio ambiente y Prevención de Riesgos Laborales (PRL) es la obtención de un mejor resultado empresarial gestionando las tres disciplinas de forma integrada, es decir, integrando los sistemas que las gestionan, los procesos que los soportan y las actividades que componen los procesos. Estas disciplinas se pueden gestionar de manera independiente, en cuyo caso:

- Existen 3 manuales, 3 conjuntos de procedimientos y, si es el caso, 3 conjuntos de instrucciones.
- La implantación se hace de forma secuencial (3 periodos de implantación) y atendiendo a prioridades.
- Se aíslan conceptos.

En el caso de una gestión integrada existe un único manual de gestión, los procedimientos e instrucciones generales no se duplican y, habitualmente, se

elaboran por separado los procedimientos e instrucciones específicas de cada uno de los sistemas.

La implantación es simultánea, por lo que el periodo de implantación total es más corto que si se implantaran los sistemas por separado.

Se distribuyen esfuerzos y el sistema en su conjunto se diseña e implanta más rápido.

Requiere una cuidadosa implantación. (Ministerio de Fomento, 2005).

De acuerdo a lo anteriormente mencionado es de gran importancia que siempre dentro de una empresa exista un sistema de gestión integrada, sistemas que se pueden considerar desde un modelo básico hasta el más sofisticado y funcional, sin embargo, debe de existir uno, para que exista estandarización de los procesos y gestiones de las áreas en donde en el caso de Tevcol Cía. Ltda. Son las más problemáticas.

2.1. PLAN DE MARKETING

Es una gran herramienta de largo plazo que busca el posicionamiento de una organización a través de la generación de la ventaja competitiva, es el instrumento que deben tener en cuenta las organizaciones que se quieren enfocar en las necesidades de sus consumidores. El Plan de Marketing permite orientar la organización hacia el logro de los objetivos, concede la facultad de conocer el entorno en el cual se desenvuelve la compañía, sus competidores, el marco legal, las tecnologías, posicionamiento en el mercado, oportunidades y amenazas; de esta manera se prepara para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas; también puede ayudar a la optimización de los recursos y a una mejor evaluación de los resultados obtenidos. (Saínez de Vicuña, El Plan de Marketing, 2011)

Establecer un plan de marketing permitirá que la empresa a su vez se plantee los objetivos que llevarán a la realización de las metas establecidas según el

proceso lo indique, algo que Tevcol Cía. Ltda. No está acostumbrado a realizar actualmente en la mayoría de las áreas.

ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING

- Análisis de la situación
- Público objetivo
- Objetivos
- Estrategias y tácticas
- Desglose del presupuesto

Dentro del plan de marketing, al desarrollar la situación de la empresa dentro del mercado competitivo ecuatoriano, junto a la realización de los análisis del problema expuestos, hay que considerar otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, entre los principales, podemos destacar:

Entorno:

- Situación socioeconómica.
- Normativa legal.
- Cambios en los valores culturales.
- Tendencias.
- Aparición de nuevos nichos de mercado.

Imagen:

- De la empresa.
- De los productos.
- Del sector.
- De la competencia.

Cualificación profesional:

- Equipo directivo.
- Colaboradores externos.
- Equipos de ventas.

Posicionamiento en la red:

- Análisis páginas web.
- Posicionamiento SEO.
- Gestor de contenidos-keywords.
- Presencia redes sociales.

Mercado:

- Grado de implantación en la red.
- Tamaño del mismo.
- Segmentación.
- Potencial de compra.
- Tendencias.

Red de distribución:

- Cualificación profesional.
- Acciones comerciales ejercidas.
- Logística.

Competencia:

- Participación en el mercado.
- Descuentos y bonificaciones.
- Red de distribución.
- Servicios ofrecidos.
- Nivel profesional.
- Imagen.
- Implantación a la red.

Política de comunicación:

- Targets seleccionados.
- Objetivos de la comunicación.
- Presupuestos.
- Equipos de trabajos.
- Existencia de comunicación interna.
- Posicionamiento en internet.

Todo esto es posible cuando se cuenta con procesos documentados de las diferentes áreas de la empresa, pero al no contar con ello el primer paso a dar

dentro del plan de Marketing es la creación de un plan de implementación de un sistema de gestión integrado que nos permita acceder a todos los procesos de la empresa basándonos en el principio básico que no se puede mejorar lo que no se puede medir y es crucial dentro del proceso a desarrollar el conocer cada proceso en la empresa, a continuación expondremos una solución a la problemática básica mediante la creación de un sistema que administre los procesos de la empresa. (Rodríguez, 2011).

Tomando en cuenta lo anterior, es fundamental empezar a estructurar y dejar registros de las actividades realizadas de acuerdo a los servicios que la empresa brinda en la actualidad para poder comparar si en realidad han existido mejoras o no en un futuro a corto plazo dentro de la implementación del sistema.

2.1.1. REQUERIMIENTO FUNCIONAL PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN

2.1.1.1. OBJETIVO

Desarrollar e implementar un sistema que permita administrar la gestión relacionada al servicio de transporte de valores.

2.1.1.2. ÁREAS DE COMPETENCIA

El sistema propuesto está orientado al registro y gestión de datos respecto de la información que se genera por los servicios de transporte de valores.

Los administradores/usuarios propuestos para la solución a nivel de la compañía son:

1. Operaciones.
2. Sistemas.
3. Comercial.
4. Financiero.

A nivel externo:

1. Clientes / Agencias / Ventanillas de Extensión
2. Proveedores de servicios que deban tener acceso al sistema.

2.1.1.3. ARQUITECTURA DE UNA POSIBLE SOLUCIÓN

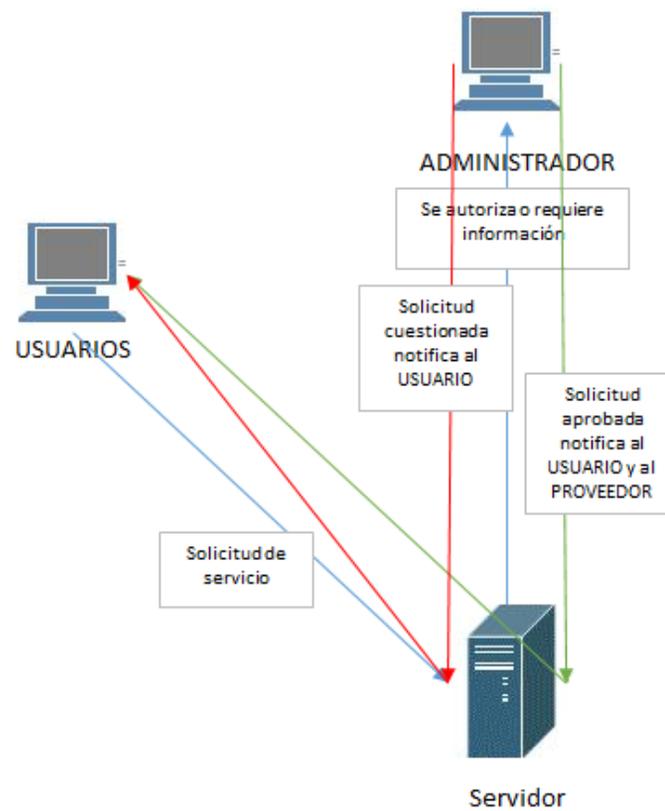


Imagen 1: Ugalde, N. (2015). Arquitectura de funcionamiento [imagen].

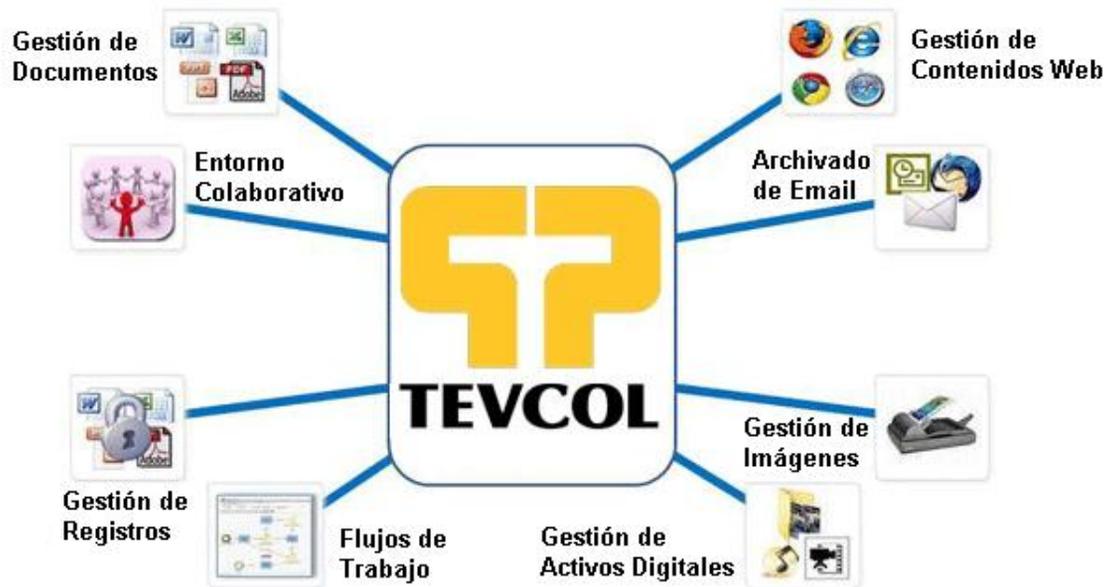


Imagen 2: Ugalde, N. (2015). Elementos de la estructura [imagen].

Para la descripción del requerimiento se han identificado los siguientes módulos a ser desarrollados.

1. Módulo de administración del sistema.
2. Módulo de servicio y monitoreo.
3. Módulo comercial.
4. Módulo de facturación.
5. Módulo de auditoría

2.1.1.4. LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE ESTE MÓDULO SON:

- a) Asignación de roles.
- b) Creación de usuarios.
- c) Administración de las bases de datos.
- d) Registra o modifica las opciones que se pueden prestar de acuerdo a los niveles de servicio.
- e) Ingresar los saldos de efectivo de los cajeros automáticos para el reporte del % de dinero por denominación que tiene.
- f) Ingresa el stock de fundas y recibos de remisión de forma automática a través de sftp.
- g) El sistema debe poder registrar la ubicación exacta de Ventanillas/Agencias y cajeros automáticos.

- h) Registra los niveles de prioridades de un servicio.
- i) El servicio genera costos por tiempo de espera, por lo tanto debe poder registrar desde que se inicia el servicio hasta que se termina.
- j) Registrar la información completa del recibo de remisión.

2.1.2. MÓDULO DE SERVICIO Y MONITOREO

Es el módulo es la torre de control, tiene uno a varios administradores que se dedican a recibir los pedidos de servicio, a ingresar estos pedidos y a su vez garantizar que se cumpla la planificación del servicio solicitado.

El módulo debe hacer lo siguiente:

- a) Creación del cliente/punto de atención, dirección, modelo de ATM, servicios contratados, coordenadas, nombre de contacto, operador asignado a su atención, ciudad, número de usuario propio, fecha creación, hora creación.
- b) Registra los tickets de solicitud de servicio que se relaciona a los recibos de remisión y números de funda generados para el servicio.
- c) Cuando se registra los tickets de servicios programados el sistema genera las rutas para el día siguiente o la fecha de programación del servicio y notifica a todos los usuarios “agendando” el servicio solicitado.
- d) Registro de servicio emergentes, esta solicitud viaja donde el operador y/o proveedores indicando el punto de atención, la novedad reportada y el tiempo estimado de arribo en función del acuerdo de servicio, a su vez todos los intervinientes deben confirmar su capacidad de cumplimiento del pedido para que el administrador del servicio tome decisiones en caso exista una limitante.
- e) Registra los servicios especiales (transporte masivo de monedas por ejm).
- f) Enviar solicitudes al operador y/o proveedor respecto del servicio requerido.
- g) El sistema también es para el proveedor de servicios de acuerdo al rol asignado.
- h) La lógica del sistema debe indicar que tipo de servicio se ha solicitado.
- i) El sistema notifica automáticamente los tiempos de atención de acuerdo a los niveles de servicio y genera alertas en caso estos no se han dado de baja. Una vez realizado el servicio el operador/proveedor debe

notificar que el servicio se cumplió y el sistema da de baja el servicio registrando día y hora y novedades.

j) El sistema en servicios programados, con la información que se le provee, registra los pedidos que son para el día siguiente o posterior y eso se agenda donde todos los participantes del servicio.

k) El operador de este módulo tiene acceso a ver todo el dashboard generado.

l) El dashboard debe tener al menos la información histórica del tipo servicios, montos transportados por día.

m) El sistema debe ayudar al administrador generando una alerta que le informe si alguien no ha leído el mensaje enviado para garantizar la asistencia al punto de atención.

n) El sistema en el módulo de servicios de seguridad recibe alarmas si los cupos de efectivo se ha sobrepasado o si están por menos del stock de seguridad.

o) El sistema debe estar preparado para que en los puntos de atención se pueda leer un código de barras o QR para el registro de hora de arribo o salida en caso la transportadora implemente esta tecnología.

2.1.3. MÓDULO COMERCIAL

Este módulo tienen acceso los ejecutivos de cuenta autorizados y tienen acceso al dashboard con los siguientes reportes:

- a. Gasto.
- b. Cumplimiento de niveles de servicio.
- c. Servicios realizados.
- d. Recibe alertas por novedades en el cumplimiento de los acuerdos de servicio.

El Comercial tiene la opción de subir al sistema actas de reuniones o acuerdos del servicio.

Esto aplica si el sistema de hace extensivo a clientes del banco, además este módulo al que hacemos referencia sería clave para contrarrestar los problemas mencionados a lo largo del presente trabajo y uno muy clave como:

2.1.3.1 INCUMPLIMIENTO DE TARIFAS Y ACUERDOS: Al pactar reuniones cada cierto tiempo, permite que exista un determinado control en verificar y efectivamente se están cumpliendo los parámetros del contrato que se encuentra activo hasta la presente fecha.

2.1.4. MÓDULO DE FACTURACIÓN

- a) En este módulo se registra el gasto en función de los montos transportados para banco.
- b) Se registra el gasto para clientes por la tarifa acordada en parada y viajes.
- c) Viajes por monedas en masivo.
- d) Cada servicio automáticamente genera un costo que se debe registrar en el dashboard y así el cliente controla el presupuesto.
- e) El sistema debe poder conectarse al sistema de facturación electrónica para que en el área de finanzas cuando hagan el corte automáticamente se genera la factura y se envía al cliente.

2.1.4.1. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA: El encontrar una manera que genere una homogeneidad aceptable dentro de la facturación es esencial, ya que al no ser manejado por una persona o departamento específico y con los constantes cambios que también se requieren para el área de facturación influyen en un resultado negativo tanto para la empresa como para sus cliente. Una información homogénea o entendible es mucho más fácil de justificar sin dejar en tela de duda la ética de la empresa.

2.1.4.2. PROCESO ACTUAL DE FACTURACIÓN: Inicia con un pedido que se genera por parte del cliente, se ingresan las rutas, se definen las rutas, se genera una factura, finalmente se entrega la factura con un retraso aproximado de 30

días generando un interés por mora que se cobra al cliente el cual no le corresponde cancelar. Todo esto desencadena varios problemas como:

2.1.4.3. COBRO DE EXCESIVAS VARIABLES: Esto se da debido a todas las variables únicas que se ingresan al momento de facturar como lo son, tiempo de espera, costo por rutas urbanas e interurbanas, costo por milaja, costos mac-man o tarifas preferenciales que supuestamente deben beneficiar al cliente, cobro vuelos, costo por milaje en vuelos, cosot adicional de vuelo por tiempo de espera, costos del Sistema Integrado de Boveda (SIB), costo por banca en general y todas esta variables por costos de clientes del banco. Existen más de 10 variables en una factura que es prácticamente única. El validar esta información es casi imposible por parte del cliente de TEVCOL ya que ellos no son especialistas en transporte y corroborar que todos los rubros que se cobran están correctos es casi imposible.

2.1.4.4. ENVÍO TARDÍO DE LAS FACTURAS: Es responsabilidad de TEVCOL entregar las facturas dentro del mes que se requiere el pago de la misma, o con un máximo de 10 a 15 hacia el siguiente mes. Sin embargo existen facturas que demoran de uno a dos meses en ser entregadas, lo que genera una acumulación de las mismas que difícilmente se logra cuadrar con las notas de crédito o débito por servicios extras que se deben aplicar.

Finalmente el cobro por la mora de la factura es inaceptable por los aspectos antes detallados.

2.1.5. MÓDULO DE AUDITORÍA

- a) El área de auditoría debe tener acceso a parametrizar alertas específicas por tipo de servicio/por cajero.

b) Debe ingresar la programación de visitas por auditorías planificadas, por ejemplo: ATM.

c) Esta programación no está a vista de todos los operativos, sino que en la planificación de rutas se levanta en la mañana y entra en la planificación de las rutas.

d) El sistema debe automáticamente solicitar a auditoría cambios de fecha si la planificación de rutas por los servicios generales no permite hacer la auditoría, por lo que auditoría agenda una nueva visita.

e) El módulo debe registrar que se revisó y las novedades encontradas.

f) Auditoría puede parametrizar el tipo de revisión que va a realizar.

g) Una vez en el cajero el auditor marca la actividad realizada y registra novedades, así se da de baja en el sistema.

h) Todo registro no generado emite una alerta al responsable de auditoría.

Un módulo de auditoria es clave para mitigar los siguientes problemas que influyen no solo en la eficiencia del área logística sino de las otras áreas como las de facturación en donde ésta es una de sus variables:

2.1.5.1. DUPLICACIÓN DE INFORMACIÓN / RUTAS: En el área de rutas existe otro factor crítico que perjudica principalmente al cliente interno, es decir, el personal de TEVCOL. Las rutas que existen son duplicadas, fuera del perímetro permitido de cada ruta. En pocas palabras dos blindados realizan en lo que uno solo debería de hacer.

Mediante un correcto Sistema de control y auditores internos este tipo de situaciones pueden ser controladas al 100%.

2.1.5.2. FALTA DE CERTIFICACIONES: TEVCOL es una empresa en general que cuenta con una certificación ISO de seguridad, mas no de procesos generales de la empresa como áreas y condiciones de trabajo, flujogramas, organigramas, entre otros aspectos. Consecuentemente, no es auditado como debería de ser, razón que no motiva a la empresa a crecer como empresa como tal sino solo a nivel económico, lo que pone en peligro su relación con diversos clientes incluyendo los más importantes que son la Banca en general.

Hay que tomar en cuenta que la competencia de bajo perfil que hasta ahora no se manifiesta en su totalidad como G4S está surgiendo sigilosamente y empresas extranjeras certificadas, y con procesos organizados que ofrecen una eficiencia alta como HERMES ya se encuentra dentro del mercado haciendo competencia, lo que en un periodo mediano de tiempo puede poner en riesgo el posicionamiento de TEVCOL de no mejorar los aspectos antes mencionados.

3. ESTRATEGIAS

Dentro del Plan Estratégico de Marketing se encuentran:

- Incrementar la tecnología en los productos y servicios para ser competitivos en el mercado.
- Atender las necesidades de los clientes de una manera eficiente implementando estrategias y brindando un mejor servicio.
- Crear un cronograma de entrenamiento para los empleados con el nuevo sistema del Sistema de Gestión Integrado.

3.1. ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- La empresa TEVCOL es reconocida dentro del país.

- Cuenta con diferentes canales de distribución para llegar al cliente.
- Tiene representantes de ventas que monitorean las agencias de todas las provincias del país.

Oportunidades

- Crecimiento de ventas de TEVCOL en la frontera.
- Conocer más acerca de las estrategias de la competencia en este sector.
- Reconocer futuros clientes potenciales.
- Desarrollar nuevas estrategias y técnicas de ventas.
- Comunicación frecuente con las estaciones.

Debilidades

- No contar con suficiente presupuesto para la implementación de grandes sistemas.
- No conocer el proceso por parte de la persona que toma las decisiones.

Amenazas

- La competencia directa busca posesionarse de este sector de mercado.
- Correr el riesgo de tener gastos innecesarios por reprocesos.

3.2. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Para lograr que el plan estratégico se cumpla, es conveniente hacer revisiones periódicas a los planes, los cuales permiten organizar a las personas y los recursos sin ellos no es posible dirigir con confianza o esperar que otras personas lo sigan y, es poco probable lograr las metas o saber cuándo, donde se están desviando del objeto deseado. (Saínz de Vicuña, Seguimiento y Control, 2011)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se realizarán evaluaciones trimestrales de la información que genere el sistema, por los gerentes de las distintas áreas de la empresa; quienes se encargarán de evaluar a su grupo de trabajo, según las necesidades de información de los mismos. Cada base en el programa tendrá información distinta que podrá ser revisada por las distintas áreas.

Con esta herramienta se podrán generar informes trimestrales con los que se evaluará la atención a los clientes y las quejas, de esta manera se analizarán con un mayor enfoque las necesidades de información y sugerencias de los actuales usuarios.

CONCLUSIÓN

La perspectiva de inversión será buena en cuestión de posicionamiento en el mercado, y brindará confianza al cliente.

El implementar los módulos anteriormente propuestos ayudará en un inicio a las mejoras de la empresa para poder organizar los procesos, conocer su estado inicial para plantear una línea base clara y real.

RECOMENDACIÓN

La creación de un grupo de auditores internos podría generar un control mayor dentro de la empresa además de una cultura organizacional ya que, al momento de tener un control se crean procesos internos homogéneos y de cumplimiento.

Se sugiere capacitación a todo el personal de TEVCOL y proporcionar información acerca de los procesos, para que de esta forma se sientan identificados con el servicio que se ofrece.

BIBLIOGRAFÍA

- Fernández, P. H. (2003). Brechas del servicio. En P. H. Fernández, *La Gestión del Marketing de Servicio* (págs. 363-382). Buenos Aires.
- Fernández, P. H. (2003). Brechas del Servicio. En P. H. Fernández, *La gestión del Marketing de Servicio* (págs. 363-382). Buenos Aires.
- Ministerio de Fomento. (Mayo de 2005). *Sistemas Integrados de Gestión*. Obtenido de Sistemas Integrados de Gestión: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/d988bf2f-b615-457a-80fc-93f295fd2432/19444/CaptuloIII Sistemaintegradodegestin.pdf>
- Rodríguez, A. R. (2011). Control y Evaluacion de un Plan de Mercadotecnia. En A. R. Rodríguez, *Fundamentos de Mercaadotecnia* . Guanajuato.
- Saínez de Vicuña, J. M. (2011). El Plan de Marketing. En J. M. Saínez de Vicuña, *El Plan de Marketing en la Práctica* (págs. 79-98).
- Saínez de Vicuña, J. M. (2011). Seguimiento y Control. En J. M. Saínez de Vicuña, *El Plan de Marketing en la Práctica* (págs. 459-461).
- TEVCOL. (4 de Agosto de 2013). Obtenido de <http://www.tevcol.com/acerca-de-tevcol/historia>

ANEXO 1

PROCESOS LOGISTICOS DE LA EMPRESA TEVCOL Cia. Ltda.

1. Transporte de valores: Dentro de este servicio se gestiona la transportación de:

- Dinero en efectivo y cheques
- Metales preciosos y semi-preciosos
- Joyas
- Obras de arte
- Tarjetas de débito y crédito
- Documentos y papeles valorados

Este servicio está respaldado por una cobertura al 100% de todos los valores y mercaderías que han sido confiados, emitida por aseguradores y reaseguradores en Londres.

2. Servicio integral de bóveda (SIB): Dentro de este servicio se gestiona la recolección de remesas, recepción de remesas en las bases y bóvedas de TEVCOL, consolidación, conteo, recuento, verificación y fajado de remesas, acreditación automática de las remesas procesadas en las cuentas del sistema financiero, requerimientos de moneda fraccionaria y servicio externo de Cajeros.

Disponen de 21 centros de proceso, provistos de tecnología de punta en sistemas de seguridad para garantizar la integridad de los valores confiados por los clientes.

SERVICIO INTEGRAL DE ATM'S: Dentro de este servicio se gestiona el cuadro del cajero, recuento y proceso de dinero, reposición de efectivo, asistencia técnica y mantenimiento, retiro de tarjetas capturadas, reposición de insumos, atención y respuesta emergente.

Éste servicio tiene la capacidad, si así fuese el requerimiento del cliente, de asumir la administración integral de la red de cajeros automáticos.

3. Custodia: Ofrece la custodia en el transporte de todo tipo de productos generales de consumo masivo, obras de arte, joyería, hasta artículos tecnológicos.

Cuenta con una flota de camiones blindados tipo furgón, de tonelaje variado.

Tienen la capacidad de proveer servicios integrales de custodia móvil de productos valorados, que incluyen distribución a nivel nacional.

4. Requerimiento de moneda fraccionaria: La gestión consiste en atender las necesidades de los clientes en la administración de moneda fraccionaria, retirar los excedentes, procesarlos y acreditarlos de forma directa en las cuentas del sistema financiero.

Proveen, a las empresas y personas demandantes de moneda fraccionaria, los volúmenes y montos que sean requeridos, debidamente clasificados y organizados por denominación.

5. Seguridad VIP: El servicio cuenta con personal entrenado para proveer la seguridad especial que se requiere para atender a personalidades de la política, las finanzas globales, el deporte, el mundo del espectáculo, etc., con una flota de vehículos blindados ejecutivos, que cumplen con estándares de seguridad.

6. Vigilancia armada: provee en todo el país, servicios de seguridad y vigilancia armada. La actividad se encuentra soportada sobre esquemas de supervisión a través de personal que labora las 24 horas los 365 días del año y además a través de la utilización de herramientas electrónicas basadas en un software especializado en el control de estas tareas.