

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para la empresa “SELECVALLE S.A.” para diversificar mercado.

ELABORADO POR:

Juan Pablo Díaz

TUTOR:

ING. JUAN LASCANO

QUITO 2014

Quito, 14 de Mayo de 2012

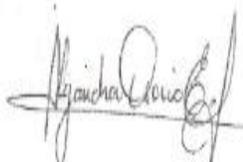
Ing.
Luis Andrés Chávez
Director SINED
Presente.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me permito poner en su conocimiento, que una vez revisado el trabajo de titulación cuyo tema es: "DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SELECT VALLE PARA DIVERSIFICAR EL MERCADO" elaborada por el Sr. Pablo Díaz ha cumplido con las recomendaciones respectivas, ante lo cual se aprueba su contenido, para que continúe con el proceso correspondiente.

Para los fines pertinentes.

Atentamente;



Ing. MBA. Alejandra Osorio E.

Lector

Quito, 14 de Mayo de 2012

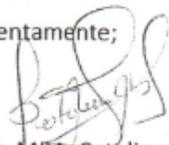
Ingeniero
Luis Andrés Chávez
Director SINED
Presente.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me permito poner en su conocimiento, que una vez revisado el trabajo de titulación cuyo tema es: "DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SELECT VALLE PARA DIVERSIFICAR EL MERCADO" elaborada por el Sr. Pablo Díaz ha cumplido con las recomendaciones respectivas, ante lo cual se aprueba su contenido, para que continúe con el proceso correspondiente.

Para los fines pertinentes.

Atentamente;



Ing. MBA. Catalina Abarca Achig.

Lector

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

AUTORIA DE TESIS

El abajo firmante, en calidad de estudiante de la carrera de Ingeniería Comercial, declara que los contenidos de este trabajo de graduación, requisito previo a la obtención del grado de Ingeniero Comercial, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, 10 de Febrero de 2014.

JUAN PABLO DÍAZ

1717199259

UNIVERSIDAD ISRAEL
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del tribunal de grado, aprueban la tesis de graduación con las disposiciones reglamentarias emitidas por la universidad "ISRAEL" para títulos de pregrado.

Quito, 10 de Febrero de 2014.

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE

MIEMBRO 1

MIEMBRO 2

DEDICATORIA

Esta tesis es dedicada a todas las personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo para que este proyecto tenga éxito, en especial a mis padres Carlos Díaz y Marcia Bahamonde, quienes han estado conmigo en todo momento apoyándome, a mi novia Carolina Oña, mis sobrinos Luis, Andrés y mi Hija Paulette Díaz por ser incondicionales y un apoyo excepcional en la culminación de mis estudios superiores.

A todas estas personas les agradezco de corazón y que todo esto es por ustedes y para ustedes.

JUAN PABLO DÍAZ

AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

Estoy seguro que mis metas planteadas darán fruto en el futuro y por ende me debo esforzar cada día para ser mejor en lo profesional y en todo lugar sin olvidar el respeto que engrandece a la persona.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I.....	XIII
GENERALIDADES	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. GENERAL	4
1.3.2. ESPECÍFICOS.....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN	5
1.4.1. TEÓRICA	5
1.5. MARCO TEÓRICO.....	5
1.6. HIPÓTESIS	14
1.6.1. GENERAL	14
1.6.2. ESPECÍFICOS	14
CAPÍTULO II.....	15
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	15
2.1. ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO AMBIENTE.....	15
2.1.1. MACRO AMBIENTE.....	15
2.1.1.1. Componente Económico:	16
2.1.1.2. Componente Socio-Demográfico.....	27
2.1.1.3. Componente Ético – Cultural.....	29
2.1.1.4. Componente Legal:	33
2.1.1.5. Componente Tecnológico:.....	34

2.1.2. MICRO AMBIENTE.....	36
2.1.2.1 Amenaza de los nuevos competidores.	37
2.1.2.2 Amenaza de servicios Sustitutos:.....	38
2.1.2.3 Poder de negociación con los clientes:.....	39
2.1.2.4 Poder de negociación de los Proveedores:	40
2.1.2.5. Rivalidad entre Competidores existentes.....	41
2.2. MARKETING MIX.....	43
2.2.1. SERVICIO.....	43
2.2.2. PRECIO.....	44
2.2.3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN	45
2.2.4. PROMOCIÓN	45
2.3 SEGMENTACIÓN	46
2.3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	46
2.3.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	48
2.3.3. ENCUESTA	49
2.3.4. TABULACIÓN	51
2.4. OFERTA Y DEMANDA.....	61
2.4.1. OFERTA	61
2.4.2. DEMANDA.....	64
2.4.3. DEMANDA INSATISFECHA.....	67
CAPITULO III.....	68
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	68
3.1 MISIÓN	68
3.2 VISIÓN.....	69
3.3 VALORES CORPORATIVOS.....	70

3.4 ANÁLISIS EXTERNO	71
3.4.1 ANÁLISIS DEL POAM	71
3.5 ANÁLISIS INTERNO PCI	72
3.5.1 CAPACIDAD DIRECTIVA	72
3.5.2 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	75
3.5.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA	76
3.5.5 CAPACIDAD FINANCIERA	76
3.5.6 PCI (PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS)	77
3.6 ANÁLISIS FODA	78
3.6.1 OPORTUNIDADES.....	78
3.6.2 AMENAZAS	79
3.6.3 FORTALEZAS	79
3.6.4 DEBILIDADES	80
3.7. MATRIZ DE EFICIENCIA DE LA EMPRESA.....	80
3.7.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS DE CRECIMIENTO	81
3.8 MATRIZ DE DEFICIENCIA O VULNERABILIDAD	81
3.8.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS DE PRODUCCIÓN	82
3.9 FODA	83
3.10 PLANES DE ACCIÓN	84
3.11. MAPA ESTRATÉGICO.....	88
3.11.1 MAPA ESTRATÉGICO	89
3.11.2 BALANCED SCORECARD	90
CAPITULO IV	91
PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	91
4.1. CADENA DE VALOR	91

4.1.1 CADENA DE VALOR.....	93
4.2. Actividades Críticas.....	94
4.3 GESTIÓN POR PROCESOS	96
4.3.1.- PROCESO.....	98
4.3.2 SIMBOLOGÍA USADA EN LA REALIZACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	98
4.4 FLUJOGRAMA.....	100
4.5. ESTRATEGIAS	113
4.5.1 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADO.....	113
4.5.2 RELACIONES PÚBLICAS	113
4.5.3 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN.....	114
4.5.4 ESTRATEGIAS DEL MIX DE MARKETING	114
4.5.4.1 SERVICIO	115
4.5.4.2 PRECIO	116
4.5.4.3 PROMOCION.....	118
4.5.4.4 PLAZA.....	131
4.5.5 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	133
4.5.6 ANÁLISIS DE LA MARCA.....	134
4.5.7 IMAGEN DE LA MARCA.....	134
4.5.8 ESLOGAN	134
CAPITULO 5.....	136
ANÁLISIS FINANCIERO.....	136
5.1. GENERALIDADES.....	136
5.2 INVERSIÓN	136
5.3 PLANES DE ACCIÓN	136
5.4 BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA	137

5.4.1 ACTIVO	138
5.4.2 PASIVO	138
5.4.3 PATRIMONIO	138
5.4.4 BALANCE GENERAL	139
5.5 BALANCE DE RESULTADOS.....	145
5.5.1 BALANCE DE RESULTADOS	146
5.6 FLUJO DE CAJA.....	150
5.7 PUNTO DE EQUILIBRIO	152
5.8 VAN.....	154
5.9 TIR	155
5.10 RELACIÓN COSTO/BENEFICIO	156
5.11 RAZONES FINANCIERAS	158
5.12 INVERSIÓN EN LAS VENTAS.....	164
CAPITULO VI	165
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	165
6.1 CONCLUSIONES.....	165
6.2 RECOMENDACIONES	166
BIBLIOGRAFIA.....	167

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. INFLACIÓN ANUAL	16
Tabla 2. CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	19
Tabla 3. PIB PERCÁPITA.....	21
Tabla 4. TASA DE INTERÉS ACTIVA	23
Tabla 5. TASA INTERES PASIVA	24
Tabla 6. RIESGO PAÍS.....	26
Tabla 7. DESEMPLEO.....	28
Tabla 8. RESEÑA HISTÓRICA DE LA POLÍTICA ECUATORIANA	30
Tabla 9. SERVICIOS SUSTITUTOS	38
Tabla 10. PRINCIPALES CLIENTES	39
Tabla 11. PROVEEDORES	40
Tabla 12. Componente Competitivo.....	42
Tabla 13. PRECIOS DE LA EMPRESA SELECVALLE S.A.	44
Tabla 14. UNIDADES DE TRANSPORTACIÓN.....	62
Tabla 15. DETALLES DE VIAJES.....	63
Tabla 16. UNIDADES Y VIAJES DE LA EMPRESA SELECVALLE S.A.	63
Tabla 17. DEMANDA POR CIUDADES	65
Tabla 18. TRANSPORTACIÓN DE MERCADERIAS NO PERECIBLES.....	66
Tabla 19. DETALLE DE LA DEMANDA	66
Tabla 20. DEMANDA INSATISFECHA	67
Tabla 21. ANÁLISIS DEL POAM.....	71
Tabla 22. PCI (PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS)	77
Tabla 23. MATRIZ DE EFICIENCIA DE LA EMPRESA	80

Tabla 24. MATRIZ DE EFICIENCIA O VULNERABILIDAD.....	81
Tabla 25. FODA.....	83
Tabla 26. PLAN OPERATIVO # 1.....	85
Tabla 27. PLAN OPERATIVO # 2.....	86
Tabla 28. PLAN OPERATIVO # 3.....	87
Tabla 29. BALANCED SCORECARD.....	90
Tabla 30. CADENA DE VALOR.....	93
Tabla 31. SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.....	98
Tabla 32. MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS I.....	102
Tabla 33. ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERIAS.....	103
Tabla 34. MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS II.....	105
Tabla 35. ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS.....	106
Tabla 36. MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS III.....	108
Tabla 37. ANÁLISIS DEL PROCESO DE POST-VENTA.....	109
Tabla 38. MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS IV.....	111
Tabla 39. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRAS.....	112
Tabla 40. PRECIOS DE SELECVALLE S.A.....	117
Tabla 41 DESCUENTOS DE SELECVALLE.S.A.....	118
Tabla 42. PUBLICIDAD.....	124
Tabla 43. INVERSIÓN DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA SELECVALLE S.A.....	137
Tabla 44. ACTIVOS.....	142
Tabla 45. PASIVOS.....	143
Tabla 46. PATRIMONIO.....	144
Tabla 47. ANÁLISIS DE INGRESOS.....	148
Tabla 48. GASTOS.....	149

Tabla 49. FLUJO DE CAJA.....	151
Tabla 50. PUNTO DE EQUILIBRIO	153
Tabla 51. VAN	155
Tabla 52. TIR.....	155
Tabla 53. RELACION COSTO/BENEFICIO SELECVALLE S.A.....	157
Tabla 54. INCREMENTO EN VENTAS 2%.....	164

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Análisis Ambiental	6
Gráfico 2. ANÁLISIS FODA	9
Gráfico 3. INFLACIÓN	17
Gráfico 4. PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	19
Gráfico 5. PORCENTAJES DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	20
Gráfico 6. PIB PERCÁPITA	21
Gráfico 7. TASA ACTIVA	23
Gráfico 8. TASA PASIVA	25
Gráfico 9. RIESGO PAIS	27
Gráfico 10. TASA DE DESEMPLEO	28
Gráfico 11. INTERNET	35
Gráfico 12. MICRO AMBIENTE	37
Gráfico 13. LOGOTIPO DE LA EMPRESA	44
Gráfico 14. SERVICIO	115
Gráfico 15. IMAGEN DE LA MARCA	134
Gráfico 16. ACTIVOS.....	142
Gráfico 17. PASIVOS.....	143
Gráfico 18. PATRIMONIO.....	144
Gráfico 19. ANÁLISIS DE INGRESOS.....	148
Gráfico 20. GASTOS	149
Gráfico 21. INCREMENTO EN VENTAS 2%	164

RESUMEN

TUTOR: ING. JUAN LASCANO

ESTUDIANTE: JUAN PABLO DÍAZ

C.I.:171719925-9

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

MODALIDAD: SEMIPRESENCIAL

IDEA PROPUESTA/ TEMA: DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “SELECVALLE S.A.” PARA DIVERSIFICAR MERCADO.

INTRODUCCIÓN

Para fines de la investigación se estableció como objeto de estudio la empresa SELECVALLE S.A. la cual nace hace aproximadamente 8 años de la mano de Carlos Díaz quien es su propietario, el mismo que inicio con el transporte de carga pesada desde la ciudad de Quito hasta Guayaquil 25 años atrás, su herramienta principal de trabajo fue un Camión marca SCANIA, en esos tiempos la oferta y demanda de este tipo de transporte era incipiente, mas sin embargo por el crecimiento económico que el Ecuador y sus centros de negocio experimentaban, el mercado de la logística creció considerablemente , por lo que Carlos Díaz se vio en la necesidad de adquirir más camiones para satisfacer la demanda ascendente. El negocio dio un giro familiar pues sus dos hijos también se enrolaron en las actividades de transporte de carga pesada. El servicio se destacaba por la responsabilidad, la puntualidad y la rapidez en la entrega, estas fueron las principales cualidades y factores para darse a conocer a nivel nacional, posteriormente esto significo más contactos y más entregas por lo que con el pasar de los años fueron cosechando varios éxitos en su trabajo. El crecimiento del negocio y la normativa legal y constitutiva del país los obligo a establecer y formalizar el negocio familiar en una compañía, la misma que fue constituida con la ayuda de varios familiares los cuales decidieron invertir en la empresa pues se proyectaba como un ente rentable y sólido. Hoy en día la empresa del Sr. Carlos Díaz e hijos es mejor conocida como SELECVALLE S.A.

La empresa tenía como objetivo llegar a ser líder a nivel nacional en el transporte de carga pesada a través de la eficiencia y puntualidad en sus entregas. Por lo que para esto es importante realizar capacitaciones constantes, así como también; diseñar estrategias de marketing que le permitan a SELECVALLE S.A. diferenciarse de las demás empresas a través de una ventaja competitiva. Actualmente la empresa tiene dos oficinas la primera se encuentra ubicada en el cantón Rumiñahui parroquia Sangolquí Av. General Pintag SN barrio el colibrí y la segunda se encuentra en la ciudad de Guayaquil Mapasingue SN.

PROBLEMÁTICA

CAUSA



Fuente: Desarrollo Personal

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

EFECTO

De acuerdo con el diagrama causa efecto realizado se pueden realizar conclusiones importantes y de relevancia para la investigación que se está desarrollando, a continuación se detalla el análisis correspondiente a las causas y efectos del problema:

a) Con respecto a carencia de un departamento de marketing la empresa se encuentra en una situación crítica puesto que no se encuentra preparada para los riesgos que el mercado está atravesando, convirtiendo a SELECVALLE S.A. en una entidad ineficiente en la comunicación con sus clientes potenciales, disminuyendo a la vez su capacidad de persuadirlo y lograr que utilicen sus servicios de transporte.

b) El área encargada de ventas de la empresa no posee los conocimientos y herramientas necesarias para identificar los factores críticos y de riesgo del mercado de transporte de carga pesada, lo que sin duda alguna tendrá consecuencias negativas en el desarrollo de la empresa SELECVALLE S.A. puesto que al no tener un plan estructurado de marketing disminuye la capacidad de respuesta ante la entrada de nuevos competidores.

c) El área administrativa también es un factor de incidencia negativa para la empresa, puesto que el desconocimiento del personal y la pugna de intereses provoca que su gestión sea inadecuada y sin liderazgo, consecuentemente el resto del personal tanto operativo como administrativo no se empodera de su cargo y responsabilidades generando un ambiente inadecuado que afecta aún más al desarrollo de la empresa.

d) SELECVALLE S.A. al no poseer un plan estructurado de marketing sencillamente no existen las herramientas publicitarias adecuadas para llegar a la mente del cliente, esto sin duda hace que la empresa pierda imagen y prestigio empresarial.

FACTIBILIDAD

La factibilidad del proyecto ha sido realizada a través del estudio financiero, pues por medio de este se puede evidenciar en cifras el rendimiento o resultados obtenidos a través de la simulación de implementación del plan estratégico de marketing, cuyo objetivo es el de aumentar la participación en el mercado de transporte pesado de la empresa SELECVALLE S.A.

Inversión

Para la ejecución del plan estratégico de marketing de la empresa SELECVALLE se requiere la disposición de recursos humanos técnicos, financieros con el fin que le permita cumplir con los objetivos estratégicos planteados, para ello se analizaran los costos para conocer si SELECVALLE, cuenta con el capital propio o requiere de algún tipo de financiamiento, para ello es necesario realizar los flujos de cajas respectivos.

Planes de acción

Para la consecución de los planes de acción se ha determinado un costo, los mismos que se encuentran en el cuadro de inversiones y este se verá reflejado en el flujo de caja.

CUADRO DE INVERSIÓN DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA SELECVALLE S.A.		
CONCEPTO	OBJETIVOS	COSTO TOTAL
PLANES DE ACCIÓN	OBJETIVO 1	3256
	OBJETIVO 2	5665
	OBJETIVO 3	8080
	INVERSIÓN TOTAL	17001

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Flujo de caja

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

SELECVALLE S.A.						
FLUJO DE CAJA CON LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING						
NOMBRE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
SERVICIOS DE TRANSPORTE		343519,15	350389,533	357397,324	364545,27	371836,176
VARIOS INGRESOS		3126,61	3189,1422	3252,92504	3317,98354	3384,34322
TOTAL INGRESOS		346645,76	353578,675	360650,249	367863,254	375220,519
COSTOS						
FLETES REALIZADOS POR TERCEROS		299376,4	305363,928	311471,207	317700,631	324054,643
TOTAL COSTOS		299376,4	305363,928	311471,207	317700,631	324054,643
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		15636,89	15949,6278	16268,6204	16593,9928	16925,8726
GASTOS ADMINISTRATIVOS GENERALES		10819,73	11036,1246	11256,8471	11481,984	11711,6237
SOCIALES		2431,76	2480,3952	2530,0031	2580,60317	2632,21523
SERVICIOS		7702,65	7856,703	8013,83706	8174,1138	8337,59608
DEPRECIACIONES		327,13	333,6726	340,346052	347,152973	354,096033
TOTAL GASTOS		36918,16	37656,5232	38409,6537	39177,8467	39961,4037
UTILIDAD NETA		10351,2	10558,224	10769,3885	10984,7762	11204,4718
INVERSION	-17001					
FLUJO DE EFECTIVO	-17001	10351,2	10558,224	10769,3885	10984,7762	11204,4718
FLUJO DE EFECTIVO PARA ANALISIS DE EVALUACION	-17001	10351,2	10558,224	10769,3885	10984,7762	11204,4718
VAN	\$ 12.132,29					
TIR	55%					

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Como se puede observar en el cuadro de flujo de caja se puede apreciar el aumento de ingresos netos a través de la proyección de cinco años, lo que correspondientemente se refleja en el aumento de las utilidades de la empresa empezando en el año 1 con una utilidad de 10.351,2 USD y llegando al año 5 a 11.204,47 USD.

VAN

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Cuando el VAN toma un valor igual a 0, se llama TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

DATOS	VALORES	VAN
TASA ANUAL DE DESCUENTO	20,52%	
COSTO INICIAL DE INVERSION	-17001	
2012-2013	10351,2	
2013-2014	10558,224	\$ 12.132,29
2014-2015	10769,3885	
2015-2016	10984,7762	
2016-2017	11204,4718	

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Para calcular la tasa anual de descuento se tomó en cuenta la tasa de interés de la Corporación Financiera y la inflación.

Como resultado de este cálculo es preciso destacar que el flujo total corresponde a un valor mayor a cero, estableciendo una situación favorable para el desarrollo del plan estratégico de marketing.

TIR

Tasa que iguala la inversión inicial al valor presente de los flujos futuros provenientes de dicha inversión. La TIR representa la rentabilidad promedio por período generada por un proyecto de inversión.

DATOS	VALORES	TIR
COSTO INICIAL DE INVERSION	-17001	
2012-2013	10351,2	
2013-2014	10558,224	55%
2014-2015	10769,3885	
2015-2016	10984,7762	
2016-2017	11204,4718	

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Para este proyecto este porcentaje es muy alentador puesto que cubre la tasa de descuento 20.52%, esto quiere decir que se podría trabajar con una tasa de descuento más alta.

Relación costo/beneficio

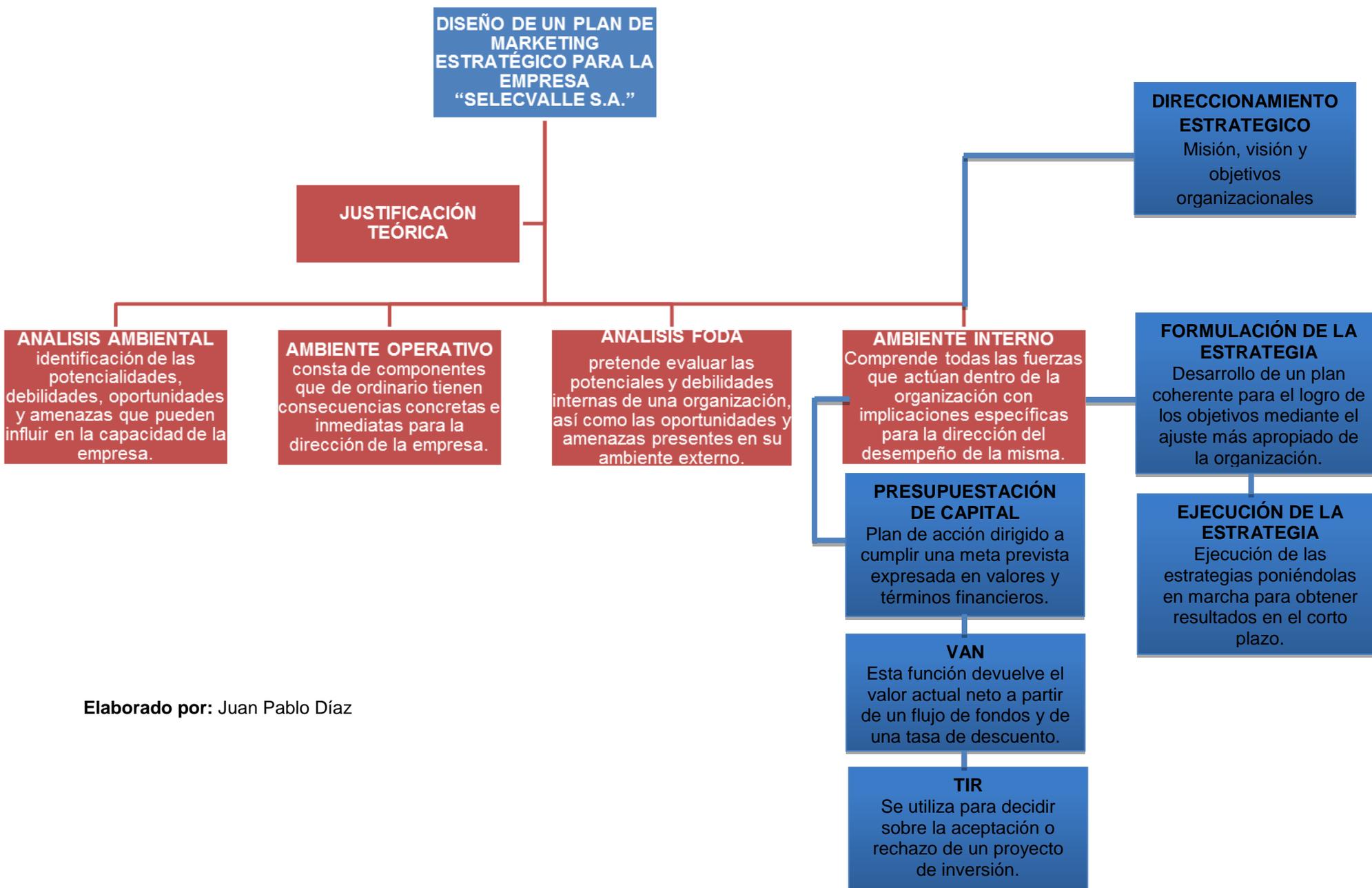
La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto. Sirve para la evaluación de proyectos de inversión, públicos o privados, que se utiliza a veces también como criterio para la selección entre alternativas en muy diversas situaciones.

SELECVALLE S.A.					
RELACION COSTO / BENEFICIO					
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
	YB1	YB2	YB3	YB4	YB5
B=	346645,76	353578,675	360650,249	367863,254	375220,519
	(1+i)1	(1+i)2	(1+i)3	(1+i)4	(1+i)5
	1,2052	1,45250704	1,75056148	2,1097767	2,54270288
B=	287625,091	243426,48	206019,755	174361,227	147567,583
B=	1059000,14				
	C1	C2	C3	C4	C5
C=	299376,4	305363,928	311471,207	317700,631	324054,643
	(1+i)1	(1+i)2	(1+i)3	(1+i)4	(1+i)5
	1,2052	1,45250704	1,75056148	2,1097767	2,54270288
	248403,916	210232,322	177926,459	150584,956	127444,951
C=	914592,604				
C=	IO	SC			
	17001	914592,604			
C=	931593,604				
B/C	1,13676192				

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

El resultado del proyecto de la relación costo beneficio es de 1.14 esto quiere decir que el resultado es mayor a 1, por lo tanto el proyecto es viable ya que por cada dólar invertido la compañía obtiene 0.144 dólares

MARCO TEÓRICO



Elaborado por: Juan Pablo Díaz

PROPUESTA

PLANES DE ACCIÓN

El plan de acción contiene el detalle del cómo se van a cumplir las estrategias propuestas por la empresa SELECVALLE S.A. para alcanzar los objetivos establecidos.

PLAN OPERATIVO #1

OBJETIVO: Crear un plan de capacitación a los empleados para la diferenciación del servicio con estrictos estándares de calidad.

ESTRATEGIA: Desarrollar un plan de capacitaciones para mejorar las relaciones de la empresa

PLAN OPERATIVO #2

OBJETIVO: Obtener niveles de permanencia, crecimiento, generación de utilidades y competitividad a base de eficiencia y eficacia en el servicio de transporte.

ESTRATEGIA: Establecer una estrategia diferenciadora que le permita captar clientes, generar una identidad corporativa, mayor posicionamiento en el mercado y generar un escenario de sobrevivencia.

PLAN OPERATIVO #3

OBJETIVO: Crear un plan de marketing que ayude al posicionamiento y crecimiento de la empresa en el mercado.

ESTRATEGIA: Desarrollar un plan que ayude a la empresa a posicionarse y crecer en el mercado.

ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADO

Incrementa la participación de la empresa en la distribución en los mercados en los que opera, mediante disminución de precios, mejoramiento de la calidad del servicio y creando nuevos servicios, atrayendo a los clientes de la competencia.

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

A través de:

- La calidad de atención del cliente que se diferencie con la competencia
- Una ventaja en el mercado que el servicio sea más rápido que la competencia
- Cumplir con los plazos y todo lo que se prometa al cliente para crear seguridad con este.
- Formar y proporcionar la información necesaria
- Asegurar un servicio postventa y garantizar el servicio

ESTRATEGIAS DEL MIX DE MARKETING

a) **SERVICIO:** Los servicios que ofrece la empresa va lograr hacer la diferencia sobre la competencia y son:

- Servicio de transporte de mercaderías no perecibles
- Servicios de encomiendas de Quito a Guayaquil o viceversa.
- Seguro de carga de mercadería
- Rastreo satelital de los furgones para mayor seguridad de los clientes.
- Servicio puerta a puerta
- Servicio de Mudanzas

b) **PRECIO**

Los precios que ofrece la empresa SELECVALLE S.A. son accesibles, es por eso que tiene una buena aceptación con los clientes, los precios son establecidos a base de un balance con la competencia.

SERVICIO	PRECIO EN DOLARES
Flete completo Quito-Guayaquil	290.00
Encomiendas unidad	1.00
Cartón pequeño, mediano y grande	1,50-2,00-3,00
Bulto de tela mediano y grande	2-2,5-3,00
Mudanzas según la distancia	100-200

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

c) **PROMOCION**

La empresa realiza descuentos, camisetas, gorras y esferográficos en el servicio de acuerdo el cliente y el volumen que este maneja al mes con la compañía.

- Promociones y Descuentos: La empresa va ofrecer a los clientes diferentes promociones y descuentos según la magnitud del contrato.
- Publicidad: se debe publicitar el servicio en las principales empresas que transportan mercaderías tanto a Quito como Guayaquil, también realizar publicidad por medios de comunicación.

PUBLICIDAD	MENSUAL	ANUAL
PUBLICIDAD MOVIL	310	310
PUBLICIDAD EN RADIO	195	2400
PUBLICIDAD EN TV.	290	3480
PAPELERIA CORPORATIVA	85	1020
CAMISETAS	400	400
GORRAS	320	320
ESFEROGRAFICOS	150	150
TOTAL	1750	8080

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

d) PLAZA

Canales de distribución de la empresa de transporte de carga de mercaderías no perecibles SELECVALLE S.A.

- Comunicación directa con los clientes que posee la organización para verificar si poseen mercadería para ser trasladada a diferentes puntos del país.
- Entrega directa de mercadería de parte de los proveedores en las sucursales de la empresa para transportación a puntos de destino.
- Intermediación del servicio de transporte de carga pesada con empresas que tienen el mismo giro de negocio. Estos canales de distribución ayudaran a SELECVALLE S.A. a mejorar su eficiencia y por ende su calidad en el servicio, generando la diferencia sobre la competencia y maximizando sus ingresos.

CONCLUSIONES

- Los consumidores potenciales, siempre responden a promociones, bajos precios, anuncios de publicidad y cada una de estas representa una variable de estudio para analizar los requerimientos de los mismos.
- El análisis FODA realizado a la empresa SELECVALLE S.A., refleja que esta posee fortalezas y oportunidades que deben ser aprovechadas por la organización para que mediante esto ayude a alcanzar el liderazgo en el mercado de transporte de carga de mercaderías no perecibles.
- El servicio que presta la empresa se rige esencialmente en la calidad y reconocimiento de la marca por lo que es muy importante reforzar el marketing personal con clientes y proveedores en los lugares estratégicos de venta del servicio.

RECOMENDACIONES

- A la empresa SELECVALLE S.A. se recomienda implantar las mejoras sugeridas en el plan estratégico de marketing, minimizando los gastos que presenta la compañía, ampliar la cartera de clientes, maximizar sus ingresos, para poder alcanzar el nivel de ventas y la rentabilidad proyectada en el presente proyecto.
- Todos los miembros que conforman la organización estén bien orientados de los planes que tiene la dirección actual, de esta manera, el plan de marketing estratégico se convierte en un excelente herramienta de trabajo para el mejoramiento continuo de la compañía.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

La empresa SELECVALLE S.A. nace hace 8 años con su líder Carlos Díaz que empezó con el trabajo de carga pesada de Quito a Guayaquil hace 25 años, comenzó un Camión Scania pasaron los años y el mercado de transporte comenzó a crecer y se vio en la necesidad de adquirir más camiones, se hizo un negocio familiar ya que sus dos hijos mayores comenzaron con el trabajo de su padre, seguían los años, cosechando varios éxitos en su trabajo ya que la responsabilidad, puntualidad rapidez en sus entregas dieron a conocer por todas las empresas del país y mediante esto comenzaron a tener más contratos, se vieron en la necesidad de crear una compañía ya que el estado exigía que los transportistas creen empresas o se unan con las que ya estaban constituidas, la empresa se creó con la ayuda de varios familiares que decidieron invertir en este negocio que era muy rentable y se creó SELECVALLE.

La empresa tiene dos oficinas la primera es en el cantón Rumiñahui parroquia Sangolquí Av. General Pintag SN barrio el colibrí y la otra oficina es en Guayaquil Mapasingue SN.

La empresa tenía como objetivo llegar ha ser líder en el mercado a base de trabajo y eficacia en la actividad que realizan. Es por eso que se debe realizar capacitaciones; diseñar estrategias para poder hacer la diferencia con las demás empresas y esto llevara a obtener una ventaja competitiva, así llegar a ser líderes en el transporte pesado en el ECUADOR.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestro país como el resto del mundo la crisis económica ha causado que los empresarios ya no produzcan de la misma manera con relación a los años anteriores, es por eso que se han reducido de una manera significativa tanto las exportaciones como importaciones ya que no existe la misma solidez financiera que antes, la empresa debe tener en cuenta esto para no perder en sus ingresos y mantenerse a flote.

También existen dificultades internas en la empresa como es el de no poseer un departamento adecuado de mercadeo, ya que las personas encargadas de buscar clientes, son los mismos socios, pero estos no poseen la debida capacitación para poder buscar nuevos mercados que ayuden a la empresa. La comisión de ventas creada por la junta de socios tiene muchas falencias porque este grupo no ayuda a que los objetivos que posee la compañía se puedan cumplir.

Este grupo de ventas está viendo primero sus intereses personales buscando solo clientes para los camiones de su propiedad dejando a un lado el objetivo primordial que es el crecimiento de la compañía como tal y no de solo un determinado grupo de socios.

La falta de difusión del servicio que ofrece SELECVALLE S.A. como empresa de transporte pesado, es la causa que la compañía no sea conocida en el mercado, ya que no existe una debida organización de publicidad, promoción del servicio que ofrece, esto se da porque no existe un departamento de marketing que plantee estrategias para que los clientes puedan conocer todos los servicios de calidad que posee la empresa.

Otro problema que posee es que no existe una debida comunicación por todos los socios que conforman la empresa, porque han surgido inconvenientes entre algunos de estos en los turnos de llegada a la oficina tanto de Quito y Guayaquil, no existe una organización en la salida de los diferentes furgones, ya que cargan

la mercadería que a ellos más les conviene sin respetar que otro socio puede haber llegado antes.

La empresa al no considerar las falencias que posee tanto administrativamente como organizacionalmente, sin mejorar la comunicación, su imagen hacia sus clientes y si la crisis mundial persiste en este año, perderá mercado disminuyendo los porcentajes de utilidad, o que cada socio se retire de la compañía y trabaje por su cuenta, siendo el final de la existencia de SELECVALLE S.A.

La empresa para poder sostenerse en el mercado debe diseñar un plan de marketing el cual creará estrategias que ayudará a diversificar mercado y poder posicionarse en la mente de los consumidores para tener una diferencia sobre la competencia, creando planes de acción que ayuden a que la compañía crezca tanto organizacionalmente como económicamente, para que el plan implementado por SELECVALLE S.A. se desarrolle de una manera adecuada debe existir un respectivo monitoreo y control por las personas encargadas de este proyecto que es vital para cumplir con las metas establecidas.

1.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál será el modelo del plan estratégico de marketing que conseguirá que la empresa SELECVALLE S.A. consolide su imagen diversificando mercado, garantizando su sostenibilidad en el futuro?

1.2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

2. ¿Cuáles son las características del macro y micro entorno que permitirán expandir el mercado?
3. ¿Cuáles son las estrategias diferenciadoras que permitan la expansión de la empresa en sector del transporte pesado?

4. ¿Cuántos recursos económicos, humanos y materiales se necesitará para poner en marcha el plan estratégico de Marketing?
5. ¿Cuáles son los indicadores de monitoreo y control para el plan de marketing estratégico?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. GENERAL

Diseñar e implementar un plan estratégico de marketing para la empresa SELECVALLE S.A. en donde se generará las estrategias de mercado mejorando la competitividad del negocio.

1.3.2. ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis situacional del negocio, identificando las falencias que tienen dentro de su entorno competitivo de forma interna y externa.
2. Establecer propuestas estratégicas que contemplen los cambios esperados del entorno aprovechando los recursos internos al máximo dando la diferencia frente a la competencia.
3. Elaborar un plan financiero que cuente con los gastos y recursos que se requiere para la realización e implantación del plan estratégico de marketing en SELECVALLE S.A.
4. Establecer indicadores de monitoreo y control específicos para el plan de marketing estratégico.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. TEÓRICA

El plan estratégico de marketing tiene como objetivo llegar a mejorar el nivel de competitividad de la empresa y poder captar una mayor parte del mercado, estableciendo estrategias para lograr que se posicione en el mercado de transporte pesado, que la compañía sea más conocida, también buscar una mayor cartera de clientes nacionales ya que existen grandes empresas ecuatorianas que pueden necesitar de nuestro servicio porque en caso de seguir la crisis económica la empresa no tendrá un problema muy grande.

La planeación estratégica ayudara a la empresa en el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales.

1.5. MARCO TEÓRICO

Para lograr un buen desempeño al implantar un proceso de planeación estratégica en marketing, es importante tener conceptos bien claros y definidos sobre los valores de la empresa dado que ayudarán a determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos, establecer los mercados a intervenir, fijar expectativas y prioridades, reclutar personal y determinar el estilo administrativo.

El análisis ambiental es un tema muy importante a tratar ya que mediante este análisis podremos saber cómo se encuentra de una manera general la compañía.

Análisis Ambiental.- Es el proceso de seguimiento de los ambientes de una organización con el fin de identificar las potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos¹.

1 CERTO, Humberto. *Gerencia Estratégica*, 2da. Edición, México DF, 2003, p. 33

El Ambiente Organizativo se define como un conjunto de fuerzas tanto externas como internas a la organización, capaces de influir en su rendimiento. El éxito o fracaso de una organización depende del grado de exactitud con que su alta dirección lea e interprete el ambiente y de la eficacia con que responda a esa lectura.

Las compañías realizan el análisis ambiental con el propósito de obtener la información que habrán de utilizar en cada etapa del proceso de administración estratégica.

Gráfico 1. Análisis Ambiental



Fuente: Libro Gerencia Estratégica

Elaborado por: Humberto Certo

Ambiente Operativo.- También conocido como ambiente competitivo, es el nivel del ambiente externo de la organización que consta de componentes que de ordinario tienen consecuencias más o menos concretas e inmediatas para la dirección de la empresa².

² CERTO, Humberto. *Gerencia Estratégica*, 2da. Edición, México DF, 2003, p. 36

Los componentes principales del ambiente operativo son la clientela, los competidores, el trabajo, los proveedores y los asuntos globales/internacionales.

El perfil del cliente ayuda a los directivos a generar ideas sobre la manera de aumentar la satisfacción del cliente.

El competidor engloba al total de los rivales que una organización debe superar para lograr sus objetivos. La idea esencial al análisis de la competencia es que la dirección pondere los puntos fuertes y débiles, así como las capacidades de competidores actuales o potenciales para poder de este modo predecir cuáles serán sus respuestas a las iniciativas estratégicas que adopte la organización.

El componente laboral lo constituyen las influencias que experimenta la oferta de trabajo disponible para la realización de las tareas organizativas. Asuntos como los niveles de habilidades, la afiliación sindical, los tipos de salariales y promedio de edad de los trabajadores potenciales son importantes para la operación de la organización.

El componente integrado por los proveedores incluye la influencia de los proveedores de recursos no laborales para la organización. La empresa adquiere y durante el proceso productivo transforma estos recursos en bienes y servicios finales. La cantidad de vendedores que ofrecen, la fiabilidad de sus entregas, las condiciones crediticias que ofrecen y el potencial para establecer vínculos estratégicos son todos ellos puntos que afectan a la administración de este componente en el ambiente operativo.

El componente global/internacional abarca todos los factores relacionados con problemas globales. Entre otros aspectos importantes del componente internacional figuran las leyes, los procedimientos políticos, las culturas y los climas económicos prevalentes en los países en los que la empresa realiza negocios.

Estos cinco componentes del ambiente operativo, en conjunto define el territorio o dominio en el que opera (o varios, si una empresa opera en distintas áreas

industriales) determinará la rentabilidad potencial de la empresa, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible.

Ambiente Interno.- Comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes se generan en la propia organización³.

Estos aspectos del ambiente interno de la organización definen en su conjunto tanto los puntos sensibles que hay que fortalecer como las competencias esenciales que la empresa puede nutrir y crear.

Examinando en forma sistemáticas sus actividades internas (producción) la empresa puede apreciar la medida en que cada actividad puede añadir valor y contribuir significativamente en la formulación de una estrategia eficaz.

Análisis FODA.- Perfecciona esta masa de información aplicando un marco general para un mejor entendimiento y manejo del ambiente en el que se desempeña la organización⁴.

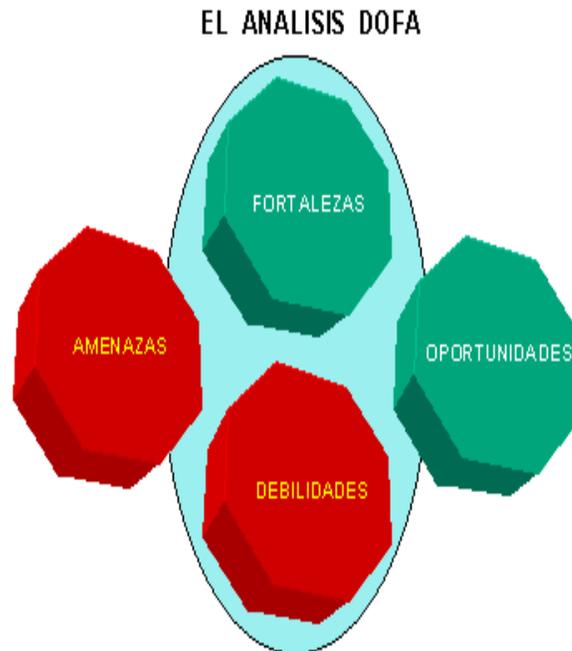
Pretende evaluar las potenciales y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente externo. Pretende aislar los principales problemas que una organización debe afrontar mediante un análisis en profundidad de cada uno de esos cuatro elementos.

El Análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

3 CERTO, Humberto. *Gerencia Estratégica*, 2da. Edición, México DF, 2003, p. 38

4 CERTO, Humberto. *Gerencia Estratégica*, 2da. Edición, México DF, 2003, p. 39

Gráfico 2. ANÁLISIS FODA



Fuente: Libro Gerencia Estratégica

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado.

Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

El objetivo del análisis FODA es entender mejor y dar respuestas a los factores que son de mayor importancia para el desempeño de la empresa. A estos factores los llamamos asuntos de interés estratégico. Un asunto de interés estratégico es

un factor ambiental, dentro o fuera de la organización, que influirá probablemente en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.

Los datos del análisis FODA del ambiente identifican más bien nuevas tecnologías, tendencias del mercado, nuevos competidores y tendencias de la moral del empleado que requieren interpretación y traducción antes de ser etiquetados como estrategias.

Visión Organizativa.- Resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad.

La visión debe ser realmente compartida por toda la organización que suscite entusiasmo y compromiso, puede demandar un proceso arduo y costoso en términos de tiempo.

Misión Organizativa.- Es la finalidad que explica la existencia de una organización. Por lo general la declaración de misión de una organización contiene información sobre qué tipos de productos o servicios produce la organización quienes son por lo general sus clientes y cuáles son valores esenciales⁵.

Objetivos de la Organización.- Es el blanco hacia el que se orienta los esfuerzos que lleva a cabo una organización. Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planteamiento de la acción. Los objetivos es un medio para enderezar el rumbo de la empresa cuando se aparte del mismo⁶.

Formulación de la Estrategia.- La formulación de la estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente⁷.

5 CERTO, Humberto. *Gerencia Estratégica*, 2da. Edición, México DF, 2003, p. 63

6 CERTO, Humberto. *Gerencia Estratégica*, 2da. Edición, México DF, 2003, p. 65

7 CERTO, Humberto. *Gerencia Estratégica*, 2da. Edición, México DF, 2003, p. 83

La estrategia representa los esfuerzos que realiza la organización para materializar sus sueños respecto al futuro: como posicionar sus bienes o servicios frente a los de sus competidores, como estrechar sus vínculos con la clientela, como construir sobre sus competencias internas o como desarrollarlas, como prepararse para los cambios ambientales, como diversificar su oferta de bienes o servicios de tal manera que genere unión para su potencialidad competitiva en el futuro.

La formulación de la estrategia es ante todo un esfuerzo analítico que se apoya sólidamente en las apreciaciones y en la creatividad de los ejecutivos.

Ejecución de la estrategia.- Centraremos nuestra atención en la ejecución o implantación de las estrategias poniéndolas en marcha. El éxito de una organización depende de la eficacia con que logre implantar su estrategia, las compañías excelentes e innovadoras tienen que ver con la actitud que adopte una corporación en la etapa de ejecución⁸.

Los administradores eficaces alternan su trabajo entre la formulación de la estrategia y la ejecución de la misma. Muchas de las organizaciones que han logrado el éxito no planifican con todo detalle todos los aspectos de una estrategia y la ponen de inmediato en marcha siguiendo un programa preestablecido.

La formulación y la ejecución se unen en un proceso fluido de aprendizaje por medio del cual se desarrollan estrategias creativas, se influyen mutuamente y muchas veces se desarrollan conjuntamente.

Para la ejecución eficaz de la estrategia se necesita tres bloques clave, con una administración apropiada que son:

1. La administración del cambio.
2. La administración de la estructura.
3. La administración de la cultura.

8 CERTO, Humberto. *Gerencia Estratégica*, 2da. Edición, México DF, 2003, p. 121

Presupuesto de Capital

Mediante esta herramienta la empresa podrá saber si es viable el plan que se va a implantar para tomar las debidas decisiones para que todos los objetivos planteados se cumplan.

Presupuesto de Capital es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista expresada en valores y términos financieros que integra los activos fijos de la empresa y debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

La importancia del presupuesto de capital es que permite saber cuánto va a costar el proyecto y cuantas utilidades me va a generar. Permite analizar el proyecto de inversión

Es la planeación de los recursos económicos para que su aplicación sea de la forma más óptima posible, además de investigar sobre las fuentes de financiamiento para la captación de recursos cuando la empresa tenga necesidades de los mismos, busca la reducción de la incertidumbre de la inversión, todo esto con la finalidad de obtener las máximas utilidades por acción o la rentabilidad de una empresa.

Con las funciones del VAN Y TIR la organización podrá saber en cuanto tiempo retornara la inversión que realizo en el plan de marketing.

VAN

Esta función devuelve el valor actual neto a partir de un flujo de fondos y de una tasa de descuento.

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología

consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el costo de oportunidad

TIR

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el costo de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el costo de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo) . Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

Control estratégico.- Es un tipo especial de control de la organización que tiene por objeto el seguimiento y la evaluación del proceso de administración estratégica para asegurar su adecuado funcionamiento, y está orientado a garantizar que todos los resultados planeados a lo largo del proceso se haga realidad⁹.

9 CERTO, Humberto. *Gerencia Estratégica*, 2da. Edición, México DF, 2003, p. 149

La esencia de este control radica en asegurar que las estrategias se desplieguen tal como se habían planeado y en emprender las acciones correctivas que fueren necesarias si se produjeran desvíos.

Al igual que en el caso de la ejecución de la estrategia, podemos comprobar que el control estratégico no es del dominio de una especialidad funcional: el éxito en esta etapa demanda un esfuerzo esencialmente transfuncional.

El control de una organización implica el seguimiento, la evaluación y mejora de las diversas actividades que tienen lugar en la misma.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. GENERAL

Si en la empresa SELECVALLE S.A. con la implementación de un plan estratégico de marketing que establezca las acciones estratégicas para el desarrollo de los objetivos empresariales, mejorara su nivel competitivo empresarial y alcanzara un mejor posicionamiento en el mercado.

1.6.2. ESPECÍFICOS

2. Si en la empresa se identifica las falencias que posee se mejorara el entorno competitivo en el mercado de transporte pesado
3. En la empresa SELECVALLE S.A. adolece de una estructura administrativa y de mercadeo inadecuado para el logro de diversificación de mercado y desarrollo.
4. En la empresa SELECVALLE S.A. se propone las estrategias diferenciadores que ayuden a consolidar su imagen logran estas ser la diferencia con la competencia

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL.

Dentro de este capítulo se realizará un análisis ambiental, en este proceso de seguimiento de los ambientes de una organización con el fin de identificar las potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la empresa de transporte pesado SELECVALLE S.A.

La finalidad principal de este análisis es centrarse en identificar problemas específicos presentes y futuros, para que el gerente general de la empresa pueda sacar soluciones eficaces para los problemas del entorno al cual está expuesto, preparando planes para el manejo de cada uno de ellos.

Para conocer cuál es la situación actual del negocio es elemental considerar aspectos de dominio tanto internamente como externamente; pues a través del análisis del macro y micro entorno se identificará los factores económicos, políticos legales, socios demográficos, tecnológicos y también factores como son los clientes, competencia, proveedor, internacional; las cuales definen la problemática organizacional.

2.1. ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO AMBIENTE.

2.1.1. MACRO AMBIENTE.

Los factores que intervienen en el macro ambiente son variables que no pueden ser controladas e influyen directamente en el área de operaciones de SELECVALLE S.A.

Dentro del macro ambiente se analizará los componentes económicos, socio demográfico, ético-cultural, legal y tecnológico.

2.1.1.1. Componente Económico:

En el análisis económico se analiza factores predominantes que influyan en el consumo de los servicios que presta la empresa de transporte pesado SELECVALLE S.A., inicialmente se debe examinar cuales son estos.

a) Inflación

"La inflación es medida a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de la canasta de bienes y servicios demandadas por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares"¹⁰

La inflación es el desequilibrio económico caracterizado por la subida general de precios y que proviene del aumento del papel moneda, deterioro y mal manejo de la economía de un país, trayendo como consecuencia que no haya ajuste en los contratos de trabajos, préstamos, etc.

Tabla 1. INFLACIÓN ANUAL

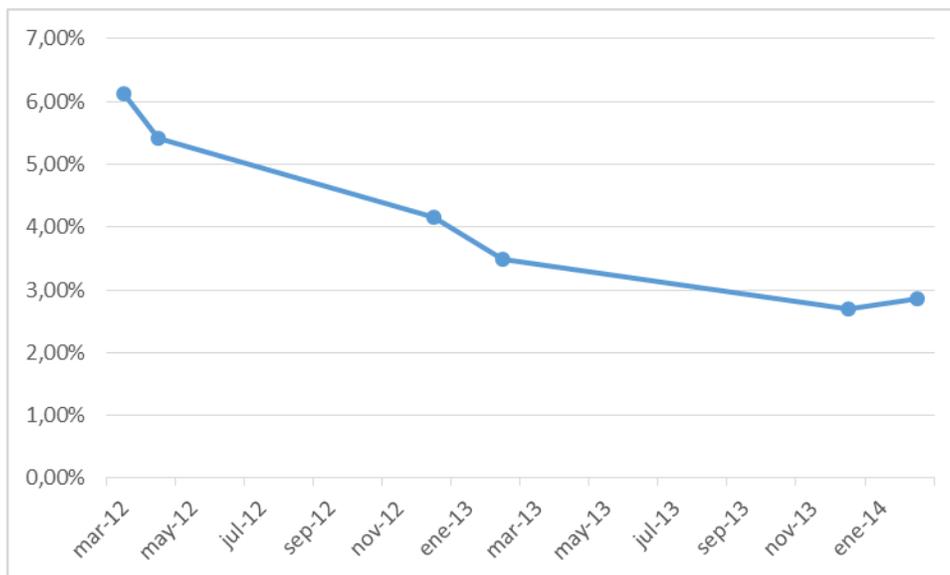
FECHA	VALOR
Febrero 28 - 2014	2,85%
Diciembre 31 - 2013	2,70%
Febrero 28 – 2013	3,48%
Diciembre 31 - 2012	4,16%
Abril 30 -2012	5,42%
Marzo 31 – 2012	6,12%

Fuente: Banco Central

(http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

¹⁰ Banco Central del Ecuador, Indicadores Macroeconómicos.

Gráfico 3. INFLACIÓN

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborador por: Juan Pablo Díaz

Como podemos ver en la gráfica, el porcentaje de inflación anual más alto en los últimos ocho periodos es en marzo 2012 con un 6,12%, seguido por mayo 2012 con una inflación de 5,42 %. De lo que va del año 2013, la inflación se ubica en un 3,48%, febrero 28 decreciendo 2 puntos del año anterior, en diciembre sigue disminuyendo 1 punto y se ubica con un 2,70%. En el año actual 2014 alcanza 2,85% es decir aumenta un rango mínimo.

La inflación en el Ecuador tiende a disminuir respecto al 2013 lo que nos demuestra que los precios no presentaron alzas significativas lo que ha permitido estabilizar la economía de cierto modo, representando así una oportunidad para SELECVALLE S.A.

b) Producto Interno Bruto.

El PIB es el valor de los bienes y servicios generados por los agentes económicos durante un periodo, está constituido por todas las actividades que se desarrollan dentro del país como producción petrolera, comercial, servicios, industrias, entre otras.

El PIB captura la producción corriente de bienes finales valorizada a precios de mercado. Producción corriente significa que no se considera la reventa de artículos producidos en un periodo anterior.

Mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país. Conceptualmente difiere del Producto Nacional Bruto (PNB) por incluir las partes de ingresos generadas internamente y transferidas hacia el exterior. La diferencia básica del PIB y el PNB está que el primero comprende todos los flujos de ingreso generados dentro de las fronteras geográficas del país, mientras que el segundo excluye los ingresos líquidos enviados fuera del país correspondiente a residentes en el exterior, resultante de la balanza de las remuneraciones recibidas y transferidas.

Las previsiones económicas realizadas por el Banco Central del Ecuador para el 2009, señalan un PIB de 1%, sin embargo los resultados obtenidos han registrado un PIB para 2009 de 0.36%¹¹. Valor menor registrado para el año 2008 de 6.52% y por tanto muy inferior al obtenido en el 2004, donde el Ecuador alcanzó un record histórico (en más de una década) al llegar al 8.0%; este acrecentamiento se debió fundamentalmente al incremento de los precios internacionales del barril de petróleo, por lo que se puede deducir que la disminución significativa que ha existido para el año 2009 tiene una gran correlación con la disminución de los precios del petróleo los cuales respondieron a la crisis mundial de la economía.

¹¹ www.bce.fim.ec/26mayo2010

La proyección del crecimiento de la economía ecuatoriana para el año 2010 supera las estimaciones del 2009, debido a una serie de medidas encaminadas a la reactivación de la economía, mediante el crédito productivo y la recuperación de los precios del petróleo, lo afirmó el presidente de la república Ec. Rafael Correa; por lo que el Banco Central del Ecuador pronostica un crecimiento del PIB del 6.81% para 2010¹²

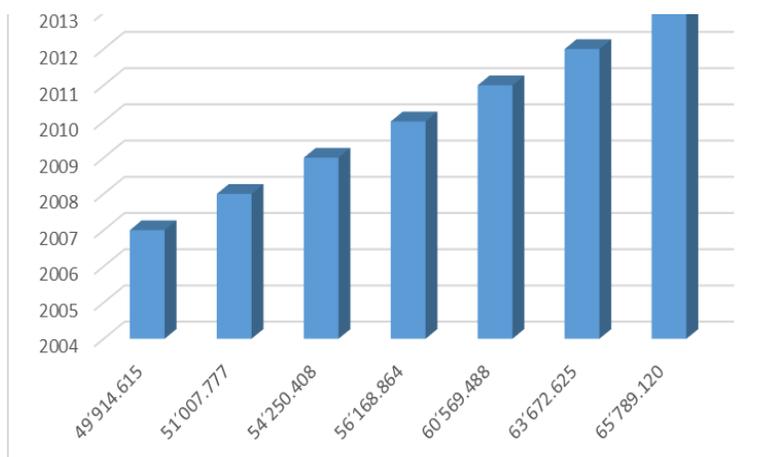
Tabla 2. CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO

Fecha	PIB TOTAL
2009	54'250.408
2010	56'168.864
2011	60'569.488
2012	63'672.625
2013	65'789.120

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Gráfico 4. PRODUCTO INTERNO BRUTO

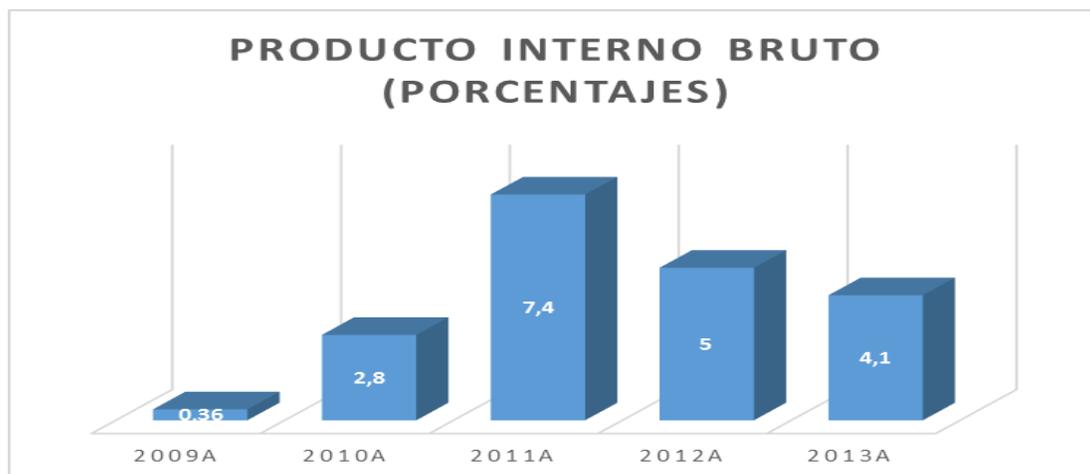


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

¹² www.infolatin.com, del 16 noviembre de 2009.

Gráfico 5. PORCENTAJES DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

El PIB ha sufrido un comportamiento positivo en los últimos años, lo cual significa que se está generando más riqueza en el Ecuador. Sin embargo, este incremento no ha sido estable durante el año, sería mejor mantenerse o poder superar el porcentaje de crecimiento anual del PIB para que los ingresos per cápita sean mejores.

El incremento del PIB representa una oportunidad para SELECVALLE S.A., ya que esto significa un mayor ingreso per cápita.

c) PIB PER-CÁPITA

El PIB per cápita es el promedio de Producto Bruto por cada persona. Se calcula dividiendo el PIB total por la cantidad de habitantes de la economía. El PIB per cápita es el Producto Interno Bruto del país en un periodo determinado dividido para el número de habitantes, es decir cuál es el rubro de producción de bienes y servicios aportado por habitante.

Este mide la capacidad de producción por cada persona y si existe mayor responsabilidad en trabajo por ende habrá mayores ingresos tanto para SELECVALLE S.A. como para el país.

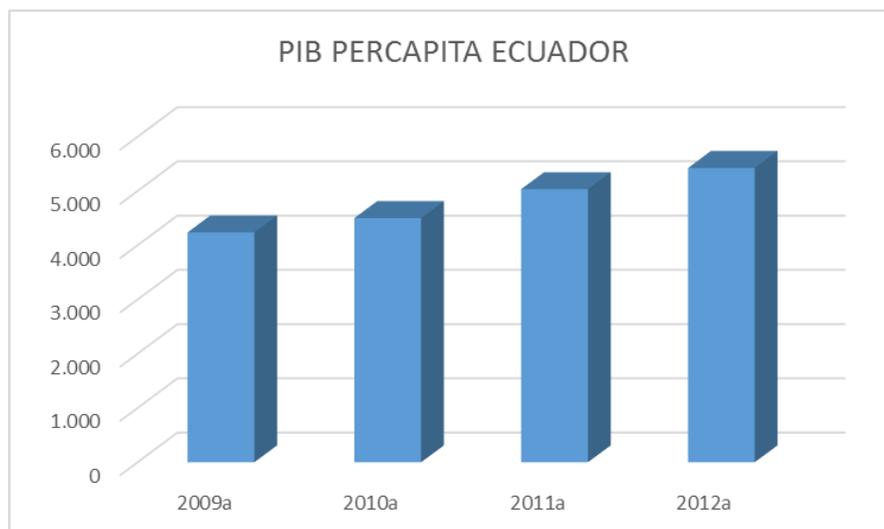
Tabla 3. PIB PERCÁPITA

AÑOS	2009	2010	2011	2012
Millones Usd.	4.237	4.501	5.035	5.425

Fuente: Recuperado de
(<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>)

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Gráfico 6. PIB PERCÁPITA



Fuente: Recuperado de
(<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>)

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

d) Tasas de Interés

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero"¹³. Las tasas de interés influyen significativamente en economías de mercado, tanto en el ahorro como en los empréstitos o endeudamiento, y en las decisiones de inversión para poder calcular su rentabilidad.¹⁴ La tasa de interés es fijada por el Banco Central de cada país a los otros bancos y estos, a su vez, la fijan a las personas por los préstamos otorgados.

Una tasa de interés alta incentiva el ahorro y una tasa de interés baja incentiva el consumo.

Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos monetarios a los bancos o intermediarios financieros, mientras que los oferentes buscan colocar más recursos (en cuenta de ahorros, pólizas, etc.). Lo contrario sucede cuando baja la tasa: los demandantes del mercado financiero solicitan más créditos y los oferentes retiran sus ahorros.

Tasa de Interés Activa

Se llama también tasa de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados, siempre es mayor que la tasa pasiva porque es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

13 ZAMBRANO MORA Armando, Matemáticas Financieras, Colombia, Edit. Grupo Guía, 2004,p.235

14 *Ibíd.*, p236.

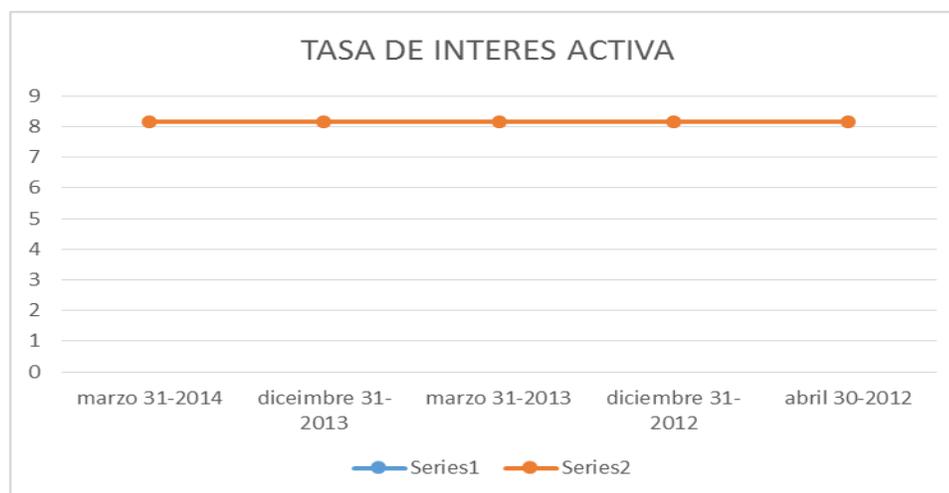
Tabla 4. TASA DE INTERÉS ACTIVA

FECHA	VALOR
Marzo 31 - 2014	8,17%
Diciembre 31 - 2013	8,17%
Marzo 31 - 2013	8,17%
Diciembre 31 - 2012	8,17%
Abril 30 - 2012	8,17%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Gráfico 7. TASA ACTIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

En los últimos dos años el porcentaje de la tasa de interés activa se ha mantenido constante al 8,17%, esto obedece a la política cambiaria adoptada por las autoridades monetarias, así mismo las altas tasas de interés son parte del "riesgo de país", es decir, son una expresión del riesgo de inversión en el Ecuador, vinculado a cambiantes circunstancias políticas. Se ha señalado, igualmente, que

las tasas de interés obedece a la existencia de un número muy alto de instituciones financieras que, en un mercado limitado como el ecuatoriano, estaría presionado a la alza de las tasas para lograr captar una fracción del volumen interno de capital.

La tasa activa tiene un índice relativamente alto, lo cual significa una amenaza para SELECVALLE S.A., ya que para futuros créditos esto podría limitar la capacidad de endeudamiento por los altos porcentajes que se manejan en la tasa activa.

Tasa de Interés Pasiva

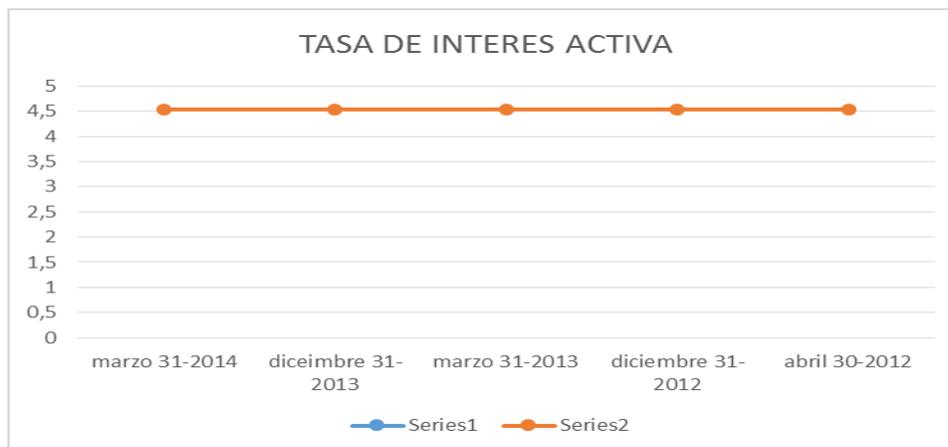
Se la llama también tasa de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

Tabla 5. TASA INTERES PASIVA

FECHA	VALOR
Marzo 31 - 2014	4,53%
Diciembre 31 - 2013	4,53%
Marzo 31 - 2013	4,53%
Diciembre 31 - 2012	4,53%
Abril 30 - 2012	4,53%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Gráfico 8. TASA PASIVA

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

En el gráfico podemos observar que la tasa pasiva no ha tenido variaciones grandes durante los últimos 2 años pero si se puede observar que hay una tendencia a la baja pues uno de los motivos por los que se ha producido esto corresponde a una desaceleración en el ritmo de la inflación.

La tasa pasiva representa una oportunidad en el caso de que SELECVALLE S.A., desee realizar inversiones fiduciarias como: pólizas de acumulación, fondos de inversión, entre otros, pues por concepto de intereses si se mantienen con una tendencia a la baja esto permitirá incrementar la rentabilidad de la empresa.

e) Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole:

desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos

negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. El índice Riesgo País, en anteriores años tenía un promedio de 450 puntos, sin embargo este indicador a partir del año 2007 se ha incrementado y ahora está bordeando los 650 puntos, lo que significaría para los mercados internacionales que el país presenta un alto riesgo para su pago de su deuda externa, factor negativo que afecta que el país se le otorgue nuevos créditos internacionales, lo que perjudica a mediano plazo a la economía y sectores productivos del país.

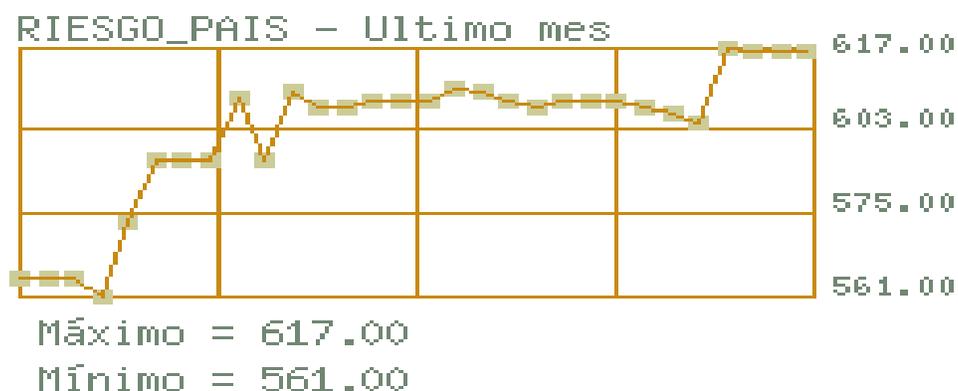
Si el riesgo país es alto, la empresa SELECVALLE posee una amenaza ya que no existe una adecuada inversión extranjera.

Tabla 6. RIESGO PAÍS

FECHA	VALOR
Febrero 16-2014	616.00
Febrero 13-2014	617.00
Febrero 12-2014	600.00
Febrero 07-2014	605.00
Febrero 06-2014	604.00
Febrero 01-2014	605.00
Enero 31-2014	605.00
Enero 30-2014	604.00
Enero 28-2014	607.00
Enero 27-2014	592.00
Enero 20-2014	565.00
Enero 19-2014	565.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Gráfico 9. RIESGO PAIS

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

2.1.1.2. Componente Socio-Demográfico.

En el análisis social obtenemos que las dos oficinas que posee la empresa SELECVALLE S.A. dedicada al transporte pesado está ubicada en donde existen varias empresas que se dedican al comercio de diferentes mercaderías que transportan a diferentes partes del país es por eso que es una estrategia que la empresa este ubicada en esta zona para que dichas compañías contraten el servicio que la organización ofrece, pero en los últimos tiempos las empresas de transporte pesado han progresado ya que existen diversos financiamientos para adquirir estos vehículos que tienen un costo elevado para comprar, estas organizaciones también comenzaron a ubicarse por sitios aledaños a nuestra compañía, esto ha causado que SELECVALLE S.A. tenga una amenaza ya que la competencia está creciendo.

El transporte en todas sus modalidades está buscando alternativas de cambio y de desarrollo. Porque en los actuales momentos es imposible no estar acorde con la realidad nacional y mundial.

La capacitación a las personas que conforman la compañía es un factor muy importante ya que estos últimos tiempos para obtener un mercado se debe de ser competitivo y hacer la diferencia que necesita una empresa para maximizar sus utilidades.

a). Desempleo

El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo.

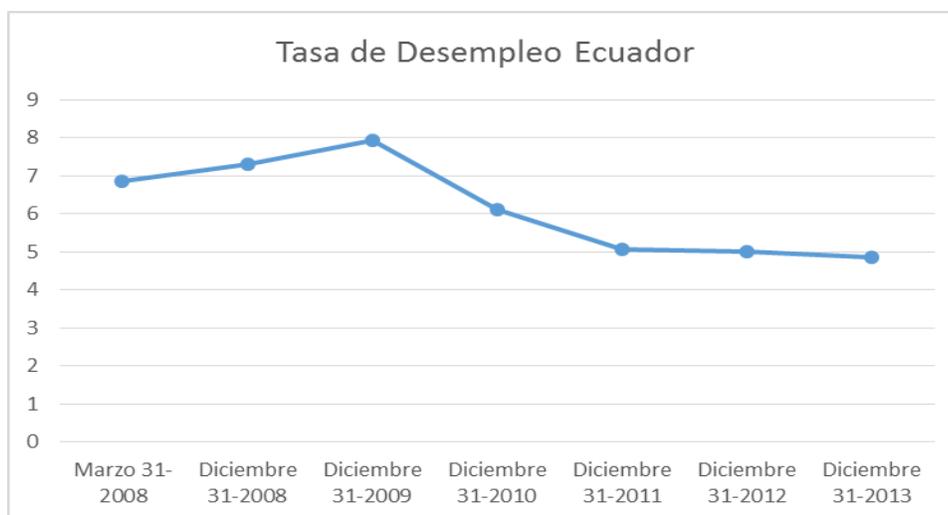
Tabla 7. DESEMPLEO

Fecha	Marzo 31-2008	Diciembre 31-2008	Diciembre 31-2009	Diciembre 31-2010	Diciembre 31-2011	Diciembre 31-2012	Diciembre 31-2013
VALOR (%)	6,86	7,31	7,93	6,11	5,07	5,00	4,86

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Gráfico 10. TASA DE DESEMPLEO



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

La gráfica y el cuadro nos indican que el porcentaje de desempleo desde el mes de diciembre del 2008 con el 7,31% ha sufrido tendencias de decrecimiento hasta la fecha actual, para diciembre del 2010 disminuyó 1 punto por lo que se marcó al 6,11%. Para diciembre del 2011 sufrió una decaída al 5,07 y para el año 2013 disminuyó al 4,86%, por lo que es una oportunidad para las empresas ecuatorianas.

El desempleo es un factor social que acosa a la sociedad ecuatoriana en general, lo cual conlleva a una amenaza para SELECVALLE S.A., ya que si las personas no poseen ingresos fijos.

2.1.1.3. Componente Ético – Cultural.

El componente ético – cultural es un factor muy importante porque influye de forma directa en la sociedad en sus valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos, estos factores pueden afectar la toma de decisiones de marketing dentro de la empresa.

La cultura de los Ecuatorianos es la de dar un bienestar a toda su familia es por eso que en los últimos tiempos ha puesto mucho énfasis al trabajo y en algunos casos han viajado a otros países para lograr conseguir dinero para poder adquirir uno de estos camiones de diferentes tonelajes para poder trabajar de diferentes maneras ya que algunos ingresan estos automotores a empresas grandes del país que realizan coberturas masivas de entregas de productos varios tanto de consumo masivo como productos que utilizan los ecuatorianos en varios usos, ya que las empresas grandes del país prefieren pagar por servicios de transporte pesado ya que sale mucho más beneficioso a estas porque no gastan en un tiempo determinado por el mantenimiento del automotor. También este servicio ayuda a que genere mayor plazas de empleo ya que los choferes de estos necesitan siempre un ayudante para sus labores diarias.

a). Ambiente Político.

Tabla 8. RESEÑA HISTÓRICA DE LA POLÍTICA ECUATORIANA

RESEÑA HISTÓRICA DE LA POLÍTICA ECUATORIANA			
PERÍODO	PRESIDENTE	ACONTECIMIENTOS POLÍTICOS	IMPACTO
10 de agosto de 1996 al 6 de febrero de 1997	Abdalá Bucaram Ortiz	FOMENTO EL REGIONALISMO DESPILFARRO DE FONDOS PÚBLICOS CORRUPCIÓN MALTRATO A LA PRENSA ENGAÑO AL PUEBLO	ALTO
10 de agosto de 1998 al 21 de enero del 2000	Jamil Mahuad	DOLARIZACIÓN CONGELAMIENTO BANCARIO CORRUPCIÓN LEYES MODERNIZADORAS MALESTAR SOCIAL GOLPE DE ESTADO	ALTO
22 de enero de 2000 al 15 de enero de 2003	Gustavo Noboa	MANTIENE DOLARIZACIÓN RENEGOCIACIÓN DE LA DEUDA	MEDIO
15 de enero de 2003 al 20 de abril de 2005	Lucio Gutiérrez	ALIANZA POLÍTICA DE IZQUIERDA FALTA DE APOYO DEL CONGRESO REFORZÓ VÍNCULOS CON EEUU REMOSIÓN DE LA CSJ REMOSIÓN DEL TSE REMOSIÓN DEL TC ANULACIÓN DE JUICIOS DESTITUCIÓN PRESIDENCIAL	ALTO
20 de abril de 2005 al 14 de enero de 2007	Alfredo Palacio	APOYO DEL MANDO MILITAR APOYO DEL CONGRESO NACIONAL NO HAY CAMBIOS PROFUNDOS CONTINUIDAD EN ACCIONES	MEDIO
15 de enero de 2007	Rafael Correa	DESCONOCIMIENTO DEL CONGRESO. ASAMBLEA NACIONAL CONTITUYENTE APOYO DE LOS SECTORES SOCIALES MAYORÍA POLÍTICA RUPTURA DE RELACIONES CON COLOMBIA	ALTO

Fuente: Biblioteca de la República del Ecuador

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

En la ideología del partido político de los personajes en mención, existen factores que en ocasiones los hacen indefinibles, porque muchos presidentes pertenecían

a un partido y tenían sus tendencias, pero sus acciones de gobierno eran contrarias. En la actualidad con Rafael Correa que fue reelegido para un segundo mandato en abril de 2009. Era la primera vez en treinta años que el país había reelegido a un presidente.

Correa fue juramentado en la Presidencia el 10 de agosto de 2009, el mismo día del bicentenario del Ecuador. Correa afirma que la continuación de la revolución ciudadana es intentar la igualdad ciudadana.

Política Socialista de Eco. Rafael Correa

El Presidente de la República, Rafael Correa, aclaró que el Socialismo del siglo XXI se caracteriza por no tener un solo modelo político, comercial o económico.

El socialismo del siglo XXI en el Ecuador se está construyendo, con más inclusión, con equidad, con educación y salud gratuita, con una visión del socialismo que no es ni el mercantilismo neoliberal ni el estatismo del siglo XIX y XX, el socialismo del siglo XXI es dar el poder a los ciudadanos, el poder político, el económico, el social y el poder cultural.

La política económica de la Revolución Ciudadana se ha dirigido a aumentar la participación del Estado en las actividades productivas y en la prestación de servicios; multiplicar controles, regulaciones, protecciones y subsidios; reducir el ámbito del mercado; alejar la inversión externa e interna; elevar desmedidamente el gasto público; gastar el ahorro nacional; cerrar las puertas al libre comercio; debilitar el sistema financiero; aislar al país del mundo desarrollado y de los organismos internacionales y centralizar el poder político y económico en la Presidencia de la República.

Ha impulsado estas medidas a pesar de que la experiencia latinoamericana enseñaba que una política económica de esta naturaleza, termina provocando crisis económicas y efectos sociales regresivos.

Afortunadamente el Gobierno ha tenido el buen juicio de respetar la institucionalidad del SRI –que ha permitido aumentar las recaudaciones–, a diferencia de lo que ha hecho con la Cancillería, el Banco Central, otras entidades, las leyes y la Constitución. Como también de impulsar la explotación minera a cargo de empresas extranjeras, eliminar privilegios en el sector público, extender los servicios de salud y buscar que mejore la calidad de la educación pública, tan venida a menos; aunque los medios empleados no siempre se enmarcaron en la ley.

El Ecuador ha luchado durante largo tiempo por configurar una identidad nacional sobre la base de una historia milenaria y el fundamento de múltiples complementariedades y afinidades. Paralelamente, ha tenido que enfrentar y vencer tendencias centrífugas fruto de una geografía generosa pero desintegradora y de poderes económicos y políticos regionalmente fracturados, sin capacidad de ejercer una hegemonía coherente con el afán elemental, aunque egoísta, de cualquier clase dominante; perpetuar un sistema de acumulación que les favorece pero que requiere de un nivel mínimo de adhesión de las clases subordinadas para transformarse en proyecto nacional. En fin, unas elites nacionales, sin raíces y sin compromiso.

Un país sin una dirigencia lúcida y patriota, carente de estadistas, estrategas, empresarios e ideólogos, anula sus opciones de futuro.

Si la política sigue así y la crisis no mejora, todas las empresas así como el servicio de transporte pesado tendrá muchos problemas ya que no habrá trabajo y esto causara que se pierda las inversiones iniciales que se han hecho.

El gobierno debe dar al país una debida estabilidad ya que si esto no ocurre y sigue la inestabilidad política SELECVALLE S.A. va a tener muchos problemas económicos ya que no existe la producción normal del territorio. Si continua la crisis va incrementar el desempleo y por ende la delincuencia y esto va hacer otro factor de amenaza para la organización.

La situación Política del Ecuador representa una amenaza para SELECVALLE S.A., debido a los problemas políticos que se han venido suscitando en todos estos años y ahora con las grandes diferencias que el gobierno actual ha venido teniendo con partidos políticos y la baja en la popularidad del mismo por varias decisiones que ha tomado, la presión sobre él es más fuerte.

2.1.1.4. Componente Legal:

El transporte de carga pesada, mediana y liviana, ajustarán sus fletes a través de la libre oferta y demanda.

Art. 2.- La determinación de tarifas descritas en el Artículo anterior deberá contemplar obligatoriamente las siguientes disposiciones

Art.3.- Conformar una Subcomisión Técnica Interinstitucional, integrada por dos técnicos del Consejo Nacional y un Técnico del Departamento de Ingeniería de la Dirección Nacional de Tránsito, con el propósito de establecer un modelo de Cálculo Tarifario, Único, Técnico y Público, para cada sector del transporte público, como base para la estructura tarifaria del país, el mismo que pueda ser aplicado de acuerdo a las diferentes regiones, administraciones y especificidades operacionales. Dicho modelo deberá ser presentado ante el Directorio del Consejo Nacional de Tránsito en un plazo máximo de 90 días. Dicha Subcomisión estará coordinada por el señor Teniente de Policía Juan Zapata.

Art. 4.- Disponer que la Dirección Ejecutiva presente a consideración del Directorio, en un plazo máximo de 60 días, un Estudio sobre el Cuadro de Vida Útil de la transportación y que la Dirección Nacional de Tránsito colabore en la elaboración del mencionado Cuadro. Esta Resolución entrará en vigencia a partir del día jueves 23 de enero del 2003, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial. Dado y firmado en el Distrito Metropolitano de Quito, a los veintidós días del mes de enero del dos mil tres, en la Primera Sesión Extraordinaria del

Directorio del Consejo Nacional de Tránsito y transporte Terrestres. Todas las leyes y reglamentos la empresa SELECVALLE S.A. cumple para poder funcionar de manera correcta y sin ningún problema.

2.1.1.5. Componente Tecnológico:

Los factores tecnológicos se encuentran ligados a la innovación, en donde esta se convierte en un elemento esencial del progreso económico y de la competitividad industrial, así como en un factor determinante para la obtención de ventajas competitivas. La adopción de innovaciones tecnológicas está provocando importantes cambios, por lo que las organizaciones han comenzado a considerarlas como factores esenciales en la formulación estratégica, aplicándolas estratégicamente al negocio, sus objetivos y las necesidades de la organización. De igual forma son aquellos relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software), entre otros.

Las computadoras constituyen el equipo para almacenar y procesar información, su propósito principal es poder tener un medio o herramienta por la cual se pueda responder a las cuestiones de rutina o actividades diarias a desarrollar (contabilidad, proyectos, reportes, etc.)

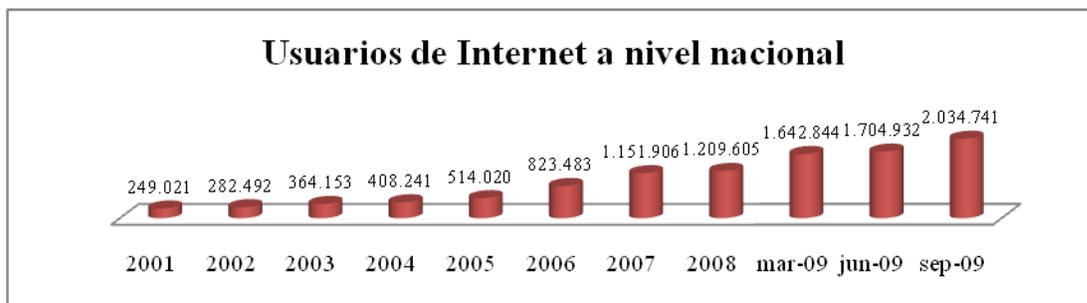
El software (Office, Windows).- controlan el procesamiento mediante la computadora y es básico para ejecutar las labores cotidianas.

Internet.- En los últimos años se está incursionando en los servicios de acceso a este sistema general de compra y venta de bienes y servicios, se deberá realizar esfuerzos para masificar el acceso de banda ancha. Un factor importante para el desarrollo de la Sociedad de la Información es la conectividad y el acceso a la Internet.

En el Ecuador la conectividad y acceso está determinado por la cantidad de contratos que existen para este servicio y adicionalmente por la cantidad de usuarios que acceden a través de cada uno de estos contratos.

En el siguiente gráfico podremos observar la tendencia de los usuarios al uso de Internet:

Gráfico 11. INTERNET



Fuente: SENATEL

Elaborador por: Juan Pablo Díaz

El correo electrónico.- es un sistema de gestión que apoya la integración de la organización, la efectividad para realizar las tareas y la integración de nuevos conocimientos para el negocio.

La Multimedia.- Esta se ha empleado para designar dar un uso diferente a servicios de todo tipo, es un producto informático que utiliza recursos de texto, sonido e imagen y se lo relaciona con términos como hipertexto.

Los factores tecnológicos representan una Oportunidad para SELECVALLE S.A, debido a las diversas actividades que puede realizarse con este factor. El estar inmersos en un sector en donde apremia el estar apegados a los cambios tecnológicos para ofrecer mejores servicios y tener mayor ventaja competitiva contra otros integradores nos permitirá despuntar en esta área; además, se logrará con esto dar mayor calidad en los procesos para ofrecer servicios innovadores.

Dentro de este componente debemos tomar en cuenta las modernizaciones tecnológicas que hoy en día se están realizando y así tomarlas en consideración.

A nuestra empresa de transporte pesado debemos proveerla de equipos de última tecnología en los sistemas de seguridad, de iluminación a las oficinas para que no existan riesgos de robo, de esta forma buscaremos estrategias competitivas, analizaremos oportunidades de crecimiento dentro del mercado y estudiaremos ventajas sobre la competencia. Implementaremos sistema de rastreo satelital a cada furgón para que exista una mayor seguridad del cliente en el transporte de sus mercaderías para crear fidelidad a los consumidores y que estos adquieran nuestros servicios. Cada furgón se le implementara una Motorola (radio) para reportarse cada cierto tiempo y verificar su posición, las oficinas tienen que estar debidamente adecuadas con bodegas para almacenar las mercaderías de las diferentes empresas que trabajan con SELECVALLE S.A.

2.1.2. MICRO AMBIENTE.

Para este análisis del micro entorno de la empresa de transporte pesado SELECVALLE S.A., se va a desarrollar con el modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School Michael Porter en el año de 1979.¹⁵

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

15 PORTER, Michael. Ventaja Competitiva

Gráfico 12. MICRO AMBIENTE



Fuente: Ventaja Competitiva

Elaborado por: Michael Porter

Los factores que intervienen en el micro ambiente son variables que afectan SELECVALLE S.A., en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos.

2.1.2.1 Amenaza de los nuevos competidores.

Son empresas que planean ingresar en una actividad del transporte pesado y traen consigo más capacidad y el deseo de ganarse una participación en el mercado y los beneficios correspondientes sin embargo su ingreso en la actividad industrial estará en función de la existencia o de barreras para la entrada.

Esta es una amenaza para la empresa de transporte pesado, puesto que: a mayor cantidad de ofertantes, se reduce el precio de venta e incrementan las exigencias del servicio.

2.1.2.2 Amenaza de servicios Sustitutos:

En lo que se refiere a los servicios sustitutos tenemos:

Tabla 9. SERVICIOS SUSTITUTOS

Servicios sustitutos transporte
Transporte pesado (furgones)
Transporte pesado (Cabezales)
Transporte pesado (mulas)
Transporte pesado(sencillos)

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

- Transporte pesado (tráiler): Son Automotores más grandes y con más capacidad de carga, este tipo de automotores trabajan más en el puerto ya que ahí realizan viajes con contenedores que llegan desde otro país, o otra carga que pesa mucho.
- Transporte pesado (mulas): El tonelaje de estos automotores son de 17 toneladas también sirven para cargar mercaderías en puertos y también cualquier carga que se necesite para cualquier parte del país.
- Transporte pesado (sencillos): Su tonelaje es de 14 y estos están destinados al trabajo más de las empresas que distribuyen sus productos en cobertura ya que pueden circular en la ciudad de una manera normal.

Los servicios sustitutos de SELECVALLE S.A., representan una Amenaza al no permitir que los furgones en algunas mercaderías estos no puedan transportar tanto por el peso como de la dimensión, también mercaderías no perecibles se

pueden enviar por el servicio de mulas, todo se basa en el criterio del cliente, es por eso que la empresa debe ofrecer una atención personalizada.

2.1.2.3 Poder de negociación con los clientes:

Los clientes a los cuales SELECVALLE S.A. presta su servicio, son a empresas micro y macro que transportan mercaderías no perecibles según las necesidades y requerimientos que estos deseen y entre los clientes principales tenemos:

Tabla 10. PRINCIPALES CLIENTES

EMPRESA	ACTIVIDAD
Graiman	Cerámicas
Muebles el Bosque	Muebles
Textil san Antonio	Telas
Textil Padilla	Telas
Politex	Telas
Tráiler repuestos	Repuestos de tráiler
Topesa	Distribuidor de pernos

Fuente: SELECVALLE S.A.

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Los clientes potenciales para SELECVALLE S.A. tienen un alto poder de negociación pero a pesar de esto representan para nosotros una oportunidad, ya que de ellos depende el incremento en ventas, y rentabilidad para la empresa por medio del crecimiento en el mercado, es decir; personas o empresas que envíen mercaderías no perecibles, es por eso que se debe captar clientes en el sector donde la empresa se localiza y después buscar en otro mercado.

2.1.2.4 Poder de negociación de los Proveedores:

Son personas naturales o jurídicas que conocen sobre la existencia de SELECVALLE S.A. y son quienes han llegado a cumplir con las expectativas de la empresa para poder brindar sus servicios en el momento que se requiera.

La empresa SELECVALLE S.A. posee una cuidada selección en sus proveedores ya que el compromiso de la compañía es de brindar a sus clientes un servicio de calidad, acorde a sus necesidades específicas.

Tomando en cuenta las actividades que se desarrollan en la empresa, a continuación se detalla algunos de los abastecedores del mercado:

Tabla 11.PROVEEDORES

ABASTECIMIENTO PARA EL MERCADO	
Internet	Fast boy
Inmueble1 Sangolqui	Sra. Fernanda Bustos
Inmueble2 Guayaquil	Sra. Mercy Orellana
Inmueble 3 Guayaquil	Sra. Gisela Arauz
Inmueble 4 Guayaquil	Sra. Marcela Ríos
Revisiones de vehículos	Mavesa, Star Motors, Chevrolet
Telefonía celular	Movistar, Porta
Soluciones informáticas	Prixis

Fuente: SELECVALLE S.A.

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

El poder de negociación que tienen los proveedores de SELECVALLE S.A. es un 95% nula ya que al tratarse de un servicio estándar y no se incurre en gastos de adquisición de materias primas especializadas estos no se convierten en indispensables, pues la empresa podrá decidir en el momento que crea conveniente elegir o cambiar de proveedor en cualquiera de los campos mencionados. Cabe señalar que cada uno de ellos es parte fundamental para el desarrollo de actividades pero se los puede cambiar, es decir; existe flexibilidad para el manejo de proveedores.

El no depender de proveedores para generar nuestros servicios se convierte en una Oportunidad tomando en cuenta que el trabajo, desempeño y actividades que cumple cada uno de los proveedores mencionados son de gran ayuda para el desarrollo de varias actividades que lleva a cabo SELECVALLE S.A.. Sin embargo cabe mencionar que el poder de negociación hacia los proveedores lo tiene la empresa ya que tiene la capacidad de elegir o cambiar de forma flexible al más competitivo, eficiente y eficaz, que de las respuestas y resultados que se necesitan en el desarrollo de sus actividades para beneficio de la empresa.

2.1.2.5. Rivalidad entre Competidores existentes

La empresa SELECVALLE S.A. debe crear credibilidad, confianza, y seguridad hacia los clientes y mediante esto poder satisfacer con todas las expectativas de cada uno de ellos a base del desarrollo de estrategias y mecanismos que permitirán ser líderes y tener posicionamiento en el mercado diferenciándose de la competencia.

Dentro de la competencia se debe considerar los servicios y precios que ofrecen al público, la ventaja que SELECVALLE S.A. posee es el de brindar seguridad en transportar las mercaderías de nuestros clientes con precios más accesibles que la competencia.

El análisis de la competencia sirve no sólo para formular la estrategia corporativa, sino que contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de

acciones, entre otros aspectos. Es necesario un análisis de la competencia para poder formular estrategias, ya que podría resultar peligroso hacer suposiciones sobre los rivales. Existe competencia para SELECVALLE S.A., entre los más importantes tenemos:

Tabla 12. Componente Competitivo

Empresas	Servicios Ofrecidos	Precio Viaje	Precio cartón
Quijote Express	TRANSPORTE DE MERCADERIAS, ENCOMIENDAS, MUDANZAS	\$2900.00	\$2.80
Transportes Ecuador	TRANSPORTE DE MERCADERIAS, ENCOMIENDAS, MUDANZAS	\$300.00	\$2.85
Transportes Quito	TRANSPORTE DE MERCADERIAS, ENCOMIENDAS, MUDANZAS	\$300.00	\$3.00
CHZ Hermanos S.A.	TRANSPORTE DE MERCADERIAS, ENCOMIENDAS, MUDANZAS	\$290.00	\$2.80

Fuente: SELECVALLE S.A.

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

La competencia directa constituye una Amenaza para SELECVALLE S.A., ya que las características que presentan cada uno de los competidores que se especifica en la tabla son similares a las que la empresa brinda, la diferencia puede ser los precios pero la competencia puede regular estos para estar en igualdad y captar clientes, es por eso que siempre se debe mantener un buen servicio para que los clientes se sientan satisfechos.

2.2. MARKETING MIX.

Dentro del Marketing Mix vamos hablar sobre las 4ps del mercado las cuales son plaza, precio, promoción y producto. El uso de estas es de gran importancia en lo que se refiere al lanzamiento, desarrollo de un nuevo servicio, o reposicionamiento, son cuatro palabras vitales para que la estrategia del servicio funcione y llegar al éxito.

El marketing va a ser una herramienta que SELECVALLE S.A. utilizará para la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales pretende diseñar el servicio, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para ofrecer un servicio que realmente satisfaga las necesidades de los clientes.

2.2.1. SERVICIO

Es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

El servicio que ofrece SELECVALLE S.A. a sus clientes es el transportar en sus automotores todo tipo de mercadería no perecible a diferentes partes del país con seguridad, responsabilidad y siendo siempre puntuales en su entrega proporcionando confianza al cliente.

El logotipo de la empresa es de un automotor grande esto quiere decir la calidad de automotores que se posee, y el slogan quiere decir el buen servicio que se provee a los clientes.

Gráfico 13. LOGOTIPO DE LA EMPRESA



Fuente: SELECVALLE S.A.

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

2.2.2. PRECIO

Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no se fija por los costes de fabricación o producción del bien, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el servicio significa para el mercado y lo que éste dispuesto a pagar por esos beneficios.

Los precios que ofrece la empresa SELECVALLE S.A. son los siguientes:

Tabla 13 PRECIOS DE LA EMPRESA SELECVALLE S.A.

SERVICIO	PRECIO EN DOLARES
Flete completo Quito-Guayaquil	320.00
Encomiendas unidad	1.50
Cartón pequeño, mediano y grande	1,50-2,50-3,00
Bulto de tela mediano y grande	2-2,5-3,50
Mudanzas según la distancia	150-200

Fuente: SELECVALLE S.A.

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

2.2.3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

La empresa SELECVALLE S.A. se encuentra ubicada en el cantón Rumiñahui parroquia de Sangolqui la Av. General Pintag s/n. se encuentra ubicada en un sitio estratégico donde existe bastante concentración de personas.

Define dónde comercializar el producto (bien o servicio) que se ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta, para lograr que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Los canales de distribución hacen llegar el producto hasta el comprador potencial.

2.2.4. PROMOCIÓN

Incluye todas las funciones realizadas para que el mercado conozca la existencia del producto/marca.

1. Publicidad, los anuncios publicitarios
2. Relaciones públicas
3. Promoción de ventas (por ejemplo, 2 X 1, compre uno y el segundo a mitad de precio, etc.)
4. Venta directa y ayudas a la venta, como gestión de los vendedores, oferta del producto por teléfono, Internet.

La publicidad que se realiza es la que cada furgón tenga en sus puertas laterales el logotipo de la empresa con todos sus datos para que los clientes observen y verifiquen que tipo de automotores poseen la compañía y se pueda captar mayor cartera de clientes, en un determinado plazo se piensa crear un sistema mejorado de publicidad que ayudará a SELECVALLE S.A. a mejorar su imagen hacia sus consumidores para que mediante a esta estrategia obtener una ventaja competitiva en el mercado.

2.3 SEGMENTACIÓN

La segmentación del mercado se orienta a los clientes y, por tanto, es congruente con el concepto de marketing. Al segmentar un mercado, primero identificamos los deseos de los clientes en un submercado y entonces decidimos si es práctico crear una mezcla de marketing para satisfacer tales deseos.

Al adaptar los programas de marketing para los segmentos de mercado, las compañías pueden realizar un mejor trabajo de marketing y aprovechar mejor los recursos de marketing. El enfoque es especialmente importante para una empresa pequeña con recursos limitados.

Esta empresa podría competir eficazmente en uno o dos segmentos pequeños del mercado que sean atractivos y que tengan poca competencia.

Al establecer enfoques sólidos en segmentos de mercado especializados, las empresas de tamaño mediano pueden crecer rápidamente.

Incluso las compañías muy grandes con recursos suficientes para practicar un marketing de masas respaldado por costosas campañas publicitarias de alcance nacional abandonan las estrategias de marketing de masas.

El segmento de mercado al cual está dirigido es a las personas que posee actividades de comercio y pequeñas, medianas, grandes empresas ubicadas en el cantón Rumiñahui parroquia Sangolqui, con una población de 56794 habitantes.

2.3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el desarrollo de un negocio, una buena investigación de mercados puede evitar muchos problemas futuros. Entre los problemas principales que se pueden presentar, y que viene a ser principal temor

La ejecución de un buen diseño de investigación asegurará y permitirá que el proyecto sea eficiente y efectivo. Dentro del desarrollo de esta investigación se hará uso de la investigación exploratoria como descriptiva.

Investigación Exploratoria:

El objetivo de la investigación exploratoria es explorar o examinar un problema o situación para proporcionar conocimiento y entendimiento.

Con el propósito de poder ampliar la información tiene se recurrirá a:

Datos Secundarios:

Los datos secundarios que se van a utilizar son entrevistas con personas que laboran dentro de las operadoras y manejan los servicios de valor agregado como los Jefes de Contenidos y Team Members de esta área con la finalidad de:

- ✧ Obtener información adicional respecto a la deserción de clientes.
- ✧ Conocer que nos hace falta para poder llegar a ser los primeros.
- ✧ Saber cómo nos ven ellos frente a otros integradores, etc.

Se llevará a cabo la encuesta piloto para realizar todas las modificaciones necesarias y obtener la encuesta final.

Estas entrevistas nos ayudarán a poder identificar estrategias para poder aplicarlas no solo con el fin de aumentar el porcentaje del churn sino también para crecer con nuestros servicios e ir mejorando la calidad de los mismos desde el punto de vista de nuestro cliente directo.

Investigación Descriptiva:

Tipo de investigación conclusiva que tiene como objetivo principal la descripción de algo, por lo general características o funciones del mercado.

Una vez que hayamos obtenidos los datos y la información de las encuestas aplicadas, utilizaremos esta para plantear soluciones en base al previo conocimiento de las características del mercado en el que se desenvuelve la empresa.

2.3.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para poder determinar el tamaño de la muestra se debe realizar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p \cdot q * N}{\frac{E^2}{Z^2} (N - 1) + p \cdot q}$$

n = tamaño de la encuesta.

p = probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.5)

N = tamaño de la población.

Z = nivel de confianza 95% (1.96)

E = error máximo admisible (0.05)

Z	1,96
N	56794(SANGOLQUI)
P	0,5
Q	0,5
E	0,05

$$n = \frac{z^2 \times N \times p \times q}{\frac{e^2}{z^2} (N - 1)}$$

N=152

2.3.3. ENCUESTA

ENCUESTA

1.-Usted conoce la empresa SELECVALLE S.A.

SI

NO

2.-Cree usted que las empresas de transporte pesado tiene un debido plan de marketing

3.-Cree usted que los empleados de una empresa de transporte pesado necesitan estar más capacitados.

4.-Usted contrata el servicio de transporte pesado

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

NUNCA

5.- Cree usted que los precios que ofrece las empresas de transporte pesado son

CAROS

NORMALES

BARATOS

6.-EL servicio de transporte pesado es

EXCELENTE

BUENO

MALO

7.-Cree usted que el servicio de transporte pesado es seguro

SI **NO**

8.-El servicio que presta SELECVALLE S.A. le parece

9.- Que le gusto del servicio que presta la empresa

10.-Cree usted que por el tener un parque automotor nuevo es una ventaja

SI **NO**

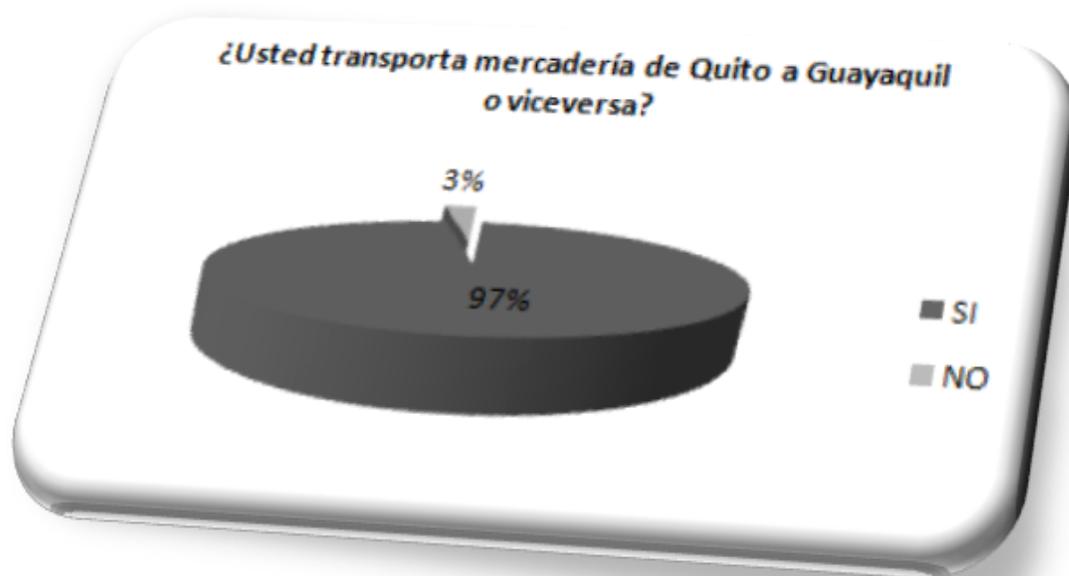
MUCHAS GRACIAS

2.3.4. TABULACIÓN

PREGUNTA 1

¿Usted transporta mercadería de Quito a Guayaquil o viceversa?

SI	148
NO	4



Como podemos observar en el grafico la mayoría de encuestados transportan mercadería, es una oportunidad para poder captar más clientes, realizando buenas estrategias para que estos consumidores potenciales puedan adquirir nuestro servicio.

PREGUNTA 2

¿Cree usted que las empresas de transporte pesado tiene un debido plan de marketing?

SI	22
NO	130

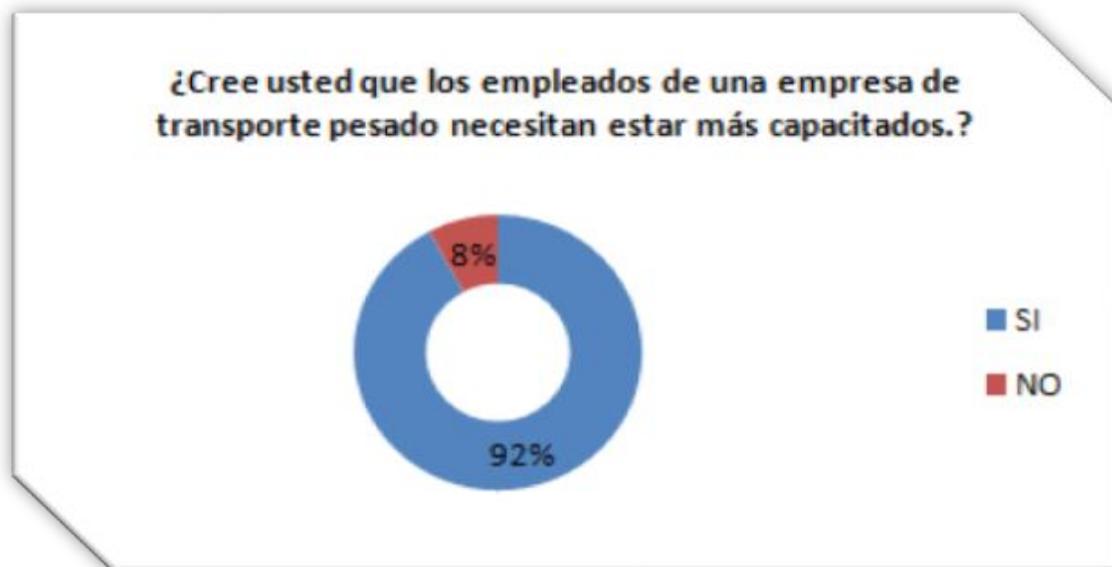


Con la creación de un plan de marketing para la empresa de transporte pesado SELECVALLE S.A. se podrá mejorar la atención, el servicio y mediante esto la cartera de clientes crecerá.

PREGUNTA 3

¿Cree usted que los empleados de una empresa de transporte pesado necesitan estar más capacitados?

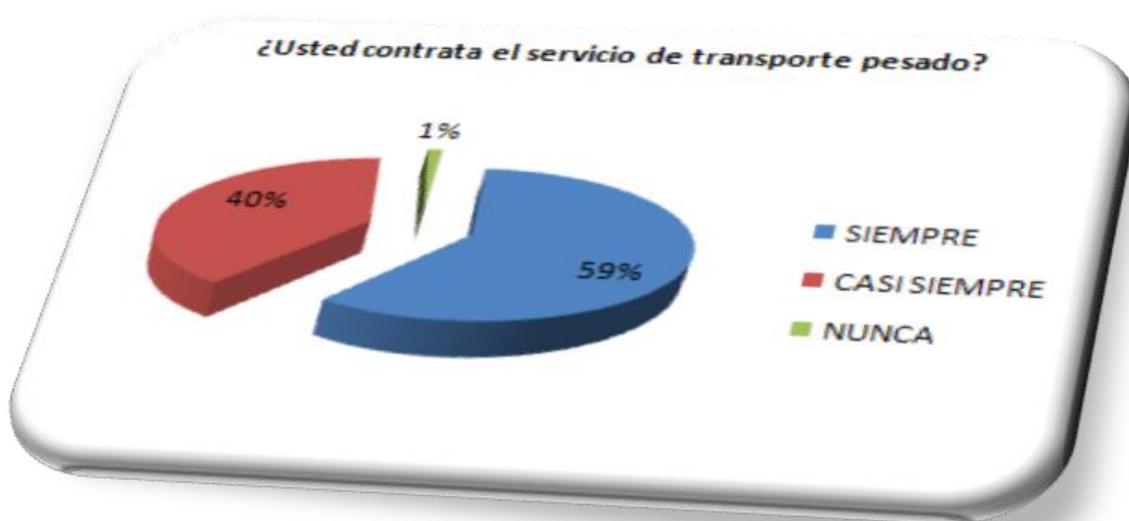
SI	140
NO	12



La empresa de transporte pesado SELECVALLE S.A. debe capacitar a todos los empleados que conforman la organización, para poder ofrecer una mejor calidad de atención al cliente, mejorando los estándares del servicio para ser la diferencia sobre la competencia.

PREGUNTA 4**¿Usted contrata el servicio de transporte pesado?**

SIEMPRE	90
CASI SIEMPRE	60
NUNCA	2

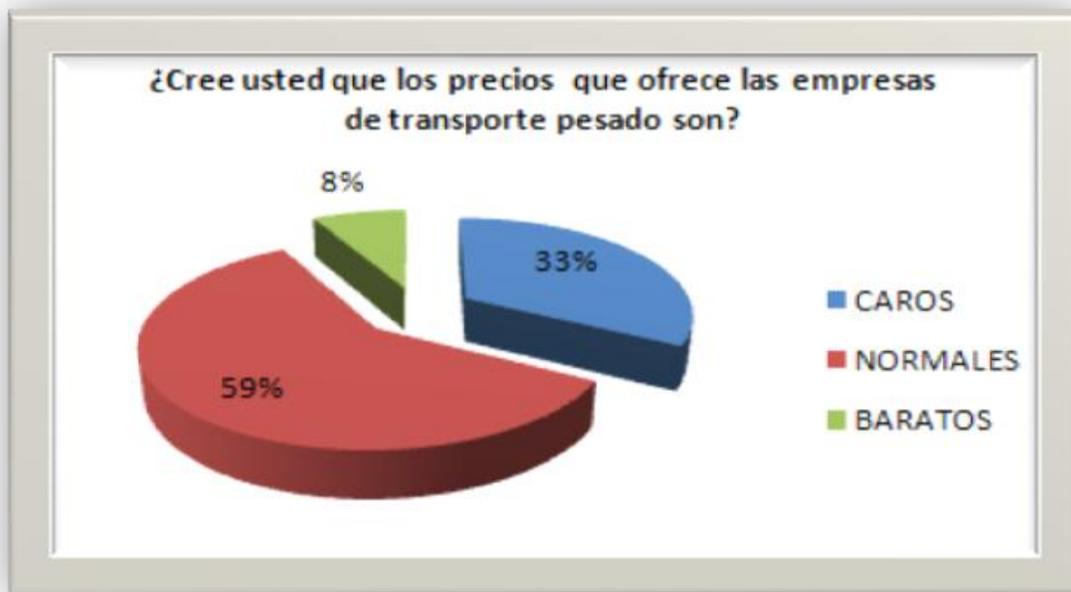


El grafico nos indica que hay una regularidad de transportación de mercaderías, la empresa debe planificar para la captación de estos clientes, hacerlos habituales y después fidelizarlos, a base una atención personalizada con altos estándares de calidad.

PREGUNTA 5

¿Cree usted que los precios que ofrece las empresas de transporte pesado son?

CAROS	50
NORMALES	90
BARATOS	12



Los precios en su mayoría son normales, la empresa SELECVALLE S.A. para cumplir con el objetivo de captar más clientes puede regular los precios para que estos sean de atracción para que contraten el servicio.

PREGUNTA 6

¿El servicio de transporte pesado es?

EXCELENTE	20
BUENO	83
MALO	49



El servicio que SELECVALLE S.A. con la implementación de capacitaciones a los empleados podrá mejorar la calidad de atención, esto ayudara a la retención de los clientes por ende mejorara la rentabilidad para la empresa.

PREGUNTA 7

¿Cree usted que el servicio de transporte pesado es seguro?

SI	78
NO	74

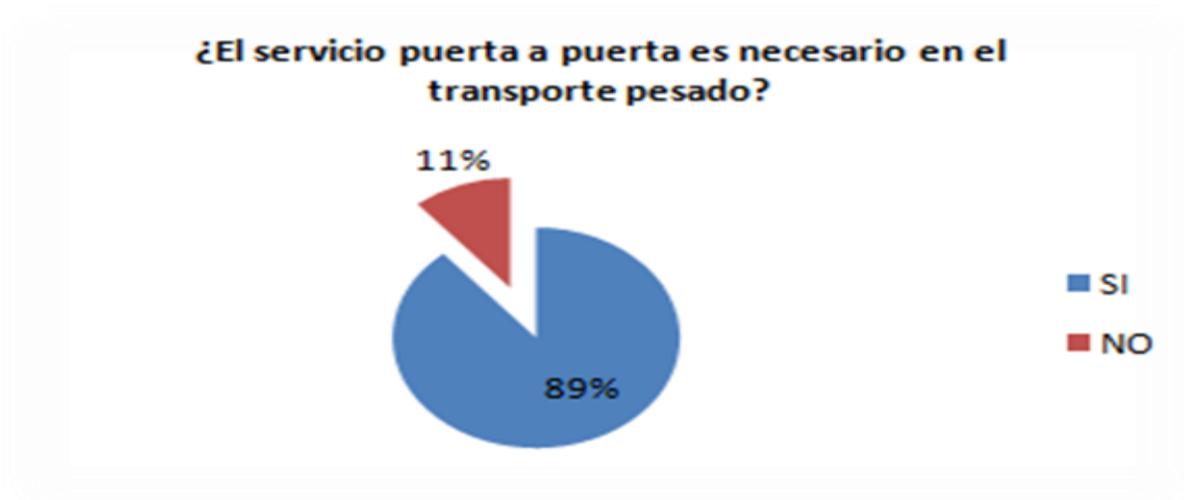


Para dar una mayor seguridad a los clientes existentes y potenciales se implantara alarmas satelitales en cada uno de los furgones para ofrecer una mejor satisfacción, esto ayudara que la empresa cree credibilidad en la transportación de mercaderías no perecibles hacia sus clientes.

PREGUNTA 8

¿El servicio puerta a puerta es necesario en el transporte pesado?

SI	135
NO	17



Este servicio la empresa SELECVALLE S.A. ya ofrece a sus clientes, se debe mejorar con las capacitaciones de los empleados ya que ellos son la imagen de la compañía y de ellos dependen que la entrega de la mercadería termine con éxito.

PREGUNTA 9

¿El tener una buena ubicación cree que es una ventaja competitiva?

SI	125
NO	27

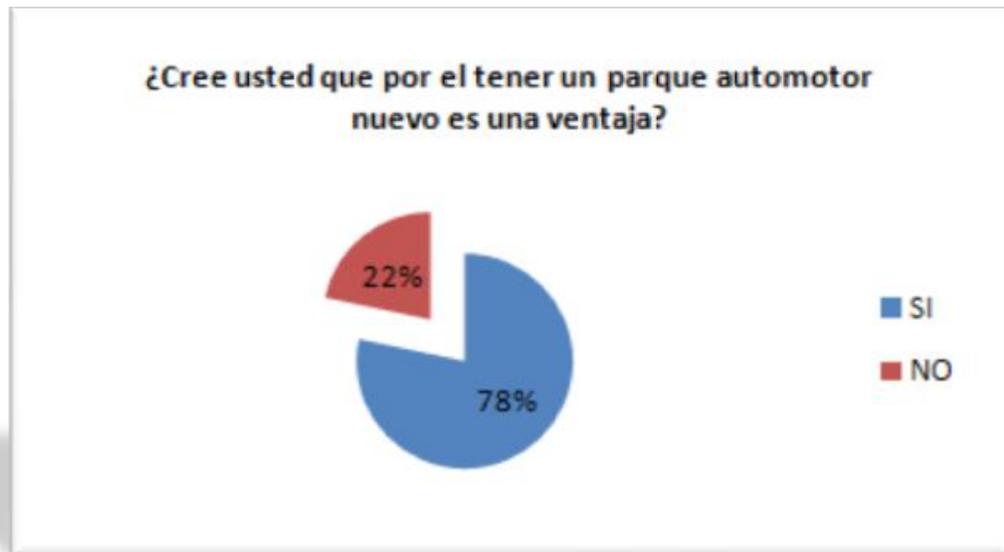


La ubicación de la empresa es una ventaja que con la implementación del plan de marketing se aprovechara de una mejor manera para el crecimiento en el mercado.

PREGUNTA 10

¿Cree usted que por el tener un parque automotor nuevo es una ventaja?

SI	119
NO	33



La empresa SELECVALLE S.A. debe utilizar como una estrategia para poder indicar a los clientes potenciales todos los beneficios si adquieren el servicio, que es la calidad de atención, automotores nuevos y el valor agregado del servicio a puerta, esto ayudara al posicionamiento en el mercado.

2.4. OFERTA Y DEMANDA

2.4.1. OFERTA

La oferta es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos.

- La existencia de vendedores: Se refiere a la existencia de individuos, empresas u organizaciones que tienen un producto o servicio a la venta.
- La cantidad de un producto: Es el número de unidades de un producto y/o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a un precio determinado.
- La disposición para vender: Se refiere a aquello que los vendedores quieren vender a un determinado precio y en un determinado periodo de tiempo.
- La capacidad para vender: Se refiere a la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores pueden proveer al mercado, a un precio determinado y en un periodo de tiempo determinado.
- El puesto en el mercado: Se refiere a un determinado lugar, que puede ser físico (como un supermercado) o virtual (como una tienda virtual), en el que se pondrá a la venta los productos o servicios.
- El precio determinado: Es la expresión de valor expresado, por lo general, en términos monetarios que tienen los bienes y servicios que los vendedores ponen a la venta.
- El periodo de tiempo: Se refiere a un ciclo establecido (años, meses, semanas, o días) en el que el producto o servicio estará disponible para la venta, a un precio determinado.

La oferta de transporte pesado de mercadería no perecibles en Ecuador, provincia de Pichincha, Cantón Rumiñahui existen tres empresas que son la competencia directa hacia SELECVALLE S.A. y son las siguientes:

- Transportes Ecuador
- Quijote Express
- Transportes Quito

Estas empresas poseen las siguientes unidades para trasportar las mercaderías.

Tabla 14. UNIDADES DE TRANSPORTACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA	NÚMERO (FURGONES)
TRANSPORTES ECUADOR	15
QUIJOTE EXPRESS	12
TRANSPORTES QUITO	10
TOTAL	37

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Estas empresas realizan 20 viajes por cada furgón o unidad de Quito-Guayaquil o a cualquier provincia del país por mes, según los clientes lo requieran. Estas empresas detallan sus viajes de la siguiente manera.

Tabla 15.DETALLES DE VIAJES

NOMBRE DE LA EMPRESA	NÚMERO (FURGONES)	VIAJES AL MES IDA Y VUELTA	VIAJES AL AÑO IDA Y VUELTA
TRANSPORTES ECUADOR	15	300	3600
QUIJOTE EXPRESS	12	240	2880
TRANSPORTES QUITO	10	100	1200
TOTAL	37	640	7680

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

La competencia directa de SELECVALLE S.A. según el cuadro, observamos cuantos viajes realizan al mes y al año.

La empresa SELECAVALLE S.A. posee las siguientes unidades y realiza los siguientes viajes, que se detallan a continuación:

Tabla 16. UNIDADES Y VIAJES DE LA EMPRESA SELECVALLE S.A.

EMPRESA	NÚMERO (FURGONES)	VIAJES AL MES IDA Y VUELTA	VIAJES AL AÑO IDA Y VUELTA
SELECVALLE	10	200	2400
TOTAL	10	200	2400

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Fuente: SELECVALLE S.A.

El cuadro indica cuantos viajes la empresa puede realizar al mes y al año, en los últimos tiempos ha existido en estas empresas una mala calidad en el servicio, por falta de inversión de estas en capacitaciones, imagen de la misma, etc.

Las empresas en el Ecuador deben generar estrategias tanto a nivel de planificación dirección, y control en cada uno de los procesos para así generar un servicio de calidad y por ende satisfacer las necesidades del cliente.

Con la implantación del plan estratégico de marketing generara una diferencia sobre la competencia y una ventaja competitiva en todos los sentidos, a nivel gerencial como productivo para captar clientes, mejorar la imagen corporativa, mayor posicionamiento y sobrevivencia en el mercado.

2.4.2. DEMANDA.

La demanda es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido.

- Cantidad de bienes o servicios: Se refiere a un cierto número de unidades que los compradores estarían dispuestos a comprar o que ya han sido adquiridas.
- Compradores o consumidores: Son las personas, empresas u organizaciones que adquieren determinados productos para satisfacer sus necesidades o deseos.
- Las necesidades y deseos: La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa para satisfacer la necesidad de alimento).

La demanda que existe en el transporte pesado de mercadería no perecibles es en los siguientes segmentos:

- Microempresas
- Medianas empresas
- Empresas grandes

Todas estas empresas contratan el servicio para poder transportar sus productos de Quito-Guayaquil, o cualquier provincia del país.

La superintendencia de compañías tiene registradas 31183 empresas. En consecuencia 741000 empresas, es decir 96% de las empresas del país, utilizan formas organizativas que no permiten proteger los activos de la empresa de los acreedores de sus dueños ni proteger los activos de los dueños de los acreedores de la empresa. Como motivo de estudio tomaremos solo a las empresas que la Superintendencia de compañías tiene en sus registros.

La gran concentración de empresas y establecimientos son en las ciudades de:

Tabla 17. DEMANDA POR CIUDADES

CIUDAD	PORCENTAJE
QUITO Y GUAYAQUIL	77%
AZUAY, MANABI Y TUNGURAHUA	15%
DEMÁS PROVINCIAS	8%

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Por motivo del estudio y la implementación del plan estratégico de marketing se tomara solo a las empresas que están en la ciudad de Quito y Guayaquil.

Las empresas que transportan mercaderías no perecibles según su actividad son:

Tabla 18. TRANSPORTACIÓN DE MERCADERIAS NO PERECIBLES

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
COMERCIAL	30%
INDUSTRIAL	27%
AGRÍCOLAS	10%
TOTAL	67%

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Fuente: Superintendencia de Compañías

Según los datos que están en los cuadros la demanda se detalla de la siguiente manera:

Tabla 19. DETALLE DE LA DEMANDA

CIUDAD	# EMPRESAS	PORCENTAJE	PORCENTAJE	67%
		77%	SEGÚN SU ACTIVIDAD	
QUITO- GUAYAQUIL	31183	24011	16087	
TOTAL	31183	24011	16087	

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Fuente: Superintendencia de Compañías

Es la demanda de la sociedad que existe en el mercado en los diferentes segmentos, mediante estrategias de posicionamiento y participación en el mercado y con la implementación del plan estratégico de marketing mejorara notablemente todos los aspectos y por ende una ventaja competitiva y un liderazgo notable en el mercado.

2.4.3. DEMANDA INSATISFECHA.

Cualquiera que sea el tipo de bien o servicio, lo que se busca en el estudio de mercado es la identificación de la demanda y oferta totales, es decir, el volumen total del producto objeto de estudio, que el mercado estaría dispuesto a absorber a un precio determinado.¹⁶

La demanda insatisfecha va ser proyectada para cinco años y es la siguiente:

Tabla 20. DEMANDA INSATISFECHA

AÑOS	INCREMENTO 2%	OFERTA	DEMANDA	DEMANDA INSATISFECHA	D.I. FINES ACADEMICOS 20%
2012	2%	7680	16087	8407	1681
2013	2%	7834	16409	8575	1715
2014	2%	7990	16737	8747	1749
2015	2%	8150	17072	8922	1784
2016	2%	8313	17413	9100	1820
2017	2%	8479	17761	9282	1856

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

La empresa de transporte de mercaderías no perecibles SELECVALLE S.A. debe buscar alternativas y estrategias de mejoramiento para poder satisfacer las expectativas de los clientes para que mediante esto poder ganar el mercado y cumplir con los objetivos planteados.

¹⁶ Meneses, Ediberto, Preparación y Evaluación de Proyectos

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Dentro de este capítulo la Conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta a la empresa de transporte pesado SELECVALLE S.A. hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales, la ruta organizacional que deberá seguir la empresa para el logro de sus objetivos misionales; requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior de la organización ; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de interés, así como los parámetros de control y evaluación a regir en la entidad haciéndose necesario por lo tanto establecer su composición, correlacionando:

- PLANES Y PROGRAMAS
- MODELO DE OPERACIÓN
- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1 MISIÓN

La razón de ser de la empresa es lo que se denomina misión de la empresa, uno de los papeles de la declaración de la misión es proporcionar a la organización su propia identidad especial, énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo, que la diferencia de otras organizaciones que están situadas de manera similar, la misma que para la empresa de transporte de mercaderías no perecibles SELECVALLE S.A. consideramos la siguiente:

Somos una empresa de profesionales dedicados al transporte pesado de mercaderías no perecibles a cualquier punto del país, comprometidos a satisfacer sus necesidades con un fuerte compromiso de proporcionar los más altos estándares de calidad y profesionalismo, con precios competitivos que permitan crecimientos, obteniendo la retribución oportuna, manteniendo un ambiente de trabajo en equipo, limpio, ordenado, seguro y con profundo sentido de respeto, llevando calidad y puntualidad en todos nuestros servicios, trabajando con responsabilidad para brindarle al público la oportunidad de sentir el confort, la comodidad y seguridad al transportar.

3.2 VISIÓN

Es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio; la visión se formula para comunicarla en pensamiento y acción, esto significa previsualizar el fin que se pretende alcanzar, de manera que su contenido llegue a formar parte de su cultura organizacional como una guía permanente que enfoque y oriente sus esfuerzos y actividades. La misma que para SELECVALLE S.A. consideramos la siguiente:

Brindar un servicio que al transportar mercaderías estén sustentados en calidad, rentabilidad, profesionalismo y en una firme base de valores institucionales, estos servicios deben prestarse de manera accesible a todos nuestros clientes, con un trato personalizado, tecnología de punta, costos bajos de transacción y con la participación de colaboradores técnicamente capacitados y moralmente formados para lograr la captación de mayor mercado y por ende maximizar utilidades.

3.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos que la empresa SELECVALLE S.A. posee son los siguientes:

1. **Calidad:** Que el servicio de transporte pesado que se da al consumidor sea excelente para que estos sean fieles a la marca
2. **Satisfacción del cliente:** Que el cliente se sienta en un 100% satisfecho por el servicio prestado por SELECVALLE S.A.
3. **Responsabilidad:** Todos los miembros que conforman la empresa realizan su trabajo con responsabilidad para ayudar a cumplir con todos los objetivos planteados.
4. **Saber-hacer:** Cada empleado sabe que el realizar su trabajo no es suficiente sino hacer que su desempeño sea el mejor para ayudar al crecimiento de la compañía.
5. **Innovación:** SELECVALLE S.A. es una empresa que realiza siempre innovaciones tanto internamente como externamente para mejorar el servicio que se da a los clientes.

La creatividad, el servicio, la eficacia, la rapidez, el espíritu emprendedor, la excelencia, el desarrollo personal y la ambición son valores corporativos.

3.4 ANÁLISIS EXTERNO

3.4.1 ANÁLISIS DEL POAM

El Objetivo del POAM es analizar y valorar las amenazas y oportunidades de La empresa SELECVALLE S.A. estas variables fueron agrupadas dentro de las categorías de: Factores Económicos, Factores Ético Cultural, Factores Tecnológicos Factores Legales, Factores Socio demográficos.

Tabla 21. ANÁLISIS DEL POAM

POAM PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ANÁLISIS EXTERNO	SELECVALLE S.A TRANSPORTE PESADO								
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS									
Inflación: No presentan alzas significativas		X						X	
PIB: Crecimiento del PIB mayor ingreso PIB percapita	X						X		
Tasa Activa: índices altos limitan capacidad de endeudamiento				X			X		
Tasa Pasiva: estabilidad en caso de inversión		X						X	
Riesgo país: Crecimiento del riesgo país				X			X		
SOCIALES									
Desempleo: influye en los ingresos no fijos y crece la delincuencia.				X			X		
LEGAL									
Se Cumple con todas las leyes y normas que exige el gobierno para poder funcionar de una manera adecuada sin problemas	X						X		
Con las comisiones de transito.									
POLITICOS									
Inestabilidad política				X			X		
TECNOLOGICOS									
Incorporación de nuevas tecnologías	X						X		

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

ALTO= 5

MEDIO= 3

BAJO= 1

3.5 ANÁLISIS INTERNO PCI

Dentro del estudio de la empresa SELECVALLE S.A. se ha considerado relevante analizar dentro del ámbito interno;

- Capacidad Directiva
- Capacidad Talento humano
- Capacidad Mercadeo
- Capacidad tecnológico
- Capacidad financiero

3.5.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

Explica todas las fortalezas y/o debilidades que se refieren al proceso administrativo que se maneja en la empresa. Se analizará en este punto las fortalezas y debilidades en cuanto a la planeación, organización, dirección y control.

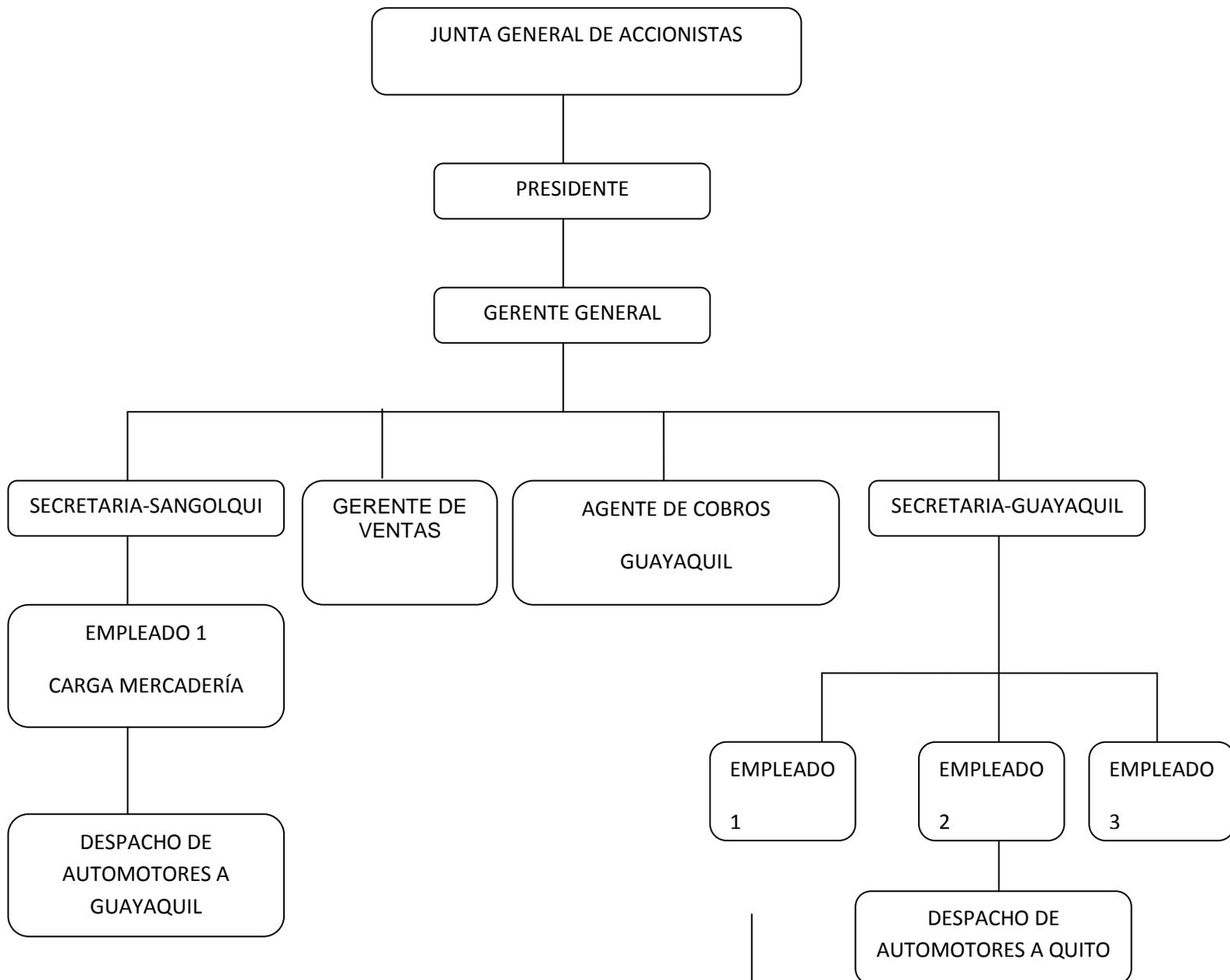
1. Organización

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuantos a las relaciones entre los gerentes y los empleados.

2. Parte Administrativa

En cuanto al organigrama de SELECVALLE S.A. presenta una estructura organizacional que podemos apreciar en el siguiente gráfico:

EMPRESA SELECVALLE S.A.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Juan Pablo Díaz

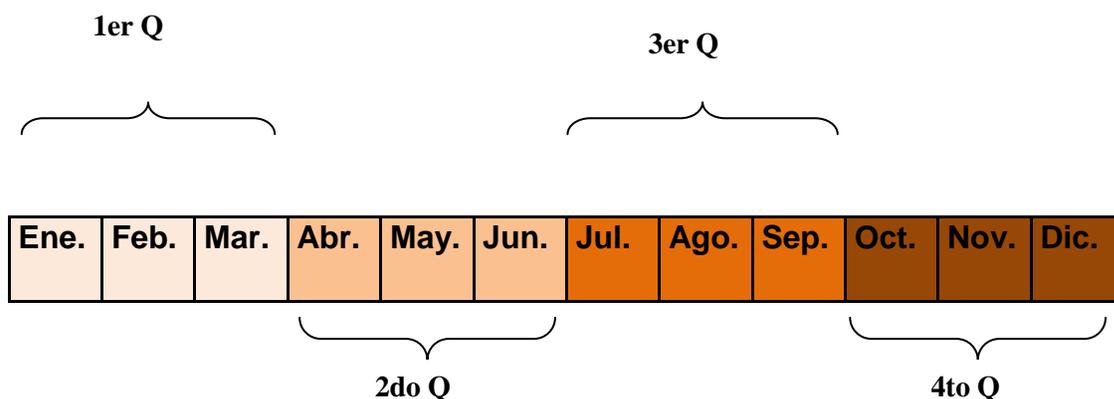
Como podemos observar a las secretarias existen saturación de funciones es por eso que esto no permite un mejor desenvolvimiento por los empleados.

3. Planificación Comercial

Incluye la definición de metas, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar las actividades.

En lo que se refiere a la planificación de actividades en el área comercial se manejan parámetros de cumplimiento denominado Plan de Acciones y se lo estructura de la siguiente manera:

- ✓ Anual.- se realiza un plan de acciones para todo el año planificando los proyectos que se van a desarrollar y las metas de cumplimiento en cuanto a facturación se refiere. Hay que tomar en cuenta que para cumplir con estos proyectos a esta planificación se la divide en:
- ✓ Q's.- esta acción se la realiza para tener un mejor manejo y control de los proyectos durante el año, se trata de hacer una planificación para cada tres meses durante el años, es decir; que hay 4 Q's anualmente.
- ✓ Mensual.- en base a la planificación por Q se trabaja en el cumplimiento de las metas y proyectos que se han planteado para que por cualquier eventualidad si no se logra cumplir un proyecto se trabaje en algo para suplantarlos.



4. Control

Se debe monitorear las actividades para asegurar que se están logrando según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa que se pueda presentar.

No existe un debido control cuando los furgones salen de las oficinas es por eso que es una debilidad para la empresa

3.5.2 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

La Gestión Humana dentro de la empresa es vital pues esta se convierte como la mano de obra y este es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad. Todos los procesos implementados para el personal que labora en SELECVALLE S.A. permiten crear en ellos una conciencia y un compromiso con su trabajo; teniendo como resultado, satisfacción del cliente y por medio de esto se puede detectar el mejoramiento en resultados económicos. Es por ello que la Gestión Humana ha dejado de ser un gasto para convertirse en un costo, cuya inversión valorizará el capital de la organización.

Las personas que conforman SELECVALLE S.A. representa una fortaleza por ser un personal, proactivo, con experiencia y comprometido con sus labores y la empresa.

3.5.3 CAPACIDAD DE MERCADEO

El área de comercial y marketing es quien dirige las funciones que se centran en crear una organización eficaz y brindar un servicio a los usuarios de las operadoras que sea personalizado, diferenciado y con precios competitivos.

La empresa posee una atención personalizada, infraestructura, ubicación muy bien definidas que ayudan a la satisfacción de los clientes que contratan el servicio de transporte pesado de SELECVALLE S.A.

3.5.4 CAPACIDAD TECNÓLOGICA

La empresa de transporte pesado SELECVALLE S.A. es una fortaleza ya que posee automotores de última generación, equipos de computación que ayudan a un mejor trabajo de la empresa hacia los clientes esto genera seguridad de estos para la transportación de mercaderías no perecibles. La debilidad que posee es que no posee un software para el mejoramiento de la compañía.

3.5.5 CAPACIDAD FINANCIERA

Una adecuada caracterización y cumplimiento de esta función así como la claridad de los objetivos emanados de los más altos niveles de decisión serán claves para el desarrollo de emprendimientos exitosos y perdurables.

El buen manejo de los recursos financieros demuestra que posee rentabilidad y es un respaldo de confiabilidad para los clientes y una muestra de responsabilidad como empresa constituida legalmente con las leyes del país.

3.5.6 PCI (PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS)

Tabla 22. PCI (PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS)

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
No definido sistema de comunicación interna				X			X		
Saturacion de funciones al personal				X			X		
Disponibilidad de tiempo completo		X						X	
No posee una planificación de actividades				X			X		
No existe un control en los furgones				X			X		
TALENTO HUMANO									
Personal activo	X						X		
Trabajo en equipo	X						X		
Personal con experiencia	X						X		
CAPACIDAD DE MERCADEO									
Ubicación geográfica	X						X		
Atención personalizada	X						X		
Servicio puerta a puerta	X						X		
No posee un equipo de ventas				X			X		
No posee un sistema estratégico de marketing				X			X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Parque automotor nuevo	X						X		
No tiene bien definido un software					X			X	
CAPACIDAD FINANCIERA									
Buen manejo de recursos financieros	X						X		

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

ALTO= 5

MEDIO= 3

BAJO= 1

3.6 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su empresa debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno

El análisis FODA para la empresa SELECVALLE S.A. nos va a permitir las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas que implican estar en un mercado objetivo es por ello que con el desarrollo del análisis FODA tendremos que ver la misión visión y los objetivos que la empresa quiere alcanzar a mediano y a largo plazo para llegar a ser una empresa competitiva y líder en el mercado y sobre todo tener una sobrevivencia.

Con el diseño del plan estratégico de marketing vamos a ver los problemas internos y externos estos permiten ver las:

- ✓ **Necesidades:** tanto a nivel individual como colectivo
- ✓ **La Demanda:** es lo referente al precio del bien y o servicio
- ✓ **Mercado:** la situación de la empresa y los servicios que ofrece
- ✓ **Posicionamiento:** la información del mercado y la competencia

3.6.1 OPORTUNIDADES

O1. Clientes Potenciales

O2. Crecimiento constante del mercado

O3. No depender de proveedores

O4. Crecimiento del PIB

O5. Cumplir con todas las leyes, normas y obligaciones legales.

O6. Incorporación de nuevas Tecnologías

3.6.2 AMENAZAS

A1. Servicios sustitutos

A2. Crecimiento de la Competencia

A3. Riesgo país alto

A4. Crecimiento de la Tasa Activa

A5. Crecimiento de la delincuencia

A6. Inestabilidad Política

3.6.3 FORTALEZAS

Son las ventajas que posee SELECVALLE S.A. que da un servicio de calidad generando confianza en los clientes y esto hace diferencia sobre la competencia:

F1. Personal Activo

F2. Trabajo en Equipo

F3. Personal con Experiencia

F4. Ubicación Geográfica

F5. Atención Personalizada

F6. Servicio puerta a puerta

F7. Parque Automotor nuevo

F8. Buen manejo de Recursos Financieros

3.6.4 DEBILIDADES

Las debilidades que posee SELECVALLE S.A. es la falta de fuerza que va ligado con el potencial humano, capacidad instalada y finanzas, son aquellos factores y situaciones que representan las desventajas y un obstáculo para el crecimiento de la empresa.

D1. No definido el sistema de comunicación interna

D2. Saturación de funciones al personal

D3. No posee planificación de actividades

D4. No existe control en los furgones

D5. No posee un equipo de ventas

D6. No posee un sistema estratégico de marketing.

3.7. MATRIZ DE EFICIENCIA DE LA EMPRESA

Tabla 23. MATRIZ DE EFICIENCIA DE LA EMPRESA

		OPORTUNIDADES						TOTAL
		01. Clientes Potenciales	02. Crecimiento constante del mercado	03. No depender de proveedores	04. Crecimiento del PIB	05. Cumplir con todas las leyes, normas y obligaciones legales.	06. Incorporación de nuevas Tecnologías	
FORTALEZAS								
F1. Personal Activo		3	3	1	1	3	3	14
F2. Trabajo en Equipo		5	3	3	3	5	5	24
F3. Personal con Experiencia		5	3	1	3	5	5	22
F4. Ubicación Geográfica		3	3	1	1	3	3	14
F5. Atención Personalizada		3	3	1	1	3	5	16
F6. Servicio puerta a puerta		5	3	3	1	3	3	18
F7. Parque Automotor nuevo		5	3	1	1	3	5	18
F8. Buen manejo de Recursos Financieros		5	3	3	3	5	5	24
TOTAL		34	24	14	14	30	34	150

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

3.7.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS DE CRECIMIENTO

- Crear un plan de capacitación a los empleados para la diferenciación del servicio con estrictos estándares de calidad.
- Obtener niveles de permanencia, crecimiento, generación de utilidades y competitividad a base de eficiencia y eficacia en el servicio de transporte.

3.8 MATRIZ DE DEFICIENCIA O VULNERABILIDAD

Tabla 24. MATRIZ DE EFICIENCIA O VULNERABILIDAD

		AMENAZAS						TOTAL
		A1. Servicios sustitutos	A2. Crecimiento de la competencia	A3. Crecimiento de la Tasa de Interés Activa	A4. Riesgo país alto	A5. Incremento de la delincuencia	A6. Inestabilidad política	
DEBILIDADES								
D1. No definido el sistema de comunicación interna		1	1	1	1	1	3	8
D2. Saturación de funciones al personal		3	1	1	1	1	5	12
D3. No posee planificación de actividades		1	5	3	1	1	1	12
D4. No existe control en los furgones		1	1	3	1	5	1	12
D5. No posee un equipo de ventas		1	5	3	1	3	1	14
D6. No posee un sistema estratégico de marketing.		5	5	3	3	5	5	26
TOTAL		12	18	14	8	16	16	84

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

3.8.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS DE PRODUCCIÓN

- Crear un plan de marketing que ayude al posicionamiento y crecimiento de la empresa en el mercado.

3.9 FODA

Tabla 25. FODA

<div style="background-color: #76923c; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">SELECVALLE S.A. TRANSPORTE PESADO</div> <div style="background-color: #76923c; color: white; padding: 5px; margin-top: 5px;">FODA</div>		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1. Clientes Potenciales O2. Crecimiento constante del mercado O3. No depender de proveedores O4. Crecimiento del PIB O5. Cumplir con todas las leyes, normas y obligaciones legales. O6. Incorporación de nuevas Tecnologías	A1. Servicios sustitutos A2. Crecimiento de la competencia A3. Crecimiento de la Tasa de Interés Activa A4. Riesgo país alto A5. Incremento de la delincuencia A6. Inestabilidad política
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA	
F1. Personal Activo	F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,O1,O2,O3,O4,	F3, A1, F4, A2, F7, A5	
F2. Trabajo en Equipo	O5,O6	<ul style="list-style-type: none"> Realizar cada año un estudio de mercado. Crear una nueva sucursal en la ciudad de cuenca Cada mes mantenimiento a los camiones 	
F3. Personal con Experiencia	* Desarrollar un plan de capacitación para mejorar las relaciones de la empresa		
F4. Ubicación Geográfica	* Establecer una estrategia diferenciadora que le permita captar clientes, generar una identidad corporativa, mayor posicionamiento en el mercado		
F5. Atención Personalizada	generar un escenario de sobrevivencia.		
F6. Servicio puerta a puerta			
F7. Parque Automotor nuevo			
F8. Buen manejo de recursos financieros			
DEBILIDADES	ESTRATEGIA FA		
D1. No definido el sistema de comunicación interna	F3, A1, F4, A2, F7, A5	* Desarrollar un plan que ayude a la empresa a posicionarse	
D2. Saturación de funciones al personal	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un plan de marketing Elaborar un modelo de gestión administrativo Implementar un manual de procesos Capacitar al personal periódicamente en temas de relaciones públicas y ventas. 	y crecer en el mercado.	
D3. No posee planificación de actividades			
D4. No existe control en los furgones			
D5. No posee un equipo de ventas			
D6. No posee un sistema estratégico de marketing.			

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

3.10 PLANES DE ACCIÓN

El plan de acción contiene el detalle del cómo se van a cumplir las estrategias propuestas por la empresa SELECVALLE S.A. para alcanzar los objetivos establecidos. Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en un plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan estratégico.¹⁷

¹⁷ <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

PLAN OPERATIVO #1

OBJETIVO: Crear un plan de capacitación a los empleados para la diferenciación del servicio con estrictos estándares de calidad.

ESTRATEGIA: Desarrollar un plan de capacitaciones para mejorar las relaciones de la empresa

Tabla 26. PLAN OPERATIVO # 1

ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	RESULTADOS	INDICADORES DE GESTION
Elaborar una descripción de todos los puestos de la compañía	15 días	GERENTE	COMPUTADOR	\$ 150	Requerimientos y expectativas de los empleados	Satisfacción de los empleados
Detección de Necesidades de Capacitación	30 días	GERENTE	OBSERVAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS	\$ 30	Conocer las debilidades de los empleados	Satisfacción de los empleados
Realizar cuestionarios a los empleados sobre sus intereses y necesidades	15 días	SECRETARIA	DISEÑO DE LAS PREGUNTAS EN BASE AL COMPUTADOR	\$ 40	Necesidades de capacitación.	Satisfacción de los empleados
Determinar cual o cuales cursos.	7 días	GERENTE	COMPUTADOR	\$ 3.036	Mejor desempeño en general de la empresa	Satisfacción del cliente
TOTAL				\$ 3.256		

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

PLAN OPERATIVO #2

OBJETIVO: Obtener niveles de permanencia, crecimiento, generación de utilidades y competitividad a base de eficiencia y eficacia en el servicio de transporte.

ESTRATEGIA: Establecer una estrategia diferenciadora que le permita captar clientes, generar una identidad corporativa, mayor posicionamiento en el mercado y generar un escenario de sobrevivencia.

Tabla 27. PLAN OPERATIVO # 2

ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	RESULTADOS	INDICADORES DE GESTION
Realizar encuestas a los clientes sobre el servicio que adquiere	17 dias	SECRETARIA	DISEÑO DE LAS PREGUNTAS DE LAS ENCUESTAS	\$ 45	Expectativas y requerimientos de los clientes	Satisfaccion del cliente
Detectar las necesidades de la empresa	30 dias	GERENTE	Tabulacion de la encuesta	\$ 120	Los problemas de la empresa	Calidad en el servicio
Mejorar los inconvenientes actuales	30 dias	GERENTE	Tecnologia de punta	\$ 400	Servicio de mejor calidad	Eficiencia en el servicio
Seguimiento de compra/venta a los clientes	45 dias	GERENTE	Listado de todos los clientes	\$ 100	Fidelidad de los clientes por consumir el servicio	Satisfaccion del cliente
Adquisicion del software	4 dias	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	RRHH y Financiero	\$ 5.000	Cumplimiento del objetivo planteado	Aumento del % de los clientes
TOTAL				\$ 5.665		

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

PLAN OPERATIVO #3

OBJETIVO: Crear un plan de marketing que ayude al posicionamiento y crecimiento de la empresa en el mercado.

ESTRATEGIA: Desarrollar un plan que ayude a la empresa a posicionarse y crecer en el mercado.

Tabla 28. PLAN OPERATIVO # 3

ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	RESULTADOS	INDICADORES DE GESTION
Determinar el monto de la papeleria basica	8 dias	GERENTE	CAMARA COMPUTADOR	\$ 1.700	Creacion del departamento de marketing	Eficiencia en el uso de los recursos
Implementacion de la marca en lona	3 dias	GERENTE	IMPRESA	\$ 190	Posicionamiento de la marca en el mercado	Identidad de la marca
Pubilicidad ATL- canal de comunicaci3n tradicionales	20 dias	GERENTE	DISEÑADOR GRAFICO	\$ 6.190	Captar la atencion de los clientes	Posicionamiento de la marca en el mercado
TOTAL				\$ 8.080		

Elaborado por: Juan Pablo DÍaz

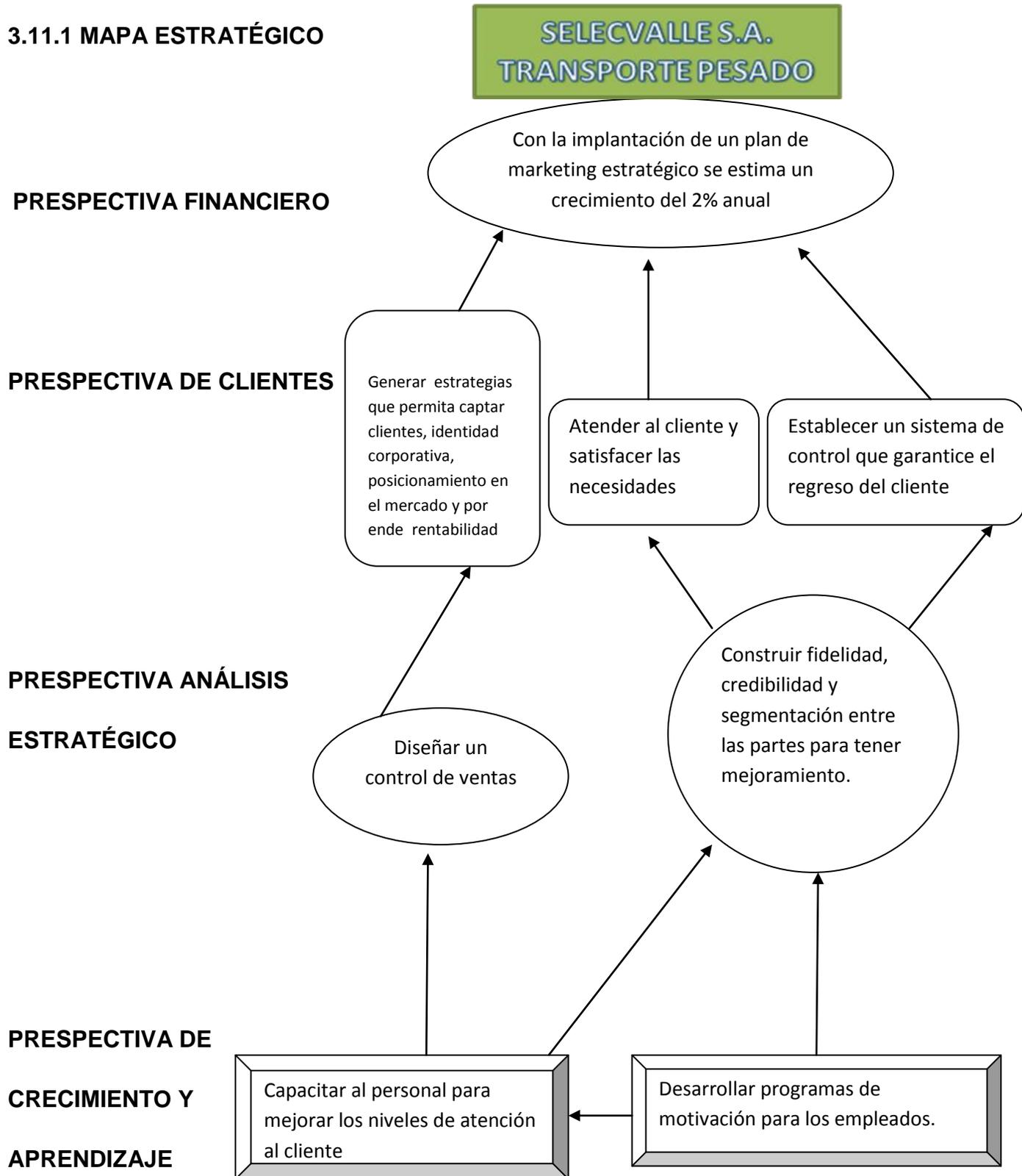
3.11. MAPA ESTRATÉGICO

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica, la estrategia de la empresa.

El mapa estratégico de la empresa de transporte pesado SELECVALLE S.A. va ayudar a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas son:

- Perspectiva financiera (o de los accionistas)
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna (o de procesos)
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (infraestructuras o de innovación)

3.11.1 MAPA ESTRATÉGICO



SELECVALLE S.A.
TRANSPORTE PESADO

3.11.2 BALANCED SCORECARD

Tabla 29. BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS
FINACIERAS	Aumentar beneficios por acción	Ingresos Netos	
	Agregar y retener clientes de alto valor	Ingresos por clientes	100%
	Incrementar ingreso por clientes		
	Reducir costo por clientes		
CLIENTES	Comprender los segmentos de los clientes	Participación del segmento	100%
GESTION OPERACIONES	Minimizar errores		
	Proveer rápida respuesta	tasa de error en el producto	0%
		tiempo de respuesta a consultas	24h.
CAPITAL HUMANO	Asegurar la disponibilidad de los cargos	Disponibilidad de los cargos	100%
CAPITAL ORGANIZACIONAL	Desarrollar una cultura focalizada	Encuestas a clientes	
	construir un liderazgo	Objetivos personales e empresariales	100%
	Definir la organización	Utilización de un sistema de conocimiento	

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

CAPITULO IV

PROPUESTA ESTRATÉGICA

En el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La propuesta estratégica se aplica sobre todos en los asuntos de la empresa que es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes para poder ser competitivos y por medio de esto hacer la diferencia y captar una mayor plaza de mercado.

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de la organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva, para hacerle única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma

4.1. CADENA DE VALOR

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado, la cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares de micro.

Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

La empresa de transporte de mercaderías no perecibles SELECVALLE S.A. posee varios procesos y son:

- Compra
- Venta
- Recepcion de mercaderías
- Bodegaje
- Post-Venta

**SELECVALLE S.A.
TRANSPORTE PESADO**

4.1.1 CADENA DE VALOR

Tabla 30. CADENA DE VALOR

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				M A R G E N
ADMINISTRACIÓN		FINANCIERO	OPERACIÓN	
GESTIÓN DE RRHH				
El personal sera debidamente capacitado en el servicio al cliente manejo de mercadería y software especializado para el desempeño oportuno en el desarrollo de la empresa.				
DESARROLLO TÉCNICO				
INVESTIGACION Y DESARROLLO	DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING	DISEÑO, PROCEDIMIENTOS Y SERVICIOS		
LOGISTICA DE ENTRADA COMPRA	OPERACIONES RECEPCION DE MERCADERÍAS	VENTA	SERVICIO POST-VENTA	
Compra de suministros de oficina Compra de muebles de oficina, se realiza las respectivas compras, revisando que esta llegue en buen estado.	Que la mercaderia llegue en buen estado para su debido embarque	Difundir el servicio que ofrece la empresa para la comercilaizacion	Analisis de satisfaccion del cliente	
	BODEGAJE		Segumiento al cliente para aumentar la rotacion del servicio	
	Almacenamiento y embarque de la mercaderia a los clientes			

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

La cadena de valor de SELECVALLE, es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone a la compañía en sus partes, buscando identificar ventajas competitivas que generen ingresos y por ende mayor trabajo.

Mediante actividades en la cadena de valor se generara menos costos y una mejor diferencia que la competencia. Al poseer la empresa una ventaja competitiva se podrán aprovechar esas oportunidades para que SELECVALLE siga creciendo.

4.2. Actividades Críticas.

Lo que nos va a diferenciar a SELECVALLE S.A. de los competidores se encuentra en un conjunto selecto de actividades criticas, la clave consiste en orientar el trabajo funcional hacia lo que repercute en mayor medida en la producción y rentabilidad de la empresa.

La empresa debe estar enfatizada específicamente en la atención al cliente para que esto ayude a SELECVALLE a ser líder en el mercado, toda compañía depende fundamentalmente de la demanda de sus consumidores.

Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa de nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado si no existe compradores. Se debe mantener una excelente comunicación con los clientes esto es indispensable para ampliar la clientela conseguir lealtad, motivar a los empleados y darles a conocer las normas de calidad que deben poner en práctica.

Brinda un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al cliente.

1. ATENCIÓN PERSONAL: Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un numero una forma de personalizar es servicio es llamar al cliente por su nombre.

2. CONFIABILIDAD: Los clientes quieren que su experiencia de compras sea lo menos riesgosa posible, esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

3. CORTESÍA: Se pierde muchos clientes si el personal que los atiende es descortés, el cliente desea siempre ser bien recibido sentirse importante y que perciba que uno le es útil.

4. PERSONAL BIEN INFORMADO: El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

5. ATENCIÓN RÁPIDA: A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignore, si llega un cliente y estamos ocupado dirigirse a él en forma sonriente y decirle. "Estaré con usted en un momento".

6. SIMPATÍA: El trato comercial con el cliente no debe ser frio y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

7. COMUNICACIÓN VERBAL

Es la que expresamos mediante el uso de la voz. Saludar al cliente con calidez. esto hará que el cliente se sienta bienvenido.

Ser precisos. No se deben utilizar frases como "hare lo que más pueda" el cliente no entiende lo que es "lo que más podemos".

Pensar antes de hablar. Cuanto más sepamos acerca del cliente, mejor lo vamos atender.

8. COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos, estas, en realidad, constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes.

Se debe tener habilidad en el uso del teléfono, saber escuchar, preguntar y manejar el trato en los diferentes tipos de clientes para de esta forma conseguir la excelencia.

4.3 GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos contempla al encadenamiento de las actividades desde una perspectiva muy amplia, y no tan solo funcional, ya que va desde el proveedor del servicio o producto hasta su usuario o cliente final, identificando los factores que influyen de manera positiva o negativa en la entrega del producto o prestación del servicio.

En cada departamento existen operaciones fragmentadas que limitan el análisis interno para detectar sus puntos críticos y si logran darse cuenta los empleados no pueden hacer nada al respecto porque saldría de su responsabilidad.

La gestión por procesos radica en combinar las bondades de la reingeniería con las del mejoramiento continuo de tal forma que permitan realizar un análisis profundo de todos los procesos de la organización buscando un cambio de fondo y representativo con el fin de rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados y generen un valor agregado al producto o servicio final, y desechar todo lo que no añada valor.

Reingeniería significa empezar todo desde cero, lo cual resulta muy costoso para la organización pero para mi forma de ver puede mejorar los que existen y eliminar a aquellos que no agregan valor, reemplazándolos por otros que faciliten las

actividades dentro de la organización, el objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente, entonces mi meta no es hacer más cosas con menos insumos sino es con menos costos brindar mayor calidad al cliente.

Considerando que cada interrupción dentro de los procesos genera un costo mayor en la organización y estos son los que debemos disminuir.

Con el nacimiento de la gestión por procesos, se estimula a crear un nuevo estilo de negocio y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para re alinear los procesos de sus organizaciones. Ya que bajo el pensamiento tradicional de la administración varias de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes.

Entre los factores para el éxito de la organización, es darle al cliente un producto o servicio de calidad haciéndolo sentir satisfecho y para poder coordinar esta perspectiva con el mejoramiento de la organización se debe realizar una reingeniería que cambie tanto las formas de hacer las cosas como las de pensar y actuar de todo el talento humano que participa en la organización. Tienen que dejar de pensar en la estructura organizacional y centrarse en los procesos y su interacción con el cliente convirtiéndose en una inversión a largo plazo¹⁸

Es recomendable planificar y realizar periódicamente una revisión de los procesos de gestión y relevantes para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio, y rapidez de respuesta.

¹⁸ MANUAL DE CALIDAD ISO 9001-2000 Copyright 1997, 2008 Quality Systems Innovations, Inc pp. 13.

4.3.1. PROCESO

Proceso es un conjunto organizado de actividades, acciones y operaciones que efectúan de manera ordenada, lógica y secuencial con la finalidad de obtener un producto o servicio de calidad y con el menor costo posible, el cual servirá para satisfacer las necesidades de nuestro cliente.

El proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Conceptuar el significado de procesos es relativamente sencillo, pero llevarlo a la práctica es una tarea mucho más compleja que implica el compromiso, cooperación y decisión de autoridades y empleados de la organización cuya combinación de talento y habilidades crea sinergia dentro de una cultura organizacional adecuada.

4.3.2 SIMBOLOGÍA USADA EN LA REALIZACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo son representaciones gráficas en las cuales se indican las principales actividades y la secuencia para lograr las metas de la organización.

Tabla 31. SIMBOLOGÍA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

	<p>Operación: Rectángulo</p>	<p>Se utiliza cada vez que ocurra un cambio en un ítem. Normalmente se debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad</p>
	<p>Movimiento/transporte: Flecha ancha</p>	<p>Utilice para indicar el movimiento del output entre locaciones</p>

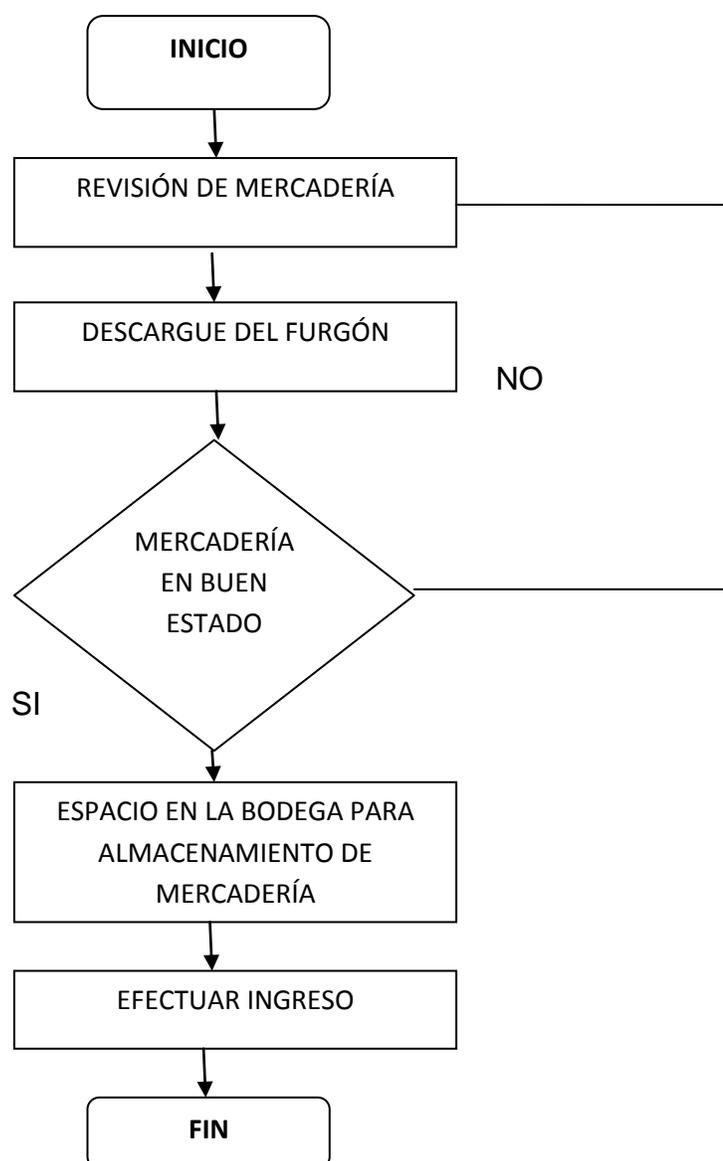
	Punto de decisión: Diamante	Coloque un diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión.
	Documentación:	Se utiliza para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
	Inspección: Círculo Grande	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido.
	Espera: Rectángulo obtuso	Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar
	Almacenamiento: Triángulo	Se utiliza cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.
	Dirección del flujo: Flechas	Se emplea con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.
	Conector: Círculo pequeño	Se emplea con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.
	Límites: Círculo Alargado	Se utiliza para indicar el inicio y el fin del proceso.

Con la elaboración del flujo grama nos permitirá ver y entender los procesos de cada una de las áreas y ver las falencias que tiene la empresa y mejorar para generar una ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado.

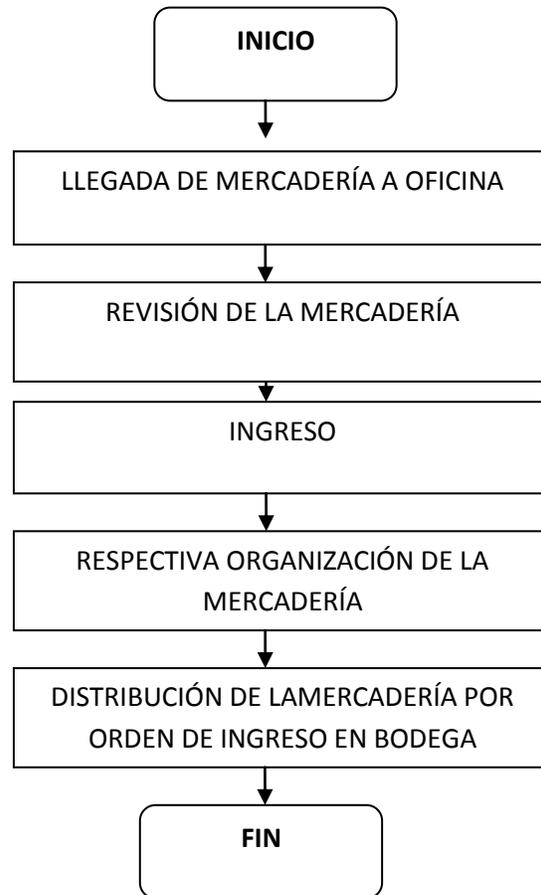
4.4 FLUJOGRAMA

PROCESO: RECEPCIÓN DE LA MERCADERÍA

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA



Elaborado por: Juan Pablo Díaz

PROCESO: BODEGAJE**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE BODEGAJE**

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

SELECVALLE S.A.
MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS

Tabla 32. MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS I

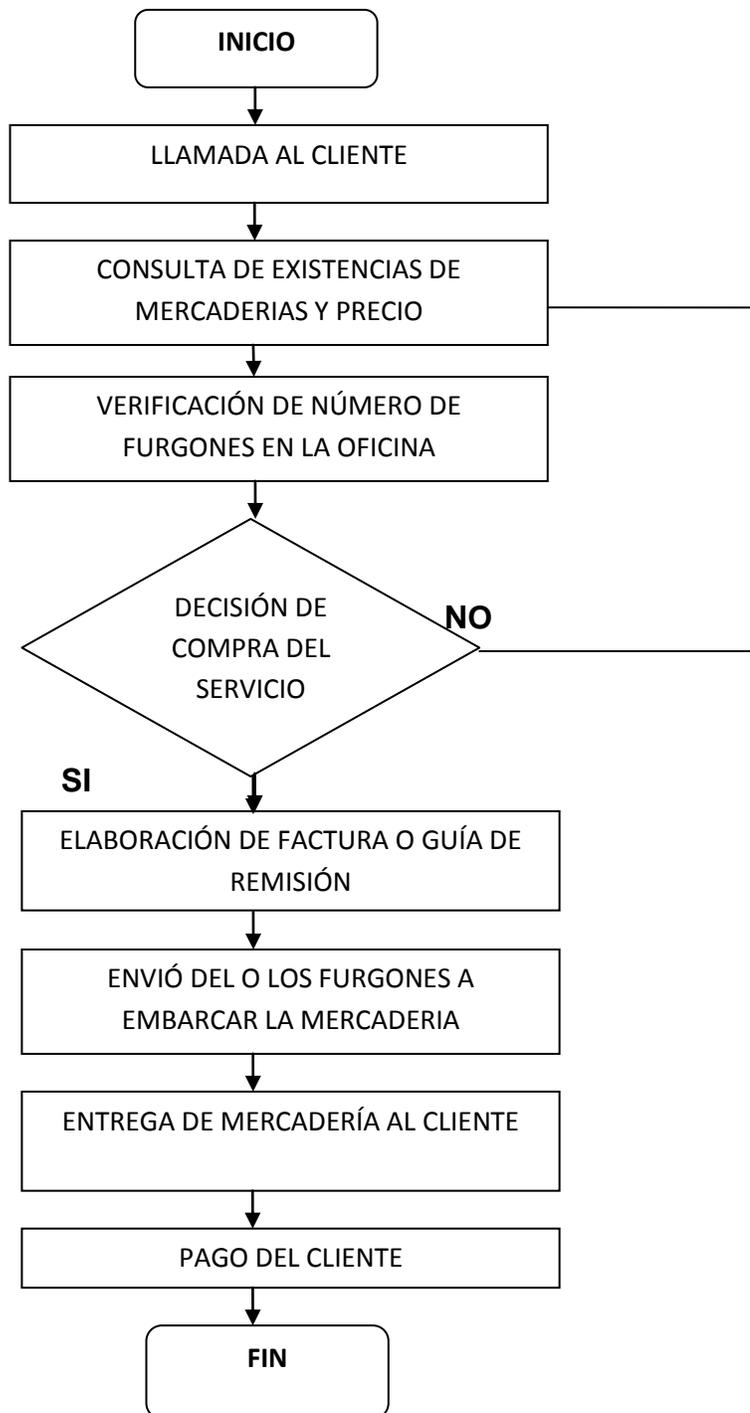
COD.	PROCESO		CONTROL		DEMORA									
	RECEPCION MERCADERIA-BODEGAJE		TRANSPORTE		ALMACENAMIENTO									
			OPERACIÓN											
	DESCRIPCION					RESPONSABLE	TIEMPO(MINUTOS)			TOTAL	COSTO DIARIO			TOTAL
						DIARIOS			TIEMPO				COSTO	
						A.V	NAV	TIEMPO TOTAL	MENSUAL	A.V	NAV	COSTO TOTAL	MENSUAL	
1	MACROPROCESO 1: RECEPCION MERCADERIAS													
1.1	REVISION DE MERCADERIA					JEFE DE BODEGA	5	0	5	150	0,13	0	0,132	3,959375
1.2	DESCARGUE DEL CAMION					ASISTENTE BODEGA	30	5	35	1050	0,61	0,1	0,7095	21,28438
1.3	MERCADERIA EN BUEN ESTADO ESPACION EN LA BODEGA PARA					ASISTENTE BODEGA	3	1	4	120	0,06	0,02	0,0811	2,4325
1.4	ALMACENAMIENTO DE LA MERCADERIA					ASISTENTE BODEGA	13	5	18	540	0,26	0,1	0,3649	10,94625
1.5	INGRESO					ASISTENTE BODEGA	12	3	15	450	0,24	0,06	0,3041	9,121875
	SUBTOTAL 1						63	14	77	2310	1,31	0,28	1,5915	47,74438
2	MACROPROCESO 2: BODEGAJE													
2.1	LLEGADA DE MERCADERIA A LA OFICINA					JEFE DE BODEGA	5	1	6	180	0,13	0,03	0,1584	4,75125
2.2	REVISION DE LA MERCADERIA					ASISTENTE BODEGA	5	0	5	150	0,1	0	0,1014	3,040625
2.3	INGRESO DE LA MERCADERIA					ASISTENTE BODEGA	12	3	15	450	0,24	0,06	0,3041	9,121875
2.4	RESPECTIVA ORGANIZACIÓN DE LA MERCADERIA					ASISTENTE BODEGA	10	4	14	420	0,2	0,08	0,2838	8,51375
2.5	DISTRIBUCION DE LA MERCADERIA POR ORDEN DE INGRESO EN BODEGA					ASISTENTE BODEGA	6	1	7	210	0,12	0,02	0,1419	4,256875
	SUBTOTAL 2						38	9	47	1410	0,8	0,19	0,9895	29,68438
	TOTAL						101	23	124	3720	2,11	0,47	2,581	77,42875

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Tabla 33. ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERIAS

ANALISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE RECEPCION DE MERCADERIAS									
CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS		
	MENSUAL (30)	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO	
JEFE DE BODEGA	380	12,6666667	240	8	14400	480	1,58375	0,02639583	
CALCULO MINUTOS			CALCULOS DE COSTOS						
HORA	MINUTOS		HORAS	COSTO					
	1	60	8	12,67					
	8	X	1	X					
ANALISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE RECEPCION DE MERCADERIAS									
CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS		
	MENSUAL (30)	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO	
ASISTENTE DE BODEGA	292	9,73333333	240	8	14400	480	1,21625	0,02027083	
CALCULO MINUTOS			CALCULOS DE COSTOS						
HORA	MINUTOS		HORAS	COSTO					
	1	60	8	9,73					
	8	X	1	X					
CALCULO PARA EL TIEMPO Y COSTOS PROCESOS ACTUALES									
			TIEMPO						
			DIARIO	MENSUAL			COSTO		
					DIARIO	MENSUAL			
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR			101	3030	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	2,108604167	63,258125		
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR			23	690	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,472354167	14,170625		
TOTAL				3720	TOTAL		77,42875		
EFICIENCIA EN TIEMPO			TOTAL A.V.		EFICIENCIA EN COSTO			TOTAL A.V	
			TOTAL TIEMPO					TOTAL COSTOS	
EFICIENCIA EN TIEMPO			0,814516129		EFICIENCIA EN COSTO			0,81698497	
			81%					82%	
INEFICIENCIA EN TIEMPO			TOTAL A.N.V.		INEFICIENCIA EN COSTOS			TOTAL A.N.V	
			TOTAL TIEMPO					TOTAL COSTOS	
INEFICIENCIA EN TIEMPO			0,185483871		INEFICIENCIA EN COSTOS			0,18301503	
			19%					18%	

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

PROCESO: VENTAS**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTA**

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

SELECVALLE S.A.
MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS

Tabla 34. MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS II

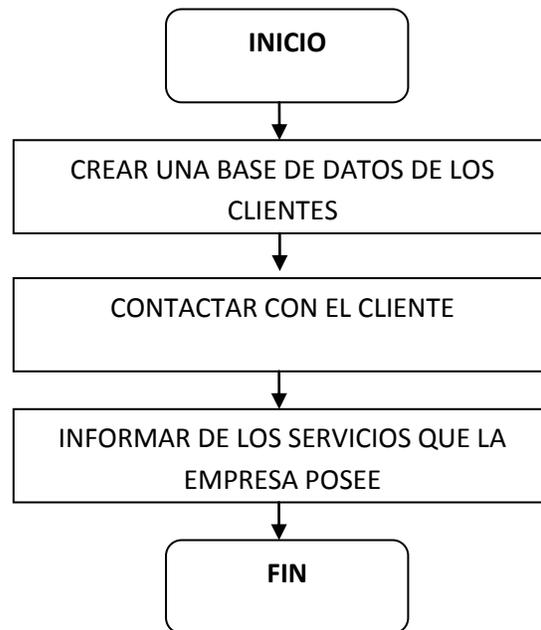
COD.	PROCESO		CONTROL		DEMORA	RESPONSABLE	TIEMPO(MINUTOS)			TOTAL	COSTO DIARIO			TOTAL
	VENTA		TRANSPORTE		ALMACENAMIENTO		DIARIOS			TIEMPO				COSTO
			OPERACIÓN				A.V	NAV	TIEMPO TOTAL	MENSUAL	A.V	NAV	COSTO TOTAL	MENSUAL
	DESCRIPCION													
1	VENTA													
1.1	LLAMADA AL CLIENTE					SECRETARIA	5	0	5	150	0,115	0	0,1145833	3,4375
1.2	CONSULTAS DE EXISTENCIAS DE MERCADERIAS Y PRECIOS					SECRETARIA	5	2	7	210	0,115	0,0458	0,1604167	4,8125
1.3	VERIFICACION DE NUMERO DE FURGONES EN LA OFICINA					SECRETARIA	3	2	5	150	0,069	0,0458	0,1145833	3,4375
1.4	DECISION DE COMPRA DEL SERVICIO					SECRETARIA	2	0	2	60	0,046	0	0,0458333	1,375
1.5	ELABORACION DE FACTURA O GUIA DE REMISION					SECRETARIA	10	2	12	360	0,229	0,0458	0,275	8,25
1.6	ENTREGA DE MERCADERIA AL CLIENTE					CHOFER	45	10	55	1650	1,406	0,3125	1,71875	51,5625
1.7	PAGO DEL CLIENTE					CHOFER	10	3	13	390	0,313	0,0938	0,40625	12,1875
	TOTAL						80	19	99	2970	2,292	0,5438	2,8354167	85,0625

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Tabla 35. ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS

ANALISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE VENTAS									
CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS		
	MENSUAL (30)	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO	
SECRETARIA	330	11	240	8	14400	480	1,375	0,02291667	
CALCULO MINUTOS		CALCULOS DE COSTOS							
HORA	MINUTOS	HORAS		COSTO					
	1	60	8	11					
	8	X	1	X					
ANALISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE VENTAS									
CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS		
	MENSUAL (30)	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO	
CHOFER	450	15	240	8	14400	480	1,875	0,03125	
CALCULO MINUTOS		CALCULOS DE COSTOS							
HORA	MINUTOS	HORAS		COSTO					
	1	60	8	15					
	8	X	1	X					
CALCULO PARA EL TIEMPO Y COSTOS PROCESOS ACTUALES									
TIEMPO			COSTO						
	DIARIO	MENSUAL		DIARIO	MENSUAL				
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	80	2400		ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	2,29166667	68,75			
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	19	570		ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,54375	16,3125			
TOTAL		2970		TOTAL		85,0625			
EFICIENCIA EN TIEMPO			EFICIENCIA EN COSTO						
	TOTAL A.V.			TOTAL A.V					
	TOTAL TIEMPO			TOTAL COSTOS					
EFICIENCIA EN TIEMPO	0,808080808			EFICIENCIA EN COSTO	0,80822924				
	81%				81%				
INEFICIENCIA EN TIEMPO			INEFICIENCIA EN COSTOS						
	TOTAL A.N.V.			TOTAL A.N.V					
	TOTAL TIEMPO			TOTAL COSTOS					
INEFICIENCIA EN TIEMPO	0,191919192			INEFICIENCIA EN COSTOS	0,19177076				
	19%				19%				

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

PROCESO: POST-VENTA**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE POST-VENTA**

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

SELECVALLE S.A.
MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS

Tabla 36. MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS III

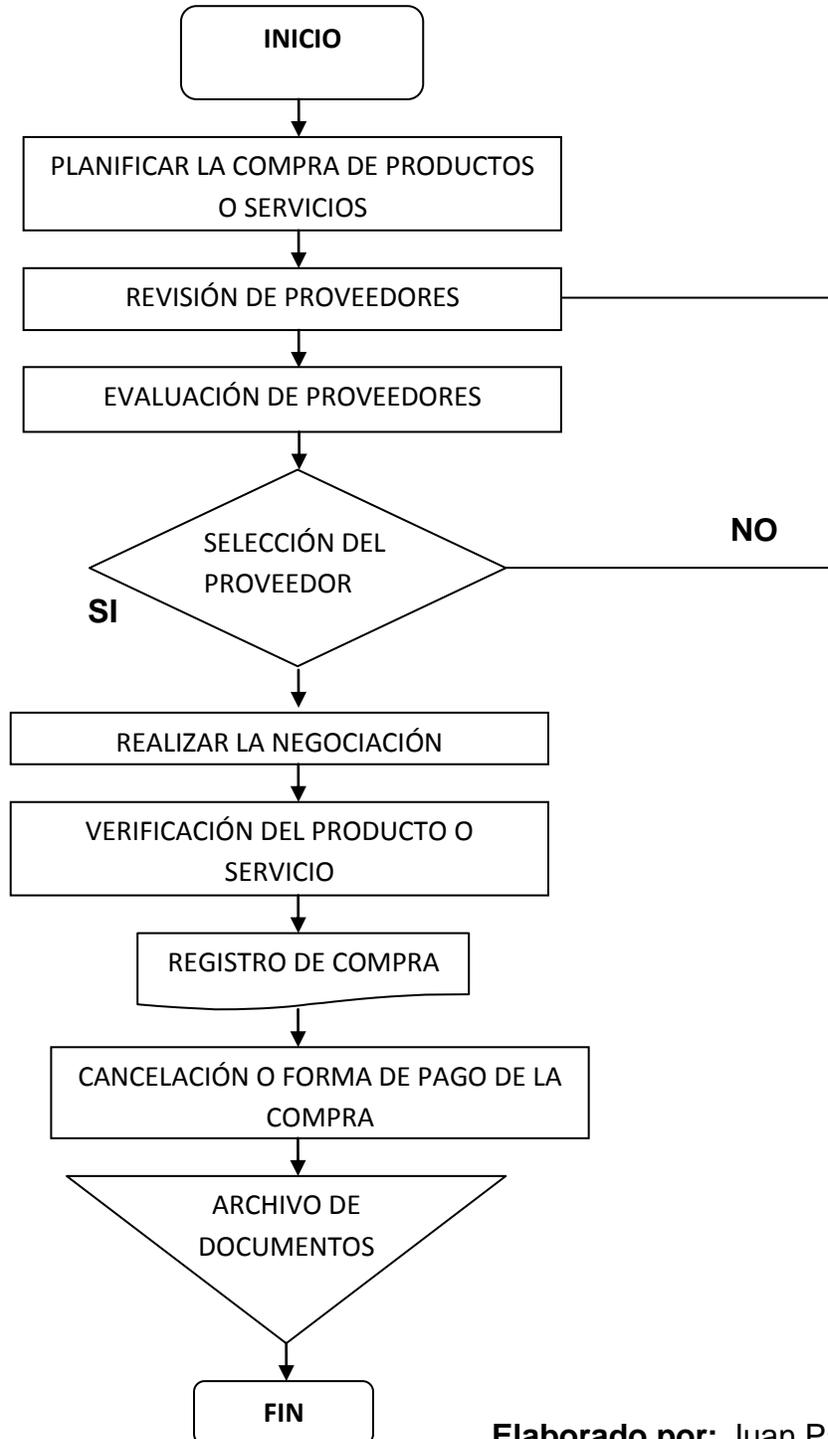
COD.	DESCRIPCION	CONTROL	TRANSPORTE	OPERACIÓN	DEMORA	ALMACENAMIENTO	RESPONSABLE	TIEMPO(MINUTOS)			COSTO DIARIO			TOTAL		
								DIARIOS			TIEMPO			COSTO		
								A.V	NAV	TIEMPO TOTAL	MENSUAL	A.V	NAV	COSTO TOTAL	MENSUAL	
	POST-VENTA															
	1.1 CREAR UNA BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES						GERENTE	30	5	35	1050	1,04166667	0,17361111	1,21527778	36,45833333	
	1.2 CONTACTAR CON EL CLIENTE						GERENTE	5	0	5	150	0,17361111	0	0,17361111	5,20833333	
	1.3 INFORMAR DE LOS SERVICIOS QUE POSEE LA EMPRESA						GERENTE	10	5	15	450	0,34722222	0,17361111	0,52083333	15,625	
	TOTAL							45	10	55	1650	1,5625	0,34722222	1,90972222	57,2916667	

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Tabla 37. ANÁLISIS DEL PROCESO DE POST-VENTA

ANÁLISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE POST-VENTA								
CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
	MENSUAL (30)	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
GERENTE	500	16,6666667	240	8	14400	480	2,08333333	0,03472222
CALCULO MINUTOS			CALCULOS DE COSTOS					
HORA	MINUTOS		HORAS	COSTO				
	1	60	8	16,6666667				
	8	X	1	X				
CALCULO PARA EL TIEMPO Y COSTOS PROCESOS ACTUALES								
TIEMPO			COSTO					
	DIARIO	MENSUAL		DIARIO	MENSUAL			
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	45	1350		1,5625	46,875			
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	10	300		0,347222222	10,4166667			
TOTAL		1650			57,2916667			
EFICIENCIA EN TIEMPO	TOTAL A.V.		EFICIENCIA EN COSTO		TOTAL A.V.			
	TOTAL TIEMPO				TOTAL COSTOS			
EFICIENCIA EN TIEMPO	0,818181818		EFICIENCIA EN COSTO		0,818181818			
	82%				82%			
INEFICIENCIA EN TIEMPO	TOTAL A.N.V.		INEFICIENCIA EN COSTOS		TOTAL A.N.V.			
	TOTAL TIEMPO				TOTAL COSTOS			
INEFICIENCIA EN TIEMPO	0,181818182		INEFICIENCIA EN COSTOS		0,181818182			
	18%				18%			

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

PROCESO: COMPRA**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRA**

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

SELECVALLE S.A.
MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS
Tabla 38. MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS IV

COD.	PROCESO		CONTROL		DEMORA	RESPONSABLE	TIEMPO(MINUTOS)			TOTAL	COSTO DIARIO			TOTAL
	COMPRA		TRANSPORTE		ALMACENAMIENTO		DIARIOS			TIEMPO				COSTO
			OPERACIÓN				A.V	NAV	TIEMPO TOTAL	MENSUAL	A.V	NAV	COSTO TOTAL	MENSUAL
	DESCRIPCION													
	COMPRA													
1.1	PLANIFICAR COMPRA DE PRODUCTOS O SERVICIOS					GERENTE	25	10	35	1050	0,86805556	0,34722222	1,21527778	36,4583333
1.2	REVISION DE PROVEEDORES					GERENTE	10	1	11	330	0,34722222	0,03472222	0,38194444	11,4583333
1.3	EVALUACION DE PROVEEDORES					GERENTE	10	6	16	480	0,34722222	0,20833333	0,55555556	16,6666667
1.4	SELECCIÓN DEL PROVEEDOR					GERENTE	5	0	5	150	0,17361111	0	0,17361111	5,2083333
1.5	REALIZACION DE LA NEGOCIACION					GERENTE	15	4	19	570	0,52083333	0,13888889	0,65972222	19,7916667
1.6	VERIFICACION DEL PRODUCTO O SERVICIO					GERENTE	10	2	12	360	0,34722222	0,06944444	0,41666667	12,5
1.7	CANCELACION O FORMA DE PAGO DE LA COMPRA					GERENTE	10	0	10	300	0,34722222	0	0,34722222	10,4166667
1.8	ARCHIVO DE DOCUMENTOS					GERENTE	3	3	6	180	0,10416667	0,10416667	0,20833333	6,25
	TOTAL						88	26	114	3420	3,05555556	0,90277778	3,95833333	118,75

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Tabla 39. ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRAS

ANÁLISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE COMPRAS								
CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
	MENSUAL (30)	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
GERENTE	500	16,6666667	240	8	14400	480	2,08333333	0,03472222
CALCULO MINUTOS			CALCULOS DE COSTOS					
HORA	MINUTOS		HORAS	COSTO				
	1	60	8	16,6666667				
	8	X	1	X				
CALCULO PARA EL TIEMPO Y COSTOS PROCESOS ACTUALES								
TIEMPO			COSTO					
	DIARIO	MENSUAL		DIARIO	MENSUAL			
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	88	2640	ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	3,05555556	91,6666667			
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	26	780	ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,90277778	27,0833333			
TOTAL		3420	TOTAL		118,75			
EFICIENCIA EN TIEMPO	TOTAL A.V.		EFICIENCIA EN COSTO	TOTAL A.V.				
	TOTAL TIEMPO			TOTAL COSTOS				
EFICIENCIA EN TIEMPO	0,771929825		EFICIENCIA EN COSTO	0,771929825				
	77%			77%				
INEFICIENCIA EN TIEMPO	TOTAL A.N.V.		INEFICIENCIA EN COSTOS	TOTAL A.N.V.				
	TOTAL TIEMPO			TOTAL COSTOS				
INEFICIENCIA EN TIEMPO	0,228070175		INEFICIENCIA EN COSTOS	0,228070175				
	23%			23%				

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

4.5. ESTRATEGIAS

“Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. “¹⁹

Las estrategias son principios que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos. Es la determinación del propósito o misión a largo plazo, así como la adopción de acciones y la asignación de recursos para cumplirlos.

Los objetivos y las estrategias están estrechamente ligados, ya que la estrategia indica el camino para alcanzar el objetivo planteado. Por esta razón es importante determinar las estrategias para permitir el desarrollo y progreso en las áreas propuestas.

4.5.1 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADO

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa en la distribución en los mercados en los que opera, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes potenciales adquieran el servicio de transporte de carga no perecible que brinda la empresa SELECVALLE S.A. (por ejemplo, bajando precios, mejorando la calidad del servicio, creando nuevos servicios) atrayendo a los clientes de la competencia. Esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse a través de un crecimiento interno, o bien a través de un ambiente externo.

4.5.2 RELACIONES PÚBLICAS

La empresa de transporte de carga no perecibles SELECVALLE S.A. debe mantener relaciones públicas adecuadas con sus clientes para así ganar de

¹⁹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategia/

manera la aceptación de los clientes; con esto de crear una imagen buena para la compañía y establecerse en la mente del consumidor final para lograr y obtener mejores reconocimientos por parte del mismo.

4.5.3 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

Cada cliente desea obtener una gran utilidad de satisfacción del servicio que SELECVALLE S.A. presta, hacia la competencia para estar en la mente del consumidor, de una forma de inspeccionar la mente del cliente mediante una investigación, de conocerá los competidores para atacar en el mercado que está dirigido.

- La calidad de atención del cliente que se diferencie con la competencia
- Una ventaja en el mercado que el servicio sea más rápido que la competencia
- Cumplir con los plazos y todo lo que se prometa al cliente para crear seguridad con este.
- Formar y proporcionar la información que necesiten
- Asegurar un servicio postventa y garantizar el servicio

4.5.4 ESTRATEGIAS DEL MIX DE MARKETING

Una buena estrategia de marketing, se logran en las ventajas de los recursos, mediante una actuación rápidamente en sectores en que los precios de los recursos no son excluyentes de forma directa o ante el desconocido del competidor, decidir si queremos entrar o salir, o posicionar la empresa para lograr éxito en un momento dado de ampliar los rendimientos a largo plazo que logre la empresa SELECVALLE S.A.

4.5.4.1 SERVICIO

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización de marketing de servicios. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

Gráfico 14. SERVICIO



La empresa SELECVALLE S.A. Ingreso al mercado hace 8 años para brindar un servicio de transporte de carga no perecibles de puerta a puerta a todos los clientes.

El servicio que ofrece la empresa de carga de mercadería SELECVALLE S.A. es el de transportar mercaderías no perecibles de Quito a Guayaquil o viceversa, también a cualquier provincia del país, siempre satisfaciendo las necesidades de los clientes. Los servicios que ofrece la empresa va lograr hacer la diferencia sobre la competencia y son:

- Servicio de transporte de mercaderías no perecibles
- Servicios de encomiendas de Quito a Guayaquil o viceversa.
- Seguro de carga de mercadería

- Rastreo satelital de los furgones para mayor seguridad de los clientes.
- Servicio puerta a puerta
- Servicio de Mudanzas

La empresa SELECVALLE S.A. el servicio que da a sus clientes es también facilitar su cuadrilla de estibadores para que estos embarquen la mercadería.

Como se puede observar la empresa de transporte de carga no perecibles SELECVALLE S.A. ofrece a sus clientes distintas líneas de servicios por lo que es importante mencionar la experiencia obtenida sobre este tipo de servicios.

Es así que la empresa debe capacitarse continuamente sobre innovaciones y técnicas de manejo de mercaderías, a fin de estar a la vanguardia en cuanto a desarrollo en tecnología sobre el servicio. La empresa busca estar en el mercado lo cual dará a conocer todos los servicios que ofrece hacia sus clientes.

4.5.4.2 PRECIO

Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing tanto para las de consumo como para servicios. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas.

Los principios de fijación de precios y prácticas de los servicios tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en los precios de los bienes. Como ocurre con los bienes, es difícil hacer generalizaciones sobre los precios. Hay tanta diversidad Las características de los servicios que se mencionaron anteriormente pueden influir en la fijación de precios en los mercados de servicios. La influencia de estas características varía de acuerdo con el tipo de servicio y la situación del mercado que se esté considerando. Sin embargo, constituyen un factor adicional cuando se examinan las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios.

Es importante mencionar que la empresa debe tener poder de negociación con los proveedores ya que es vital que por medio de los concesos a los que se ha llegado con estos, se logre solventar la ejecución de la mano de obra, ya que SELECVALLE S.A. proporciona plazos para el pago respectivo del servicio.

Para cotizar la mano de obra que se va a ejecutar, la empresa debe realizar una serie de análisis respecto a factores económicos, materiales, por lo que en dicha cotización se incluyen costos como:

- Honorarios a estibadores
- Comida diaria a estibadores
- Vestimenta adecuada para estibadores para un buen manejo de las mercaderías.

En la mano de obra que brinda los estibadores para el embarque y desembarque de las mercaderías debe cumplir con todas las expectativas que busca el cliente.

Los precios que ofrece la empresa son accesibles y depende en gran parte a las necesidades del negocio de la empresa que contrata nuestros servicios. Con respecto a la competencia nuestros precios son realmente normales al tipo de estratégica genérica y competitiva que deseamos alcanzar, y lo hemos comparado con nuestros competidores más cercanos.

Los precios de SELECVALLE S.A. son los siguientes:

Tabla 40. PRECIOS DE SELECVALLE S.A.

SERVICIO	PRECIO EN DOLARES
Flete completo Quito-Guayaquil	290.00
Encomiendas unidad	1.00
Cartón pequeño, mediano y grande	1,50-2,00-3,00
Bulto de tela mediano y grande	2-2,5-3,00
Mudanzas según la distancia	100-200

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Fuente: SELECVALLE S.A.

Los precios que ofrece la empresa SELECVALLE S.A. son accesibles, es por eso que tiene una buena aceptación con los clientes, los precios son establecidos a base de un balance con la competencia.

SELECVALLE S.A. a empresas que poseen volúmenes grandes de envío de mercaderías no perecibles tanto de Quito como de Guayaquil se da los siguientes descuentos:

Tabla 41 DESCUENTOS DE SELECVALLE.S.A

EMPRESA	DESPACHO DE FURGONES POR DÍA	% DE DESCUENTO
GRAIMAN	2 FURGONES	10%
MUEBLES EL BOSQUE	3 FURGONES	10%

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Fuente: SELECVALLE S.A.

Los Descuentos que se da a los clientes son según los furgones que viajan y se firma un contrato para un año y ahí se registra el respectivo descuento que acordaron las personas encargadas de las dos partes.

4.5.4.3 PROMOCION

La empresa de transporte de carga no perecible SELECVALLE S.A. debe generar un nivel adecuado de conocer constantemente los servicios que brinda.

La empresa realiza descuentos, camisetas, gorras y esferográficos en el servicio de acuerdo el cliente y el volumen que este maneja al mes con la compañía.

➤ ARTICULOS DE PROMOCIÓN

CAMISETAS



ESFEROGRÁFICOS



GORRAS



La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son:

a) Publicidad: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

b) Venta personal: definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.

c) Relaciones Públicas (Publicity): definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.

d) Promoción de ventas: actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Estos tipos de promoción pueden constituir una de las herramientas más efectivos de influencia y comunicación con los clientes. Sin embargo, existen evidencias en las investigaciones de que en algunas clases de mercados de servicios estas formas pueden no ser las más efectivas dado que pueden no utilizarse en forma correcta.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.).

- ¿Cómo lo conocerán y comprarán los clientes?
- ¿Qué medios utilizar más mi público objetivo?
- ¿Qué medios utilizaré para darlo a conocer?
- ¿Desarrollar una página de internet?
- ¿realizar emarketing?
- ¿Utilizaré medios tradicionales radio, televisión y periódicos?

1.- PROMOCIONES Y DESCUENTOS

La empresa va ofrecer a los clientes diferentes promociones y descuentos para que los clientes puedan contratar el servicio y mediante estos descuentos y promociones que dará la empresa a diferentes clientes según la magnitud del contrato se podrá satisfacer las necesidades que poseen los consumidores y dar la diferencia sobre la competencia.

2.- PUBLICIDAD

El objetivo principal que se debe dirigir la empresa es publicitar el servicio de transporte de mercaderías no perecibles de manera que los clientes puedan saber los servicios que la empresa posee.

Una vez definido el objetivo se debe publicitar el servicio en las principales empresas que transportan mercaderías tanto a Quito como Guayaquil, también realizar publicidad por medios de comunicación como se detalla a continuación:

Tabla 42. PUBLICIDAD

PUBLICIDAD	MENSUAL	ANUAL
PUBLICIDAD MOVIL	310	310
PUBLICIDAD EN RADIO	195	2400
PUBLICIDAD EN TV	290	3480
PAPELERIA COORPORATIVA	85	1020
CAMISETAS	200	200
GORRAS	170	170
ESFEROGRAFICOS	100	100
MARCA EN LONA	400	400
TOTAL	1750	8080

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Por lo que luego definido el público objetivo se propone la implementación de campañas publicitarias con el fin de que se dé a conocer las ventajas que ofrece la empresa como son precios accesibles, calidad en los servicios y los servicios que ofrece la compañía. Se concluyó que el medio masivo de mayor acogida por la ciudadanía de Sangolqui es francisco estéreo y canela tv por lo que se plantea contratar los servicios de esta empresa. La inversión prevista para esta compañía se estima en costo anual. También se observó otro medio más visualizado es que cada automotor de la compañía lleve en su furgón el logotipo y respectiva información de la empresa como se puede observar en las siguientes fotos:

FOTO #1



FOTO #2



Este será el logotipo y la respectiva información que llevara cada furgón para que los clientes potenciales puedan saber el servicio de la compañía y el servicio que esta ofrece.

Es importante que SELECVALLE S.A. potencialice la calidad de sus servicios y la ventaja competitiva con la que desea crecer en el mercado, a base de precios cómodos sin dejar a un lado la calidad.

La empresa potencializará no solo por convertirse en un ente organizado que oferta calidad a precios adecuados para sus clientes sino también en captar clientes potenciales.

Es importante mencionar de promocionar su identidad corporativa en publicidad de hojas, tarjetería, facturas guías de remisión y también se realizara impresión en trípticos.

Los formatos de la realización de tarjetas y hojas membretadas serán los siguientes

- **Hoja membretada**

Las hojas membretadas serán utilizadas a su vez en la elaboración de documentos de normal manejo para la empresa que así se empleara para cotizaciones, oficios, contratos, a fin de mantener un mejor continuo en el servicio que la empresa ofrece.

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE "SELECVALLE S.A."

EL MEJOR SERVICIO DE PUERTA A PUERTA EXPERIENCIA-

HONRADEZ- RESPONSABILIDAD

RESOLUCIÓN N° H2.01J. 1500 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS 22 04'2002

RESOLUCIÓN N°022-CPO-OI7-2002-CNTTCONSEJO NACIONAL DE TRANSITO Y TRANSPORTE TERRESTRES 19*09/2002 RESOLUCIÓN N°022-RPO-017-2007-CNTT CONSEJO NACIONAL DE TRANSITO Y TRANSPORTE TERRESTRES 21 11 2007



Sansolquí: Av. General Pintag, Urb. El Colibrí.

Guayaquil: Km. 6.5 Vía a Daule, Calle 4ta.

Teléfonos: 02-2081-979 09-8-751-829.

Teléfonos: 04-2264-734098-208-408.

E-mail: selevalllesa(a)hotmaiL.com

- **Tarjetas**

Las medidas en cuanto al tamaño de las tarjetas serna de 7*5 CM. Cuyo material será cartulina, es importante mencionar la utilización de tarjetas corporativas esto hará posible que el clientes se pueda contactar con SELECVALLE S.A. para contratar el servicio.



4.5.4.4 PLAZA

La empresa ha logrado una excelente cobertura en el mercado con su ubicación que es en la Av. General Pintag s/n. Ya que existe una buena concentración de números de clientes en el sector.

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en o referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

La generalización usual que se hace sobre distribución del servicio es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos. La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados de servicios, pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios. Sería incorrecto decir que la venta directa es el único método de distribución en los mercados de servicios. Los intermediarios son comunes. Algunos de estos intermediarios asumen sus propios riesgos; otros realizan funciones que cambian la propiedad y otros realizan funciones que permiten el movimiento físico. En realidad, no existe ninguna uniformidad en las funciones realizadas por los intermediarios. Pero esta falta de uniformidad no debe obviar la verdad fundamental de que las organizaciones que operan en el mercado de servicios tienen dos opciones principales de canales. Estas opciones son las mismas para productores de elementos físicos. Estas son:

a) Venta directa: La venta directa puede ser el método escogido de distribución para un servicio por elección o debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor. Cuando se selecciona la venta directa por elección, el vendedor lo

hace así posiblemente para sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio o para mantener información directa de clientes sobre sus necesidades.

Naturalmente la venta directa la puede realizar el cliente yendo donde el proveedor del servicio o el proveedor yendo donde el cliente. Muchos servicios personales y comerciales se caracterizan por el canal directo entre la organización y el cliente. Los canales directo sobre sus necesidades.

b) Venta a través de intermediarios: El canal más frecuentemente utilizado en organizaciones se servicios es el que opera a través de intermediarios. Las estructuras de canales de servicios varían considerablemente y algunas son muy complejas

Los canales de distribución de la empresa de transporte de carga de mercaderías no perecibles SELECVALLE S.A.

1.- La secretaria tanto de la matriz como de la sucursal realizan llamadas a los diferentes clientes que posee la organización para verificar si poseen mercadería para ser trasladada a diferentes puntos del país, mediante esto envían a los furgones que están de turno para que vayan a cargar, ya embarcada la mercadería regresan a la oficina para realizar las diferentes facturas y guías de remisión que serán entregadas a los clientes ya realizado todo esto los automotores salen en comboy para no tener ningún percance en el viaje.

2.- Otro canal de distribución que posee la empresa es que los proveedores de los productos van a dejar su mercadería en la oficina tanto de Sangolqui como de Guayaquil, después de esto embarcan los productos los empleados de cada furgón que esté de turno, después de esto regresan a la oficina para realizar facturas y guías de remisión para ser entregadas a los diferentes clientes.

3. Otro canal que la empresa está usando, es que empresas que se dedican también al transporte de carga, se comunican con la compañía para contratar el servicio de transporte, es una venta por intermediarios.

Estos canales de distribución ayudaran a SELECVALLE S.A. a mejorar su eficiencia y por ende su calidad en el servicio, generando la diferencia sobre la competencia y maximizando sus ingresos.

Pero se debe tener en cuenta de ampliar los puntos realizando convenios con empresas que envíen mercaderías para poder tener un crecimiento en el mercado.

4.5.5 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

La empresa que se encuentran ante la necesidad de cambiar sus métodos de gestión. Así como su filosofía, teniendo en cuenta que el centro de atención del servicio de transporte de carga no peregible hacia sus clientes ,necesidades y deseos, lo requiere de una dirección basadas a mejorar condiciones de cada servicio que presta e integrar los objetivos que estén vigentes.

El marketing es parte de la estrategia comunicacional de una empresa que influye las otras estrategias de forma radical.

Es un proceso por el que se busca:

- Conocer las necesidades y deseos actuales y futuros de los clientes.
- Dar a conocer los beneficios del servicio, para generar el interés de los consumidores.
- Incrementar el nivel de recordación atreves de soportes gráficos
- Lograr calidad grafica que agrade a los clientes.
- Identificar diferentes grupos de posibles compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado,
- Valorar el potencial e interés de esos segmentos.

4.5.6 ANÁLISIS DE LA MARCA

La marca es el signo de propiedad de la empresa que permite a los clientes:

- Identificar con mayor rapidez los servicios que desean adquirir
- Tomar decisiones de compra más rápidamente.
- Sentir la seguridad de que obtendrán una determinada calidad cuando vuelvan a comprar el servicio.

La marca de SELECVALLE S.A. aún no está posicionada en la mente de los consumidores y es por eso que la empresa debe crear un plan de publicidad para que los clientes conozcan el servicio de calidad que ofrece la organización y por medio de esto puedan contratar nuestro servicio.

4.5.7 IMAGEN DE LA MARCA

Gráfico 15. IMAGEN DE LA MARCA



4.5.8 SLOGAN

El eslogan de la empresa es una frase concisa y muy significativa que se recuerda con facilidad, comunica la idea de la compañía y se asocia con el modelo de negocio de la empresa.

Eslogan. “EL MEJOR SERVICIO PUERTA A PUERTA”, que va asociado con lo que la empresa se dedica.

CAPITULO 5

ANÁLISIS FINANCIERO

5.1. GENERALIDADES

En el presente capítulo se realizara el estudio financiero de la empresa SELECVALLE S.A. es decir se analizara la rentabilidad de la misma para observar el crecimiento de la venta del servicio de transporte para lo cual se realizara y proyectara flujo de caja para 5 años, con el fin de conocer la situación financiera de la empresa, a través de un análisis financiero.

Dicho análisis permitirá a la empresa, conocer los costos y ganancias de SELECVALLE, con el fin de optimizar recursos en un futuro.

5.2 INVERSIÓN

Para la ejecución del plan estratégico de marketing de la empresa SELECVALLE se requiere la disposición de recursos humanos técnicos, financieros con el fin que le permita cumplir con los objetivos estratégicos planteados, para ello se analizaran los costos para conocer si SELECVALLE, cuenta con el capital propio o requiere de algún tipo de financiamiento, para ello es necesario realizar los flujos de cajas respectivos

5.3 PLANES DE ACCIÓN

Para la consecución de los planes de acción se ha determinado un costo, los mismos que se encuentran en el cuadro de inversiones y este se verá reflejado en el flujo de caja

Tabla 43. INVERSIÓN DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA SELECVALLE S.A.

CUADRO DE INVERSIÓN DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA SELECVALLE S.A.		
CONCEPTO	OBJETIVOS	COSTO TOTAL
PLANES DE ACCIÓN	OBJETIVO 1	3256
	OBJETIVO 2	5665
	OBJETIVO 3	8080
	INVERSIÓN TOTAL	17001

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

5.4 BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA

Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.

5.4.1 ACTIVO

Está compuesto por el conjunto de bienes y derechos de los que es titular la empresa, así como otras partidas con la característica común de que se utilizan en la generación de ingresos. Dentro del Activo, distinguiremos entre Activo No Corriente y Activo Corriente. Denominaremos Activo no corriente a aquellos bienes Por el contrario, denominaremos Corriente a aquellos bienes y derechos adquiridos con intención de que permanezcan menos de un año.

5.4.2 PASIVO

Por su parte, está formado por el conjunto de recursos financieros obtenidos por la empresa para el desarrollo de sus funciones y por las estimaciones de gastos futuros. Los recursos financieros del Pasivo son clasificados en función de su exigibilidad, diferenciando entre aquellos recursos que son propiedad de los titulares del Capital y por tanto no son exigibles (salvo reembolso de participaciones o distribución de las Reservas), y aquellos otros recursos que son propiedad de terceras personas ajenas a la empresa, por tanto, son exigibles, y deben devolverse.

A su vez, dentro de los recursos ajenos o exigibles, diferenciaremos entre corriente y no corriente, en función de si el plazo en que deberá efectuarse el reembolso es inferior o superior al año.

5.4.3 PATRIMONIO

Es la diferencia entre el Activo y el Pasivo de la empresa. Está formado por los Fondos Propios, los Ajustes por cambio de valor y las Subvenciones, donaciones y legados recibidos.

5.4.4 BALANCE GENERAL

SELECVALLE S.A.
BALANCE GENERAL
al 31 de diciembre del 2011

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA				
111	ACTIVO CORRIENTE			30917,94	
111.03	bancos		30917,94		
111.03.001.7	Banco del Pichincha	30917,94			
120	ACTIVO CORRIENTE EXIGIBLE			26544,37	
120.01	Cuentas por cobrar clientes		21362,17		
120.01.001.2	San Antonio	347,6			
120.01.002.0	Muhki Ofertas	29,48			
120.01.003.8	El Bosque	6291,59			
120.01.004.6	Graiman	10590,49			
120.01.005.3	Hidrosa	495			
120.01.007.9	Lanafit	57			
120.01.008.7	Poliquim-Polimeros	300,27			
120.01.0010.3	Tráiler Repuestos	1435,67			
120.01.0012.9	Creaciones ROSE	38,85			
120.01.0013.7	CESA	299,53			
120.01.0014.5	EUROGRESS	1393,19			
120.01.0019.4	Textil San Pedro	83,45			
120.01.0021.0	Fibratex	0,05			
120.03	ACCIONISTAS		1704,82		
120.03.001.8	Mejía Carlos	300			
120.03.004.2	Vialtuña Aníbal	400			
120.03.005.9	Díaz Carlos Fabián	200			
120.03.006.7	Díaz Carlos Aníbal	330,64			
120.03.007.5	Díaz Patricio	83,06			
120.03.008.3	Díaz Santiago	391,12			
120.04	PRESTAMOS EMPLEADOS		70		
120.04.003.2	Elena González	70			
120.05	PAGOS ANTICIPADOS		3407,38		
120.05.001.3	Anticipo Impuesto a la renta	3407,38			
121	RESERVA CUENTAS INCOBRABLES			-1217,6	
121.01	Reserva Cuenta incobrables		-1217,6		
121.01.001.0	Reserva Cuenta incobrables Clientes	-1217,6			
123	ACTIVOS FIJOS			2647,53	

123.01	Activos fijos depreciables		2647,53		
123.01.001.6	Muebles y Enseres	1590			
123.01.005.7	Equipos de Computación	1057,53			
124	OTROS ACTIVOS			920	
124.01	Garantías		920		
124.01.001.4	Garantías de Oficina	920			
126	DEPRECIACION ACUMULADA			-1917,75	
126.01	Depreciación Acumulada		-1917,75		
126.01.001.9	Depreciación acumulada muebles y enseres	-954			
126.01.004.3	Depreciación acumulada equipo de computación	-963,75			
	TOTAL ACTIVO				57894,49
201	PASIVO CORRIENTE			31299,32	
201.02	Proveedores		11914,83		
201.02.008.3	Díaz Carlos Fabián	2005,37			
201.02.009.1	Díaz Patricio	161,28			
201.02.0010.9	Mejía Carlos	1014,67			
201.02.0011.7	Vilatuña Aníbal	1227,42			
201.02.0012.5	Navas Marco	603,75			
201.02.0013.3	Pallo Edison	50,79			
201.02.0014.1	Escobar Freddy	247,5			
201.02.0015.8	Chicaiza Marcelo	227,5			
201.02.0016.6	Quijote Express	263,75			
201.02.0017.4	Graiman	151,59			
201.02.0025.7	Díaz Bahamonde Santiago	2832,9			
201.02.0028.1	Guayasamin Marco	493,57			
201.02.0033.1	E.E. Quito	252,64			
201.02.0035.6	Wackenhut	0,9			
201.02.0099.2	Varios Proveedores	2381,2			
201.03	PRESTAMOS ACCIONISTAS		19384,49		
201.03.004.0	Préstamo Banco del Pichincha	19384,49			
202	OTROS PASIVOS CORRIENTES			1812,28	
202.01	Obligaciones Patronales		1812,28		
202.01.0001.8	Decimo Tercero 1-12/30-11	82,4			
202.01.0002.6	Decimo Cuarto 1-9/31-8	289,98			
202.01.0004.2	Fondos de Reserva	102,43			
202.01.0005.9	15% Utilidad Trabajadores	114,63			
202.01.0006.7	Aportes IESS 12.15% Patronal	350,68			
202.01.0007.5	Rol de Pagos	828,54			
202.01.0008.3	Préstamos Quirografarios	43,62			

212	IMPUESTOS POR PAGAR			557,19	
212.01	Impuestos		403,46		
212.01.0003.3	1% (312) Compra locales comerciales MP	39,84			
212.01.0004.1	1% (307) Por comp. Local de bienes	1,2			
212.01.0005.8	2% (308) Servicios Sociedades	13,45			
212.01.0012.4	1% (310) Servicio de transporte	243,2			
212.01.0015.7	(320) 8% Arrendamiento de bienes	28,7			
212.01.0020.7	100% IVA prestación de servicios	32,76			
212.01.0021.5	70% IVA prestación de otros	30,24			
212.01.0022.3	30% IVA por la compra de bienes	14,07			
212.02	IESS		153,73		
212.02.0002.3	Aporte 9,35	153,73			
301	PATRIMONIO			4500	
301.01	Capital Social		4500		
301.01.0001.8	Capital Suscrito	4500			
310	RESERVAS			1061,63	
310.01	Reservas		1061,63		
310.01.0001.9	Reservas Legal	1061,63			
320	RESULTADOS			8312,87	
320.01	Resultados		8312,87		
320.01.0002.6	Utilidad acumulada ejercicio anterior	8312,87			
	UTILIDAD O PERDIDA DEL PERODO			10351,2	
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO				57894,49

ANÁLISIS

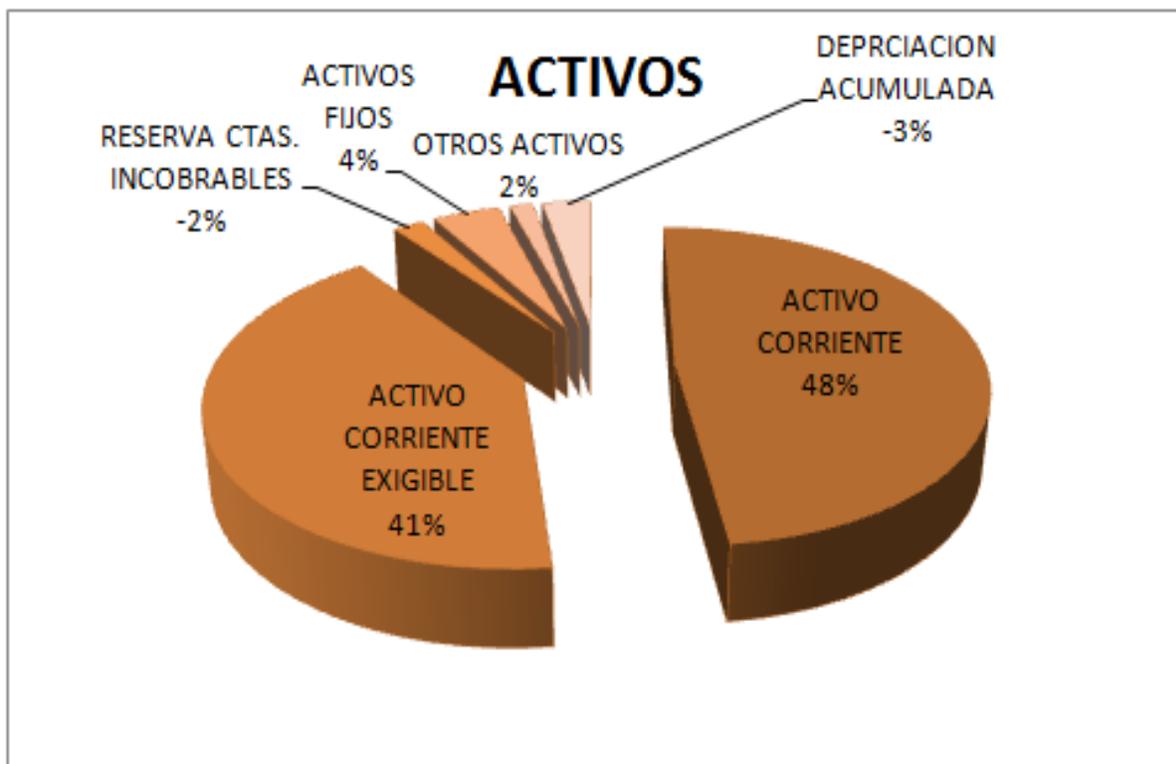
1.- ACTIVOS

Tabla 44. ACTIVOS

ACTIVOS	VALOR
ACTIVO CORRIENTE	30917,94
ACTIVO CORRIENTE EXIGIBLE	26544,37
RESERVA CTAS. INCOBRABLES	-1217,6
ACTIVOS FIJOS	2647,53
OTROS ACTIVOS	920
DEPRCIACION ACUMULADA	-1917,75

ACTIVOS	%
ACTIVO CORRIENTE	48%
ACTIVO CORRIENTE EXIGIBLE	41%
RESERVA CTAS. INCOBRABLES	2%
ACTIVOS FIJOS	4%
OTROS ACTIVOS	2%
DEPRCIACION ACUMULADA	3%
TOTAL	100%

Gráfico 16. ACTIVOS



Elaborado por: Juan Pablo Díaz

2. PASIVOS

Tabla 45. PASIVOS

PASIVOS	VALOR
PASIVO CORRIENTE	31299,32
OTROS PASIVOS CORRIENTES	1812,28
IMPUESTO POR PAGAR	557,19

PASIVOS	%
PASIVO CORRIENTE	93%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	5%
IMPUESTO POR PAGAR	2%
TOTAL	100%

Gráfico 17. PASIVOS



Elaborado por: Juan Pablo Díaz

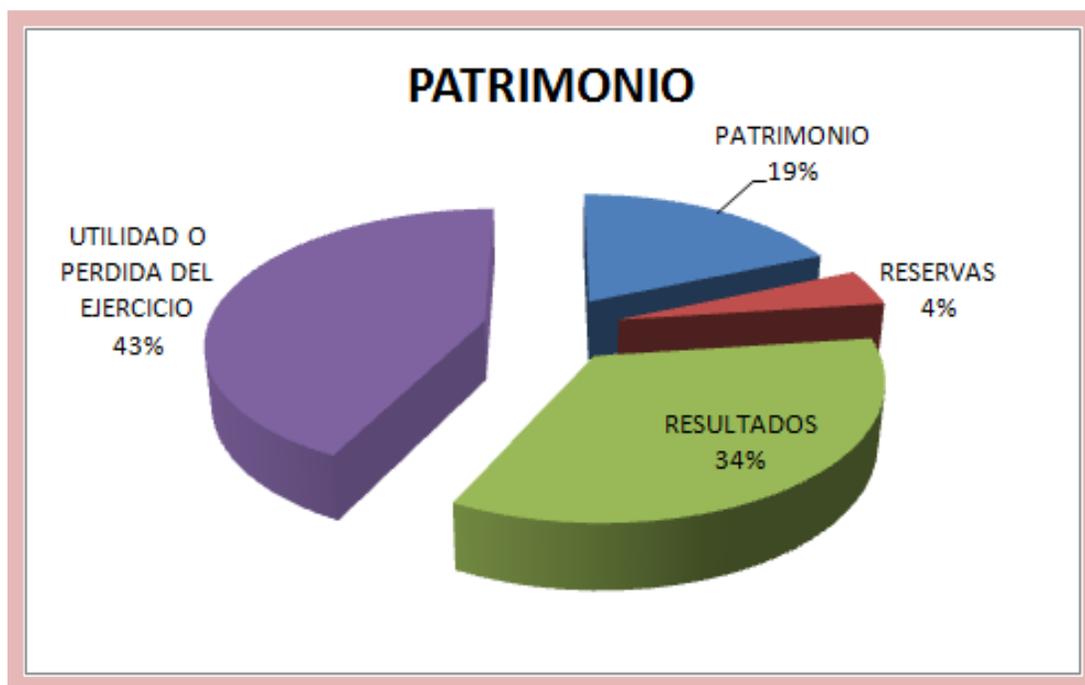
3.- PATRIMONIO

Tabla 46. PATRIMONIO

PATRIMONIO	VALOR
PATRIMONIO	4500
RESERVAS	1061,63
RESULTADOS	8312,87
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	10351,2

PATRIMONIO	%
PATRIMONIO	19%
RESERVAS	4%
RESULTADOS	34%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	43%
TOTAL	100%

Gráfico 18. PATRIMONIO



Elaborado por: Juan Pablo Díaz

5.5 BALANCE DE RESULTADOS

Es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del Sector Paraestatal en un periodo determinado.

5.5.1 BALANCE DE RESULTADOS

SELECVALLE S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

CODIGO				
420	INGRESOS OPERACIONALES			343519,15
420.01	Servicios de Transporte		343519,15	
420.01.0001.6	Cuota mensual Mejía Carlos	1760		
420.01.0004.0	Cuota mensual Vilatuña Aníbal	1920		
420.01.0005.7	Cuota mensual Díaz Carlos Fabián	2860		
420.01.0006.5	Cuota mensual Díaz Carlos Aníbal	1920		
420.01.0007.3	Cuota mensual Díaz Patricio	3120		
420.01.0008.1	Ventas tarifa 0%	330019,15		
420.01.011.5	Cuota mensual Díaz Santiago	1920		
421	INGRESOS NO OPERACIONALES			3126,61
421.01	Ingresos no operacionales		3126,61	
421.01.0002.2	Varios Ingresos	3126,61		
500	COSTOS OPERATIVOS			299376,4
500.01	Operativos de transporte		299376,4	
500.01.0001.5	Fletes realizados por terceros	299376,4		
600	GASTOS ADMINISTRATIVOS			36918,16
600.01	Remuneraciones		15636,89	
600.01.001.3	Sueldos	11400,09		
600.01.0002.1	Aportes	1385,16		
600.01.0003.9	Fondos de reserva	922,4		
600.01.0004.7	Decimo Tercero	972,24		
600.01.0006.2	Decimo Cuarto	792		
600.01.0011.2	Vacaciones	165		
600.02	GASTOS ADMINISTRATIVOS GENERALES		10819,73	
600.02.0001.1	Suministros de Oficina	3704,32		
600.02.0003.7	Mantenimiento de Oficina	420,14		
600.02.0004.5	Mantenimiento de Equipo	17,6		
600.02.0006.0	Suministros de Limpieza	12,04		
600.02.0007.8	Publicidad	84,74		
600.02.0008.6	Movilización	25,44		
600.02.0011.0	Impuestos-Contribuciones	1398,28		
600.02.0014.4	Comisión Bancos pago impuestos	11,2		
600.02.0017.7	Refrigerios	695,5		
600.02.0023.5	Reclamos Clientes por destrucción	349,17		
600.02.0028.4	Copias-Formularios	46,13		

600.02.0029.2	Provisión cuentas Incobrables	213,62		
600.02.0030.0	IVA(Gasto)	1381,19		
600.02.0031.8	Tramites Contables	40		
600.02.0032.6	Suministros (Uniformes varios)	71,12		
600.02.0034.2	Crédito Tributario	1244,29		
600.02.0035.9	Varios	367,95		
600.02.0036.7	Monitoreo alarma oficina	737		
600.03	SOCIALES		2431,76	
600.03.0001.9	Atención Clientes	2113,76		
600.03.0002.7	Atención Empleados	60		
600.03.0003.5	Almuerzo Refrigerio	258		
600.04	SERVICIOS		7702,65	
600.04.0001.7	Arriendo Oficina	3630,04		
600.04.0004.1	Arriendo	358,7		
600.04.0005.8	Energía Eléctrica	349,06		
600.04.0006.6	Agua Potable	122,28		
600.04.0007.4	Servicio Telefónico	1450,12		
600.04.0011.6	Servicio de telefonía Celular	932,61		
600.04.0015.7	Servicio de monitoreo y alarmas	859,84		
600.05	DEPRECIACIONES		327,13	
600.05.0001.4	Depreciaciones muebles y Enceres	159		
600.05.0003.0	Depreciaciones Equipos de Computación	168,13		
	RESULTADO NETO			10351,2

ANÁLISIS

Tabla 47. ANÁLISIS DE INGRESOS

INGRESOS	VALOR	INGRESOS	%
INGRESOS OPERACIONALES	343519,15	INGRESOS OPERACIONALES	53%
INGRESOS NO OPERACIONALES	3126,61	INGRESOS NO OPERACIONALES	1%
COSTOS OPERATIVOS	299376,4	COSTOS OPERATIVOS	46%
		TOTAL	100%

Gráfico 19. ANÁLISIS DE INGRESOS



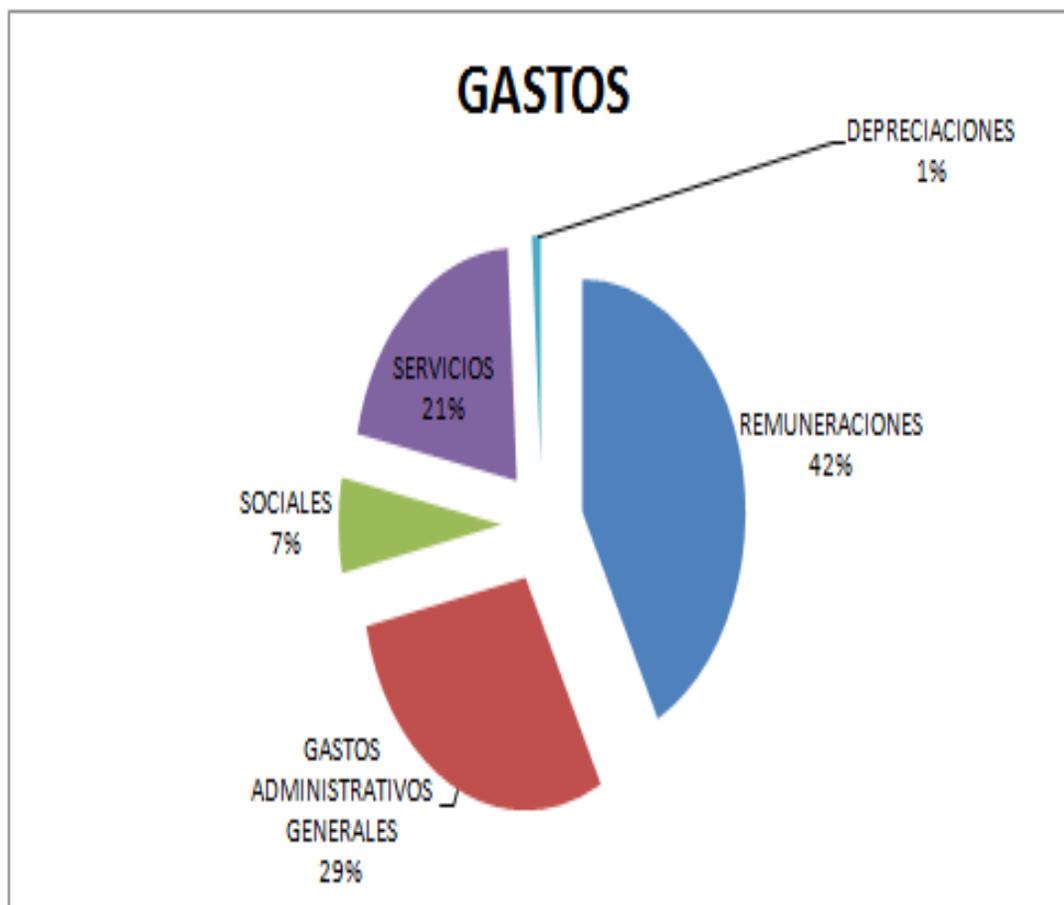
Elaborado por: Juan Pablo Díaz

GASTOS

Tabla 48. GASTOS

GASTOS	VALOR	GASTOS	%
REMUNERACIONES	15636,89	REMUNERACIONES	42%
GASTOS ADMINISTRATIVOS GENERALES	10819,73	GASTOS ADMINISTRATIVOS GENERALES	29%
SOCIALES	2431,76	SOCIALES	7%
SERVICIOS	7702,65	SERVICIOS	21%
DEPRECIACIONES	327,13	DEPRECIACIONES	1%
		TOTAL	100%

Gráfico 20. GASTOS



Elaborado por: Juan Pablo Díaz

5.6 FLUJO DE CAJA

Se entiende por flujo de caja o flujo de fondos (en inglés cash flow) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Los flujos de liquidez se pueden clasificar en:

1. Flujos de caja operacionales: efectivo recibido o expendido como resultado de las actividades económicas de base de la compañía.
2. Flujos de caja de inversión: efectivo recibido o expendido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro. (Ej: la compra de maquinaria nueva, inversiones o adquisiciones.)
3. Flujos de caja de financiamiento: efectivo recibido o expendido como resultado de actividades financieras, tales como recepción o pago de préstamos, emisiones o recompra de acciones y/o pago de dividendos.

Tabla 49. FLUJO DE CAJA

SELECVALLE S.A.						
FLUJO DE CAJA CON LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING						
NOMBRE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
SERVICIOS DE TRANSPORTE		343519,15	350389,533	357397,324	364545,27	371836,176
VARIOS INGRESOS		3126,61	3189,1422	3252,92504	3317,98354	3384,34322
TOTAL INGRESOS		346645,76	353578,675	360650,249	367863,254	375220,519
COSTOS						
FLETES REALIZADOS POR TERCEROS		299376,4	305363,928	311471,207	317700,631	324054,643
TOTAL COSTOS		299376,4	305363,928	311471,207	317700,631	324054,643
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION		15636,89	15949,6278	16268,6204	16593,9928	16925,8726
GASTOS ADMINISTRATIVOS GENERALES		10819,73	11036,1246	11256,8471	11481,984	11711,6237
SOCIALES		2431,76	2480,3952	2530,0031	2580,60317	2632,21523
SERVICIOS		7702,65	7856,703	8013,83706	8174,1138	8337,59608
DEPRECIACIONES		327,13	333,6726	340,346052	347,152973	354,096033
TOTAL GASTOS		36918,16	37656,5232	38409,6537	39177,8467	39961,4037
UTILIDAD NETA		10351,2	10558,224	10769,3885	10984,7762	11204,4718
INVERSION	-17001					
FLUJO DE EFECTIVO	-17001	10351,2	10558,224	10769,3885	10984,7762	11204,4718
FLUJO DE EFECTIVO PARA ANALISIS DE EVALUACION	-17001	10351,2	10558,224	10769,3885	10984,7762	11204,4718
VAN	\$ 12.132,29					
TIR	55%					

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

5.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

También llamado umbral de rentabilidad o punto muerto, es el nivel de producción o de ventas con el cual los ingresos se igualan con los costes asociados a su consecución. El análisis del punto de equilibrio estudia entonces la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por PUNTO DE EQUILIBRIO aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.

Fórmula (1)

$$PE_{\text{unidades}} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

donde: CF = costos fijos; PVq = precio de venta unitario; CVq = costo variable unitario

O también se puede calcular para ventas de la siguiente manera.....

Fórmula (2)

$$PE_{\text{ventas}} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

donde CF = costos fijos; CVT = costo variable total; VT = ventas totales

Tabla 50. PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO						
AÑOS	CF	CV	VT	CV/VT	1-CV/VT	PE\$
2012-2013	28888,38	7702,65	346645,76	0,02222052	0,97777948	29544,8827
2013-2014	29466,1476	7856,703	353578,675	0,02222052	0,97777948	30135,7804
2014-2015	30055,4706	8013,83706	360650,249	0,02222052	0,97777948	30738,496
2015-2016	30656,58	8174,1138	367863,254	0,02222052	0,97777948	31353,2659
2016-2017	31269,7116	8337,59608	375220,519	0,02222052	0,97777948	31980,3312

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

NOMENCLATURA:

CF	COSTOS FIJOS
CV	COSTOS VARIABLES
VT	VENTAS TOTALES
PE\$	PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES

El PE\$ es lo mínimo que la empresa de transporte de carga de mercaderías no perecibles SELECVALLE S.A. debe vender para igualar sus costos, con los ingresos, esto quiere decir para no perder ni ganar.

Como podemos observar en el cuadro en los años 2012-2013 la empresa debe vender los servicios de transporte 29544.88, es decir 2462.07 dólares mensuales y así sucesivamente en cada año, esto demuestra que es una cantidad considerable con las ventas de la empresa.

5.8 VAN

Valor actual neto procede de la expresión inglesa Net present value. El acrónimo es NPV en inglés y VAN en español. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0, k pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

Tabla 51. VAN

DATOS	VALORES	VAN
TASA ANUAL DE DESCUENTO	20,52%	
COSTO INICIAL DE INVERSION	-17001	
2012-2013	10351,2	
2013-2014	10558,224	\$ 12.132,29
2014-2015	10769,3885	
2015-2016	10984,7762	
2016-2017	11204,4718	

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Para calcular la tasa anual de descuento se tomó en cuenta la tasa de interés de la Corporación Financiera y la inflación.

5.9 TIR

Tasa que iguala la inversión inicial al valor presente de los flujos futuros provenientes de dicha inversión. Es la tasa que hace que el VAN sea cero. Expresa en porcentaje, la TIR representa la rentabilidad promedio por período generada por un proyecto de inversión. La TIR es la tasa de descuento requerida para que el Valor Actual Neto sea igual a cero.

Tabla 52. TIR

DATOS	VALORES	TIR
COSTO INICIAL DE INVERSION	-17001	
2012-2013	10351,2	
2013-2014	10558,224	55%
2014-2015	10769,3885	
2015-2016	10984,7762	
2016-2017	11204,4718	

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

Para este proyecto este porcentaje es muy alentador puesto que cubre la tasa de descuento 20.52%, esto quiere decir que se podría trabajar con una tasa de descuento más alta.

5.10 RELACIÓN COSTO/BENEFICIO

La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto. Sirve para la evaluación de proyectos de inversión, públicos o privados, que se utiliza a veces también como criterio para la selección entre alternativas en muy diversas situaciones. La relación de beneficio/costo, tiene como objetivo proporcionar una medida de la rentabilidad de un proyecto, mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados en la realización del mismo.

$$B / C = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{V_i}{(1+i)^n}}{\sum_{i=0}^n \frac{C_i}{(1+i)^n}}$$

Tabla 53. RELACION COSTO/BENEFICIO SELECVALLE S.A.

SELECVALLE S.A.					
RELACION COSTO / BENEFICIO					
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
	YB1	YB2	YB3	YB4	YB5
B=	346645,76	353578,675	360650,249	367863,254	375220,519
	(1+i) ¹	(1+i) ²	(1+i) ³	(1+i) ⁴	(1+i) ⁵
	1,2052	1,45250704	1,75056148	2,1097767	2,54270288
B=	287625,091	243426,48	206019,755	174361,227	147567,583
B=	1059000,14				
	C1	C2	C3	C4	C5
C=	299376,4	305363,928	311471,207	317700,631	324054,643
	(1+i) ¹	(1+i) ²	(1+i) ³	(1+i) ⁴	(1+i) ⁵
	1,2052	1,45250704	1,75056148	2,1097767	2,54270288
	248403,916	210232,322	177926,459	150584,956	127444,951
C=	914592,604				
C=	10	SC			
	17001	914592,604			
C=	931593,604				
B/C	1,13676192				

Elaborado por: Juan Pablo Díaz

NOMENCLATURA:

YB	INGRESOS
I	TASA DE DESCUENTO
Io	INVERSION
C	COSTOS
SC	SUMA COSTOS

El resultado del proyecto de la relación costo beneficio es de 1.14 esto quiere decir que el resultado es mayor a 1, por lo tanto el proyecto es viable ya que por cada dólar invertido la compañía obtiene **0.144** dólares

5.11 RAZONES FINANCIERAS

Un indicador financiero es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

1. LIQUIDEZ

Determina la capacidad que tiene la Empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura corriente.

Nombre del índice	Formula	Como se calcula
Razón Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$	$\frac{\text{Balance General Total Activo Corriente}}{\text{Balance General Total Pasivo Corriente}}$

LIQUIDEZ	30917,94
	31299,32
LIQUIDEZ	0,98781507

La empresa de transporte de carga de mercaderías no perecibles SELECVALLE S.A posee la capacidad de 98 veces para poder saldar las obligaciones que están por vencerse.

2. SOLVENCIA

Es la capacidad financiera de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, ósea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe.

Nombre del índice	Formula	Como se calcula
Solvencia	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{\text{Balance General Total}}{\text{Pasivo/Balance General Total Activo}}$

SOLVENCIA	33668,79
	57894,49
SOLVENCIA	0,58155431

La empresa de transporte de carga de mercaderías no perecibles SELECVALLE S.A. posee 0,58 como porción de capacidad financiera con relación con lo que tiene y lo que debe.

3. APALANCAMIENTO FINANCIERO

El índice de apalancamiento o indicador de Leverage, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.

Nombre del índice	Formula	Como se calcula
Apalancamiento Financiero	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$	$\frac{\text{Pasivo Total Balance General}}{\text{Patrimonio Total Balance General}}$

APALANCAMIENTO FINANCIERO	33668,79
	4500
APALANCAMIENTO FINANCIERO	7,48195333

La estructura del capital y los recursos proporcionados por terceros y los fondos propios equivale al 7,48 es decir que es el valor que tiene la empresa y los accionistas para poder realizar obligaciones de compra y venta.

4. ENDEUDAMIENTO ACTIVO FIJO

Mide el nivel del activo total de la empresa, financiado con recursos aportados a corto y largo plazo por los acreedores.

Nombre del índice	Formula	Como se calcula
Endeudamiento activo fijo	Patrimonio /Activo Fijo neto	Patrimonio Total Balance General /Activo Fijo Total Balance General

ENDEUDAMIENTO ACTIVO FIJO	4500
	2647,53
ENDEUDAMIENTO ACTIVO FIJO	1,69969745

La relación de este índice es que la estructura del capital y los recursos proporcionados por los accionistas o dueños del capital y el activo fijo, esta

relación corresponde al 1.67 esto quiere decir que SELECVALLE S.A. puede invertir en procesos que beneficien el desarrollo de la misma.

5. APALANCAMIENTO

Es la relación entre el capital propio y el crédito invertido en una operación financiera. Al reducir el capital inicial que es necesario aportar, se produce un aumento de la rentabilidad obtenida. El incremento del apalancamiento también aumenta los riesgos de la operación, dado que provoca menor flexibilidad o mayor exposición a la insolvencia o incapacidad de atender pagos.

Nombre del índice	Formula	Como se calcula
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$	$\frac{\text{Activo Total Balance General}}{\text{Patrimonio Total Balance General}}$

APALANCAMIENTO	57894,49
	4500
APALANCAMIENTO	12,8654422

6. ROTACIÓN DE VENTAS

Llamados también de rentabilidad o lucratividad. Miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades

Muestra el número de veces que una venta se refleja en las cuentas por cobrar, es decir, el plazo medio de créditos que se concede a los clientes.

Nombre del índice	Formula	Que es
Rotación Activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	Mide cuanto ingreso me generan los activos totales.

ROTACION VENTAS	$\frac{346645,76}{57894,49}$
ROTACION VENTAS	5,9875432

Este índice rotación de ventas mide la eficiencia que se puede emplear los activos disponibles para la generación de la venta del servicio, es el 5,99 lo que quiere decir los créditos que la empresa puede generar a sus clientes en un periodo determinado.

7. RENTABILIDAD

Se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

RENTABILIDAD	$\frac{10351,2}{346645,76}$
RENTABILIDAD	0,02986103

Este índice financiero mide las utilidades que se obtienen por cada unidad de ventas, mide la eficiencia operativa de la empresa. Señala la capacidad de la empresa para aumentar su rendimiento, dado un estable de ventas.

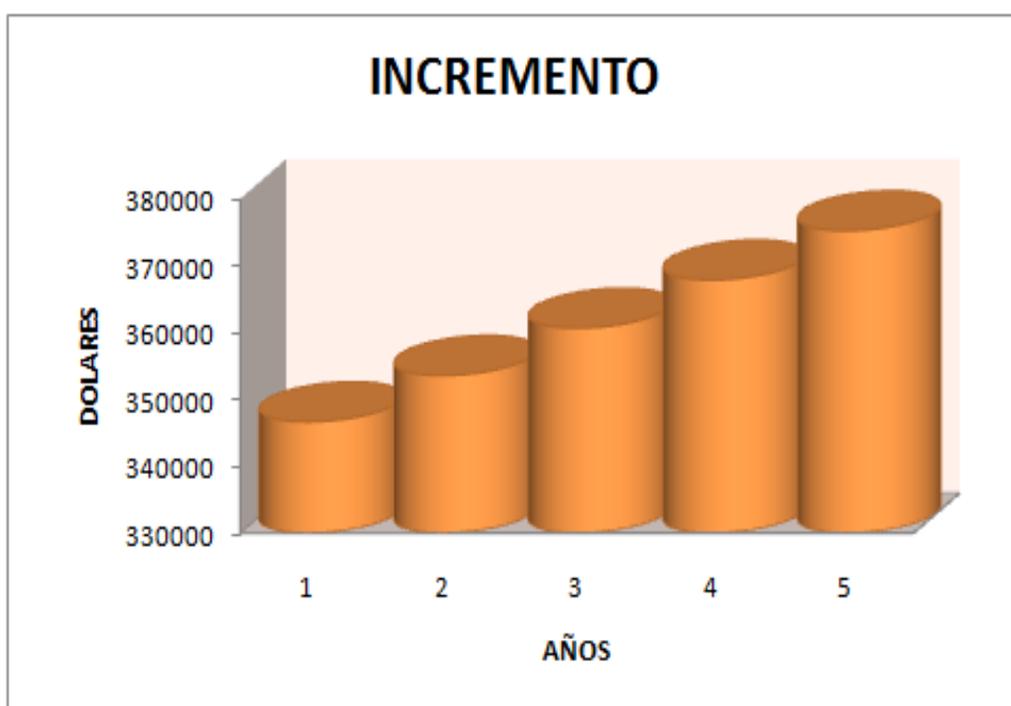
5.12 INVERSIÓN EN LAS VENTAS

INCREMENTO EN VENTAS 2%

Tabla 54. INCREMENTO EN VENTAS 2%

NOMBRE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	346645,76	353578,675	360650,249	367863,254	375220,519

Gráfico 21. INCREMENTO EN VENTAS 2%



Elaborado por: Juan Pablo Díaz

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Los consumidores potenciales, siempre responden a promociones, bajos precios, anuncios de publicidad y cada una de estas representa una variable de estudio para analizar los requerimientos de los mismos.
- El análisis FODA realizado a la empresa SELECVALLE S.A., refleja que esta posee fortalezas y oportunidades que deben ser aprovechadas por la organización para que mediante esto ayude a alcanzar el liderazgo en el mercado de transporte de carga de mercaderías no perecibles.
- El servicio que presta la empresa se regirán esencialmente en la calidad y reconocimiento de la marca por lo que es muy importante reforzar el marketing personal con clientes y proveedores en los lugares estratégicos de venta del servicio.
- El punto de equilibrio permite determinar el lugar exacto en que las ventas de servicio de transporte pesado igualan a los costos y no perdidas ni ganancias para una actividad empresarial, en este proyecto las ventas sobrepasan a los costos y gastos generando así una rentabilidad favorable para la compañía, esto quiere decir que cumple con lo planteado de maximizar el uso de los activos de la empresa para reducir el costo en servicio generando un incremento en las ventas.
- La empresa SELECVALLE S.A. cumplir con todos sus objetivos estratégicos llegando a crear la diferencia en el servicio prestado con relación a la competencia, causando que sus ventas incrementen,

ampliando la cartera de clientes y manteniendo la fidelización de los consumidores actuales.

6.2 RECOMENDACIONES

- A la empresa SELECVALLE S.A. se recomienda implantar las mejoras sugeridas en el plan estratégico de marketing, minimizando los gastos que presenta la compañía, ampliar la cartera de clientes, maximizar sus ingresos, para poder alcanzar el nivel de ventas y la rentabilidad proyectada en el presente proyecto.
- Los destinos de marketing y comercialización del servicio deben producirse mediante una estrategia integral que responda a las nuevas tendencias y que utilice las nuevas tecnologías de información.
- Lograr que el equipo directivo este de acuerdo en la dirección y desarrollo del negocio
- Todos los miembros que conforman la organización estén bien orientados de los planes que tiene la dirección actual, de esta manera, el plan de marketing estratégico se convierte en un excelente herramienta de trabajo para el mejoramiento continuo de la compañía.

BIBLIOGRAFIA

- ✚ Certo Humberto Gerencia Estratégica segunda edición México distrito federal edición 3
- ✚ Serna Humberto Gerencia Estratégica, 9na. Edición, Colombia
- ✚ Biblioteca republica del Ecuador
- ✚ Biblioteca Banco central del Ecuador
- ✚ Michael Porter Ventaja Competitiva
- ✚ ZAMBRANO MORA Armando, Matemáticas Financieras, Colombia, Edit. Grupo Guía, 2004
- ✚ Meneses, Ediberto, Preparación y Evaluación de Proyectos
- ✚ <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>
- ✚ MANUAL DE CALIDAD ISO 9001-2000 Copyright 1997, 2008 Quality Systems Innovations, Inc pp. 13.
- ✚ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategia/
- ✚ Buscador GOOGLE
- ✚ El rincón del vago.com
- ✚ Egüez Delgado, Fausto Marcelo. Investigación Científica – El Trabajo Científico. 2da. Edición. Quito. Ecuador: Imprenta Miguel Gaviño, 2002.
- ✚ Bravo Valdivieso Mercedes. Contabilidad General – Quinta Edición Quito. Ecuador: Editora NUEVODIA, 2003.
- ✚ KOTLER PHILIP y ARMSTRONG GARY. Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. México. México: Editorial Pearson Educación, 2003.
- ✚ VASCONEZ Vicente. Contabilidad General para el siglo XXI. Segunda Edición: editorial Voluntad, 2002.

- ✚ Molina Antonio. Contabilidad General Básica. Tercera edición: editorial impretec. Febrero 2003.
- ✚ Stanley B. Block. Fundamentos de Gerencia Financiera. Novena edición: editorial Irwin McGraw-Hill. 2001.
- ✚ Naranjo Mario Análisis e Interpretación de Estados Financieros
- ✚ <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>
- ✚ http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista_period%C3%ADstica
- ✚ <http://www.ortegaabogados-ec.com/aldia/boletines/BOLETIN%2015%20-%20TEXTO.doc>
- ✚ <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>
- ✚ <http://www.monografias.com/trabajos6/semi/semi.shtml>
- ✚ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas