



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA PRODUCTIVA EN LA
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA MIRAVÁ TMM
C.A.**

AUTORES:

QUISHPI YUMBO STEFANY ALEXANDRA

TUTOR:

PhD. QUIMI DELGADO WILLIAM ROLANDO

GUAYAQUIL

2023



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan Estratégico para la mejora productiva en la empresa de transporte de carga pesada MIRAVÁ TMM C.A.	
AUTOR/ES: Quishpi Yumbo Stefany Alexandra	REVISORES O TUTORES: PHD. William Rolando Quimí Delgado
INSTITUCIÓN: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	GRADO OBTENIDO: Licenciatura en Administración de Empresas
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2023	N. DE PAGES: 109
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración.	
PALABRAS CLAVE: planificación, marketing, administración, transporte y estrategias.	
RESUMEN: El presente proyecto investigativo hace referencia a la búsqueda de los problemas existentes en la empresa de transporte de carga pesada Miravá C.A., la misma que a pesar de que tuvo años muy fructíferos a pesar de la pandemia que aquejó al país, ha mostrado reducciones en sus ingresos, situación que se le tribuye en gran parte a la falta de planificación estratégica y administrativa que actualmente posee. Por esta razón, se tomaron en consideración varias fuentes tanto primarias como secundarias para el desarrollo de los antecedentes de investigación y bases teóricas, al igual que el marco conceptual para la mayor comprensión del lector y el marco legal. Posterior a ello, la metodología de investigación se	

pone de manifiesto contribuyendo a recolectar información interna de la empresa, de sus principales colaboradores y de al menos uno de sus clientes para determinar su nivel de satisfacción con el servicio recibido por parte de la organización. Con esta información se procede al análisis de la misma y al uso de herramientas situacionales para determinar las debilidades y amenazas que posee la empresa, las mismas que se contrarrestan con las fortalezas y oportunidades, con la finalidad de que puedan ser lo suficientemente fuertes como para lograr superar las falencias detectadas en la empresa. Finalmente, se definen estrategias administrativas y de marketing que le permitirán a la empresa mantenerse en el mercado a lo largo del tiempo, las mismas que deben de innovarse de acuerdo al segmento de mercado enfocado y a las necesidades de los clientes.

N. DE REGISTRO:	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Quishpi Yumbo Stefany Alexandra	Teléfono: 0981607490	E mail: squishpiy@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>MSC. MACHADO ÁLVAREZ ÓSCAR PAUL Decano de la Facultad de Administración. Teléfono: 2596500 Ext. 201 E mail: omachadoa@ulvr.edu.ec</p> <p>MAE. AQUINO ONOFRE IRMA ANGÉLICA Directora de la Carrera de Administración de Empresas. Teléfono: 2596500 Ext. 203 E mail: iaquino@ulvr.edu.ec</p>	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA PRODUCTIVA EN LA
EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA MIRAVÁ TMM
C.A.

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

0%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.ulvr.edu.ec

Fuente de Internet

6%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 2%

Excluir bibliografía

Apagado



Firmado electrónicamente por:
WILLIAM ROLANDO
QUIMI DELGADO

Firma: _____

PHD. William Quimí Delgado

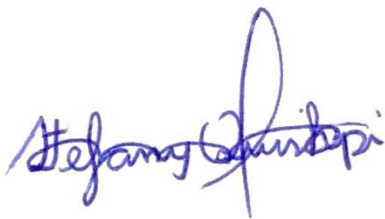
C.C.: 0907951909

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresada QUISHPI YUMBO STEFANY ALEXANDRA, declaran bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA PRODUCTIVA EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA MIRAVÁ TMM C.A., corresponde totalmente a los suscritos y se responsabilizan con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cede los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores



Firma: _____

Quishpi Yumbo Stefany Alexandra

C.I. 0953824265

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA PRODUCTIVA EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA MIRAVÁ TMM C.A., designado por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACIÓN de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA PRODUCTIVA EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA MIRAVÁ TMM C.A., presentado por la estudiante QUISHPI YUMBO STEFANY ALEXANDRA como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, encontrándose apto para su sustentación.



Firmado electrónicamente por:
WILLIAM ROLANDO
QUIMI DELGADO

Firma: _____

PHD. William Quimí Delgado

C.C. 097951909

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a Dios y a la Virgen María por permitirme estar con vida, por guiarme por el camino del bien hasta ahora y por tener a los seres que más quiero junto a mí. Agradezco a mis padres Manuel y María por los valores que me han inculcado, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida y sobre todo por brindarme su apoyo siempre que han podido, aunque mi mamá ya no esté físicamente gracias por seguirme guiando y cuidando desde el cielo. Agradezco también a mi esposo y a mi hijo puesto que son ellos mi cable a tierra y mi motor para seguir adelante en mi carrera profesional. A mis hermanas, aunque no ha sido fácil el camino, pero gracias por sus aportes y su ayuda para lograr esta meta. Les agradezco y les hago presente mi gran afecto hacia ustedes familia.

Quishpi Yumbo Stefany Alexandra

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico en primer lugar a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no decaer en los problemas que se me presentaban. A mi padre, Manuel quien por el soy lo que soy; por darme su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar y seguir preparándome. Me ha dado todo lo que soy como persona; valores, principios, empeño, perseverancia, y coraje para conseguir mis objetivos. A mi mamá, aunque ya no esté físicamente sé que ella desde el cielo está orgullosa de mí por haber cumplido una meta más en mi vida. También dedico esta tesis a mis hermanas, Bianca, Ariana y Brianna, ya que quiero ser ejemplo de perseverancia y empeño por ser la mayor. Y finalmente a mi esposo e hijo, por ser mi apoyo continuo, por estarme motivando día a día y ayudándome hasta donde sus alcances lo permitían. Tu ayuda ha sido fundamental.

Quishpi Yumbo Stefany Alexandra

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.3. Formulación de Problema	4
1.4. Sistematización del Problema	4
1.5. Objetivos de la Investigación.....	5
1.5.1. Objetivo General	5
1.5.2. Objetivos Específicos.....	5
1.6. Justificación de la Investigación	5
1.7. Delimitación o Alcance de la Investigación	6
1.8. Idea a defender	7
1.9. Línea de investigación institucional/ facultad.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes Referenciales	8
2.2. Marco Teórico.....	10
2.2.1. Planeación	10
2.2.2. Plan Estratégico	11
2.2.3. Análisis Situacional	20
2.2.4. Marketing	25
2.3. Marco Conceptual.....	29
CAPÍTULO III.....	32
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1. Enfoque de investigación.....	32
3.1.1. Enfoque Cualitativo	32
3.2. Método de investigación	32
3.2.1. Método Deductivo	32
3.3. Tipo de Investigación.....	33
3.3.1. Investigación Descriptiva.....	33
3.3.2. Investigación Explicativa.....	33

3.3.3. Investigación Bibliográfica.....	34
3.4. Técnicas e instrumentos de Investigación.....	34
3.4.1. Observación Directa.....	34
3.4.2. Entrevista	35
3.5. Población y Muestra	36
3.5.1. Población.....	36
3.6. Resultados de las entrevistas.....	37
3.6.1. Entrevista al gerente de la empresa.....	37
3.6.2. Entrevista al Gerente de Ventas	40
3.6.3. Entrevista a la secretaria de la empresa	43
3.6.4. Entrevista a un cliente actual de la empresa	45
3.6.5. Ficha de cotejo	48
3.7. Resultados de las fichas de observación	51
3.8. Informe General De La Investigación.....	53
3.8.1. Hallazgos.....	53
3.9. Nombre de la propuesta	54
3.10. Situación inicial o Análisis de la situación de le empresa	54
3.10.1. Matriz EFE.....	57
3.10.2. Análisis EFI	58
3.10.3. Análisis FODA.....	60
3.10.4. Posición Competitiva	61
3.10.5. Análisis de la Competencia.....	61
3.11. Propuesta de estrategias de Marketing.....	62
3.11.1. Estrategias de Servicio.....	62
3.11.2. Estrategias de precio	65
3.11.3. Estrategias de Plaza.....	67
3.11.4. Estrategias de Publicidad	67
3.12. Plan Financiero	72
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de la Matriz EFE.....	23
Tabla 2. Modelo de la Matriz EFI.....	25
Tabla 3. Ficha cotejo.....	48
Tabla 4. Ficha de observación del área de marketing.....	51
Tabla 5. Ficha de observación del área administrativa.....	52
Tabla 6. Modelo de la Matriz EFE.....	58
Tabla 7. Modelo de la Matriz EFI.....	59
Tabla 8. Análisis FODA.....	60
Tabla 9. Competencia Indirecta.....	62
Tabla 10. Costo de la estrategia de Seguro de carga opcional.....	63
Tabla 11. Costo de la estrategia de control y mantenimiento preventivo de unidades.....	64
Tabla 12. Costos de mantenimientos y controles adicionales de vehículos.....	65
Tabla 13. Costo de Estrategia de Plazos y Condiciones de Pago.....	66
Tabla 14. Costo de Estrategia de descuento por nivel de consumo.....	66
Tabla 15. Costo de Estrategia de distribución directa.....	67
Tabla 16. Costo de Estrategia de Imagen Corporativa.....	69
Tabla 17. Costo de Estrategia de Activaciones en Ferias.....	71
Tabla 18. Costo de Estrategia de Publicidad a través de Código QR.....	72
Tabla 19. Costo/Beneficio.....	72
Tabla 20. Inversión proyectada.....	73
Tabla 21. Ingresos de la empresa en los últimos 5 años.....	74
Tabla 22. Estado de resultados proyectado a 5 años.....	74
Tabla 23. Flujo de caja proyectado a 5 años.....	75
Tabla 24. Cálculo de la TMAR.....	76
Tabla 25. Indicadores financieros.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la empresa.....	6
Figura 2. Línea de Investigación.....	7
Figura 3. Fases de la planificación.....	11
Figura 4. Elaboración de un plan estratégico.....	13
Figura 5. Elementos del análisis FODA.	21
Figura 6. Actividad a la que se dedica la empresa.	54
Figura 7. Distribución de la empresa.	55
Figura 8. Volqueta y tractor de carga sobre oruga.....	56
Figura 9. Propuesta de logotipo de la empresa.	68
Figura 10. Feria de construcción en Guayaquil.	70
Figura 11. Código QR de la empresa.....	71

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Árbol de problemas.	86
Anexo 2. Recolección de materiales de carga.	87
Anexo 3. Transporte de tierra para construcción.	88
Anexo 4. Formato de la entrevista al gerente de la empresa.	89
Anexo 5. Formato de la entrevista al gerente de ventas.	91
Anexo 6. Formato de la entrevista a la secretaria.	93
Anexo 7. Formato de entrevista a un cliente.....	95
Anexo 8. Formato de la ficha de observación.....	97

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la Revista Vistazo (2020), el transporte pesado a nivel nacional es uno de los sectores que crece en cuanto a su demanda debido a que es considerado como un aparato productivo dentro del Ecuador. Este tipo de transporte es considerado como una gran contribución no sólo a la economía del país, sino también al de otras industrias y actividades relacionadas al comercio, construcción, turismo, entre otros. Además, dentro del PIB ecuatoriano el transporte de carga pesada aporta con al menos un 3,2% a nivel nacional siendo una de las fuentes generadoras de por lo menos 500 mil oportunidades de empleo.

A diferencia de muchas actividades económicas en el país, el transporte de carga pesada aumentó su rentabilidad de manera sorprendente durante la pasada pandemia de COVID-19. Esto se debe a que esta actividad fue la responsable de que la logística dentro del país no rompiera su cadena de comercio tanto a nivel nacional como internacional, debido a que el transporte de carga pesada era el encargado de trasladar desde un punto a otro no sólo alimentos o bienes de primera necesidad, sino también medicinas, combustibles, materias primas para la industria productora, entre otros.

Luego de conocer a detalle esta información acerca del transporte pesado en el país, se toma como objeto de estudio a la empresa de carga pesada Miravá C.A. que se encuentra dentro de la ciudad de Guayaquil, para de manera inicial conocer su situación actual a través de un análisis situacional usando matrices como FODA, EFI y EFE. Una vez que la problemática se haya identificado se procede a definir cada uno de los objetivos a desarrollar a lo largo del estudio para en base a ello de manera posterior definir estrategias tanto administrativas como de marketing que pueda ayudarle a la empresa a salvaguardar su permanencia dentro del mercado.

Luego de la identificación del problema se procede a describir los antecedentes de la investigación, tomando como guía estudios realizados con una temática similar a la que se pretende exponer en la actual investigación. De estos proyectos se toma como referencia las partes más importantes que pueden ser bases teóricas, metodología, desarrollo de propuestas o herramientas, entre otros. Posterior a ello con ayuda de los antecedentes se desarrolla el marco teórico, marco conceptual y el marco legal que mayor relevancia y conveniencia tengan para

el plan estratégico y el tipo de actividad económica a la que se dedique la empresa analizada que en este caso es la empresa Miravá C.A.

La metodología de investigación es un punto fundamental que no puede pasar desapercibido, por esta razón se tomó en consideración el enfoque netamente cualitativo, los tipos de investigaciones descriptiva, bibliográfica o documental y explicativo. Además, método de investigación fue sólo deductivo que con ayuda de las herramientas de investigación como la observación directa y las entrevistas lograron obtener información relevante para proponer estrategias sólidas en beneficio de la empresa.

Con los resultados de las entrevistas y fichas de observación se logran identificar las falencias que posee la empresa y en base a ello se desarrollan las estrategias administrativas y de marketing a proponer. Para finalizar, se realiza un cuadro comparativo entre los costos de cada una de las estrategias propuestas versus los beneficios cualitativos que estos podrían generarle a la empresa en el corto, mediano o largo plazo.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Plan estratégico para la mejora productiva en la empresa de transporte de carga pesada Miravá TMM C.A.

1.2. Planteamiento del Problema

La empresa de carga pesada MIRAVÁ TMM C.A., se encuentra prestando sus servicios de transporte a lo largo de los últimos 5 años, tiempo en el que se ha mantenido latente en el mercado a pesar de ser una empresa nueva, sin embargo, no se ha evidenciado mejoras en cuanto al rendimiento y el incremento de ingresos de la empresa. De manera inicial se le adjudicaba este estancamiento comercial a la crisis económica que atravesó el país a causa de la pandemia COVID-19, pero luego cuando esta crisis cesó y la reactivación económica en el Ecuador empezó a verse evidenciada, la empresa MIRAVÁ TMM C.A., no mejoró su rendimiento y ni mucho menos su productividad.

La empresa ha logrado ofrecer sus actividades dentro y fuera de la ciudad, con el servicio que es más solicitado para las compañías como lo es el transporte de materiales de construcción, arena, lastres, piedras, entre otros, pero no se evidencia una correcta administración tanto a nivel organizacional, como de marketing y financiero. Además, a pesar de contar sólo con 25 colaboradores, las funciones de estos no se encuentran correctamente definidas, lo que genera la duplicidad de puestos de trabajo, la pérdida de tiempo y recursos tanto físicos como económicos.

Miravá TMM C.A., es una empresa de transporte que se ha mantenido con un manejo bastante empírico, es decir sin ningún tipo de directriz profesional, lo que le ha generado grandes repercusiones. Por esta razón, la empresa carece de un control de los recursos físicos y financieros generados por los servicios prestados, lo que le impide lanzar un mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado. Al no tener un correcto control de los recursos, la mayor parte del dinero es utilizado para gastos personales de los superiores, más no para invertirlo en el crecimiento de la entidad.

En este proyecto se toma en consideración a los colaboradores como un factor importante dentro de la empresa, puesto que para realizar sus actividades se hace necesaria la utilización de la fuerza. Por esta razón, el trabajo tiene una función que se relaciona estrechamente con la productividad de su personal que inciden en el desarrollo de la empresa, la misma que depende de la fuerza humana para su desarrollo. Los colaboradores son quienes contribuyen al correcto funcionamiento de la empresa, por ende es necesario su trabajo en equipo para que las ventas de la empresa, su cartera de clientes y su productividad aumenten para beneficio de la organización.

La recopilación de las causas y efectos que se describieron en los párrafos anteriores se evidencian en el Anexo 1. Además, es importante recalcar que dentro de este proyecto se tomarán en consideración sólo uno de todos los problemas expuestos, siendo este la carencia de control de los recursos administrativos y de marketing generados por los servicios prestados, que genera como consecuencia el poco crecimiento y posicionamiento de la empresa Miravá TMM C.A., en el mercado. Todo esto con la finalidad de que la empresa se mantenga en el mercado, mejore su productividad, administración interna, y no sea como el sin número de empresas en el Ecuador, que empiezan con una gran ventaja competitiva pero que por falta de innovación o de planificación interna quiebran después de sus primeros años de vida.

Luego de analizar la problemática y la situación existente en la empresa Miravá TMM C.A., se ofrece que como solución se desarrolle un plan estratégico para la mejora productiva en la empresa Miravá TMM C.A. Esta solución, se expone con el objetivo de diseñar una ruta a seguir para que la empresa logre alcanzar las metas y objetivos trazados, ya sean estos a corto, mediano o largo plazo. Además de ello, para lograr el cometido es esencial que se conozca de manera inicial la realidad de la empresa, para lograr la identificación de las falencias y tomar decisiones en base a ellas.

1.3. Formulación de Problema

¿De qué manera el plan estratégico incidirá en la empresa de transporte de carga pesada Miravá TMM C.A.?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las bases teóricas sobre las que se fundamenta la investigación?

- ¿Qué factores micro y macroambientales afectan el desarrollo de la empresa?
- ¿De qué manera es posible solucionar la problemática que atraviesa actualmente la empresa?
- ¿Cómo determinar la factibilidad del proyecto?

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para la empresa de transporte de carga pesada MIRAVÁ TMM C.A.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Definir las bases teóricas necesarias para fundamentar la investigación.
- Realizar un análisis situacional para identificar a las variables que afectan directa e indirectamente a la organización de la empresa.
- Establecer estrategias administrativas y de marketing que contribuyan a solucionar la problemática existente.
- Determinar el costo/beneficio de la propuesta del proyecto.

1.6. Justificación de la Investigación

El proyecto que se muestra a continuación se justifica puesto que el plan estratégico logrará cumplir con los objetivos de la organización y contribuir a la mejora continua del rendimiento de la entidad, a través de la resolución de la problemática existente actualmente, que prácticamente se basa en un mal manejo de estrategias de marketing en la prestación de servicios. Además de ello, el plan estratégico logrará mejorar la imagen que los clientes perciben de la empresa y de los servicios que esta presta, para trabajar en conjunto a favor de la productividad y el rendimiento de los ingresos que percibe.

La elaboración y desarrollo de un plan estratégico le permitirá a la empresa de carga pesada Miravá C.A., establecer una cultura orientada al control, análisis y la prevención de riesgos de pérdida de clientes o posicionamiento, mientras se disfrutan de diferentes beneficios a nivel administrativo, de marketing y financiero. Otro de los beneficios es que el plan estratégico es una fuente de organización empresarial y administrativa, lo que facilita la distribución de

cargos, generando una gran reducción o eliminación de duplicidad de puestos o rotación excesiva del personal.

Para finalizar, es importante recalcar que un plan estratégico genera otro tipo de beneficios a la empresa como mejora del ambiente laboral, reduce el índice de ausentismos, mejora el posicionamiento de la empresa en el mercado, corrige errores en el funcionamiento de las estrategias de marketing, evita la pérdida de clientes, fideliza a los clientes actuales, evita una incorrecta toma de decisiones, fija metas o pasos a seguir, aumenta el volumen de ventas y por ende de ingresos, entre otros. En otras palabras, la planeación estratégica es la clave para que toda empresa, ya sea esta de bienes o servicios logre una estabilidad y planificación oportuna en cada una de sus áreas, garantizando de esta manera la permanencia de mencionada empresa en el mercado.

1.7. Delimitación o Alcance de la Investigación

El presente estudio tiene la finalidad de identificar la necesidad de los colaboradores con respecto al cuidado de su integridad al momento de realizar sus actividades laborales dentro de la empresa.

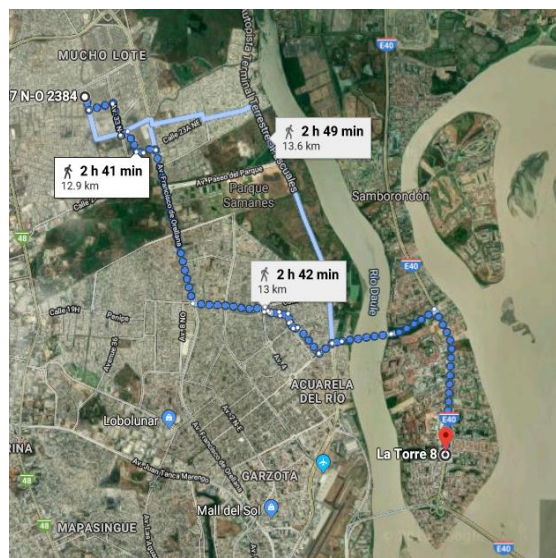


Figura 1. Ubicación de la empresa.
Fuente: Google Map (2023).

- **País:** Ecuador.
- **Provincia:** Guayas.
- **Cantón:** Guayaquil.
- **Período:** 2022 – 2023.

- **Empresa:** Transporte de materiales de carga pesada Miravá TMM C.A.
- **Población de estudio:** 25 colaboradores.

1.8. Idea a defender

Un plan estratégico incidirá en el desarrollo la empresa de transporte de carga pesada MIRAVÁ TMM C.A.

1.9. Línea de investigación institucional/ facultad

<i>Dominio</i>	<i>Línea institucional</i>	<i>Líneas de Facultad</i>
<p>Dominio 1.</p> <p>Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.</p>	<p>Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.</p>	<p>Desarrollo empresarial y del talento humano.</p>

Figura 2. Línea de Investigación.
Elaborado por: Quishpi, S (2023).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Referenciales

Los siguientes trabajos de titulación son provenientes de fuentes virtuales, los mismos que corresponden a estudios nacionales, es decir desarrollados dentro del territorio ecuatoriano. Los más relevantes fueron los siguientes:

El trabajo de titulación de Laban y Montoya cuyo tema fue Plan Estratégico para incrementar las ventas de la empresa Mi Ángel y su objetivo general fue incrementar las ventas de la ropa por catálogo de la empresa Mi Ángel en la ciudad de Guayaquil.

Los principales hallazgos fueron que fueron encontrados dentro de esta investigación se basaron en que se aplicaron estrategias de planeación para mejorar la productividad de la empresa, los mismos que se basaron en una propuesta enfocada en el incremento de conocimiento y fortalecimiento de las habilidades y capacidades de los trabajadores, a través de las capacitaciones del personal. Mediante esta herramienta se identificó y proyectó un escenario positivo con un incremento de ingresos, mejor atención a los clientes y la creación de una experiencia satisfactoria de compra. Por otra parte, es importante recalcar que el marketing digital tuvo gran protagonismo e impacto en el impacto de la imagen de la empresa frente a sus clientes y principales competidores (Laban & Montoya, 2018, pág. 18).

El trabajo de titulación de Ibarra & Carvajal cuyo tema fue plan estratégico para incrementar el volumen de ventas de la empresa Balloon y su objetivo general fue aplicar un plan de marketing estratégico que incremente el volumen de ventas de la empresa Balloon.

Los principales hallazgos de este proyecto se basaron en que la respuesta a la problemática que enfrentaba la empresa v fue la aplicación de un plan estratégico proyectado a un periodo corto de tres años. De la mano del marketing se predijo que la empresa lograría grandes impactos en sus ventas, incrementando su cartera de clientes y fidelizando los actuales, creando una imagen representativa de la empresa frente al mercado, creando una ventaja competitiva, entre otros (Carvajal & Ibarra, 2017, pág. 12).

El trabajo de titulación de Valencia cuyo tema fue plan estratégico de comercialización para incrementar el nivel de ventas del Comercial Franco, del cantón Ventanas y su objetivo general fue diseñar un plan estratégico de comercialización que mejore el nivel de ventas del Comercial Franco del cantón Ventanas.

A través de este proyecto, de manera inicial se identificó que una buena planificación enfocada en la mejora productiva o incremento de ingresos, debe de contar con la contribución de correctas estrategias de marketing. El plan estratégico le permitió a la Comercial Agrícola Franco generar ventajas competitivas que le permitan a los clientes sentir una mejor experiencia de compras y posterior a ellos fidelizarlos (Valencia, 2016, pág. 10).

A diferencia de los estudios mostrados anteriormente, los trabajos que se muestran a continuación corresponden a proyectos de investigación de universidades a nivel internacional, con la finalidad de tener otra perspectiva relacionada a la misma problemática que enfrenta en la actualidad la empresa de transportes de carga Miravá C.A.:

El trabajo de titulación de Muñoz & Olaya cuyo tema fue plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa DISTRITO MEDICAL S.A., y su objetivo general fue desarrollar un plan estratégico para incrementar las ventas de la empresa DISTRITO MEDICAL S.A. en un 10% para el año 2018.

Los principales hallazgos fueron que la empresa necesitó utilizar medidas de distribución en cuanto a sus puntos de ventas para poder abordar nuevos nichos de mercado. Para lograr fructíferos resultados fueron necesarias estrategias de planificación para de esta manera alcanzar el éxito en cada uno de los puntos de venta, debido a que la correcta toma de decisiones y organización eficiente de los recursos le permitirá a la empresa obtener una imagen más representativa en el mercado, con un mayor posicionamiento que el que tuvo desde sus inicios (Muñoz & Olaya, 2019, pág. 15).

El trabajo de titulación de Mena cuyo tema fue diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito "Santa Ana de Lima", y su

objetivo general fue desarrollar un plan estratégico para incrementar los ingresos de la cooperativa de ahorro y crédito "Santa Ana de Lima.

Los principales hallazgos fueron que se identificó una excesiva presencia de competidores con mejores estrategias de marketing más afianzadas al tipo de consumidores a los que se dirigen, además su posicionamiento en el mercado era mayor debido a la larga cantidad de años que dedicaron al ámbito financiero. Por esta razón, las estrategias de planeación estratégicas fueron más exhaustivas enfocadas en el aprovechamiento de las fortalezas de la cooperativa, las mismas que radican en el buen servicio al cliente que desde sus inicios ha ofrecido. Sin embargo, la poca inversión hacia el marketing digital es lo que le ha impedido crecer un poco más en relación a nuevos competidores (Mena, 2018, pág. 12).

El trabajo de titulación de Muñoz & Olaya cuyo tema fue la propuesta de un plan estratégico de gestión humana para la empresa Colombia Chef, y su objetivo general fue desarrollar un plan estratégico que incremente la productividad de la empresa Colombia Chef.

Los principales hallazgos fueron relacionados al servicio al cliente prestado por los colaboradores de la empresa, puesto que en su gran mayoría muchos de ellos desconocían de ciertas funciones, responsabilidades o movimientos de la empresa, por esta razón no siempre se encontraban capacitados para lograr brindar soluciones a los problemas o inquietudes de los clientes. Por ello, las estrategias en este caso fueron enfocadas en las capacitaciones de colaboradores para mejorar las fortalezas internas de la empresa de la mano de una reestructuración de recursos humanos para trabajar en equipo por el cumplimiento de los objetivos comunes (Parra, Ayala, & Rojas, 2018, pág. 16).

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Planeación

La planeación dentro de la administración de empresas se conoce como la base de toda organización, debido que es el pilar sobre el cual se forjan los cimientos administrativos, de los que depende el éxito o fracaso de una empresa. Dicho en otras palabras, la planeación es un proceso sistemático y organizado de los recursos tanto

internos como externos con los que cuenta una empresa para desarrollar sus actividades cotidianas, sin dejar de lado su función principal que es lograr el éxito de una organización a través del cumplimiento de sus metas u objetivos (Alfonso, 2020, pág. 32).

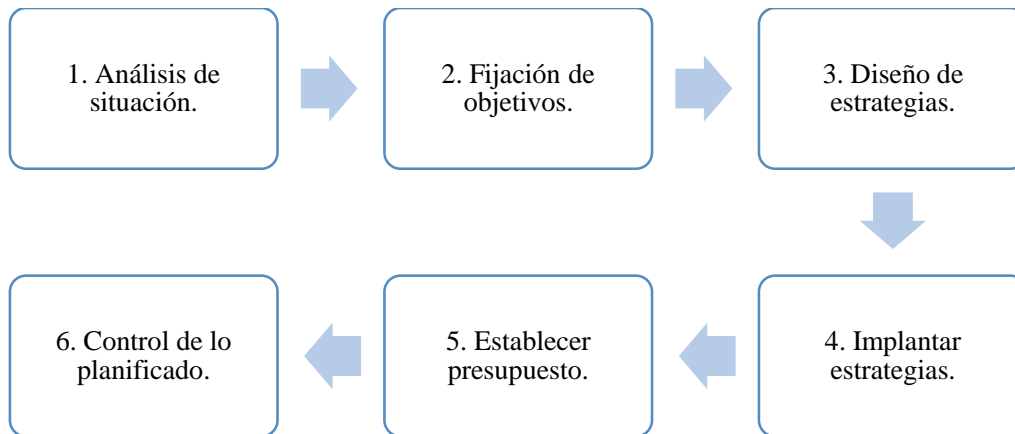


Figura 3. Fases de la planificación.
Elaborado por: Quishpi, S (2023).

De acuerdo a los autores Betancourt, Pabón, Campos, & Matulanda (2017), “la planificación toma en consideración los factores tanto internos como externos de la organización, para con ello diseñar las estrategias que contrarresten las debilidades de la empresa” (pág. 57).

La planificación es utilizada dentro de todas las áreas que conforman una empresa, especialmente en marketing, ventas y recursos humanos, que son los puntos en los que se centra la generación de ingresos de una compañía. Esta herramienta, logra que los colaboradores pongan su enfoque y esfuerzos sobre una meta a seguir, facilitando de esta manera la dirección y la toma de decisiones para los jefes o líderes. Además de ello, la planificación se enfoca mucho en trabajar de la mano de la misión y visión de la organización, para en base a ello realizar las proyecciones y definir objetivos a seguir (Capriotti, 2018, pág. 78).

2.2.2. Plan Estratégico

El plan estratégico o también llamada planeación estratégica consiste en analizar una determinada problemática de una empresa y objeto de estudio, para posterior a ello formular un plan a seguir que relaciona variables administrativos, organizacionales, de

marketing y financieros. Es importante recalcar que para que una planificación estratégica cumpla con las expectativas, es necesario que de manera previa se analicen los recursos tanto internos como externos con los que cuenta la empresa, para de esta manera saber lo que se tiene y lo que se desea lograr como institución (Bonari & Gasparín, 2017, pág. 66).

La planificación estratégica es punto de partida para aplicar o llevar a cabo ideas de negocio, toma de decisiones o implementación de acciones que marquen en rumbo de la organización. En otras palabras, este tipo de planificación marca la pauta para pronosticar o prever el éxito o fracaso de la empresa, previniendo de alguna manera posibles errores que atenten con el bienestar de la organización (Chapman, 2017, pág. 52).

De manera general un plan estratégico se plasma a través de un documento escrito que es modificado de acuerdo a las necesidades que vaya presentando la empresa durante la realización de su análisis situacional. La finalidad de ponerlo en marcha dentro de las empresas, se basa en la necesidad de recolectar información de las diferentes áreas de la empresas y de los recursos que poseen ya sean estos económicos, administrativos, de marketing, organizacionales, entre otros, para de esta manera facilitar la toma de decisiones (Esteves, 2019, pág. 93).

Según los autores Gordon, Welsch, & Hilton (2019), entre los principales beneficios que una empresa puede conseguir si se decide en aplicar un plan estratégico son los siguientes:

- Contribuye a mejorar las capacidades y habilidades de los trabajadores, quienes son el motor de la misma.
- Prepara a la empresa para que se encuentre lista ante cualquier tipo de eventualidad que pudiese ocurrir.
- Incrementa la productividad y rentabilidad tanto económica como productiva de la empresa, es decir que los ingresos de la organización tienden al alza.
- Mejora la administración, gestión y dirección de los recursos.
- Utiliza las debilidades y amenazas de la empresa para aprovecharlas y convertirlas en factores positivos.

- Permite mantener un orden, una estructura y pasos a seguir para el cumplimiento de objetivos en común.

De acuerdo al autor Sort (2019), la estructura de una correcta planificación estratégica depende mucho de la razón social a la que se dedique la empresa, sin embargo, de manera general la mayoría sigue una estructura que se basa en los siguientes puntos:

- Que los clientes internos y externos trabajen en conjunto de la mano con la misión de la empresa.
- Enfoque en la visión que se trata de los objetivos o metas que la empresa se ha trazado y propuesto alcanzar en un determinado periodo de tiempo, ya sea este corto, mediano o largo plazo.
- Analizar la situación de la empresa desde todos los ángulos posibles, es decir desde sus factores internos hasta llegar a los externos.
- Una vez que el problema a corregir haya sido identificado, se procede a definir estrategias que finalicen con su ejecución a través de un plan de acción.



Figura 4. Elaboración de un plan estratégico.
Elaborado por: Quishpi, S (2023).

2.2.2.1. Pasos para elaborar un Plan Estratégico.

Como se mencionó anteriormente es complicado encontrar una lista de pasos estrictos a seguir para lograr una planificación estratégica idónea. Esto se debe a que todas las empresas se dedican a actividades diferentes, sin embargo, de acuerdo a la recopilación de varios autores, en compendio se resumen en los siguientes pasos:

2.2.2.1.1. FASE 1.- Análisis de situación previa

El análisis o diagnóstico de la situación consiste en analizar de manera exhaustiva todos los factores positivos y negativos, ya sean estos internos o externos. Una vez que sean identificados se procede a describirlos y en base a ello generar objetivos encaminados a solucionar de una u otra manera la problemática o errores que se pudieron encontrar dentro de esta fase (Gordon, Welsch, & Hilton, 2019, pág. 102).

Dentro de la fase de diagnóstico generalmente el investigador logra palpar de manera más cercana las necesidades que atraviesa la empresa, los errores que se han cometido en el pasado y los recursos con los que cuenta para enfrentarse a la problemática existente. Además de ello, el diagnóstico contribuye a establecer procedimientos que podrían llegar a ser los pasos iniciales a seguir para cumplir los objetivos previamente definidos.

De acuerdo a los autores Ballou & Garrido (2016), entre las principales herramientas utilizadas dentro de esta primera fase que es el diagnóstico previo, se pudieron identificar las siguientes:

- Descripción histórica o antecedentes de entidad analizada, al igual que el detalle de la actividad económica a la que se dedica.
- El análisis FODA que se basa en describir las fortalezas y debilidades de la empresa como factores internos positivos y negativos correspondientemente, los mismos que pueden ser controlados por la empresa. Por otra parte, esta misma matriz se encarga de describir las oportunidades y amenazas de la empresa que lo único que las diferencia del caso anterior es que estos dos factores son externos, es decir que no pueden ser controlados post la empresa.
- La Matriz EFI, es una demostración cuantificada de los factores internos que se identificaron en la matriz FODA, es decir de las fortalezas y amenazas. Con los

resultados numéricos es más factible lograr tomar decisiones para el beneficio de la empresa.

- La Matriz EFE es la que cuantifica a los factores externos, a diferencia de la matriz EFI. En este caso, se le otorgan valores a las oportunidades y amenazas de la empresa para en base a ello, determinar si el entorno ofrece las suficientes cantidades de oportunidades que permitan contrarrestar los efectos externos negativos de las amenazas ofrecidas por el entorno.
- El análisis competitivo, le permite a la empresa conocer su posición en el mercado con relación a sus más cercanos competidores, los mismos que comparten ciertas características en común, esto con la finalidad de innovar y utilizar estrategias que le permitan a la empresa colocarse a la par o por encima de sus más cercanos y reales competidores.

2.3.2.1.2. FASE 2.- Bases de elaboración del plan estratégico.

De acuerdo a los autores González & Rodríguez (2019), las bases de un plan estratégico empiezan por una búsqueda teórica exhaustiva, la misma que en muchas de las ocasiones empiezan por libros o revistas científicas. Esto debido a que es fundamental que el investigador tenga clara la idea de qué es un plan estratégico y de al menos cuál es la estructura general que deben adaptar de un plan estratégico a la empresa u objeto de estudio investigado (González & Rodríguez, 2019, pág. 107).

Las bases de todo plan estratégico son los cimientos que se componen especialmente de estrategias para sostener el plan estratégico. Estas estrategias deben enfocarse en cumplir con las expectativas de los mandos directivos de la empresa, sin dejar de lado que su función primordial es la resolución de problemas, toma de decisiones, cumplimiento de objetivos y la prevención de futuros errores (Sainz, 2020, pág. 92).

El plan estratégico dentro de esta segunda fase, debe encargarse de la redistribución de la riqueza o recursos de la empresa, para de esta manera optimizar lo que tiene en la actualidad y tomar decisiones en cuanto a si necesita algo más. En otras palabras, en base al análisis de los factores con los que cuenta la empresa en un determinado momento, se pueden tomar decisiones acerca de las necesidades viables y efectivas que posee. Además de ello, las bases estratégicas se enfocan de manera íntegra en generar

un ambiente tanto interno como externo favorable para la empresa, garantizando de esta manera que los objetivos previamente planteados se cumplan (Saab, 2018, pág. 69).

De manera general las bases de un plan estratégico deben de ir estructuradas en base a criterios internos como la imagen o identidad que muestre la empresa hacia sus clientes; la distribución jerárquica y funciones de cada uno de sus colaboradores; y el flujograma que muestra los pasos a seguir de cada proceso de la empresa. Además de ello, de manera externa se deben de tener en consideración los factores que afectan directamente al desarrollo y permanencia de la empresa en el mercado, con la finalidad de contrarrestar todo efecto negativo que atente contra ella.

2.3.2.1.3. FASE 3.- *Objetivos y acciones.*

La tercera fase de un plan estratégico se basa en la definición de los objetivos que posteriormente se plasmarán en acciones a seguir para el desarrollo del proyecto. Sin importar si los objetivos fueron definidos en un tiempo corto o largo, es importante que sean medibles, cuantificables y alcanzables debido a que de ellos depende el éxito o fracaso de la planificación (Aljure, 2016, pág. 103).

De acuerdo a los autores (Goodstein, Nolan, Pfeiffer, & Bernal (Planeación Estratégica, 2018), una de las principales características de los objetivos es que no deben de ser extensos ni abstractos, por el contrario, lo que se busca es que sean lo más concretos posible con la finalidad de que no generen ningún tipo de incongruencias o confusiones con la empresa, metas o ideas a seguir. Además, los objetivos deben de ser muy claros y medibles, es decir que deben de ser alcanzables en términos numéricos o cuantitativos debido a que la exactitud de las matemáticas y la estadística son las medidas de exactitud para conseguir los resultados deseados por la organización (pág. 78).

Los objetivos cuando se tratan de un plan estratégico, es importante que sean reales, es decir que no sirve de nada establecer objetivos extremadamente espectaculares que la empresa no pueda costear y que generen ingresos o beneficios que no se puedan cumplir debido a la capacidad de la empresa analizada. En otras palabras, la definición de objetivos también depende de las condiciones y recursos que la empresa posea al momento de poner en marcha un plan estratégico (Milla & Martínez, 2020, pág. 111).

Existen dos tipos de objetivos de acuerdo al lapso de tiempo que duren, siendo estos a corto y a largo plazo. El tiempo que suelen durar los objetivos a largo plazo puede oscilar entre uno y seis meses, y suelen ser utilizados por empresas de mediana o gran magnitud. Por otra parte, los objetivos a largo plazo son aquellos que tienen una duración de un año o más, y son utilizadas en su gran mayoría por empresas pequeñas, pero esta no es una regla debido a que las empresas sin importar su tamaño definen sus objetivos de acuerdo a sus necesidades.

De acuerdo a los autores Laban & Montoya (2018), las características que posean los objetivos siempre van a ir encaminados a las necesidades o problemática que necesite ser resuelta por el plan estratégico. Entre las principales características que de manera general las empresas tratan de replicar son las siguientes:

- Los objetivos deben de ser medibles es decir deben de lograr ser cuantificados.
- Los objetivos deben de ser claros y específicos lo que significa que la empresa y los lectores deben de entenderlos de manera fácil, y sencilla.
- Deber ser reales, lo que hace referencia a que la empresa debe de estar en condiciones de lograr los objetivos propuestos.
- Los objetivos deben de ser temporales, es decir que tienen un lapso de tiempo en el que tienen que ser cumplidos.
- Deben de buscar el beneficio monetario y cualitativo para la empresa analizada, que en mucho de los casos se encaminan en incrementar los ingresos de la organización.

2.2.2.1.4. FASE 4.- Ejes estratégicos.

Esta cuarta etapa se basa en la definición de la ruta o proceso a seguir para las metas que la empresa posee a futuro, de la mano de una visión estratégica, es decir para que los objetivos planteados no se alejen de la realidad ni de la razón de ser de la empresa. En otras palabras, en este punto se ponen de manifiesto la cantidad de recursos físicos, intelectuales y monetarios que son necesarios para emprender la ruta de la planificación estratégica. Además, dentro de esta fase se debe de relacionar los objetivos establecidos en la fase anterior, puesto que todos los pasos a seguir deben de ir conectados con el diseño de estrategias (Monserrat, 2018, pág. 70).

De acuerdo a los autores Hernández & Godínez (2019), los ejes de la planificación estratégica se enfocan en el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados de manera

previa, de la mano de la misión y visión de la empresa. Entre los principales ejes, siendo estos los más utilizados y los que se pondrán en práctica en la presente investigación se encuentran los siguientes:

- Eje de marketing: Depende mucho los productos o servicios que ofrezca la empresa, pero se enfocan en el diseño y desarrollo de estrategias de mercadotecnia tradicional y digital, para conseguir mayores beneficios económicos, reconocimiento de la marca, posicionamiento, incremento de clientes, entre otros factores de los cuales depende la permanencia de una empresa.
- Eje estratégico: Consiste en seguir un sin número de pasos que comienzan con la definición de objetivos a favor de la empresa, para luego transformarse en estrategias que guardan una finalidad en específica y posterior a ello se transforman en acciones una vez que ya han sido puestas en marcha.
- Eje financiero: Hace referencia a toda la parte financiera y contable que maneja la empresa, debido a que de su buena administración y manejo depende no el éxito de la empresa sino también su permanencia en el mercado.

2.2.2.1.5. FASE 5.- Desarrollo de Acciones.

Esta fase es la que pone en marcha cada una de las estrategias que se han considerado en las fases anteriores. En la fase de desarrollo de las acciones no sólo se define la manera en la que se van a desarrollar las estrategias sino también los medios a través de los cuales es posible ponerlas en marchas, no sólo en la parte de recursos físicos o intelectuales sino también en la parte financiera o económica (Reyes, 2021, pág. 55).

El plan de acción hace referencia a un conjunto ordenado e interconectado de estrategias que tienen como función principal el resolver una determinada problemática. Es importante recalcar que un plan estratégico puede tener la cantidad de acciones necesarias para poder cumplir con los objetivos planteados de manera previa, es decir que no tienen ni un mínimo ni un máximo para desarrollarse, porque dependen netamente de las necesidades que tengan la empresa en un determinado momento (Luna, 2016, pág. 71).

De acuerdo al autor Choque (2020), la definición de los recursos tanto administrativos, físicos o financieros se definen teniendo en consideración varios aspectos tales como,

la capacidad productiva o de ofrecer servicio de la empresa, además de conocer si la empresa posee los recursos económicos necesarios para poder ejecutar todas las propuestas de estrategias administrativas, de marketing o estratégicas, definidas dentro del plan (pág. 45).

2.2.2.1.6. FASE 6.- Indicadores de evaluación.

Una vez que las estrategias y acciones se han llevado a cabo, el próximo paso es medir y controlar los resultados obtenidos, y el costo/beneficio que ha generado la propuesta. Con la finalidad de facilitar esta unidad de medida, se debe de realizar un seguimiento y evaluación a través de indicadores de marketing o administrativos a los que se les conoce como KPIs. Además, al igual que los objetivos estos deben de ser claros, factibles, medibles y deben de ir directamente relacionados con solucionar los problemas (Lazzati, 2018, pág. 83).

Los indicadores son capaces de medir la eficacia y eficiencia de las estrategias que se han puesto en acción. El primer paso para iniciar con esta medición o control, es necesaria la recopilación de datos que arrojen como resultados mencionadas estrategias, lo más efectivos es que estos datos y sus beneficios sean cuantitativos, sin embargo, también es importante la información cualitativa porque de ello depende en gran cantidad la satisfacción de los consumidores de la empresa analizada.

Según Alfonso (2020), los indicadores de control de plan estratégico pueden ser cualitativos o cuantitativos. A continuación, se muestran aquellos que guardan mayor relación con el presente plan estratégico:

- Incremento de los beneficios monetarios o también llamado ventas.
- Índice de productividad.
- Índice de aumento de clientes.
- Porcentajes de eficiencia.
- Porcentaje de eficacia.
- Índice de satisfacción de los clientes.
- Número de suscriptores en medios digitales.

Los conceptos mostrados anteriormente han servido de base para la propuesta que se ofreció luego de analizar y recopilar información a través de las herramientas y técnicas de investigación. A través de cada una de las fases del plan estratégico se podrá aplicar en la empresa de transporte de carga pesada Miravá C.A, con la finalidad de mejorar la productividad de la empresa, a favor de buscar el crecimiento sostenible de la organización. Para finalizar, el hecho de conocer los pasos a seguir para el desarrollo de un plan estratégico, es fundamental para resolver los problemas o las necesidades de la empresa y también para evitar cometer errores que puedan poner en riesgo la permanencia de la empresa en el mercado.

2.2.3. Análisis Situacional

El análisis situacional hace referencia al estudio que se realiza de un objeto de estudio, situación o empresa con la finalidad de identificar sus necesidades, problemas, errores, falencias, debilidades o a su vez fortalezas u oportunidades que esta pueda llegar a tener de manera interna o externas. Dentro de este análisis, es posible detectar el desarrollo actual e histórico de una empresa con relación a su entorno (Ballou & Garrido, 2016, pág. 79).

El análisis situacional es la forma mediante la cual una empresa es capaz de conocer su posición dentro de un espacio de tiempo previamente establecido. Este proceso es fundamental para optimizar los recursos que posee la organización, y además de ello se puede identificar los elementos o factores tanto positivos como negativos que son capaces de afectar de una u otra manera al desarrollo de la misma. Por esta razón, el entorno es fundamental para la toma de decisiones, debido a que es el ambiente en donde se desarrolla la organización (Capiotti, 2018, pág. 105).

Existen muchas matrices o métodos para poder determinar la situación actual de una empresa, sin embargo, las más comunes o utilizadas son el análisis FODA, las matrices tanto EFI como EFE, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la matriz de análisis PESTEL, entre otros. La correcta utilización de una o varias de las matrices mencionadas anteriormente, son una pieza clave para el correcto desarrollo de la propuesta y facilita la toma de decisiones en el corto, mediano o largo plazo.

2.2.3.1. Análisis FODA.

El análisis o matriz FODA, es una herramienta de identificación de la posición de una determinada empresa en un periodo de tiempo determinado. Esta matriz es fundamental dentro de un plan estratégico puesto que permite conocer el interior y exterior de la entidad de manera cualitativa. Al hacer referencia a la parte interna de la empresa se hace referencia a las fortalezas (factor positivo) y debilidades (factor negativo). Por otra parte, esta matriz también evalúa el exterior de las empresas o proyectos a través de las oportunidades (factor positivo) y amenazas (factor negativo) (Bonari & Gasparín, 2017, pág. 117).

La siguiente figura, muestra a cada uno de los elementos que conforman la matriz FODA con sus respectivas definiciones:



Figura 5. Elementos del análisis FODA.
Fuente: Chapman (2017).

La matriz FODA es importante debido a que permite obtener información de la empresa de manera más clara, que logra un mejor entendimiento de las necesidades que esta posee y de los recursos con los que cuenta para hacerle frente a los factores negativos internos o externos que se le presenten en el desarrollo cotidiano de actividades organizacionales. Además, las estrategias que se diseñen a partir del análisis FODA

contribuyen al desarrollo sostenible de la empresa y al incremento de su productividad (Luna, 2016)

La matriz FODA es la más utilizada dentro de un plan estratégico debido al direccionamiento que les brinda a las empresas y por su bajo costo, es prácticamente como realizarle una radiografía a la organización, para detectar los puntos más fuertes y débiles. Sin embargo, es importante recordar que dentro de esta matriz no todo es bueno ni controlable, debido a que los factores externos como son provenientes del entorno o parte externa, no pueden ser controlados por la empresa, tan sólo de debe de aprender a vivir con ellos y evitar que causen efectos adversos lo suficientemente negativos como para atentar con su permanencia. Pero al tratarse de factores internos positivos, igual que los negativos no son controlables, pero es necesario que se detecten los mecanismos para aprovecharlos en favor de la empresa (Goodstein, Nolan, Pfeiffer, & Bernal, 2018, pág. 77).

2.2.3.2. Matriz EFE.

La matriz EFE es una parte del análisis FODA porque sólo analiza la parte externa de la misma, pero de manera cuantitativa, es decir que se le otorgan valores de acuerdo a varios factores obtenidos mediante la observación directa del investigador. A través de esta matriz se logra resumir la información recopilada mediante las técnicas de investigación, para identificar el impacto que tendrá en la empresa, sea este negativo o positivo, ya que en base a ello se tomarán las medidas correctivas necesarias y así reducir los riesgos (Valencia, 2016, pág. 86).

De acuerdo al autor Sainz (2020), los pasos para desarrollar de manera correcta la matriz EFE son los siguientes:

- Tomar de la matriz FODA la lista de las oportunidades y amenazas que más relevancia o mayor influencia tengan en la empresa (es preferible que sean la misma cantidad en cada uno de los factores).
- A cada factor se le debe de asignar un peso, los que deben sumar 0,50 para los factores internos y 0,50 para factores externos, es decir 50% para cada parte, lo que en conjunto suman 1 o el 100%.
- El siguiente paso es otorgarle una calificación a cada factor, esto depende de lo que haya observado el investigador y va entre 3 y 4 puntos. Al calificar con 4 y 3 siendo 4

una oportunidad fuerte y 3 una oportunidad débil. En el caso de las amenazas la calificación es 1 cuando se trata de una amenaza fuerte y de 2 cuando es débil.

- El próximo paso consiste en obtener la calificación final, que es el resultado de multiplicar el peso por la calificación individual de cada elemento.
- El valor total de la matriz es la suma de todas las calificaciones ponderadas, que puede ir desde 1 punto y oscila entre los 4 puntos, siendo el 2.5 el promedio de la matriz. Cuando el resultado se encuentra por encima de 2.5 significa que las oportunidades se encuentran favorables y pueden llegar a contrarrestar a las amenazas expresada por el entorno. Por el contrario, cuando el resultado se encuentra por debajo del promedio, esto significa que los efectos adversos del entorno son más fuertes que las oportunidades, por ende se deben de tomar decisiones rápidas para evitar cometer errores.

Tabla 1. *Modelo de la Matriz EFE.*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50% (0,50)		
Amenaza 1 (débil)		2	(Peso x Calificación)
Amenaza 2 (fuerte)		1	(Peso x Calificación)
Amenaza 3 (débil)		2	(Peso x Calificación)
OPORTUNIDADES	50% (0,50)		
Oportunidad 1 (débil)		3	(Peso x Calificación)
Oportunidad 2 (fuerte)		4	(Peso x Calificación)
Oportunidad 3 (débil)		3	(Peso x Calificación)
Total	100% (1,00)		

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

2.2.3.3. Matriz EFI.

Según Westwood (2017), “la matriz EFE es una parte del análisis FODA porque sólo analiza la parte externa de la misma pero de manera cuantitativa, es decir que se le otorgan valores de

acuerdo a varios factores obtenidos mediante la observación directa del investigador” (pág. 70).

De acuerdo al autor Sort (2019), los pasos para desarrollar de manera correcta la matriz EFI son los siguientes:

- Se toma de la matriz FODA la lista de las fortalezas y debilidades con más influencia dentro de la empresa.
- Se le debe asignar un peso a cada factor, en conjunto deben sumar 0,50 (50%) las fortalezas y 0,50 (50%) las debilidades, lo que en conjunto suman 1 (100%).
- El siguiente paso es otorgarle una calificación a cada factor de entre 3 y 4 puntos. Al calificar con 4 se trata de una fortaleza fuerte y 3 una fortaleza débil. En el caso de las debilidades la calificación es 1 cuando se trata de una debilidad fuerte y de 2 cuando es débil.
- Para obtener la calificación final, se debe multiplicar el peso por la calificación individual de cada elemento.
- El valor total de la matriz es la suma de todas las calificaciones ponderadas, siendo el 2.5 el promedio de la matriz lo que significaría que la empresa analizada se encuentra en equilibrio. Cuando el resultado se encuentra por encima de 2.5 significa que las fortalezas superan a las amenazas y son capaces de contrarrestar los efectos negativos e internos que estas generan. Por el contrario, cuando el resultado se encuentra por debajo del promedio, hace referencia a que la empresa no cuenta con los factores favorables internos necesarios para contrarrestar las debilidades de la empresa.

La matriz EFI es una herramienta que a diferencia de la matriz EFE, esta se encarga de cuantificar las fortalezas y debilidades de una determinada empresa, con la finalidad de corregir errores internos que puedan llegar a afectarle a futuro. En otras palabras, la matriz EFI es un pilar fundamental en la toma de decisiones y reduce el impacto negativo de las falencias que pueda llegar a presentar el negocio. Además, se la conoce como la matriz auditora puesto que realiza un análisis y evaluación a manera de radiografía de la situación actual de la empresa, con el objetivo de diseñar y aplicar estrategias que optimicen la utilización de recursos (Ballesteros, 2020, pág. 101).

La siguiente tabla, muestra el modelo de una matriz EFI general y de ejemplo que puede ser utilizada de manera genérica por cualquier tipo de empresa:

Tabla 2. *Modelo de la Matriz EFI.*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES	50% (0,50)		
Debilidad 1 (fuerte)		1	(Peso x Calificación)
Debilidad 2 (débil)		2	(Peso x Calificación)
Debilidad 3 (fuerte)		1	(Peso x Calificación)
FORTALEZAS	50% (0,50)		
Fortaleza 1 (fuerte)		4	(Peso x Calificación)
Fortaleza 2 (débil)		3	(Peso x Calificación)
Fortaleza 3 (fuerte)		4	(Peso x Calificación)
Total	100% (1,00)		

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

Según el autor Dib (2019), la matriz EFI también es conocida por muchos autores como MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos). La matriz FODA y las fuerzas de Porter son de gran ayuda para completar de manera eficiente y alcanzar el éxito de mencionada matriz. A pesar de que es una matriz de factores internos, en muchos de los casos el entorno que rodea a la empresa influye significativamente en el desarrollo de las actividades de la misma (pág. 59).

2.2.4. Marketing

El marketing es el sistema que utilizan las empresas para dar a conocer los bienes que ofrecen en el mercado. A través de las estrategias de mercadotecnia es posible investigar el mercado al cual se enfocan los bienes o servicios, ofrecer una propuesta de valor para llamar la atención de los consumidores y buscar los beneficios adecuados para que los clientes o consumidores puedan satisfacer sus necesidades. Además, es

importante definir un segmento de mercado al cual se enfocan todos los esfuerzos de publicidad y promoción (Fernández, 2015, pág. 68).

Existen varios tipos de marketing, pero los más utilizados en la actualidad por la mayoría de las empresas son el marketing tradicional y el marketing digital. El marketing tradicional es el que se basa en las recomendaciones, el boca a boca, el que utiliza volantes, trípticos y ningún otro tipo de medios tecnológicos para llevarse a cabo. Por otra parte, el marketing digital es aquel que hace uso del Internet y de todos los medios digitales a su paso para lograr atraer a la mayor cantidad de clientes mediante redes sociales y algoritmos que son utilizadas al momento de realizar pautas publicitarias (Westwood, 2017, pág. 99).

El objetivo central del marketing digital es la captación de nuevos clientes y de la retención de los consumidores actuales, con la finalidad de generar la mayor cantidad de beneficios monetarios posibles para la empresa que aplique estrategias de mercadotecnia. La fidelización es otra de las metas que las empresas buscan cuando emprenden proyectos y propuestas de publicidad, promociones y lanzamientos de nuevos productos o servicios, sin dejar de lado la esencia de las ventas que es la satisfacción de las necesidades de un grupo objetivo específico (Ballesteros, 2020, pág. 107).

2.2.4.2. Las 4p del marketing

El marketing y sus 4p son los elementos del marketing que contribuyen a conocer la situación actual de los bienes o servicios que una empresa desea ofertar a su público objetivo. Además, esta herramienta le permite al negocio identificar lo que tiene y ofrecer alternativas, propuestas o estrategias para ofrecer una mayor propuesta de valor a sus clientes (Alonso, 2018, pág. 45).

En la actualidad, muchos autores han dejado de lado la utilización de las 4Ps haciendo alusión de que una empresa necesita de 8Ps añadiendo a las personas, procesos, presencia y productividad como los cuatro elementos adicionales para que este lienzo sea completo. Sin embargo, en la mayoría de planes de negocios y planes estratégicos

sólo se utiliza las principales y más comunes 4Ps que son producto, precio, plaza/distribución y promoción o publicidad (Anglada, 2021, pág. 72).

De al autor Díaz (2018), “las 4P del marketing sirven para diseñar estrategias de lanzamiento y presentación de bienes o servicios hacia un público específico, para que sean capaces de cautivar a los clientes e introducirse en la mente de los consumidores” (pág. 60).

2.2.5.1. *Producto.*

Dentro de la P de producto, el investigador debe de definir con exactitud cada una de las características y beneficios que ese bien le va a generar a sus posibles consumidores. Además, en este punto se detallan todos los bienes o servicios ofertados, es decir la cartera de productos, los modelos, las marcas, posibles nuevos productos, diseños, entre otros (Alfonso, 2020, pág. 57).

El producto es el bien que una empresa muestra al mercado como posible opción a cubrir una necesidad por parte del mercado. En este punto se detallan no sólo las características que posee el producto, sino también los beneficios o la importancia que les pueden generar a sus consumidores. Además, el servicio al cliente, las políticas de garantía, la durabilidad y calidad de los productos también son aspectos importantes que se describen con mayor formalidad, los mismos que beneficiarán a la oferta de los productos o los condicionará al momento de su comercialización (Chapman, 2017, pág. 75).

Un punto importante a recalcar es que la P de producto, también hace referencia a los servicios puesto que una empresa no sólo vende vienes sino también vende y exporta servicios de cualquier índole.

2.2.5.2. *Precio.*

El precio hace referencia no sólo al valor en dólares que puedan costar un bien o servicio, sino también al valor representativo del mismo debido al tiempo en que tardaron en fabricarlo, la calidad del mismo, la logística o proveniencia, entre otros. En el caso de servicios, el precio también depende del recursos humano que lo realice, del tiempo que ha empleado y del tipo de actividad que se deba realizar (Aljure, 2016, pág. 112).

A continuación, se muestra una fórmula que describe perfectamente cada uno de los elementos que compone al precio:

$$\text{PRECIO} = V. \text{ Monetario} + \text{Tiempo empleado} + \text{Esfuerzo para obtenerlo}$$

Para determinar el precio, es indispensable que de manera inicial se determine el costo de producción o adquisición, posterior a ello calcular el margen de utilidad que son prácticamente las ganancias. Luego de ello se es posible determinar la opción de ofrecer descuentos y política de precios para atraer a clientes. Además, la fijación de precios se puede establecer por el coste de producción, en base a los precios establecidos por la competencia, en economías de escala y basados en la demanda (Fernández, 2015, pág. 81).

2.2.5.3. Plaza/Distribución.

De acuerdo a los autores Goodstein, Nolan, Pfeiffer, & Bernal (2018), la P de plaza o distribución es el camino a seguir para llevar un bien o servicio desde un punto de inicio a otro de llegada, sin importar la distancia que haya entre los dos puntos. En otras palabras, este elemento del marketing tiene como objetivo poner en el menor tiempo posible el producto a disposición de los clientes, estimulando su intención de compra (pág. 123).

La capacidad y el precio del distribuir son fundamental al momento de elegir la plaza, medio o canal de distribución, puesto que la eficiencia de esta P depende del poder de adaptarse al cambio del distribuidor. En la actualidad, no se puede identificar un canal de distribución ideal o específico para un determinado segmento de mercado o para un producto específico, sin embargo, el merchandising es una herramienta que dentro del plaza contribuye a la estimulación de la compra de un bien (Westwood, 2017, pág. 34).

2.2.5.4. Promoción.

La promoción o publicidad hace referencia a la búsqueda de beneficios o estrategias encaminadas a la atracción de nuevos clientes, mediante la utilización de medios digitales o físicos. La propuesta de valor será mostrada, dependiendo de las características de los productos o servicios, el mercado en el que se expongan, la competencia y el capital invertido en las estrategias de marketing (Saab, 2018, pág. 56).

De acuerdo a los autores Lara, Brucil, & Saráuz (2019), lo que busca la publicidad es mantener una constante comunicación entre la empresa y los clientes, además de resaltar los beneficios o características de los productos. Esta herramienta busca que la imagen de la empresa se vea beneficiada, explotar en su máxima expresión los recursos con los que se cuentan, logrando fomentar el consumo y la aceptación de los bienes o servicios que se comercializan (pág. 81).

La mayoría de los conceptos expuesto anteriormente sirvieron en la presente investigación como un medio de identificación, análisis, comparación y reflexión acerca de los resultados obtenidos, sirviendo como guía para el desarrollo de la propuesta que contribuya a mejorar la productividad de la empresa de carga pesada Miravá C.A. Además, los conceptos relacionados al marketing y planeación estratégica marcarán el camino a seguir para que la empresa pueda tomar decisiones, planificar, organizar y aprovechar de la mejor manera los recursos con los que cuenta.

Los conceptos del análisis situacional como matriz FODA, modelo EFI y EFE le servirán a la empresa para conocer las fortalezas y falencias que poseen para trabajar en base a ello, generando mayores beneficios para la empresa de carga pesada Miravá C.A. Además, las bases teóricas también fueron una fuente y pilar para la estructuración de cada uno de los capítulos que se muestran dentro del presente proyecto.

2.3. Marco Conceptual

El marco conceptual es el conjunto de palabras que para el lector pueden resultar desconocidas. Por esta razón, esta sección del capítulo II, sirva para que los lectores puedan encontrar respuestas a palabras relacionadas a la administración de empresas, que es la base de la conceptualización teórica del proyecto.

- **Efectividad:**

La efectividad consiste en mantener en equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, es decir lograr que, con la cantidad estimada o proyectada de recursos, se consigan los resultados planificados de manera inicial.

- **Eficacia:**

La eficacia consiste en la correcta utilización de los recursos que han sido proporcionados por parte de la empresa, con la finalidad de alcanzar las metas trazadas dentro de la planificación. En otras palabras, la eficacia es la optimización y aprovechamiento de los medios de manera sostenible.

- **Estrategia:**

La estrategia consiste en la puesta en marcha de una idea para lograr cubrir las necesidades no sólo de la empresa de manera interna, sino también con los clientes o consumidores que son la parte externa con la que se relaciona una empresa. Además, para llevar a cabo una estrategia es necesario seguir un conjunto de pasos o procedimientos que tienen como finalidad lograr beneficios que en su gran mayoría son monetarios, siendo esta la meta de cualquier organización con fines de lucro.

- **Planeación:**

La planificación es el punto de partida de un proyecto o idea que se desea plasmar a la realidad. Dentro de este paso se logra fijar una meta a seguir y se definen objetivos a desarrollarse a lo largo de mencionado proyecto. En otras palabras, desde el punto de vista administrativo dentro de la planeación se moldean los cimientos iniciales de los que dependen el éxito o fracaso de la empresa.

- **Productividad:**

La productividad es la forma en la que se mide el rendimiento y desarrollo de una determinada empresa, sin importa si esta vende bienes o presta servicios. En otras palabras, la productividad hace referencia a un cálculo dentro de un periodo de tiempo establecido, que relaciona a todos los recursos utilizados en el proceso de producción o comercialización de bienes.

- **Propuesta de investigación:**

Una propuesta de investigación es el resultado de un conjunto de información recopilada con ayuda de fuentes virtuales o físicas, además de la utilización de técnicas e instrumentos de investigación. Luego de la identificación de la necesidad o problemática que enfrenta una

empresa, para luego establecer y poner en marcha ciertas ideas que se expresan como respuesta o soluciones óptimas a la problemática existente.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de investigación

3.1.1. Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo se enfoca en la parte teórica o literal de la investigación, desde el enfoque en el que los individuos dentro del proyecto puedan expresar libremente sus puntos de vista y la forma en la que se desarrollan en el entorno de la investigación. Entre las principales características del enfoque cualitativo se basa en describir, analizar y resumir los datos que no posean ningún enfoque numérico acerca del fenómeno u objeto de estudio (Monje, 2017, pág. 101).

El enfoque de investigación utilizado fue cualitativo, debido a que se empleó una metodología que aplica las entrevistas y las fichas de observación como medios de recolección de datos. Durante la entrevista al personal interno y expertos relacionados el tema del manejo y desarrollo de la empresa Miravá TMM C.A., se les fue entregado un cuestionario de preguntas abiertas, con la finalidad de que las personas seleccionadas para contestarlo sean libres en sus expresiones y manifestaciones.

3.2. Método de investigación

3.2.1. Método Deductivo

La deducción o método deductivo hace referencia a una forma descendente en el que se visualiza y desarrolla una investigación, puesto que inicia analizando ideas generales o conclusiones para en base a ello dividir las en varias partes o llamadas premisas. Además de ello, es importante recalcar que el hecho de encontrar premisas, estas no necesariamente son verdaderas, puesto que en muchas ocasiones la información encontrada sirve para negar una hipótesis afianzada de manera inicial (Díaz & León, 2019, pág. 78).

El método deductivo es el utilizado en el presente trabajo porque logró partir desde ideas particulares o también llamadas premisas para luego encontrar conclusiones generales a la problemática previamente establecida. La ficha de observación y la entrevista sirvieron para recolectar información interna y del extorno de la empresa, y en base a ello establecer parámetros que guiaron el desarrollo del presente plan estratégico. De esta manera se ha

logrado identificar, evaluar y levantar datos sobre los problemas que la empresa presenta especialmente en el área de control administrativo y estratégico al no contar con estrategias sólidas y estructuradas.

3.3. Tipo de Investigación

3.3.1. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva consiste en explicar de manera muy detallada el desarrollo de un objeto de estudio, esto se lo logra en la mayor parte de las ocasiones con ayuda de la información recolectada por parte de las técnicas de investigación. En otras palabras, la investigación descriptiva busca saber el qué y por qué de una situación o fenómeno de estudio (Naupás, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2016, pág. 81).

El tipo de investigación fue descriptiva debido a que se explicó con mucho detalle la problemática existente en la empresa Miravá C.A., que en su gran mayoría va enfocada a la poca productividad de la misma, situación que se le adjudica a la mala aplicación de estrategias de marketing y a la deficiente administración del capital humano que allí labora. Además, ayuda la descripción de las bases teóricas contribuyó para que la propuesta de investigación pueda desarrollarse con facilidad y así se cumplan con cada uno de los objetivos propuestos de manera inicial.

3.3.2. Investigación Explicativa

Según Quezada (2021), “la investigación explicativa consiste en argumentar con razones válidas el desarrollo o manera de actuar del objeto de estudio o fenómeno. En otras palabras, este tipo de investigación detalla los motivos y condiciones en las que se desarrollan las variables” (pág. 97).

Este método se pudo utilizar para el análisis de cada una de las entrevistas realizadas, puesto que fueron analizadas en la búsqueda de respuestas que contribuyeron al desarrollo de la propuesta de investigación. A través de este tipo de investigación se interpretaron los resultados obtenidos con respecto a la problemática existente en la empresa Miravá C.A., logrando de esta manera tomar decisiones oportunas en beneficio de la organización.

3.3.3. Investigación Bibliográfica

La investigación bibliográfica o también llamada documental hace referencia a la utilización de fuentes físicas o virtuales de medios como libros, artículos, revistas, tesis, monografías, entre otros, los mismos que guardan una amplia relación con el tema de investigación. Estos medios tienen como finalidad ofrecer una abanico de respuestas y conceptualizaciones que generan un enfoque dirigido al tema estudiado, además, orienta al investigador en la correcta estructuración de bases teóricas y de la propuesta (Lerma, 2017, pág. 81).

Gracias a la investigación bibliográfica dentro de la presente investigación, se logró consolidar un marco teórico o bases teóricas y antecedentes de la investigación sólidos, capaces de influir en el desarrollo de todo el proyecto en especial de la propuesta de investigación que es prácticamente el producto final del trabajo. A través de medios tanto físicos, pero en su mayoría virtuales se logró tomar como modelo estudios similares, con enfoques, problemáticas y objetivos semejantes, logrando de esta manera tomar lo mejor de cada uno de esos escritos y luego plasmarlos en la resolución de la problemática que aqueja a la empresa de transportes de carga pesada Miravá C.A.

3.4. Técnicas e instrumentos de Investigación

3.4.1. Observación Directa

La observación directa es una técnica de uso común especialmente en la investigación de campo, debido a que le permite al investigador poder palpar el objeto de estudio de manera directa, para lograr analizar la situación u objetivo del cual se está investigando. De esta manera la información suele ser más confiable y con un porcentaje de error expresado a la mínima, siempre y cuando el investigador no genere ningún juicio de valor o subjetividades durante el proceso (Ferreira & Perroni, 2017, pág. 77).

Se utilizó la observación directa con ayuda de fichas de observación realizada a la parte de oficinas y administración de la empresa de transporte de carga pesada MIRAVÁ TMM C.A., y otra al proceso de transporte que se realiza desde un punto a otro, para poder identificar la problemática existente. A partir de esta información, se pudo tomar los correctivos necesarios que contribuyeron a la creación de una propuesta sólida.

3.4.1.1. Ficha de Observación

Las fichas de observación son un instrumento de investigación usado para registrar todo aquello que se registra gracias a la observación directa. Esta ficha suele ser un documento escrito, el mismo que a lo largo de los años también se lo elaborada de manera virtual, siendo este uno de los mecanismos de recolección de datos más efectivos, puesto que recolecta y resume información generada de un hecho que ha sido palpable por el investigador (Quezada, 2021, pág. 82).

Las fichas de observación destinadas a esta investigación fueron dos, las mismas que se enfocaron en una parte al proceso que desarrolla la empresa Miravá C.A., al momento de realizar el servicio de transporte de materiales de carga pesada de un lugar a otro. Por otra parte, la otra ficha de observación fue destinada al área administrativa y de marketing que se encuentran desarrolladas de manera conjunta, debido a que de la planificación interna de estas áreas depende el futuro de la empresa, por ende, fue necesario identificar las falencias que poseen.

3.4.2. Entrevista

La entrevista es una técnica de investigación que consiste en realizar un conjunto de preguntas abiertas a una o más personas que tienen conocimientos acerca del tema que se va a tratar en este proceso de comunicación. Entre los principales objetivos de la entrevista se encuentran el hecho de obtener las opiniones, ideas o perspectivas del o los entrevistados con respecto a un tema específico. Además, cuando se trata de una entrevista que servirá para una investigación científica, generalmente se busca a entrevistados que sean expertos del tema central y el entrevistador pasa a ser el investigador (Herrera, 2018, pág. 107).

La entrevista fue realizada al gerente de la empresa quien es la persona que más conoce la entidad y además por ser licenciado en administración de empresas, posee un amplio conocimiento acerca de planificación estratégica encaminando a varias empresas a alcanzar el éxito. A través de esta entrevista, se recolectó información importante que esclareció un marco real, para evaluar la situación de la organización. Esto, contribuyó a identificar varias formas para alinear al equipo de trabajo con el fin de que empleen un lenguaje común basado en la misma información, que ellos ya conocen acerca del servicio prestado y una mayor

organización con respecto al control interno, marketing, administración financiera y seguridad de los colaboradores de la empresa.

3.4.1.2. Cuestionario

El cuestionario es una herramienta de investigación que se basa en el desarrollo de un conjunto de preguntas que pueden ser abiertas o cerradas, las mismas que sirven para recolectar información relevante, la misma que contribuye a que una determinada investigación se lleve a cabo bajo la rúbrica de bases sólidas. Además de ello, es importante que la cantidad de preguntas que componen un cuestionario ya sea este de encuestas o entrevistas, no sean muchas ni muy extensas, puesto que esto podría abrumar a quienes las contestan y conllevarían a arruinar la recolecta de información (López & Fachelli, 2016, pág. 95).

Los cuestionarios de las entrevistas fueron destinados con la finalidad de que los entrevistados puedan responder con total honestidad, puesto que sus respuestas sirvieron para estructurar la propuesta de la presente investigación. Además de ello, es importante mencionar que la composición de estos cuestionarios fue a través de entre 8 y 9 preguntas totalmente abiertas, con la finalidad de tomar lo mejor de cada respuesta y posterior a ello expresarlo de acuerdo a las necesidades de la empresa.

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

La población para la primera encuesta fue destinada a los colaboradores de la empresa, siendo este un total de 25 trabajadores, los mismos que conforman la empresa de transporte de carga pesada Miravá TMM C.A., siendo este el total de la población que se va a encuestar y sobre el cual se va a recopilar la información necesaria que fundamente la investigación.

Los objetos de recolección de datos, quienes fueron los entrevistados fueron los que se muestran a continuación:

- Gerente de la empresa, este colaborador fue entrevistado con la finalidad de conocer de manera más profunda las fortalezas y debilidades que posee la empresa, para en base a ello determinar o identificar el enfoque que pueden llegar a tener las estrategias.

Además de ello, también se logró conocer el punto de vista del gerente con respecto a la implementación de un plan estratégico en la empresa de carga pesada Miravá C.A.

- El gerente de ventas fue uno de los entrevistados con la finalidad de conocer las actuales estrategias de marketing utilizadas en la empresa, con la finalidad de detectar los errores existentes en las mismas, tomar decisiones y llevarlas a cabo para mejorar los ingresos generados por los servicios prestados por la empresa.
- La secretaria de la empresa fue una fuente de recolección de datos importante, puesto que no sólo mostró su punto de vista con respecto al servicio al cliente, sino también porque expresa su sentir con respecto al desarrollo interno de la empresa.
- Un cliente actual fue el cuarto entrevistado, debido a que fue necesario identificar los niveles de satisfacción que siente el consumidor con respecto a los servicios de transporte que han obtenido por parte de la empresa. Además de ello, se logró identificar las características o variables por las cuales decidieron comprar en la empresa y algunas recomendaciones de mejoras para la misma.

3.6. Resultados de las entrevistas

3.6.1. Entrevista al gerente de la empresa

La entrevista fue realizada a gerente general de la empresa, el Licenciado en Administración de empresa llamado Jordy Miravá con una edad de 29 años y lleva al mando de la empresa desde sus inicios. Las respuestas del gerente general fueron bastante abiertas y son las que se muestran a continuación:

1.- ¿Cuáles son las situaciones particulares que inciden en normal desenvolvimiento de la empresa de transporte de carga pesada MIRAVÁ TMM C.A.?

Dentro de la empresa he podido evidenciar en los últimos años que los ingresos se han reducido un poco de manera exponencial. A diferencia de otras empresas, nosotros en pandemia nos mantuvimos puesto que la construcción y el transporte fueron actividades económicas que de una u otra manera no se vieron del todo afectados. Sin embargo, puedo percibir que la falta de mercadeo puede estarle cobrando factura a la empresa, porque generalmente nuestros clientes son empresariales y la manera en la que mantenemos contacto es por llamadas o correos, es decir de una manera más formal que por redes sociales o páginas web.

2.- ¿Usted considera que el personal de la empresa se encuentra preparado para desempeñar cada uno de sus cargos?

Sí, a pesar de que no hemos realizado un plan de capacitaciones hace mucho tiempo, hasta el momento todos han desempeñado su puesto de manera óptima. La mayoría de nuestros trabajadores son conductores y muy pocos problemas he podido tener con ellos, pero sí considero que podría a futuro llevar un control de cada uno de ellos, con respecto a sus licencias de conducir y otras características manejadas a la interna.

3.- ¿Ofrece capacitaciones a sus colaboradores para que mejorar sus conocimientos y habilidades en cada uno de sus puestos de trabajo?

Como lo mencioné en la pregunta anterior, hace mucho no ofrecemos capacitaciones, específicamente hace tres años que fue la única ocasión en donde impartimos charlas de servicio al cliente.

4.- ¿Qué mecanismos o herramientas utiliza para mejorar la productividad de la empresa?

Siempre he tratado que la comunicación interna sea óptima, que nuestros colaboradores se enfoquen en cumplir nuestra misión y valores, para que puedan dar una excelente experiencia del servicio que les brindamos a nuestros clientes.

5.- ¿Utiliza estrategias de marketing para mejorar la productividad de la empresa?

No, en la actualidad sólo fijamos metas de ventas de manera mensual que es un mecanismo que hasta el día de hoy nos ha funcionado bastante bien, pero aparte de eso, no utilizamos nada relacionado a herramientas de planificación estratégica o de marketing.

6.- ¿Considera usted que la empresa necesita de estrategias de marketing para mejorar su posicionamiento en el mercado? ¿Por qué?

Sí, pero de estrategias de marketing con pautas comerciales destinadas al tipo de personas que serían capaces de solicitar los servicios de transporte de carga pesada que es la actividad económica a la que se dedica la empresa. En este caso, no es como vender un producto y ya, de debe de especificar con un alto grado de precisión el segmento de clientes al cual se encuentra dirigido la empresa y por ende las estrategias de marketing.

7.- ¿Cree usted que la compañía se encuentra en capacidad para poder realizar plan estratégico que mejore el desarrollo de su organización?

Sí, considero que de manera inicial se debe de revisar los estados financieros para determinar un valor estimado destinado a una planificación estratégica y de marketing. En caso de que los resultados proyectados sean extremadamente beneficiosos para la empresa, se tendría que analizar la posibilidad de pedir un préstamo bancario, siempre y cuando las estrategias y los beneficios económicos que generen valgan la pena.

8.- ¿Qué impacto cree usted que pueda causar el desarrollo de un plan estratégico en la empresa de transporte de carga pesada MIRAVÁ TMM C.A.?

Considero que el desarrollo de un plan estratégico en la empresa de transporte de carga pesada MIRAVÁ TMM C.A., sería de mucha utilidad para mejorar la productividad de la empresa debido a que no sólo permitiría que los ingresos aumenten, sino también aumentar la cartera de clientes, fijar metas más precisas, aumentar la productividades de los colaboradores, obtener mayor posicionamiento de la empresa no sólo de manera tradicional sino también a través de plataformas digitales, entre otras.

3.6.1.1. Análisis de la entrevista al gerente de la empresa.

Luego de realizada la entrevista al gerente general de la empresa se lograron obtener los siguientes resultados:

- El gerente general percibe que los ingresos de la empresa han disminuido en los últimos años y que carece de estrategias de mercadeos idóneos a la actividad a la que realiza la empresa.
- Los colaboradores de la empresa se encuentran en puestos acordes a sus funciones o preparación, sin embargo la empresa no realiza capacitaciones para su personal.
- La comunicación interna y la fijación de metas con los mecanismos y herramientas utiliza para mejorar la productividad de la empresa
- La empresa no utiliza estrategias de marketing para mejorar la productividad de la empresa y esto es un factor que le ha afectado debido a lo tecnológico que se ha vuelto el mercado del transporte.
- El gerente de la empresa considera que la empresa sí necesita de estrategias de marketing que le permitan colocarse a la par de los competidores, especialmente pautas

publicitarias para llegar específicamente al segmento de mercado al cual se dirige la empresa.

- Es necesario realizar una revisión de los recursos monetarios con los que cuenta la empresa de manera previa a la implementación de un plan estratégico, analizar la posibilidad de pedir un préstamo bancario y de la cantidad de beneficios económicos que generarían estas estrategias para la empresa.
- Para finalizar, el gerente en la empresa mostró total apertura al plan estratégico para la empresa dejando claro que los mayores clientes que posee la misma son empresariales como constructoras, empresas que venden material de construcción, entre otros.

3.6.2. Entrevista al Gerente de Ventas

La entrevista fue realizada al gerente de ventas de la empresa Miravá C.A., llamada Rachel Pardo de 28 años, quien se graduó de la carrera de licenciatura en marketing y lleva hace tres años como jefe del área de ventas de la organización.

ENTREVISTA AL GERENTE DE VENTAS

1. ¿Cuáles son las estrategias o mecanismos que utiliza para atraer nuevos clientes?

En la actualidad, la empresa sí maneja redes sociales como Instagram y Facebook, se está planificando el hecho de usar Tik tok debido a que es la red social más vista en estos tiempos, pero aún no es una decisión tomada. Debido al target de nuestros clientes no hemos logrado mucha acogida en estas redes, además de que no pagamos pautaciones lo que hace que estos medios no hayan sido lo suficientemente rentables para la empresa.

2. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades que posee la empresa en la parte comercial?

Entre las principales fortalezas puedo destacar el hecho de la rapidez y responsabilidad con la que cada uno de nuestros colaboradores realiza el transporte de cualquier tipo de materiales. La disponibilidad inmediata y el precio son otros de los atributos que hace que nuestra empresa tenga ese valor agregado diferenciador de la competencia. Por otra parte, las debilidades que se evidencian en la empresa hasta el momento son la falta de utilización de estrategias de marketing, la falta de reconocimiento de la marca en el mercado, falta de capacitación de colaboradores, entre otros.

3. ¿A través de qué medios da a conocer la empresa y sus beneficios?

Los medios que utilizamos generalmente son los tradicionales, el marketing boca a boca ha sido nuestro mayor aliado y los trípticos. Los medios digitales son muy poco utilizados por la empresa, pero ya nos estamos proyectando a darle una mayor acogida debido a lo cambiante del mercado y al auge que está teniendo la tecnología en los últimos años.

4. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para fidelizar a sus clientes?

Una de las herramientas que han sido más efectivas en la fidelización son los descuentos a los clientes frecuentes. Esta estrategia ha servido para crear alianzas estratégicas con nuestros principales clientes porque no sólo le garantizamos la calidad y rapidez del servicio, sino también un precio acorde a sus necesidades.

5.- ¿Cuáles son las estrategias de marketing que utiliza para dar a conocer los servicios ofertados por la empresa?

A través de redes sociales como lo mencioné en la pregunta anterior, activaciones en ferias o centros comerciales, hubo una época que utilizamos el tradicionalismo de los trípticos o volantes y le enviamos correos a nuestra cartera de clientes de vez en cuando.

6. ¿Qué tipo de promociones ha utilizados en los últimos meses?

Entre las promociones para nuevos clientes se han usado las rebajas del 5% del valor final del transporte cuando se trate de una factura mayor a \$2.000 y cuando se tratan de clientes frecuentes ese mismo porcentaje se lo adjudicamos a cualquier tipo de transporte que deseen realizar sin importar el valor por el que se le facture.

7. ¿Considera que las estrategias de marketing implementadas actualmente en la empresa han sido efectivas?

Hasta el momento las estrategias establecidos nos han permitido mantenernos en un punto de equilibrio con referencia a nuestros más cercanos competidores, sin embargo, soy consciente de que necesitamos invertir más en estrategias de marketing especialmente enfocadas en la mercadotecnia digital que es lo que actualmente se encuentra de moda y en auge. Además, creo que como empresa y departamento de ventas, nos hemos confiado un poco debido a que nuestra cartera de clientes en su mayoría son empresas grandes, pero eso es conformarnos nada más, hay que ir en busca de más.

8.- ¿Cuáles son los mecanismos de control que utiliza la empresa para medir los beneficios generados por sus estrategias de marketing?

Por el momento no contamos con algún medio de control específico, lo único que se revisan son los números de ventas, es decir si estos han aumentado o decrecido de manera mensual, trimestral, semestral y anual.

3.6.2.1. Análisis de la entrevista al Gerente de Ventas

Luego de realizada la entrevista del gerente de ventas se pudo obtener como análisis de los resultados las siguientes respuestas:

- El gerente de ventas confirma la utilización de redes sociales in publicidad pagada y que se encuentran en busca de utilizar la nueva tendencia del uso de la plataforma Tik tok.
- Entre las principales fortalezas que utiliza la empresa se encuentran la rapidez, responsabilidad, disponibilidad inmediata y el precio de los servicios prestados. Por otra parte, las debilidades son la falta de utilización de estrategias de marketing, la falta de reconocimiento de la marca en el mercado, falta de capacitación de colaboradores, entre otros.
- El marketing que ha manejado a lo largo de los años es de boca a boca debido a la poca utilización de medios digitales
- Las alianzas estratégicas y los descuentos a los clientes frecuentes son los métodos que la empresa ha utilizado desde sus inicios para poder fidelizar a sus clientes más poderosos dentro de su cartera.
- De manera inicial fueron utilizadas las activaciones en ferias o centros comerciales, pero fueron estrategias que dejaron de ser utilizadas debido a su alto costo. En la actualidad se ha manejado el tradicionalismo de utilizar trípticos o volantes que no han tenido los resultados esperados hasta el momento.
- Las únicas promociones que ha realizado la empresa en los últimos años se tratan de descuentos en pequeños porcentajes a clientes que cumplen ciertas características específicas.
- Las estrategias de marketing que utiliza actualmente la empresa de carga pesada Miravá C.A. actualmente no han sido efectivas puesto que no se han evidenciado incrementos de ingresos sino que por el contrario se evidencia un estancamiento en su crecimiento a lo largo de los años, según lo menciona su gerente de ventas.

- Para finalizar, se identificó que la empresa aún no utiliza mecanismos de control de mercadotecnia es decir que no tiene manera de saber si las estrategias o herramientas utilizadas hasta la actualidad son o serán efectivas a futuro.

3.6.3. Entrevista a la secretaria de la empresa

La presente entrevista fue realizada a Fernanda Peñafiel que es la secretaria de la empresa la misma que tiene una edad de 25 años y actualmente se encuentra egresada de la carrera de Administración de Empresas.

ENTREVISTA A LA SECRETARIA DE LA EMPRESA

1. ¿Considera que la empresa posee una planificación enfocada al cumplimiento de metas? ¿Por qué?

Sí, porque a pesar de que las reuniones de fijación de metas no son muy seguidas sí se realizan con el enfoque de cumplir objetivo para mantenernos en el mercado del transporte de carga pesada. Sin embargo, estoy segura de que podríamos mejorar siempre y cuando la empresa invierta en expertos dedicados a la planificación estratégica y de marketing.

2. ¿Conoce usted los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo de la empresa?

No necesariamente, en las reuniones sólo revisamos ventas de los últimos años y tratamos de identificar los puntos en los que hemos fallado para corregirlos. Pero como mencioné esto se hace sólo de manera anual.

3. ¿Considera que la planificación del tiempo en la empresa es idónea y orientada a las actividades que realiza actualmente? ¿Por qué?

No, mantenemos un control o administración establecido del tiempo. En ocasiones los transportes agendados se demoran más del tiempo estimado por siniestros situaciones que se le escapan de las manos de los conductores, por ende puede haber retrasos en las entregas pero no contamos con un medio que se encargue de controlar este tipo de situaciones.

4. ¿Cuáles son los aspectos que considera que la empresa debe mejorar?

Entre los principales aspectos que considero desde mi punto de vista que se deben de mejorar son una mayor inversión en estrategias de marketing digital, incentivos y capacitaciones para mantener motivados a los colaboradores y un programa de promociones

para los clientes, no sólo para fidelizarlos sino también para abarcar nuevos clientes. En otras palabras, un plan de mercadeo que le permita a la empresa crecer en el mercado a través de reconocimiento, el cautivar a nuevos nichos y mantener motivados a los colaboradores que son el motor con el que se maneja la organización.

5. ¿La empresa cuenta con una guía o manual de funciones que describa las responsabilidades de cada colaborador? ¿Por qué?

No, actualmente las funciones fueron explicadas de manera verbal al inicio del contrato de cada colaborador por parte del gerente general de la empresa, pero ninguno de nosotros contamos con un documento físico que describa paso a paso las funciones que desempeñamos en la empresa.

6.- ¿Ha recibido usted capacitación acorde a su puesto y las funciones que realiza en la empresa?

Actualmente no. Sólo hace tres años aproximadamente nos ofrecieron una capacitación relacionada al servicio al cliente, pero no a las funciones que desempeñamos cada uno de nosotros en la empresa.

7. ¿La empresa se preocupa por velar por el beneficio de cada uno de sus colaboradores? ¿Por qué?

Sí, considero que dejando de lado las capacitaciones y la falta de incentivos, la empresa es muy puntual en los pagos y tienen a todos los colaboradores asegurados, al igual que respeta y paga a tiempo cualquier sobretiempo que realicemos.

8. ¿La empresa posee un sistema de control de los colaboradores y del tiempo en el que se realizan las actividades de prestación de servicios?

No, la empresa carece de un sistema de control con respecto a los colaboradores y del tiempo en el que se realizan las actividades de prestación de servicios. Es uno de los aspectos que considero se deben de mejorar a futuro.

3.6.3.1. Entrevista a la secretaria de la empresa

Luego de realizada la entrevista a la secretaria de la empresa, se han obtenido los siguientes resultados:

- La empresa realiza reuniones anuales de fijación de metas, no son periódicas pero sí van enfocadas al cumplimiento de objetivos.
- Los colaboradores no conocen los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo de la empresa.
- La empresa no realiza un control efectivo del tiempo en el que se realizan las actividades de transporte, ni acciones internas realizadas en la entidad.
- El marketing digital, incentivos y capacitaciones para mantener motivados a los colaboradores y un programa de promociones para los clientes son los aspectos que de acuerdo a los colaboradores se deben de mejorar dentro de la empresa para incentivar a los trabajadores, atraer a nuevos clientes y fidelizar a los actuales.
- La empresa no cuenta con una guía ni manual de funciones que les permita a los colaboradores conocer de manera precisa las actividades que deben realizar dentro de la empresa. Los colaboradores fueron instruidos por el gerente general al momento en el que fueron contratados pero no tienen un documento escrito que respalde o los guíe con respecto a las funciones que deben realizar.
- La empresa no ofrece capacitaciones a sus colaboradores de ningún tema relacionadas a las funciones que desempeñan en la entidad.
- A pesar de las debilidades de la empresa, también tiene sus fortalezas con respecto a los clientes internos y estos son que los pagos son puntuales, tienen a todos los colaboradores asegurados, y respetan y pagan a tiempo cualquier sobretiempo que realicen los mismos.
- La empresa carece de un sistema de control con respecto a los colaboradores y del tiempo en el que se realizan las actividades de prestación de servicios, lo que genera pérdida de recursos y de tiempo creando cuellos de botella en el modelo administrativo de la entidad.

3.6.4. Entrevista a un cliente actual de la empresa

La entrevista fue realizada a uno de los colaboradores de uno de los clientes empresariales que adquieren los servicios de transporte de la empresa Miravá C.A., cuyas respuestas se muestran a continuación:

ENTREVISTA A UN CLIENTE ALEATORIO

1. ¿Cómo ha sido su experiencia de compra con la empresa de carga pesada Miravá C.A.? ¿Por qué?

Hasta el momento no he tenido ningún inconveniente con la empresa, porque los precios son acordes al tiempo de transporte, la disponibilidad es inmediata y rápida, es decir que la experiencia de compra ha sido buena. El único inconveniente que puedo resaltar de la empresa es que es muy difícil encontrar información actualizada de la misma, precios, promociones o descuentos son muy raros de percibir lo que como cliente me gustaría poder obtener por la fidelidad que le he dado a la empresa.

2. ¿La empresa de carga pesada Miravá C.A. ha logrado llenar sus expectativas y cubrir sus necesidades? ¿Por qué?

Sí, hasta el momento no puedo decir que tengo quejas del tipo de servicio que ofrece la empresa lo único que recomiendo como lo mencioné anteriormente es que tengan una mayor comunicación con nosotros que somos los clientes a través de correos, redes sociales, o algún medio digital, puesto que necesitamos conocer de promociones, descuentos y demás alternativas ante la adquisición del servicio de transporte.

3. ¿Cuáles fueron las razones por las cuales empezó a utilizar los servicios de la empresa Miravá C.A.? ¿Por qué?

Conocí la empresa por recomendaciones de un amigo, de ahí llamé a los números que él me proporcionó y hasta el momento no he tenido problemas con el tipo de servicio que ofertan. Sin embargo, en ocasiones considero también que sí necesitarían comprar una mayor cantidad de unidades debido a que en ocasiones necesitamos el transporte de muchas toneladas de material en un mismo lapso de tiempo.

4. ¿A través de qué medios conoció acerca de la empresa?

A través de referencias y recomendaciones de empresas y amigos cercanos. Es decir, de la manera tradicional, más no por redes sociales o cualquier otros medios digitales que en la actualidad está de moda y es por donde muchas empresas de transporte tratan de contactarse con nosotros.

5. ¿Cuáles son los aspectos que considera que debería mejorar la empresa C.A.?

La disponibilidad de más unidades y una mayor comunicación a través de medios digitales, estos dos aspectos que ya mencioné anteriormente considero que son los más relevantes para que la empresa logre llenar todas nuestras expectativas.

6. ¿Considera que el valor que paga por los servicios que ofrece la empresa de transportes de carga pesada Miravá C.A., es directamente proporcional a la calidad?

Sí, hasta este momento considero que los precios son bastante acordes al tiempo, la distancia, la rapidez y el peso de los materiales que se han transportado a través de los vehículos de la empresa Miravá C.A.

7. ¿Cómo califica el servicio al cliente prestado por la empresa? ¿Por qué?

Califico el servicio prestado como muy bueno, le falta sólo un poco para poder decir que es excelente, por todo lo mencionado anteriormente es que no le dio esta calificación.

8. ¿Estaría dispuesto a cambiar la empresa de la cual recibe actualmente servicios de transporte? ¿Por qué?

Por el momento no estoy considerando cambiar a la empresa Miravá C.A. como empresa que nos facilita el transporte de materiales, sin embargo, jamás me cierro a escuchar otras propuestas de empresas que ofrecen los mismos servicios. Lo que quiero decir es que como empresario debo de velar por el bienestar y los beneficios económicos de la empresa en la que trabajo, por esta razón siempre aceptaré la propuesta que más le beneficie a la empresa.

3.6.4.1. Entrevista a un cliente de la empresa

Los resultados de la entrevista es a uno de los clientes empresariales de la empresa, quien dio la pauta para conocer un poco más a fondo la opinión y puntos de vista acerca de los niveles de satisfacción experiencia de compra de los servicios ofrecidos por la entidad. A continuación se muestran los resultados de mencionada entrevista:

- La experiencia de compra que ofrece la empresa es óptima, no presentan quejas en cuanto a la prestación de servicios, sin embargo, algunos de los consejos que mencionó que se deben considerar para mejorar es una mayor facilidad al momento de mostrar información actualizada a sus clientes, precios, promociones o descuentos.

- Hasta el momento la empresa ha logrado llenar las expectativas de sus clientes debido a que ofrece un servicio de calidad, con disponibilidad y rapidez. Sin embargo, se evidencia una falta de utilización de estrategias de mercadeo y utilización de medios digitales.
- Las recomendaciones fueron los medios a través de los cuales el cliente entrevistado conoció a la empresa de transporte de carga pesada Miravá C.A., puesto que es muy complicado conseguir información a través de internet.
- Los aspectos que se deben de mejorar en la empresa son la comunicación interna y externa, y en ocasiones cuando las empresas desean movilizar grandes cantidades de materiales, es un problema que las unidades que posee la entidad no siempre son suficientes para satisfacer la demanda existente.
- El cliente considera que el precio que paga por los servicios de transporte prestados es directamente proporcional a la calidad, eficiencia, eficacia y rapidez con que realizan los transportes de carga. Por esta razón califica al servicio como muy bueno.
- El cliente entrevistado menciona que no está en planes de cambiar a la empresa Miravá para satisfacer sus necesidades de transporte, pero todo depende del presupuesto de la empresa, porque siempre y cuando una empresa de transporte externa no muestre una mejor propuesta, el cliente seguirá manteniendo a Miravá C.A. como actual proveedor de transporte.

3.6.5. Ficha de cotejo

Tabla 3. *Ficha cotejo.*

ASPECTOS	ENTREVISTADO GERENTE	ENTREVISTADO JEFE DE VENTAS	ENTREVISTADO SECRETARIA	ENTREVISTADO CLIENTE	DEDUCCIÓN
1.- Conocimiento acerca de la planificación o estrategias que utiliza la empresa.	El gerente o administrador que es la cabeza de la empresa reconoce de la inexistencia de reuniones periódicas en las que se fijen metas o se definan	La administración y el área de ventas no tienen sus funciones correctamente establecidas por lo que se suelen generar duplicidad de puestos.	Los colaboradores desconocen de las metas y objetivos por los que deben de realizar su trabajo con mayor eficiencia, eficacia y productividad.	El cliente al ser un agente externo desconoce del tipo de planificación interna que la empresa posea, sin embargo a través del servicio al cliente sí percibe	Debido al desconocimiento de la planificación estratégica, objetivos, metas y funciones, la empresa no ha podido mejorar su

	objetivos a alcanzar.			una preocupación de la organización por sus clientes.	productividad a lo largo de los años.
2.- Las fortalezas y debilidades de la empresa.	La administración interviene en cualquier parte relacionada a la comercialización del servicio. La administración ha sido eficiente durante los años de desarrollo de la empresa.	El área de ventas se preocupa por contactar a los clientes dentro de su cartera, sin embargo lo hacen de la manera tradicional y no utilizando estrategias de marketing digital.	Los colaboradores se encuentran a gusto trabajando dentro de la empresa. Sin embargo, no reciben ningún tipo de capacitación por parte de la misma.	El servicio ofertado es rápido y a bajo precio, sin embargo carece de un sistema de seguridad de carga, promociones y de medios a través de los cuales la empresa pueda obtener más información de la empresa.	Los beneficios son plenamente identificables para quienes lo usan, pero el público en general aún no tiene certeza de los beneficios.
3.- Se debería cambiar la manera de establecer comunicación con los clientes.	Primero hay que hacer conciencia, debido a que las personas aún no conocen de los beneficios, precios y calidad se servicios ofrecidos por la empresa.	La comunicación del área de ventas es sólo a través de llamadas telefónicas a WhatsApp, sin embargo la mayoría de clientes son empresas, por lo que sería importante empezar a usar correo electrónico.	La población o segmento de mercado conoce poco acerca de la empresa, la misma que carece de promociones o información del servicio ofertado, por esta razón se debería hacer una campaña de publicidad para promocionarla.	Sí puesto que las redes sociales y la utilización de correo se encuentran en auge y son medios gratuitos que se están desaprovechando para establecer lazos más fuertes entre la empresa y los clientes.	Promover en todo sentido el uso y la finalidad, la razón de ser de la empresa, motivar informado los beneficios.
4.- Recomendación es para que mejorar productividad de la empresa.	La empresa debe de empezar a establecer guía, procesos o procedimientos siguiendo el modelo de plan estratégico que	Generar una tendencia, que la información sea fluida, las personas deben conocer acerca del transporte de carga pesada, por	Que los colaboradores de la empresa informen detalles y beneficios de la empresa y de cada uno de los	Los clientes recomiendan que las promociones y publicidad mejores, que la empresa tenga un servicio de seguro de carga y que se	Las personas aún no conocen, no han sido estimuladas o motivadas a utilizar los servicios de la empresa Miravá

	mejor se adapte a la actividad que esta realice, con la finalidad de crecer y dejar el estancamiento en el que se encuentra actualmente.	tanto la base debe ser la comunicación.	servicios ofrecidos.	evidencien mejorar en beneficio del usuario.	por ende se debe de trabajar para mejorar el posicionamiento de la empresa.
5.- Estrategias de marketing que sean apropiadas para promover la compra.	Primero la información, el apoyo de los medios de comunicación; la promoción directa, que los vendedores asuman el reto de la oferta directa a los clientes.	El área de ventas debería empezar a invertir en publicidad pagada porque esta no sólo atrae a nuevos clientes sino que también le ofrece tener un control de los resultados a través de los indicadores de marketing.	La empresa debe incursionar en la publicidad pagada y en las activaciones en ferias de vivienda porque allí es donde se encuentran nuestros clientes potenciales.	La comunicación con los clientes no es eficiente, es muy difícil encontrar información actualizada de la empresa, por ende es un aspecto a mejorar.	La estrategia debe sustentarse en la comunicación integral, la promoción digital, los descuentos en ventas, y generar información complementaria para estimular directamente la demanda.
6.- Qué medios serían los recomendables para la publicidad.	Los principales medios que la administración conoce que son de uso de la misma son página web, los medios sociales y redes sociales.	Los anuncios en redes sociales a través de publicidad pagada porque atrae a muchas personas del segmento de mercado esperado y también los volantes y las recomendaciones como marketing de boca a boca.	La utilización de códigos QR, de cambio de logo y ciertos aspectos del imagen de la empresa, la utilización de medios digitales de comunicación podrán mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado.	Cuando se trate de un cliente final es necesario que las redes sociales sean el medio primordial de comunicación, sin embargo,	La promoción directa o tradicional ya no es muy llamativa pero las ferias de construcción pueden llegar a ser un buen medio de conexión con los clientes potenciales, sin embargo el marketing digital está en auge y tiene mayores beneficios.

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

3.7. Resultados de las fichas de observación

La tabla 3 muestra un resumen de lo que se pudo observar durante un día en el área de marketing y el proceso de transporte de la empresa Miravá C.A., para así lograr conocer los puntos en los que la entidad falla. De esta manera se podrán definir las debilidades y diagnosticar el problema de la misma, y diseñar estrategias de mercadotecnia que sirvan para mejorar la situación actual de la empresa.

Tabla 4. *Ficha de observación del área de marketing.*

OBSERVACION NO PARTICIPANTE Y/O PARTICIPANTE	
Fecha: 10/01/2023	Sujeto / Objeto observado: Departamento de marketing.
Lugar: Empresa de transporte Miravá C.A.	Tiempo de la observación: 2 horas.
Observador: Stefany Quishpi.	Alcance: Exploratorio.
Objetivo de la investigación: Plan estratégico para la mejora productiva en la empresa de transporte de carga pesada Miravá TMM C.A.	
LO OBSERVADO	DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN
Manera de establecer comunicación con los clientes.	La comunicación con los clientes se mantiene generalmente de manera tradicional a través de mensajes y llamadas telefónicas.
Medios para ofrecer publicidad y promociones	Los medios a través de los cuales la empresa informa a sus clientes o se da a conocer son mediante recomendaciones y medios tradicionales como volantes, ferias y activaciones en ferias de construcción.
Atención al cliente	La empresa les ofrece una excelente experiencia de compra a sus clientes, les ofrece precios acordes al mercado y a la distancia recorrida, sin embargo, se evidencia una deficiente cantidad de vehículos para satisfacer la demanda existente.
Eficiencia del servicio	El servicio prestado es de calidad, a tiempo, proporcional con el precio. Por esta razón, se considera que el servicio de transporte es eficiente y eficaz de acuerdo a lo observado durante este día.
INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	
DIMENSION 1: Área de Marketing.	

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

Tabla 5. Ficha de observación del área administrativa.

OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE Y/O PARTICIPANTE	
Fecha: 12/01/2023	Sujeto / Objeto observado: Departamento administrativo.
Lugar: Empresa de transporte Miravá C.A.	Tiempo de la observación: 2 horas.
Observador: Stefany Quishpi.	Alcance: Exploratorio.
Objetivo de la investigación: Plan estratégico para la mejora productiva en la empresa de transporte de carga pesada Miravá TMM C.A.	
LO OBSERVADO	DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN
Las decisiones se centralizan en la gerencia más no en el área de ventas.	Todo lo relacionadas a las ventas de servicios o fijaciones pasan primero por la gerencia quien define este tipo de variables de acuerdo, las mismas que deberían ser revisadas por el área de ventas, porque si no esta no tendría razón de ser dentro de la empresa.
Falta de capacitación a los colaboradores	A pesar de que hasta el momento se evidenció de que los colaboradores realizan sus funciones de buena manera en la medida de lo posible, es importante que la empresa se preocupe por actualizar en conocimientos no sólo a sus conductores, sino también al área administrativa y de ventas, para que pongan en práctica la nueva información aprendida y logren llevar al éxito a la empresa.
Carencia de una planificación estratégica	No se evidencia una planificación, una guía o un modelo a seguir dentro de ninguna de las actividades desarrolladas dentro de la empresa, el trabajo parece darse empírico más con un manual de directrices acerca de las funciones, de la misión, visión y valores sobre la cual se fundamenta la empresa.
INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	
DIMENSION 1: Área Administrativa.	

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

3.8. Informe General De La Investigación

3.8.1. Hallazgos

Entre los principales hallazgos se encontraron que la empresa tiene acceso a redes sociales como Instagram y Facebook, pero debido al target de la cartera de clientes no se ha logrado crear el contenido adecuado y por eso la empresa no posee una buena acogida en estas redes, además la empresa no ha contratado en ningún momento publicidad pagada y mucho menos ha contratado a generador de contenido web. Por otra parte, las debilidades que se evidencian en la empresa hasta el momento son la falta de utilización de estrategias de marketing, la falta de reconocimiento de la marca en el mercado y la carencia de capacitaciones para los colaboradores.

La comunicación con los clientes es muy tradicional y escasa a través de mensajes y llamadas telefónicas. Los medios a través de los cuales la empresa informa a sus clientes o se da a conocer es el marketing de boca a boca, es decir por recomendaciones y medios tradicionales como volantes, y activaciones en ferias de construcción.

El área de ventas no se está manejando de manera eficiente debido a que la administración interviene en cualquier parte relacionada a la comercialización del servicio. Además, la empresa no se preocupa por actualizar en conocimientos a sus colaboradores sobre todo los conductores que son quienes más se mantienen en contacto con los clientes, sin embargo el área administrativa y de ventas, debe de tener información actualizada acerca del servicio al clientes para en conjunto con trabajo en equipo se logren los objetivos planteados por la empresa.

Para finalizar, a través de las entrevistas y las fichas de observación se logró evidenciar la carencia de planificación estratégica, de una guía o un modelo a seguir para las actividades desarrolladas dentro de la empresa, el trabajo parece darse empírico más con un manual de directrices acerca de las funciones, de la misión, visión y valores sobre la cual se fundamenta la empresa.

Para lograr reducir la cantidad de inconvenientes que actualmente enfrenta la empresa se deben de realizar estrategias de marketing que vayan enfocadas en mejorar su posicionamiento dentro del mercado. Por esta razón, el diagnóstico de este proyecto va enfocado en solucionar

la problemática existente de manera inicial, con ayuda de la metodología de investigación y de las herramientas de investigación se logró que con ayuda de las 4P del marketing, destinar la cantidad de recursos necesarios para su puesta en marcha y el cumplimiento de objetivos de la empresa.

3.9. Nombre de la propuesta

Estrategias de marketing para mejorar la productividad de la empresa de transporte de carga pesada Miravá C.A.

3.10. Situación inicial o Análisis de la situación de le empresa

De manera previa a la propuesta de estrategias administrativas y de marketing, es necesario conocer más a fondo acerca del servicio que ofrece la empresa de carga pesada Miravá C.A., así como también acerca de los precios, la plaza o distribución, y la publicidad o promociones que ofrece acaulemente a sus clientes tanto finales como empresariales, es decir la descripción clara de cada una de las 4P del marketing que constituyen a la empresa.



Figura 6. Actividad a la que se dedica la empresa.

Fuente: @transportes.mirava

De primera instancia la actividad económica a la que se dedica la empresa es el transporte de materiales de carga pesada, que en mucho de los casos se encuentran en alianzas estratégicas con empresas constructoras y dentro del periodo de pandemia nacional, también se dedicaba al

traslado de víveres, medicinas, combustibles y demás. Sin embargo, la mayor parte de tiempo se dedica a transportar grandes cantidades de arena, cemento, lastre, piedras de diferentes tamaños, entre otros.

El precio de los servicios que ofrece la empresa de “transportes MIRAVÁ TMM C.A”, se basan en varios factores como lo son la cantidad, el tipo de material y la distancia de donde se requiere el servicio de transporte. Además, también influye el tipo de vehículo necesario para realizar el recorrido, pero generalmente superan los \$100 y en ocasiones sobrepasan los \$500 cuando el peso y las distancias son elevadas.



Figura 7. Distribución de la empresa.
Fuente: @transportes.mirava

En la actualidad, cada uno de los vehículos tiene cada semana al menos 20 contrataciones para hacer recorridos dentro y fuera de la ciudad, con precios mucho más bajos que los de la competencia lo que la colocan a la empresa Miravá C.A., como una de las opciones al momento de cotizar empresas de transporte. Sin embargo, le hace falta reconocimiento en el mercado para que los consumidores de este tipo de servicios se familiaricen con el nombre y los beneficios que puede ofrecerle esta organización.

Las estrategias de marketing que se van a proponer no van enfocadas al cambio o mejoras de precios, puesto que son basados en la competencia y en el tipo de transporte a realizar, por ende no existe una lista específica de precios porque son bastante regulares. Por esta razón, la propuesta estará enfocada en aumentar la cartera de clientes, el reconocimiento de la marca en

el mercado, el incremento de contratación de pedidos de transporte y por ende los beneficios económicos de la empresa también se encontrarán a la alza.

La plaza o distribución que posee actualmente la empresa se puede definir como ineficiente debido a que no existe una planificación estratégica que les permita a los conductores tener una guía para poder aprovechar las rutas más seguras y cortas y así lograr ser eficientes en cuanto al tiempo y los recursos necesarios para el traslado. Esta distribución es directa, es decir que los colaboradores de la empresa Miravá van con uno de los vehículos hacia el punto de partida que en muchas ocasiones son las canteras, son quienes en muchas ocasiones almacenan el material, es decir que lo manipulan hasta que se encuentre en su punto de llegada.



Figura 8. Volqueta y tractor de carga sobre oruga.
Fuente: @transportes.mirava

Los materiales transportados no se encuentran monitoreados, no cuentan con un sistema de seguridad de cámaras o botones de pánico y tampoco seguro de carga, lo que puede resultar una desventaja ante la competencia, debido a que en muchas ocasiones los clientes quieren de una u otra manera asegurarse de que sus materiales llegarán en óptimas condiciones a sus lugares de destino. Por esta razón, se define que el tipo de canal utilizado por la empresa es corto, es decir que va desde el prestador de servicio hacia el consumidor final. Es decir, que los clientes llaman a la empresa para que haga un traslado, en ocasiones no tiene el material a transportar, la empresa Miravá se encarga de conseguir lo que necesita el cliente gracias a los

acuerdos estratégicos que posee con canteras y empresas de construcción, luego la transporte de acuerdo a las indicaciones del consumidor.

En cuanto a la publicidad y marketing, la empresa de “Transportes de carga Miravá TMM C.A” no cuenta con una planificación que le permita darse a conocer en el mercado del transporte. Hasta la actualidad siempre se ha manejado y mantenido gracias a las recomendaciones de los clientes que han consumido este tipo de servicio dentro de la empresa, en otras palabras, el marketing de boca a boca es lo que ha predominado a lo largo de los años y la ha mantenido estable.

Como toda empresa debido al auge tecnológico cuenta con redes sociales, sin embargo estas no se encuentran actualizadas ni posee la información necesaria para que los clientes puedan llegar a comunicarse con la empresa. No existe ningún colaborador que se encargue de la revisión de la misma, ni que asesore a la empresa acerca del contenido que podría llegar a subir para que cautive a nuevos clientes y fidelice a los que contiene actualmente dentro de su cartera de clientes.

3.10.1. Matriz EFE

La matriz EFE cumple la misma función que la matriz EFI con la única diferencia de que se encarga de cuantificar las variables externas que rodean a la empresa analizada. En este caso a pesar de que los factores externos no pueden ser controlados, al identificarlos es posible que la empresa tome los correctivos o medidas necesarias para que su efecto adverso sea lo menos peligroso posible para la permanencia de la empresa en el mercado.

Los resultados de esta matriz, arrojaron como resultado 3 puntos para los factores externos, en donde se evidencia que las oportunidades tuvieron una mayor puntuación alcanzando los 2.25 puntos, mientras que las amenazas tan sólo 0,75 puntos, esto como se mencionó anteriormente son factores incontrolables por parte de la empresa, sin embargo es muy importante identificarlos, puesto que así se podrán tomar medidas que eviten repercusiones extremas para la entidad.

En este caso en particular, las oportunidades son capaces de contrarrestar la mayoría de efectos negativos que las amenazas puedan llegar a causarle a la empresa, sin embargo, nunca

está demás que la entidad tome en consideración la utilización de estrategias para prevenir inconvenientes a futuro.

Tabla 6. *Modelo de la Matriz EFE.*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50% (0,50)		0,75
La competencia ofrece seguros de la mercadería y tecnología de punta.	0,20	1	0,20
La probabilidad del deterioro de los vehículos a causa del mal estado de algunas carreteras.	0,05	1	0,05
Incursión de nuevos competidores en el mercado.	0,10	2	0,20
La fuerte crisis política y económica que atraviesa el país.	0,15	2	0,30
OPORTUNIDADES	50% (0,50)		2,25
Creciente demanda de clientes que buscan servicios de transporte de carga pesada.	0,10	4	0,40
Incremento de proyectos de remodelaciones y construcciones dentro de la ciudad de Guayaquil.	0,15	5	0,75
La posibilidad de alianzas estratégicas con canteras y empresas dedicadas a la construcción.	0,10	5	0,50
El manejo logístico podrá ayudarle a la empresa a ser más eficiente en la utilización de recursos.	0,15	4	0,60
Total	100% (1,00)		3,00

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

3.10.2. Análisis EFI

La matriz EFI, como fue descrita en la parte teórica de este proyecto se basa en la cuantificación de los elementos positivos y negativos que se identifican de manera interna en

una determinada empresa. Por esta razón, la tabla que se muestra a continuación es una demostración cuantitativa de lo significativo de cada uno de estos factores para la empresa, logrando identificar los puntos a favor pueden contrarrestar los puntos en contra, para garantizar la permanencia de la empresa analizada.

Al finalizar la resolución de la matriz de factores internos, esta dio como resultado 2.80 puntos, lo que se encuentra por encima del promedio que es 2.50 dando como respuesta al hecho de que la empresa de transporte de carga pesada Miravá C.A., cuenta con factores positivos suficientes para poder contrarrestar las falencias internas que posee. Es importante recalcar que todas las variables enunciadas dentro de esta matriz siendo fortalezas y amenazas al ser internas se pueden controlar con una correcta planificación estratégica.

Tabla 7. Modelo de la Matriz EFI.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES	50% (0,50)		0,65
El servicio no proporciona seguro de carga.	0,20	1	0,20
La empresa cuenta con un número reducido de unidades.	0,05	2	0,10
Carece de un manejo adecuado de la logística de rastreo o comunicación de los vehículos usados.	0,10	1	0,10
No cuenta con estrategias de marketing que le permita darse a conocer a nuevos clientes.	0,15	1	0,15
FORTALEZAS	50% (0,50)		2,15
Los vehículos se encuentran legalmente y físicamente en óptimas condiciones.	0,10	4	0,40
Precios definidos por debajo de la competencia.	0,15	5	0,75
Atención al público 24 horas.	0,10	4	0,40
Disponibilidad inmediata.	0,15	4	0,60
Total	100% (1,00)		2,80

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

3.10.3. Análisis FODA

Luego de identificar cada una de las falencias que posee la empresa de carga pesada a través de su descripción y de la información obtenida de la ficha de observación y entrevista a cada uno de sus colaboradores, ahora a manera de compendio se resumirán cada uno de los elementos o factores internos y externos, tanto positivos como negativos que encierran a la empresa y afectan a su desarrollo dentro del mercado.

La siguiente tabla muestra la matriz FODA como principal herramienta de reconocimiento de la situación actual de la empresa Miravá C.A.

Tabla 8. Análisis FODA.

Factores Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente demanda de clientes que buscan servicios de transporte de carga pesada. • Incremento de proyectos de remodelaciones y construcciones dentro de la ciudad de Guayaquil. • La posibilidad de alianzas estratégicas con canteras y empresas dedicadas a la construcción. • El manejo logístico podrá ayudarlo a la empresa a ser más eficiente en la utilización de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia ofrece seguros de la mercadería y tecnología de punta. • La probabilidad del deterioro de los vehículos a causa del mal estado de algunas carreteras. • Incursión de nuevos competidores en el mercado. • La fuerte crisis política y económica que atraviesa el país.
Factores Internos	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • Los vehículos se encuentran legalmente y físicamente en óptimas condiciones. • Precios definidos por debajo de la competencia. • Atención al público 24 horas. • Disponibilidad inmediata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de distribución directa. • Pautas en redes sociales. • Contratación de un community manager. • Activaciones en ferias ganaderas y de construcción. • Estrategia de Publicidad a través de Código QR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descuento por Nivel de Consumo. • Creación de una imagen corporativa para la empresa.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • El servicio no proporciona seguro de carga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro de carga opcional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control del mantenimiento preventivo de unidades.

<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un número reducido de unidades. • Carece de un manejo adecuado de la logística de rastreo o comunicación de los vehículos usados. • Carece de estrategias de marketing que le permita darse a conocer a nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de las estrategias de marketing a través de indicadores KPIs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear contenido publicitario para posicionar la empresa en el mercado.
--	---	--

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

3.10.4. Posición Competitiva

La posición competitiva que la empresa busca afrontar dentro del presente proyecto es agresiva, para de esta manera a través de la aplicación estrategias de marketing lograr colocar a la empresa de carga pesada Miravá C.A. por encima de sus competidores más cercanos, a través de la generación de una experiencia más óptima de compra. Alguna de las estrategias en las que se debe de enfocar el área de ventas van encaminadas a la realización de promociones, descuentos, alianzas estratégicas, entre otros.

3.10.5. Análisis de la Competencia

La Tabla que se muestra a continuación, expresa los factores de éxito más relevantes de la empresa que se relacionan con su área de ventas de la empresa de transporte de carga pesada Miravá C.A., los mismos que se ponen en comparación con dos de las competencias más directas que posee mencionada empresa, siendo estas Hidalgo e Hidalgo y Transporte Villalba. Estas empresas, no sólo cuentan con el uso de tecnología de manera óptima, sino que también son competitivas en los precios y cuentan con sistemas de seguridad y logísticas apropiados para el tipo de actividad a la que se dedica la empresa.

Luego de desarrollar la matriz de la competencia se evidencia que la empresa de transporte de carga pesada Miravá se encuentra por debajo de sus más cercanos competidores, debido a que los puntajes obtenidos en cada uno de sus factores de éxitos son más favorables para Hidalgo e Hidalgo y Transporte Villalba. En primera instancia Transporte Villalba obtuvo una puntuación de 3.65 puntos, debido a que posee mayor publicidad para llegar a sus clientes en su gran mayoría a través de medios son digitales, seguido de Hidalgo e Hidalgo, con una puntuación de 3.55.

Tabla 9. *Competencia Indirecta.*

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Hidalgo e Hidalgo		Miravá C.A.		Transporte Villalba	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,40
Calidad de servicio	0,30	3	0,9	3	0,9	4	1,2
Competitividad de precios	0,20	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Uso de tecnología	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Logística	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Estado de vehículos	0,20	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Total	1,00		3,55		3,2		3,65

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

Finalmente, la empresa de transporte de carga pesada Miravá cuenta con una puntuación de 3.20 puntos debido a que se encuentra en desventaja en la competitividad de precios, uso de medios digitales, uso de tecnología y logística, es decir que estas son sus mayores falencias en comparación a su competencia.

3.11. Propuesta de estrategias de Marketing

3.11.1. Estrategias de Servicio

Las estrategias de servicio van destinadas en mejorar la experiencia de compra de los clientes, a través de planes acción que en conjunto de estrategias de marketing se enfoquen en la creación de una propuesta de valor para los consumidores. Otro de los objetivos que tienen las estrategias de servicio es la satisfacción de las necesidades de todos aquellos usuarios que buscan empresas dedicadas al transporte de carga pesada, entre las que sobresalen las constructoras, empresas que venden materiales como piedras, cemento, arena y demás materiales de construcción y carga pesada.

- **Seguro de Carga Opcional**

Una de las falencias que se pudieron evidenciar dentro del análisis situacional realizado anteriormente, era que la empresa de transportes de carga Miravá C.A., no cuenta con un sistema que le permita a los clientes acceder a un seguro que precautele la integridad de los

bienes que van a transportar. Esto podría llegar a generar desconfianza y hacer que la cartera de clientes reduzca considerablemente, por esta razón esta estrategia va destinada a proponer un servicio adicional que consiste en que la mercancía que se transporte estará asegurada contra pérdidas, robos y deterioros al momento de movilizarlos, siempre y cuando el cliente esté dispuesto a pagar un mínimo porcentaje adicional al valor pactado para el envío.

Si la empresa llega a un acuerdo con el cliente en pagar el valor adicional para adquirir el seguro, automáticamente la empresa se hace responsable de la mercancía en caso de que algo le suceda a esa a través de algún tipo de siniestro o atraco, siendo el cliente recompensado con el pago íntegro no sólo del servicio de transporte sino del bien deteriorado. Esto siempre y cuando el seguro sea pagado de manera inicial, previa la salida de los camiones desde la empresa hacia su punto de destino.

Tabla 10. *Costo de la estrategia de Seguro de carga opcional.*

Descripción	Cantidad de clientes	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Monitoreo por parte de la aseguradora	13	\$1,00	\$13,00	\$156,00
Total		\$1,00	\$13,00	\$156,00

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

La tabla mostrada anteriormente expresa los valores en llamadas telefónicas de monitoreo de la carga desde la empresa hacia la asegurado que en este caso se propone que sea SYTSA por un valor de \$156,00.

- **Control del Mantenimiento Preventivo de Unidades**

El transporte de carga pesada es una actividad económica que requiere de mucho esfuerzo no sólo de los conductores sino también de los automotores que deben de recorrer grandes distancias, con mucho peso en su interior que en muchas veces se refleja en toneladas. Por esta razón, esta estrategia tiene como objetivo establecer un tipo de planificación estratégica para que los conductores lleven un control de las fechas en las que deben de presentar los vehículos a sus respectivos mantenimientos, de esta manera se puede llegar a evitar que los vehículos sufran algún tipo de desperfecto que puedan poner en riesgo no sólo la vida de los colaboradores sino también la carga de los clientes.

Al llevar un control constante de los vehículos se puede generar mayor confianza en la empresa, y además se pueden llegar a prevenir accidentes en la carretera, que muchas veces son causados por llantas lisas o fugas de aceites por falta de mantenimiento. Es importante recalcar que la empresa se encargará de cubrir los costos de este mantenimiento, el mismo que se debe de realizar de manera periódica al menos de manera trimestral, situación que puede cambiar siempre y cuando el caso lo amerite. Además de ello, los choferes deberán llevar un control escrito acerca de las fechas, la descripción del mantenimiento realizado y el costo del mismo para compartirlo con área administrativa, porque esta información puede llegar a facilitar la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 11. *Costo de la estrategia de control y mantenimiento preventivo de unidades.*

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Fichas de control	4	\$0,05	-	\$0,20
Esferos	2	\$0,30	-	\$0,60
Mantenimiento preventivo	17	\$200,00	-	\$3.400
Total		\$5,35	-	\$3.400,80

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

La tabla anterior, expresa de manera clara el costo de esta estrategia el mismo que es de \$3.400,80 aproximadamente por los 17 vehículos dentro de un trimestre, lo que quiere decir que de manera anual el valor asciende a \$13.603,20 este valor puede cambiar dependiendo del tipo de cambio, arreglo o actividad que se le realice a cada uno de los vehículos. No se lo multiplica por el total de vehículos con los que cuenta la empresa porque el tiempo en el que se los lleve al taller y el valor facturado por cada visita son distintos para cada situación en específico.

La siguiente tabla muestra los valores aproximados de los tipos más comunes de mantenimientos de vehículos de carga pesada.

Tabla 12. *Costos de mantenimientos y controles adicionales de vehículos.*

Modelo	Duración (meses)	Precio	Rendimiento (km)	Kilometraje diario
Rueda CITADIS	48	\$550	422,619	293,49
Mantenimiento preventivo	6	\$200	-	-
Mantenimiento correctivo	6	\$500	-	-
Aceites	6	\$85	-	-
Lubricantes	6	\$175	-	-
Filtros	6	\$18	-	-

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

3.11.2. Estrategias de precio

Esta estrategia hace referencia a la idea de filiar a los clientes que ya se encuentren siendo recurrentes de la empresa, ofreciéndoles un plan de crédito, el mismo que les permitirá realizar los pagos del servicio prestado hasta dentro de tres meses después de que una determinada carga haya sido llevada desde un punto de inicio a un punto de llegada. Cabe recalcar que el hecho de acceder a este beneficio no representará recargo alguno en el precio final del transporte y que no es aplicado a todos los clientes que se encuentran en cartera.

Para determinar a las personas específicas que gozarán de este beneficio, el departamento administrativo y de ventas se debe de encargar de revisar con detenimientos ciertos parámetros de los clientes como su cumplimiento en los pagos y su recurrencia en la compra del servicio de transporte. Además, es importante recalcar que los pagos del crédito pueden ser pagados a través de cheques, tarjetas de débito, transferencias bancarias o efectivo, lo que se le haga más factible al cliente.

Como se mencionó anteriormente, acceder a este beneficio no tendrá ningún tipo de recargo siempre y cuando el cliente no exceda los 60 días permitidos, una vez que lo haga si existirá un porcentaje adicional que deberá pagar siendo este el 3% del valor total.

Tabla 13. *Costo de Estrategia de Plazos y Condiciones de Pago.*

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Hojas para la propuesta	17	\$0,05	\$0,85	\$10,20
Carpetas	17	\$0,40	-	\$6,80
Total		\$0,50	\$0,65	\$17,00

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

La tabla anterior, muestra un conjunto de insumos de oficina que son necesarios para que los colaboradores de la empresa trabajen en equipo en conjunto con la parte administrativa y de ventas, en cuanto al control de las personas que acceden a este tipo de créditos.

- **Descuento por Nivel de Consumo**

La estrategia de ofrecer descuentos a los clientes es una manera de no sólo fidelizarlos sino de atraer a nuevos clientes, puesto que las empresas de transporte generalmente no ofrecen tantos beneficios como las empresas que venden bienes materiales. Por esta razón, el objetivo de esta estrategia consiste en ofrecer el 1% de descuento a los pagos en efectivo mayores a \$500,00 si importar el número de solicitudes de transporte, el peso de la carga ni la distancia recorrida. Sin embargo, esta promoción sólo será aplicada para las primeras 13 personas o empresas que cumplan con los requisitos de este beneficio.

La tabla que se muestra a continuación contiene unos valores estimados que tiene que cubrir la empresa para poder llevar a cabo esta propuesta de precios:

Tabla 14. *Costo de Estrategia de descuento por nivel de consumo.*

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Descuento por sobrepasar los \$500 mensuales	7	-	\$25,80	\$310,00
Descuentos por duplicar el consumo mensual	6	-	\$12,50	\$150,00
Total			\$38,30	\$460,00

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

3.11.3. Estrategias de Plaza

La mayor estrategia de plaza que puede utilizar la empresa de transporte de carga Miravá C.A., es la de aliarse estratégicamente con canteras o empresas que se dedican a la construcción de materiales pesados, debido a que en muchos casos las empresas o personas se dirigen a la empresa pensando que aparte del transporte también se venden los materiales que andan buscando. Por esta razón, las alianzas estratégicas son importantes debido a que se logra satisfacer cualquier tipo de necesidad de los clientes, para que puedan encontrar lo que buscan en un solo lugar.

Otra de las características de esta empresa es lograr que la empresa junto con sus colaboradores se encargue de seguir una guía de transporte que les permita identificar las rutas más óptimas para transitar y así ahorren no sólo tiempo sino también dinero. En otras palabras, lo que se busca es que en conjunto la empresa empiece adoptar las directrices de una planificación estratégica que facilite la toma de decisiones y contribuya a que la organización permanezca y se posicione como una de las pioneras en el mercado del transporte.

Tabla 15. *Costo de Estrategia de distribución directa.*

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Guías de transporte	20	\$0,05	\$1,00	\$12,00
Carpetas	4	\$0,40	\$1,60	\$19,20
Total		\$0,45	\$2,60	\$31,20

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

3.11.4. Estrategias de Publicidad

- **Logotipo de la empresa**

Una de las falencias de la empresa es que sus canales de comunicación con los clientes son bastante reducidos, primero porque con los clientes finales no mantienen un contacto postventas a través de redes sociales o llamadas telefónicas. Por otra parte, con los clientes empresariales tampoco, aunque con ellos el tipo de comunicación debe de ser más formal y es preciso la utilización de utilizar correo electrónico o llamadas telefónicas, puesto que es muy irregular que una empresa se comunique a través de redes sociales.



Figura 9. Propuesta de logotipo de la empresa.
Fuente: @transportes.mirava

La empresa no contaba con un logotipo diferenciador, por esa razón en este trabajo se propone que se el que se muestra a continuación, para que los clientes al verlo puedan ser conscientes de que empresa se trata. Se utilizó el color negro, amarillo y blanco puesto que son colores fáciles de captar por las personas, y son capaces de introducirse de manera rápida en la mente de los consumidores.

La contratación de un experto en marketing le servirá a la empresa para generar contenido en las redes sociales y la página de la empresa, sin embargo, este no será un trabajador de planta debido a que la empresa tiene otros gastos que ameritan estos rubros como son el mantenimiento de vehículos. Por esta razón, el pago de este colaborador será sólo por servicios prestados siendo este rubro un valor de \$280,00.

Las pautas o pautaciones en redes sociales hacen referencia al pago que realiza una empresa o una persona a las redes sociales para que su contenido aparezca en las cuentas o perfiles de personas que ni siquiera siguen la cuenta de la empresa en mención. Estas son unas estrategias muy comunes que se encuentran en auge debido a la grana acogida de las personas a todo lo relacionado a los medios digitales y a la utilización del internet, sin importar la edad en la que se encuentren.

Las pautas contribuyen a que el posicionamiento, reconocimiento y presencia de una marca, producto o servicio aumenten o se mantengan latentes en las mentes de los consumidores. Uno de los beneficios de las pautaciones se basa en que poseen varios lineamientos que se pueden configurar para que se adapten al tipo de producto o servicio que se promociona, así como también enfocar la publicidad hacia un tipo de segmento de clientes específico, con características similares como edad, tipo de cosas que buscan o compran por internet, espacio geográfico, entre otros.

Las pautas son una herramienta muy conocida dentro del marketing digital, que contribuyen al incremento de las ventas y el crecimiento de las empresas de las empresas físicas y en especial de aquellas que se dedican al comercio electrónico. Otra de las características que hace que las pautas en redes sociales sean tan populares es que cuentan con herramientas que le permiten a los usuarios que las contratan, controlar a través de indicadores KPIs del marketing, acerca de la aceptación o reacciones de las personas que han visto la publicidad que ha sido subida en la web.

Los colaboradores deben de contribuir a que la publicidad de la empresa y del logo sea fomentado de manera adecuada hacia los clientes actuales y potenciales. La tabla que se muestra a continuación, expresa los costos del community manager externo y de las pautas en redes sociales.

Tabla 16. *Costo de Estrategia de Imagen Corporativa.*

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Community Manager	1	\$280,00	\$280,00	\$3.360,00
Pautar en redes sociales	1	\$30,00	\$30,00	\$360,00
Total		\$310,00	\$310,00	\$3.720,00

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

- **Activaciones en Ferias de construcción en Guayaquil**

La venta de servicios de transporte puede llegar a clientes finales a través de redes sociales o visitas de la página web, sin embargo los principales compradores son las empresas dedicadas a la construcción, por esta razón se propone que la empresa busque contactarse con estas a través de ferias y espectáculos comerciales y ganaderos en donde todo este tipo de empresas se

reúnen. Algunas de las ferias recomendados Expo Compras Públicas o la feria ganadera de Guayaquil.

Este tipo de empresas generalmente tienen un trato especial y diferenciado puesto que son contactadas a través de correos electrónicos o llamadas telefónicas. Además, son muy demandadas por los competidores tanto directos como indirectos debido a que son quienes compran grandes cantidades de materia prima y por ende necesitan de un proveedor de transporte para movilizarlas de un lugar a otro.

La empresa de transporte de carga pesada Miravá C.A., a través de estas ferias ganaderas de construcción podrá obtener reconocimiento no sólo dentro de la ciudad de Guayaquil, sino también a nivel nacional, puesto que a este tipo de eventos acuden empresarios de todas partes del país. Es decir, que esta es una opción óptima y viable para adquirir nuevos clientes, para que conozcan de la empresa, la marca, los productos que ofrece, promociones, publicidad y medios a través de los cuales se pueden contactar y en el mejor de los casos reuniones entre empresarios y el gerente general de la empresa, creando de esta manera alianzas estratégicas en beneficio de la empresa.

La imagen que se muestra a continuación hace referencia a la Feria de la Vivienda en donde se encuentran muchas empresas de construcción que son potenciales clientes de la empresa de transporte Miravá C.A.



Figura 10. Feria de construcción en Guayaquil.
Fuente: Feria de la Vivienda (2023).

La tabla mostrada a continuación, expresa cada uno de los costos para que la empresa junto con la colaboración de cada uno de sus colaboradores pueda acceder a la presentación de información relacionada a la empresa dentro de la feria de construcción en Guayaquil.

Tabla 17. *Costo de Estrategia de Activaciones en Ferias.*

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Espacio dentro de la feria ganadera	1	\$320,00	-	\$320,00
Impresión de trípticos	300	\$0,05	-	\$15,00
Plumas con el logotipo y nombre de la empresa	300	\$0,15	-	\$45,00
Gigantografía con nombre e información de la empresa	1	\$20,00	-	\$20,00
Total		\$340,20	-	\$400,00

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

- **Estrategia de Publicidad a través de Código QR.**

La codificación QR es una estrategia gratuita que está siendo muy utilizada especialmente en los establecimientos en donde se expende algún tipo de bienes o donde se prestan servicios. La finalidad de la misma es que una persona a través de escaneo en su celular pueda direccionarse a la página web, redes sociales o cualquier otro medio de contacto con la empresa y así empezar a establecer nexos con la misma.



Figura 11. Código QR de la empresa.
Fuente: Powered by Bitty (2023).

La empresa se beneficia de este tipo de estrategias debido a que hacer un QR para la misma no genera costos porque hay muchas páginas e internet que permiten hacerlo de manera rápida y sencilla. El objetivo es que este código sea colocado en muchos lugares estratégicos de la empresa y en cada una de las hojas membretadas que se les entregue a los clientes en proformas, en cartas, contratos, y cualquier otro tipo de documento que se relacione con la empresa. La tabla mostrada a continuación, expresa un costeo correspondiente a la impresión anual de hojas que sean membretadas y en las que se incluya el código QR con información actualizada de la empresa.

Tabla 18. *Costo de Estrategia de Publicidad a través de Código QR.*

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Hojas membretadas	100	\$0,01	\$1,00	\$12,00
Tinta anual	4	\$15,00	-	\$60,00
Total		\$0,05	\$1,50	\$72,00

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

3.12. Plan Financiero

La siguiente tabla muestra la relación costo beneficio del proyecto, es decir la inversión total que es la suma de todas las estrategias que se propone implementar en la empresa y los beneficios cualitativos que estos le generarían a la empresa en caso de que se pongan en marcha:

Tabla 19. *Costo/Beneficio.*

Descriptivo	Costo	Beneficios
Seguro de Carga Opcional	156,00	<ul style="list-style-type: none"> Mejora la productividad de la empresa. Incrementa la cartera de clientes y beneficios económicos de la organización. Fideliza a los clientes actuales. Mejora el posicionamiento y reconocimiento de la marca en el mercado.
Control del Mantenimiento Preventivo de Unidades	3.480,00	
Estrategias de precio	17,00	
Descuento por Nivel de Consumo	460,00	
Estrategias de Plaza	31,20	

Community Manager	3.360,00	<ul style="list-style-type: none"> Coloca a la empresa a la par o por encima de sus competidores más cercanos.
Pautar en redes sociales	360,00	<ul style="list-style-type: none"> Fija metas precisas para que la empresa y sus colaboradores trabajen en conjunto por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
Costo de Estrategia de Activaciones en Ferias Ganaderas	400,00	<ul style="list-style-type: none"> Evita los accidentes o deterioro de las unidades de transporte a través del mantenimiento preventivo.
Costo de Estrategia de Publicidad a través de Código QR	72,00	
Total de Inversión	8.336,20	

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

A continuación se muestran cada una de las propuestas proyectadas a cinco años, tomando en consideración la inflación acumulada del año 2022, siendo esta de 2,90%.

Tabla 20. *Inversión proyectada.*

Descriptivo	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Seguro de Carga Opcional	156,00	160,52	165,18	169,97	174,90	179,97
Control del Mantenimiento Preventivo de Unidades	3.480,00	3.580,92	3.684,77	3.791,62	3.901,58	4.014,73
Estrategias de precio	17,00	17,49	18,00	18,52	19,06	19,61
Descuento por Nivel de Consumo	460,00	473,34	487,07	501,19	515,73	530,68
Estrategias de Plaza	31,20	32,10	33,04	33,99	34,98	35,99
Community Manager	3.360,00	3.457,44	3.557,71	3.660,88	3.767,04	3.876,29
Pautar en redes sociales	360,00	370,44	381,18	392,24	403,61	415,32
Costo de Estrategia de Activaciones en Ferias Ganaderas	400,00	411,60	423,54	435,82	448,46	461,46
Costo de Estrategia de Publicidad a través de Código QR	72,00	74,09	76,24	78,45	80,72	83,06
Total de Inversión	8.336,20	8.577,95	8.826,71	9.082,68	9.346,08	9.617,12

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

Para poder determinar el porcentaje en el que se van a incrementar los ingresos mediante esta propuesta se tomaron en consideración los ingresos de los últimos 5 años de la empresa, para con ayuda de las proyecciones de datos históricos obtener el porcentaje a proyectar.

Tabla 21. Ingresos de la empresa en los últimos 5 años.

Años	Total de Ventas	Variación Porcentual
2018	70.567,12	
2019	97.576,12	38%
2020	101.987,33	5%
2021	96.100,79	-6%
2022	80.066,62	-17%
Porcentaje Promedio		5%

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

Tabla 22. Estado de resultados proyectado a 5 años.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>INGRESOS</u>						
Ventas	80.066,62	84.069,96	88.273,45	92.687,13	97.321,48	102.187,56
Total de ingresos	80.066,62	84.069,96	88.273,45	92.687,13	97.321,48	102.187,56
<u>GASTOS</u>						
(-) Gastos de transporte	20.845,20	21.449,71	22.071,75	22.711,83	23.370,48	24.048,22
(-) Gastos de combustibles	9.415,00	9.688,04	9.968,99	10.258,09	10.555,57	10.861,68
(-) Gastos de de viaje	2.997,43	3.084,36	3.173,80	3.265,84	3.360,55	3.458,01
(-) Gastos de suministros	1.972,00	2.029,19	2.088,03	2.148,59	2.210,90	2.275,01
(-) Gastos de mantenimiento	24.324,45	25.029,86	25.755,72	26.502,64	27.271,22	28.062,08
(-) Gastos bancarios	4.600,00	4.733,40	4.870,67	5.011,92	5.157,26	5.306,82
(-) Otros gastos	2.990,00	3.076,71	3.165,93	3.257,75	3.352,22	3.449,44
(-) Gastos de propuesta	8.336,20	8.577,95	8.826,71	9.082,68	9.346,08	9.617,12
Total de Gastos	75.480,28	77.669,21	79.921,62	82.239,34	84.624,28	87.078,39
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	4.586,34	6.400,75	8.351,84	10.447,78	12.697,20	15.109,17
(-) Participación a trabajadores	687,95	960,11	1.252,78	1.567,17	1.904,58	2.266,38
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta	3.898,39	5.440,64	7.099,06	8.880,62	10.792,62	12.842,79
(-) Impuesto a la Renta Causado	974,60	1.360,16	1.774,77	2.220,15	2.698,15	3.210,70
Utilidad Neta	2.923,79	4.080,48	5.324,30	6.660,46	8.094,46	9.632,10

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

A través del método de datos históricos para proyectar se determinó que los ingresos con la propuesta aumentarán de manera exponencial en un 5% en los próximos 5 años. A continuación se muestra el flujo de caja proyectado a 5 años para en base a ello determinar los indicadores financieros del proyecto, incluido el costo beneficio cuantitativo del proyecto y con ello, cumplir el último de los objetivos de la propuesta.

Tabla 23. *Flujo de caja proyectado a 5 años.*

DESCRIPCIÓN	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO OPERATIVO						
Ingresos		84.069,96	88.273,45	92.687,13	97.321,48	102.187,56
Gastos de la empresa		69.091,26	71.094,90	73.156,66	75.278,20	77.461,27
Pago de Impuestos		2.320,27	3.027,54	3.787,32	4.602,73	5.477,07
Gastos de la propuesta		8.577,95	8.826,71	9.082,68	9.346,08	9.617,12
Total		4.080,48	5.324,30	6.660,46	8.094,46	9.632,10
FLUJO DE INVERSIÓN						
Inversión inicial	-8.336,20					
Total	-8.336,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Aporte de Accionistas	8.336,20					
Total	8.336,20					
FLUJO DE CAJA	-8.336,20	4.080,48	5.324,30	6.660,46	8.094,46	9.632,10

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

La siguiente tabla muestra la manera en la que se determinó la TMAR que es la tasa mínima aceptable de rendimiento, es decir el porcentaje mínimo que los inversionistas esperan recibir luego de apostar su dinero por la propuesta.

Tabla 24. *Cálculo de la TMAR.*

Descripción	Valores
Tasa Pasiva	6,65%
Inflación	2,90%
Riesgo País	10,88%
TMAR	20,43%

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

Para finalizar, esta propuesta se muestra la tabla de los indicadores financieros, los mismos que al ser positivos demuestran que el presente proyecto es rentable. El costo beneficio cuantitativo indica que por cada dólar invertido en la propuesta, los inversionistas reciben \$1,22 adicionales. Además, la inversión se recupera en 1,23 años es decir en

Tabla 25. *Indicadores financieros.*

Descripción	Valores
TMAR	20,43%
VAN	\$10.186,86
TIR	60,56%
Payback	1,23
Relación C/B	\$2,22

Elaborado por: Quishpi, S (2023).

CONCLUSIONES

Luego de culminado el proyecto se llegaron a las siguientes conclusiones de acuerdo a cada uno de los objetivos planteados de manera inicial.

Las bases teóricas sobre las cuales se fundamentó el presente proyecto investigativos y de análisis fue el libro titulado: “La planificación estratégica de las empresas” que tiene de autor a Alfonso Tulio en el año 2020 y por otra parte, el otro autor que se tomó en consideración como guía fue Saab Aljuere del año 2016, con su libro titulado: “El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración”. La información proporcionada por estos autores contribuyó al desarrollo de cada uno de los marcos legales, conceptuales y la descripción o definición de conceptos relacionados al tema central siendo este la planificación estratégica.

Luego de la realización del análisis situacional de la empresa se logró identificar que algunas de las falencias por las que atraviesa la empresa de transportes de carga pesada Miravá C.A., son que la empresa no proporciona un seguro de carga, las unidades de vehículos con las que cuenta no abastecen a la demanda, carece de un manejo adecuado de la logística de rastreo o comunicación de los vehículos usados, y no cuentan con estrategias de marketing que le permita darse a conocer a nuevos clientes. Estas falencias fueron la base sobre la cual se trabajó para definir el conjunto de estrategias de planificación, administrativas y de marketing que se acuerdo a las necesidades se consideraron más importantes.

Se concluye que algunas de las estrategias que se propone para la empresa de carga pesada Miravá C.A, las mismas que pueden llegar a salvaguardar el futuro de la empresa son; aplicar un seguro de carga con un costo adicional sólo para aquellos clientes que lo desee, establecer un control del mantenimiento preventivo de unidades al menos de manera trimestral, estrategias de precio enfocadas a ofrecer descuentos y créditos para los mejores clientes, en cuanto a las estrategias de Plaza se basan en buscar una mejor logística y canal de rutas que hagan que la empresa sea más eficiente, la contratación de un community Manager externo y no de plata al cual se le pague por trabajos prestados y quien pueda colaborar en la creación de contenido para la empresa, pagar por pautas en redes sociales para ganar reconocimiento dentro del mundo digital, la activación en Ferias Ganaderas para captar la atención de clientes empresariales y finalmente la estrategia de Publicidad enfocada en la utilización de Códigos

QR que permitan direccionar a los clientes a la información que comparte la empresa, contactos y demás.

Para finalizar, y cumpliendo con el últimos objetivo de investigación se concluye que la inversión anual aproximada por año para que la empresa de materiales de carga pesada Miravá C.A., logre poner en marcha cada una de las estrategias antes planteadas es de \$8.336,20. Este valor generará grandes beneficios para la empresa, tales como una mayor confiabilidad por parte de sus clientes, la cartera de clientes y los ingresos aumentarán, así como también el reconocimiento de la marca para clientes finales no sólo a través de redes sociales o medios digitales sino físicamente con los contactos o alianzas estratégicas obtenidas a través de las activaciones y se logrará que la empresa evite cualquier tipo de accidentes o desperfecto de vehículos gracias a la estrategia que se basa en llevar un control de mantenimiento de vehículos de manera trimestral.

RECOMENDACIONES

Entre las principales recomendaciones para que la empresa no se vea afectada por las debilidades y amenazas que se identificaron en el interior de la misma y en su entorno, se recomiendan los siguientes puntos:

- De acuerdo al presupuesto que tenga la empresa y a las necesidades que presente la misma es necesario contratar a un experto en marketing de planta o a una persona que de manera periódica se encuentre actualizando las estrategias de mercadotecnia, promociones y demás.
- Es recomendable que la planificación estratégica empiece a formar parte de las actividades anuales que se realizan en la empresa, para poder hacer un comparativo entre las situaciones que se evidencian de un periodo de tiempo a otro, con la finalidad de prever impactos negativos que pongan en riesgo su permanencia en el mercado.
- Se recomienda que las estrategias se innoven y que sean diferenciales de acuerdo al tipo de clientes al que vayan dirigidas, puesto que la empresa Miravá cuenta con clientes finales y empresarias, los mismos que no pueden ser tratados de la misma manera.
- Se recomienda que la empresa lleve un control administrativo, de las estrategias de marketing y del servicio al cliente debido a que de esta manera se podrá conocer de los beneficios o desaciertos en la implementación de las mismas, permitiendo generar cambios positivos y oportunos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, T. (29 de Enero de 2020). *La planificación estratégica de las empresas*.
- Aljure, S. A. (2016). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Mérida, España: Editorial UOC.
- Alonso, M. (2018). *Plan de marketing digital*. Mérida, España: Pretince Hall.
- Amboya, L. G., & Muñoz, S. M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*.
Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- Anglada, Q. M. (2021). *Elaboración del plan de marketing: Aplicación en Excel*. México: Profit.
- ATM. (2019). *Agencia Nacional de tránsito*. Obtenido de <https://www.ant.gob.ec/index.php/ley-de-transparencia/ley-de-transparencia-2019/enero>
- Ballesteros, H. R. (2020). *Plan de marketing: Diseño, implementación y control*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Ballou, R., & Garrido, M. (2016). *Logística empresarial: control y planificación*. Barcelona, España: Editorial Díaz de Santos.
- Betancourt, L., Pabón, C., Campos, Y., & Matulanda, R. (2017). *Plan Estratégico de Marketing para posicionar una clínica odontología*. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/975/Plan%20estrategico%20de%20marketing.%20Clinica%20odontologica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Bonari, D., & Gasparín, J. (Marzo de 2017). *La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación*. Obtenido de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1348.pdf>
- Capriotti, P. (2018). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga, España: Editorial Ariel.
- Carvajal, L. R., & Ibarra, P. P. (2017). *Plan de marketing estratégico para incrementar el volumen de ventas de la empresa Balloon*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Obtenido de Tesis de Posgrado: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2041/1/Plan%20de%20Marketing.pdf>
- Chapman, S. (2017). *Planificación y control de la producción*. México.
- Choque, L. R. (2020). *Planeamiento Estratégico*. Madrid, España: Marcombo.
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación ¿Para qué?* (N. Cohen, & G. Gómez, Trads.) Buenos Aires, Argentina: CLACSO. Obtenido de http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf
- Cruz, C., González, M., & Olivares, S. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Patria.
- Cuesta, U. (2017). *Marketing, Planificación estratégica y creatividad*. Barcelona, España: ESIC Business.
- Díaz, C. R. (2018). *¿Cómo elaborar un plan de marketing?* Lima, Perú: Editorial Macro.
- Díaz, M., & León, C. (2019). *Metodología de Investigación*. Madrid, España: Pearson.
- Dib, A. (2019). *El Plan de Marketing de 1-Página: Consigue Nuevos Clientes, Gana Más Dinero, Y Destaca Entre La Multitud*. Suiza: Editorial Successwise.

- Esteves, P. A. (2019). Soft skills and its impact on the management of the marketing mix. A study carried out in Gamarra commercial emporium, Peru. *Ecociencia*, 22. Obtenido de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/abril19/04.pdf>
- Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Biblioteca Nacional de Cuba*, 11. Obtenido de <http://revistas.bnjm.cu/index.php/anales/article/view/4380>
- Ferreira, A., & Perroni, G. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. Madrid, España.
- González, M. J., & Rodríguez, D. M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W., & Bernal, M. (2018). *Planeación Estratégica*. Nuevo León, México: Azteca.
- Gordon, P., Welsch, G., & Hilton, R. (2019). *Presupuestos: planificación y control*. México: Pearson Education.
- Hernandez, M. G., & María, G. A. (2019). *El método para planeación estratégica preferido*. Guanajuato, México: Ignius Media Innovation .
- Herrera, C. (2018). *Metodología de calificación de riesgo de instituciones financieras y bancos*. Obtenido de https://classinternationalrating.com/wp-content/uploads/2016/02/fin-met-anexo_e_-_metodologia_calificacion_de_instituciones_financieras_y_bancos_cir_2018_-_reforma.pdf
- Laban, L., & Montoya, G. (2018). *Plan Estratégico para incrementar las ventas de la empresa Mi Angel*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28353/1/Plan%20estrategico%20para%20incrementar%20las%20ventas%20de%20la%20empresa%20Mi%20Angel..pdf>

- Lara, E., Brucil, G., & Saráuz, V. (2019). *Auditoría Financiera*. Ibarra, Ecuador: Editorial UTN. Obtenido de https://issuu.com/utnuniversity/docs/ebook_auditoria_financiera
- Lazzati, S. (2018). *Gestión Estratégica: En Los Distintos Niveles De La Organización*. Barcelona, España: Ediciones Granica S.A.
- Lerma, H. (2017). *Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto*. España: ECOE Ediciones.
- Ley orgánica de transporte terrestre, t. y. (31 de Diciembre de 2014). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIAL.pdf>
- López, P., & Fachelli, S. (2016). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Obtenido de Universitat Autònoma de Barcelona: https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Luna, G. A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mena, R. G. (2018). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito "Santa Ana de Lima"*. Lima: Universidad de Lima.
- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2019). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Dialnet Uniroja*, 61 -78.
- Milla, G. A., & Martínez, P. D. (2020). *Introducción al plan estratégico*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Monje, C. (Febrero de 2017). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de Guía didáctica: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Monserrat, G. J. (2018). *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación : una aplicación a la franquicia*. Cataluña, España: ESIC Editorial.

- Muñoz, R. C., & Olaya, A. J. (8 de Agosto de 2019). *Plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa DISTRITO MEDICAL S.A.* Valencia, España: Universidad de Valencia. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5247/TMD01628.pdf;jsessionid=A62844EC9D25C0D388A096FAF6A8CE15?sequence=1>
- Naupás, H., Mejía, E., Novoa, A., & Villagómez, A. (2016). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis.* México: Ediciones la U.
- Ocaña, V. G. (2016). *Plan estratégico de marketing para incrementar las ventas en la empresa "AQUAMAX".* Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/985/1/T-UIDE-1042.pdf>
- Parra, L., Ayala, J., & Rojas, R. (Enero de 2018). *La propuesta de un plan estratégico de gestión humana para la empresa Colombia Chef.* Medellín, Colombia: Universidad de Medellín. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1095/Propuesta%20de%20un%20plan%20estrat%C3%A9gico%20de%20Gesti%C3%B3n%20Humana.%20Colombia%20Chef.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quezada, N. (2021). *Metodología de la investigación.* España: MARCOMBO S.A. .
- Reglamento a Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial. (25 de Junio de 2012). Obtenido de <https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Decreto-Ejecutivo-No.-1196-de-11-06-2012-REGLAMENTO-A-LA-LEY-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIA.pdf>
- Revista Vistazo. (31 de Agosto de 2020). *El transporte pesado nacional busca recuperarse del impacto del COVID-19.* Obtenido de <https://www.vistazo.com/enfoque/el->

transporte-pesado-nacional-busca-recuperarse-del-impacto-del-covid-19-

OXVI196866

Reyes, O. (2021). *Planeación Estratégica Para Alta Dirección*. Estados Unidos: Palibrio.

Saab, A. A. (2018). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. México: Editorial UOC.

Sainz, d. V. (2020). *El plan estratégico en la práctica* . Barcelona, España: EDIC Editorial.

Sort, J. (2019). *La planificación estratégica, el presupuesto y el proceso de fijación de objetivos* . Obtenido de

http://economia.gencat.cat/web/.content/70_economia_catalana/arxius/jordi_sort_ne_99_esp.pdf

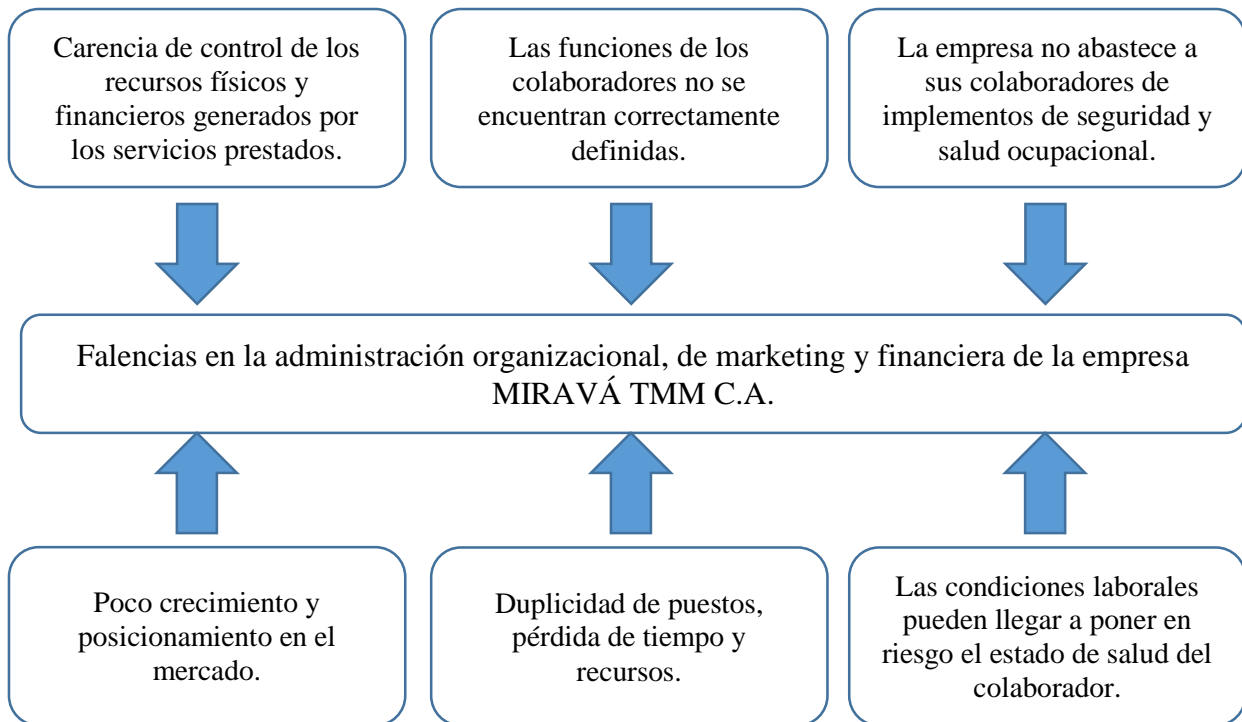
Valencia, F. (2016). *Riesgos eléctricos y mecánicos: Prevención y protección de accidentes*. Quito: Universidad Politécnica del Litoral.

Westwood, J. (2017). *Preparar un plan de Marketing*. Barcelona, España: Profit Editorial.

ANEXOS

Anexo 1. *Árbol de problemas.*

***CAUSAS**



***EFECTOS**

Anexo 2. Recolección de materiales de carga.



Fuente: @transportes.mirava



Fuente: @transportes.mirava

Anexo 3. Transporte de tierra para construcción.



Fuente: @transportes.mirava



Fuente: @transportes.mirava

Anexo 4. Formato de la entrevista al gerente de la empresa.

FORMATO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA

1.- ¿Cuáles son las situaciones particulares que inciden en normal desenvolvimiento de la empresa de transporte de carga pesada MIRAVÁ TMM C.A.?

2.- ¿Usted considera que el personal de la empresa se encuentra preparado para desempeñar cada uno de sus cargos?

3.- ¿Ofrece capacitaciones a sus colaboradores para que mejorar sus conocimientos y habilidades en cada uno de sus puestos de trabajo?

4.- ¿Qué mecanismos o herramientas utiliza para mejorar la productividad de la empresa?

5.- ¿Utiliza estrategias de marketing para mejorar la productividad de la empresa?

6.- ¿Considera usted que la empresa necesita de estrategias de marketing para mejorar su posicionamiento en el mercado? ¿Por qué?

7.- ¿Cree usted que la compañía se encuentra en capacidad para poder realizar plan estratégico que mejore el desarrollo de su organización?

8.- ¿Qué impacto cree usted que pueda causar el desarrollo de un plan estratégico en la empresa de transporte de carga pesada MIRAVÁ TMM C.A.?

FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE DE VENTAS



1. ¿Cuáles son las estrategias o mecanismos que utiliza para atraer nuevos clientes?

2. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades que posee la empresa en la parte comercial?

3. ¿A través de qué medios da a conocer la empresa y sus beneficios?

4. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para fidelizar a sus clientes?

5.- ¿Cuáles son las estrategias de marketing que utiliza para dar a conocer los servicios ofertados por la empresa?

6. ¿Qué tipo de promociones ha utilizados en los últimos meses?

7. ¿Considera que las estrategias de marketing implementadas actualmente en la empresa han sido efectivas?

8.- ¿Cuáles son los mecanismos de control que utiliza la empresa para medir los beneficios generados por sus estrategias de marketing?

FORMATO DE ENTREVISTA A LA SECRETARIA



1. ¿Considera que la empresa posee una planificación enfocada al cumplimiento de metas? ¿Por qué?

2. ¿Conoce usted los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo de la empresa?

3. ¿Considera que la planificación de del tiempo en la empresa es idónea y orientada a las actividades que realiza actualmente? ¿Por qué?

4. ¿Cuáles son los aspectos que considera que la empresa debe mejorar?

5. ¿La empresa cuenta con una guía o manual de funciones que describa las responsabilidades de cada colaborador? ¿Por qué?

6.- ¿Ha recibido usted capacitación acorde a su puesto y las funciones que realiza en la empresa?

7. ¿La empresa se preocupa por velar por el beneficio de cada uno de sus colaboradores? ¿Por qué?

8. ¿La empresa posee un sistema de control de los colaboradores y del tiempo en el que se realizan las actividades de prestación de servicios?

FORMATO DE ENTREVISTA A UN CLIENTE



**1. ¿Cómo ha sido su experiencia de compra con la empresa de carga pesada Miravá C.A.?
¿Por qué?**

2. ¿La empresa de carga pesada Miravá C.A. ha logrado llenar sus expectativas y cubrir sus necesidades? ¿Por qué?

3. ¿Cuáles fueron las razones por las cuales empezó a utilizar los servicios de la empresa Miravá C.A.? ¿Por qué?

4. ¿A través de qué medios conoció acerca de la empresa?

5. ¿Cuáles son los aspectos que considera que debería mejorar la empresa C.A.?

6. ¿Considera que el valor que paga por los servicios que ofrece la empresa de transportes de carga pesada Miravá C.A., es directamente proporcional a la calidad?

7. ¿Cómo califica el servicio al cliente prestado por la empresa? ¿Por qué?

8. ¿Estaría dispuesto a cambiar la empresa de la cual recibe actualmente servicios de transporte? ¿Por qué?

Anexo 8. Formato de la ficha de observación.

FORMATO DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN

OBSERVACION NO PARTICIPANTE Y/O PARTICIPANTE	
Fecha:	Sujeto / Objeto observado:
Lugar:	Tiempo de la observación:
Observador:	Alcance:
Objetivo de la investigación:	
LO OBSERVADO	DESCRIPCION DE LA OBSERVACION
INTERPRETACION DE LA OBSERACION	
<p>DIMENSION 1: Área de administración.</p> <p>DIMENSION 2: Área de Marketing.</p>	