



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO QUE MEJORE LA PRODUCTIVIDAD EN LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRAKENALT S.A” CANTÓN QUERO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, 2017.

AUTOR:

GILBERT ARMANDO ALTAMIRANO MOROCHO

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Gilbert Armando Altamirano Morocho, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. William Patricio Cevallos Silva
DIRECTOR DE TRIBUNAL

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda
MIEMBRO DE TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Gilbert Armando Altamirano Morocho, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 10 de Diciembre de 2018.

Gilbert Armando Altamirano Morocho
C.C. 050339442-1

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia en especial y a mis padres Gilber Altamirano y Carmen Morocho, quienes han estado a mi lado todo este tiempo apoyándome para culminar esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Gracias dios por la vida que me concediste para poder llegar a Este punto de mi vida y haberme dado salud y sabiduría para llegar a mis objetivos.

Por la vida, la paciencia con la que cada día se preocuparon mis padres por mi avance y desarrollo de mi vida estudiantil.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí, gracias por cada consejo que me otorgaron los cuales me guiaron para desarrollarme en mi vida estudiantil.

Mi agradecimiento especial a la escuela superior politécnica de Chimborazo la cual me abrió sus puertas para formarme profesionalmente.

A mis catedráticos por las diferentes formas de enseñarme, a incentivar me a seguir adelante y cumplir mi sueño y sobretodo quienes me adiestraron a formarme como persona y profesional.

A todas aquellas personas que estuvieron en las buenas y en las malas apoyándome.

Índice general

Portada.....	i
Certificación de tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	2
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS	7
2.2.2 Entorno del modelo de negocio	8
2.2.3 Evaluación de un modelo de negocio	13
2.2.4 Modelos de negocio en acción.....	13
2.2.5 Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica	14
2.2.7 Modelo de negocio Canvas.....	16
2.2.8 Lo primero que se necesita: el lienzo.	17

2.2.9	Segmentos de clientes.....	18
2.2.10	Uso del modelo Canvas para conocer el segmento de clientes	18
2.2.11	Tipos de segmentos de mercado.....	19
2.2.12	Propuesta de valor	20
2.2.13	Significado de valor.....	20
2.2.14	Identificación de propuestas de valor según el modelo Canvas	20
2.2.15	Canales.....	21
2.2.16	Concepto de canal.....	21
2.2.17	Definición de canales de un negocio y sus características	22
2.2.18	Operación de los canales	22
2.2.19	Relaciones con clientes.....	23
2.2.20	Tipos de relaciones con clientes	23
2.2.21	Relaciones que una empresa mantiene con un segmento.	23
2.2.22	Relaciones que los clientes quieren tener (o necesitan) con la empresa.....	24
2.2.23	Ingresos.....	25
2.2.24	Mecanismos de fijación de precios según el modelo Canvas.....	26
2.2.25	Recursos clave	26
2.2.26	Tipos de recursos claves	26
2.2.27	Actividades clave.....	27
2.2.28	Clasificación de actividades clave	27
2.2.29	Asociaciones clave.....	28
2.2.30	Tipos de asociaciones clave.....	28
2.2.31	Costos	28
2.2.32	Categorización de estructuras de costos	29
2.2.34	Tipos de costos según el modelo Canvas.	31
2.3	IDEA A DEFENDER.....	31
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....		32
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
3.1.1	Investigación de campo	32
3.1.2	Investigación bibliográfica	32
3.1.3	Investigación descriptiva	32
3.1.4	Investigación Cualitativa	32
3.1.5	Investigación Cuantitativa.	33
3.2	MÉTODOS.....	33

3.2.1	Método inductivo.....	33
3.2.2	Método deductivo	33
3.3	TÉCNICAS.....	34
3.3.1	Observación directa	34
3.3.2	Encuesta.....	34
3.4	INSTRUMENTOS	34
3.4.1	Cuestionario.....	34
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	35
3.5.1.	Población	35
3.5.2.	Muestra	35
3.6	RESULTADOS	37
3.6.1.	Encuesta aplicada a los socios de la compañía de transporte de carga pesada “TRAKENALT S.A”	37
3.6.2.	Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la compañía de transporte de carga pesada “TRAKENALT S.A”	47
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		56
4.1	TITULO:.....	56
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	56
MATRIZ VALORADA.....		59
4.2.2	Servicios Ofertados.....	64
4.2.3	Propuesta Modelo de negocio.....	67
4.2.4	Desarrollo del modelo de negocios.....	68
4.2.5	Segmento de mercado.....	69
4.2.6	Propuesta de valor	70
4.2.7	Canales de Distribución.....	70
4.2.8	Relaciones con los clientes	71
4.2.9	Fuentes de ingreso	72
4.2.10	Recursos clave	74
4.2.11	Actividades clave.....	74
4.2.12	Asociaciones Claves	74
4.2.13	Estructura de costos	75
4.2.14	Estructura Administrativa.....	80
4.2.14.1	Organigrama actual de la compañía TRAKENALT S.A	82
4.2.14.2	Organigrama Propuesto de la compañía TRAKENALT S.A	82

4.2.14.3 Requerimientos de personal.....	83
4.2.14.4 Manual de Funciones	83
4.2.15 DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO	88
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Filosofía corporativa vigente	37
Tabla 2:	Es necesario que la compañía cambie su modelo de negocios.	38
Tabla 3:	Propuesta de valor que debe adoptar la Compañía	39
Tabla 4:	Principales fortalezas que identifican la Compañía	40
Tabla 5:	Los procesos críticos necesarios para incrementar los ingresos	41
Tabla 6:	Recursos claves necesarios para el funcionamiento	42
Tabla 7:	Sistemas de gestión estructurados.....	43
Tabla 8:	Estructura de costos incurridos en la prestación de sus servicios.....	44
Tabla 9:	Sistemas de comunicación bidireccionales	45
Tabla 10:	Sistemas que identifiquen las fuentes de ingresos	46
Tabla 11:	Servicios de preferencia.....	47
Tabla 12:	Frecuencia de solicitud del servicio.....	48
Tabla 13:	Servicios que se requiere con mayor frecuencia.....	49
Tabla 14:	Características consideradas al momento de adquirir servicios de transporte.	50
Tabla 15:	Es necesario que la compañía cambie su modelo de negocios.	51
Tabla 16:	Criterio sobre los precios y tonelaje	52
Tabla 17:	Preferencia de medios de comunicación para escuchar publicidad de la compañía.....	53
Tabla 18:	Frecuencias Conjuntas	54
Tabla 19:	Aspecto Comerciales Positivos de la compañía TRAKENALT S.A	56
Tabla 20:	Aspecto Comerciales Negativos de la compañía TRAKENALT S.A.....	57
Tabla 21:	Matriz FODA	58
Tabla 22:	Matriz valorada FODA	60
Tabla 23:	Análisis comparativo	61
Tabla 24:	Análisis comparativo de la organización del negocio.....	63
Tabla 25:	Segmento de mercado de la compañía.....	69
Tabla 26:	Propuesta de valor.....	70
Tabla 27:	Ingresos	73
Tabla 28:	Costos fijos	76
Tabla 29:	Depreciación	76

Tabla 30: Gasto administrativo y vtas.....	77
Tabla 31: Combustibles	77
Tabla 32: Neumáticos	77
Tabla 33: Mantenimiento correctivo.....	78
Tabla 34: Costo peajes	78
Tabla 35: Costos Variables	78
Tabla 36: Costos operativos.....	79
Tabla 37: Cálculo Anual de Distancias recorridas:.....	79
Tabla 38: Requerimientos de personal.....	83
Tabla 39: Gerente.....	83
Tabla 40: Secretaria-contadora	85
Tabla 41: Jefe de operaciones	86
Tabla 42: Chofer	87
Tabla 43: Balance General proyectado	93
Tabla 44: Estado de Resultados proyectado	94
Tabla 45: Flujo de efectivo proyectado.....	95
Tabla 46: VAN Valor Actual Neto de la compañía proyectado	96
Tabla 47: Cálculo período de recuperación de la inversión.....	97
Tabla 48: Cálculo relación beneficio costo.....	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Filosofía corporativa vigente	37
Gráfico 2: Es necesario que la compañía cambie su modelo de negocios.	38
Gráfico 3: Propuesta de valor que debe adoptar la Compañía.....	39
Gráfico 4: Principales fortalezas que identifican la Compañía.....	40
Gráfico 5: Los procesos críticos necesarios para incrementar los ingresos	41
Gráfico 6: Recursos claves necesarios para el funcionamiento	42
Gráfico 7: Sistemas de gestión estructurada	43
Gráfico 8: Estructura de costos incurridos en la prestación de sus servicios.....	44
Gráfico 9: Sistemas de comunicación bidireccionales.....	45
Gráfico 10: Sistemas que identifiquen las fuentes de ingresos	46
Gráfico 11: Demanda del servicio.....	47

Gráfico 12: Frecuencia de uso del servicio.....	48
Gráfico 13: Servicios que se requiere con mayor frecuencia.....	49
Gráfico 14: Características consideradas al momento de adquirir servicios de transporte.	50
Gráfico 15: Es necesario que la compañía cambie su modelo de negocios.	51
Gráfico 16. Criterio sobre los precios y tonelaje	52
Gráfico 17: Preferencia de medios de comunicación para escuchar publicidad de la compañía.....	53
Gráfico 18: Frecuencias Conjuntas	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Secciones que conforman el Entorno.....	9
Figura 2: Lienzo de trabajo	17
Figura 3: Servicios a ofertar de la compañía TRAKENALT S.A.....	65
Figura 4: Comparativo de la oferta de servicios actual y propuesto	65
Figura 5: Beneficios de ofertar los servicios propuestos.....	66
Figura 6: Estructura del modelo	67
Figura 7: Facebook de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”.....	72
Figura 8: Organización del Modelo de Negocio Propuesto	80
Figura 9: Organigrama actual de la compañía TRAKENALT S.A	82
Figura 10: Organigrama actual de la compañía TRAKENALT S.A	82
Figura 11: Modelo de Negocio Compañía de Transporte TRAKENALT S.A	88
Figura 12: Ejemplo de cómo promocionar las inversiones	90
Figura 13: Ejemplo del seguimiento y aseguramiento de mercadería transportada.....	91

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Logo de la empresa	101
Anexo 2: Papelería corporativa.....	101
Anexo 3: Diseño de la empresa	102
Anexo 4: Publicidad de la empresa.....	103

RESUMEN

En el presente trabajo investigativo se ha propuesto diseñar una propuesta de un modelo de negocio que mejore la productividad en la compañía de transporte de carga pesada “TRAKENALT S.A” cantón Quero, provincia de Tungurahua, 2017., con la finalidad de mejorar la gestión de la productividad de la Empresa, por el cual se ha desarrollado un estudio de mercado realizando encuestas a los clientes del cantón y sus socios con el propósito de identificar preferencias y la aceptación que tienen las personas hacia el negocio. Posteriormente se realizó un análisis interno y externo utilizando las herramientas organizacionales como son: en análisis PEST, la matriz FODA y la matriz BCG para determinar la tasa de crecimiento y la cuota de mercado de los mismos. La problemática que se menciona en la investigación es que posee un espacio físico limitado, existe poca publicidad de la compañía, la toma de decisiones es de forma empírica y existe alta competitividad generando el decremento en el servicio. El plan de negocios propone la implementación de estrategias comerciales para incrementar la demanda del servicio de transporte de carga pesada y satisfacer las necesidades de los clientes habituales y potenciales. Se recomienda implementar el modelo de negocios Business Model Canvas (Lienzo Modelos de Negocios) el cual permite potencializar sus actividades tanto económicas y como administrativas, además de poner en práctica las estrategias establecidas y socializar el nuevo modelo empresarial que permitirá alcanzar las metas establecidas.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE NEGOCIOS> <ANÁLISIS FODA> < ANÁLISIS PEST> <MATRIZ BCG> < BUSINESS MODEL CANVAS > <QUERO (CANTÓN)>

Ing. William Patricio Cevallos Silva.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The current research work is based on the design of a business model proposal that improves the productivity at “TRAKENALT” heavy load transportation company located in Quero County, Tungurahua Province, during 2017 in order to improve the productivity management of the company. For this, it has been necessary to develop a marketing study based on survey to the customers of the county as well as the partners of the company in order to identify the preferences and acceptance the people have regarding to this business. Then, it was necessary to carry out an internal and external analysis using some organizational tools such as: PEST analysis, SWOT matrix, BCG matrix to determine the growth rate and the market quota. The problem mentioned in the research is that the company has reduced facilities, it does not have good publicity, the decision-making is carried out empirically and the competitive is high, this factors cause a decrease in the cost of the service. The business plan proposes the implementation of commercial strategies to increase the demand of the heavy load transport service and at the same time meet the needs of usual and potential customers. It is recommended to implement Business Canvas Model which will allow potentiating the administrative and economic activities of the company; in addition it is necessary to implement the strategies established as well as socializing the new business model that will allow reaching the established objectives.

Key words: <ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES> <BUSINESS PLAN> <SWOT ANALYSIS> <PEST ANALYSIS> <BCG MATRIX> <BUSINESS MODEL CANVAS> <QUERO (COUNTY)>.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Compañías y Sociedades Anónimas ecuatorianas tiene ciertos privilegios tributarios, estatales y arancelarios; puesto que por su naturaleza son exentas de varios impuestos o cobranzas que otro tipo de empresas como las privadas con fines de lucro si ejecutan. Aunque es necesario entender que para gozar de dichos beneficios las compañías y sociedades anónimas deben cumplir requisitos tales como: Responsabilidad Social Corporativa a todo nivel, Realizar campañas Sociales de grande y mediano alcance, No alterar el medio ambiente, Contribuir con el desarrollo del área, parroquia, residió donde se ubique la organización, Ayudar a preservar el medio ambiente y el entorno en general, Generar las ganancias de manera igualitaria, justa y equitativa.

El presente trabajo investigativo cuyo tema es la Propuesta de un modelo de negocio que mejore la productividad en la compañía de transporte de carga pesada “TRAKENALT S.A” cantón quero, provincia de Tungurahua, en el año 2017, se hace con el objeto de demostrar como incide el rendimiento laboral interno de la compañía con la implementación de un plan de negocios. Argumentando el trabajo investigativo cabe recalcar que él mismo esta subdivido en cuatro partes generales o “CAPÍTULOS” donde se relata la Problemática, el Marco Teórico, el Marco Metodológico y el Marco Propositivo los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I “El Problema” donde se formuló la problemática, la delimitación del problema, la justificación de la investigación, y la formulación de los objetivos tanto el general como los específicos.

Capitulo II “Marco Teórico” donde se relata las bases teóricas utilizadas, los antecedentes de la investigación y la idea a defender.

Capítulo III “Marco Metodológico” donde se plasma el modelo, los tipos, la metodología, los instrumentos, las herramientas de la investigación; así mismo la tabulación de datos, la población y la comprobación de la idea a defender.

Capítulo IV “Marco Propositivo” donde consta la propuesta de la investigación; el paso a paso del plan de negocios formulado para la compañía TRAKENALT S.A.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo la falta de un modelo de negocio; incide en el rendimiento laboral en la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” del Cantón Quero, Provincia de Tungurahua?

Analizando y Esbozando brevemente a la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” se encontró algunos Síntomas del ¿Por qué no existe un modelo de negocio organizacional? Y al ser una empresa relativamente nueva, consideraron innecesario contar con un plan de fortalecimiento organizacional.

Además al desconocer en cierto grado el funcionamiento del personal en una Compañía de Transporte de Carga Pesada y la importancia que tiene un modelo de negocio Organizacional; esto se ha convertido en las causales y/o motivos por las cuales la compañía en cuestión presente novedades; una empresa naciente necesita gestiones administrativas altamente efectivas y de gran alcance, para así funcionar con total normalidad y no dejar escapar ni el más mínimo detalle de estrategia empresarial.

De mantenerse en esta situación los Efectos que provocará en la compañía serán negativos y altamente visibles; como: Mala distribución laboral, baja competitividad, falta de manual de funciones y procesos, inexistencia de un plan de talento humano, procesos laborales burocráticos y repetitivos.

Finalmente al conocer como es el funcionamiento de la Compañía como tal, se llegó claramente a la problemática que al Personal le falta un modelo de negocio Organizacional para que así conozcan adecuadamente el funcionamiento y mejora del mismo.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera el diseño de un modelo de negocios organizacional ayudara en la mejora del rendimiento de la productividad en la compañía de transporte de carga pesada “TRAKENALT S.A” del cantón Quero, Provincia de Tungurahua, 2017?

1.1.2 Delimitación del problema

Área: Cantón Quero.
Campo: Compañía de transporte de carga pesada “TRAKENALT S.A
Aspecto: Modelo de Negocio

Delimitación espacial:

Provincia: Tungurahua
Cantón: Quero

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO QUE MEJORE LA PRODUCTIVIDAD EN LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRAKENALT S.A” CANTÓN QUERO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, 2017. Se justifica ya que la compañía obtendrá un mayor conocimiento y una información real de la situación en la que se encuentra para luego establecer mecanismo que le permita lograr un mejor desempeño.

El ideal gerencial es disponer de modelos para pre-evaluar y post-evaluar la viabilidad de planes para alcanzar objetivos y metas. Para interpretar y dirigir el cambio es necesario contar con un esquema de trabajo que se define en un Modelo de Negocios. Para cambiar no solo es necesario el modelo, sino también es importante definirlo con claridad para que la compañía tenga un estilo de trabajo en donde las fuerzas de todos se integren.

La Compañía TRAKENALT existe varios problemas ya mencionados lo cual ocasiona que los ingresos y las ventas disminuyan, por ello surge la necesidad del diseño de un Modelo de negociación que ayude a crear un diseño organizacional con una adecuada filosofía empresarial y comercializar mediante nuevas estrategias de marketing ya que representa los puntos de partida para un excelente desempeño de la asociación, así como la herramienta disponible de la cual se necesita para enfrentar los desafíos externos que afectan a la asociación en un mercado cada vez más competitivo.

TEÓRICO. - La investigación analizará información referente al Modelo de Negocio para ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversas fuentes bibliográficas y de campo, que me permitirá sustentar la situación problemática de la investigación para contrastar las variables de estudio.

PRÁCTICO. - El presente trabajo de investigación justificará la importancia de realizar una Modelo de Negocio para la Compañía TRAKENALT, que se realizará con la finalidad de proponer planes de mejora que contribuirá eficientemente en la toma de decisiones gerenciales así alcance mejores resultados administrativos, financieros y de esta manera pueda introducir en nuevos nichos de mercado.

METODOLÓGICO.- En la presente investigación se utilizarán diferentes métodos y técnicas de investigación científica permitiendo establecer procedimientos e inferencias lógicos, homogéneas y razonables para la elaboración de Modelo de gestión; la metodología permitirá determinar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, como premisa para la generación de estrategias, fomentar el liderazgo y la comunicación efectiva con el fin de mejorar el desempeño organizacional y de servicio de la Compañía TRAKENALT

ACADÉMICO. - Este trabajo de titulación traerá como beneficio la aplicación de nuestros conocimientos y a la vez adquirir experiencia en la parte administrativa durante el trabajo de investigación, complementado de un profesor especializado en el tema a desarrollarse, para en lo posterior ser profesionales íntegros con el conocimiento suficiente y la experiencia necesaria para desempeñarnos en un mercado competitivo

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio que pueda mejorar la productividad Organizacional, el rendimiento de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” Cantón Quero, provincia de Tungurahua.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional para identificar los aspectos comerciales positivos y negativos de la compañía
- Investigar las herramientas para la formulación del modelo de negocios para la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” del Cantón Quero, Provincia de Tungurahua.
- Diseñar la administración financiera para la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” en base al estudio para la mejora de la productividad en la gestión administrativa de la Compañía.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

A pesar de las regulaciones exigidas para el funcionamiento de estas empresas, esta actividad sigue manejándose bajo el parámetro del informalismo, pues la idea de los permisos de operación, pesos y medidas, entre otros, han impulsado a los transportistas individuales a afiliarse a compañías de transporte de carga pesada con el objetivo de obtener dichos documentos, más no el beneficio de pertenecer a las mismas y trabajar como un todo, pues ellos tienen que seguir buscando carga para sus vehículos de forma individual, acción que sigue conllevando a que el precio del flete esté en manos de la libre oferta y demanda. (Reino, M, 2017)

La estructura que maneja la empresa no permite un adecuado control de las obligaciones patronales con los choferes y ayudantes, supervisión de las unidades de transporte y su estado mecánico; lo que entrega como resultado un servicio de transporte mediocre si un ente de control interno en la organización. (Báez, Patricio, 2012)

El modelo de innovación en modelos de negocio incorpora el constructo “proposición de valor innovadora”. Esta proposición de valor se fundamenta en una forma original para satisfacer necesidades diferentes de los clientes, a través de la eliminación de todo aquello que el cliente no valora especialmente y potenciar todo aquello que el cliente sí valora. Por ejemplo, se aprecia como empresas como el Circo del Sol ha eliminado los animales del espectáculo; o como IKEA ha eliminado el montaje o el transporte; o como Easyjet han eliminado las comidas o el peso de equipaje ilimitado. Sin embargo, han sabido potenciar lo que el cliente si valora especialmente. Como puede ser un espectáculo diferenciado en el caso del Circo del Sol o un precio bajo en el caso de Easyjet o IKEA. Para cada uno de los catorce casos analizados hay una proposición de valor innovadora con respecto a sus competidores. Algunos siguen una estrategia genérica de diferenciación y otros de liderazgo en costes, pero su elemento común es que, es una proposición de valor que pocos pueden ofrecer en el sector. Además, algunos modelos de negocio innovadores consiguen nuevas fuentes

de ingresos, como la venta de música en red para Apple o los ingresos por publicidad en vuelo para las compañías de bajo coste (López, R., 2012)

Análisis

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte, del dominio público: es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse. El futuro pastel económico puede hacerse más grande mejorando la productividad, con lo cual a cada uno de nosotros nos tocará un pedazo más grande del mismo. Hacer más grande el futuro pastel económico puede ayudar a evitar los enfrentamientos entre grupos antagónicos que se pelean por pedazos más pequeños de un pastel más chico.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS

La literatura nos ofrece múltiples y variadas definiciones alrededor de este concepto que, a pesar de ser ya antiguo (Drucler, 2009), se ha hecho popular en la última década, gracias a su connotación en el mundo de negocios electrónicos donde se ha utilizado modelo de negocio para referirse principalmente a la forma de generación de ingresos.

Según (Bucheli, 2006) “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”. El contenido de las transacciones hace referencia a los productos o la información intercambiada, así como los recursos y capacidades requeridos para ello. La estructura de la transacción se refiere a las partes participantes, sus relaciones y su forma de operar. Finalmente, el gobierno de las transacciones se refiere a cómo se controlan (por los participantes) los flujos de información, recursos y bienes, las formas legales de organización y los incentivos involucrados.

Un modelo de negocio, implica tanto el concepto de estrategia y su implementación comprendiendo los siguientes elementos:

- Cómo se seleccionará a los clientes
- Cómo se definen y diferencian las ofertas de producto caducados
- Cómo crear utilidad para los clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo se muestra ante el mercado
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura los recursos
- Cómo consigue el beneficio
- Cómo establece beneficios sociales

Según (Blasco, 2009) indica que:

2.2.2 Entorno del modelo de negocio

Los modelos de negocio se diseñan y aplican en entornos específicos, un conocimiento profundo del entorno de la empresa ayuda a concebir modelos de negocio más fuertes y competitivos.

Según (Osterwalder, 2009), un modelo de negocios se diseña tomando en cuenta y aplicando elementos específicos como entorno de desarrollo del negocio, la evaluación de modelos generados, tomando perspectiva en función de las acciones a desarrollar y finalmente gestionando varios modelos en el tiempo y ejecución.

Entorno del modelo de negocio

La principal crítica de la metodología de generación de modelos de negocios es que no considera la competencia en el Canvas. Esta variable no está considerada al momento de idear y generar un modelo por permitir crear ideas sin bloquearlas, para evitar poner frenos al modelo antes de prototiparlo. En esta parte del método, después de haber generado uno o más modelos de negocios, se puede iniciar un trabajo de definición del entorno en el cual se desempeñarán. Como se puede ver en la figura que viene a continuación el entorno se divide en cuatro secciones:

- Análisis del mercado o las fuerzas del mercado
- El análisis competitivo o las fuerzas de la industria
- La previsión o tendencia clave
- La macroeconomía o las fuerzas macroeconómicas

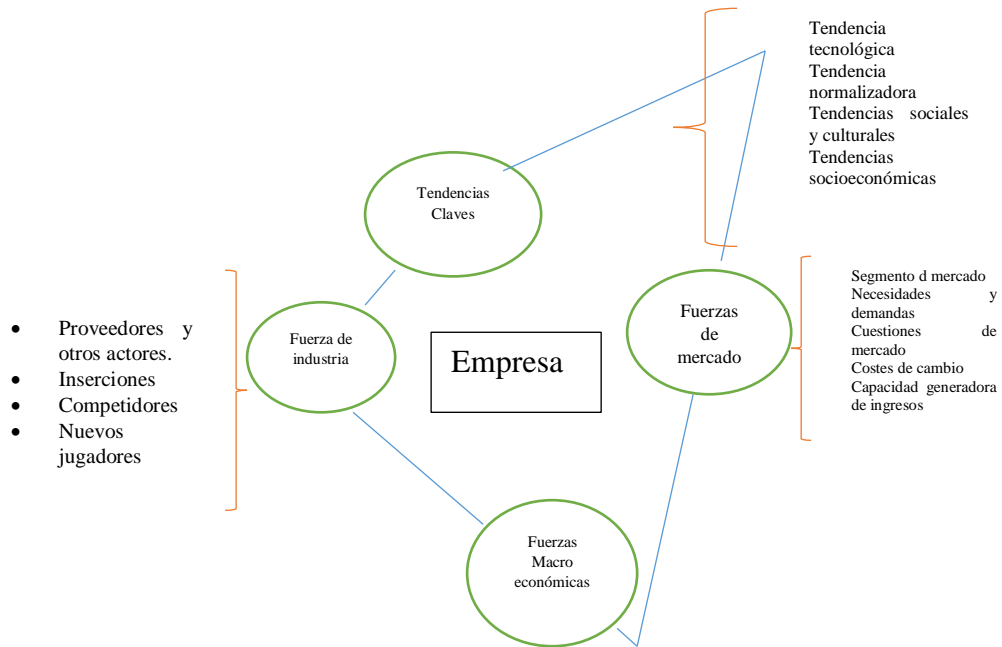


Figura 1: Secciones que conforman el Entorno

Fuente: (Huggs, 2010)

Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis del mercado

Según (Osterwalder, 2009) Esta fase consiste en estudiar algunos elementos relevantes o esenciales del modelo de negocio generado relacionados con el mercado.

1. Las cuestiones del mercado

Se debe identificar los aspectos “impulsadores” y transformadores del mercado en perspectiva y punto de vista del cliente o tipos de clientes.

2. Los segmentos del mercado

Definir los principales segmentos de mercado, sus capacidades generadoras de valores y sobre todo encontrar nuevos segmentos.

3. Las necesidades y las demandas

Reconocer las necesidades del mercado y evaluar el grado de atención de esas necesidades su modelo de negocios satisface.

4. Los costos de cambio

Aquí se establece los elementos y costos que pueden generarse en caso que el cliente se cambia a la competencia.

5. La capacidad generadora de ingresos Identificar los elementos relacionados con la capacidad de la organización para generar ingresos como también fijar tarifas y precios.

Análisis competitivo

Como indica (Osterwalder, 2009) esta estrategia consiste en evaluar el aspecto competitivo del (o los) modelo(s) de negocio.

1. Los competidores (incumbentes)

Se trata de identificar los competidores existentes en el mercado y definir sus puntos fuertes.

2. Los nuevos jugadores (tiburones)

Son aquellos actores que están entrando en el mercado, la tarea es descubrir si sus jugadas compiten con su modelo de negocio o conocer el modelo de negocio de ellos.

3. Los productos y servicios sustitutos

Describir los productos o servicios sustitutos de sus ofertas, incluidos los que provienen de otros mercados o industrias.

4. Los proveedores y otros actores de la cadena de valor

Identificar las principales partes interesadas de la cadena de valor de su mercado, descubrir nuevos jugadores que pueden influir en su modelo de negocios.

5. Los inversionistas

Especificar entidades que pueden influir y/o participar con la empresa y con el modelo de negocios.

Previsión

Permite definir las tendencias del mercado.

1. Las tendencias tecnológicas

Identificar las tendencias tecnológicas que pueden poner en peligro o potenciar el modelo de negocios.

2. Las tendencias normalizadoras

Se trata de todas las normas, reglamentaciones y leyes que afectan el modelo de negocio y el mercado

3. Las tendencias sociales y culturales

Definir e identificar las tendencias tanto a nivel social como a nivel cultura que afectan al modelo de negocios.

4. Las tendencias socioeconómicas

Describir las tendencias socioeconómicas que influyen en el modelo de negocios.

Macroeconomía

Conocer algunas variables macroeconómicas es esencial para el modelo de negocio. (Osterwalder, 2009)

1. Las condiciones del mercado global

Observar las condiciones globales del mercado y evaluar los elementos que pueden influir en el modelo de negocio (en lo positivo o negativo).

2. Los mercados de capital

Conocer y describir las condiciones actuales y futuras del mercado de capitales con relación a sus necesidades de capital para el modelo de negocios.

3. Los productos básicos y otros recursos

Conocer los precios y tarifas actuales de los productos básicos y recursos como también sus tendencias para estudiar cómo afecta al modelo de negocios.

4. La infraestructura económica

Describir y analizar la infraestructura económica y cómo afecta el modelo de negocios.

Impacto del entorno sobre el modelo de negocios

Después de realizar el análisis del entorno de su modelo de negocios y tener las variables relevantes descritas y analizadas, se puede hacer proyecciones. A partir de estas previsiones se podrá definir opciones y planificar estrategias para la implementación del modelo de negocio teniendo un entorno proyectado y alternativas.

Si bien es cierto no se puede prever el futuro, el hecho de considerar en forma integrada los cuatro pilares del entorno permite tener un conocimiento más certero y dar más seguridad para emprender negocios. (López, 2010)

2.2.3 Evaluación de un modelo de negocio

En la definición de (Magreta, 2002), está explícito que definimos “un buen modelo de negocio”. La misma situación se produce en otras definiciones. Así pues, detallar las funciones de un modelo de negocio, implícitamente identifican las condiciones que debe cumplir un buen modelo. No es así en la definición que se ha utilizado. Ésta permite definir la existencia del modelo de negocio independiente de su evaluación.

Según (Ricart, 2007), se puede pensar en el alineamiento del modelo de negocio (o su representación que al final es lo que puedo estudiar) con los objetivos de la organización. En empresas con ánimo de lucro, normalmente hablaremos de creación y captura de valor con lo que ello deberá ser nuestro énfasis. Pero también podemos pensar en organizaciones con otros objetivos.

Luego un criterio importante para evaluar la efectividad de un modelo de negocio es su alineamiento con los objetivos.

2.2.4 Modelos de negocio en acción

Como ilustración, parece útil pensar en el modelo de negocio como una “máquina”. Evidentemente las organizaciones son distintas en muchos aspectos de las máquinas pero la analogía puede ser útil. De esta forma un modelo de negocio responde a cómo se ha construido la máquina (elecciones) y a cómo sus distintos elementos trabajan conjuntamente (consecuencias). Los criterios de efectividad nos caracterizan la bondad de la máquina para la tarea establecida. La representación del modelo de negocio es el plano de dicha máquina tal como la hemos concebido con las leyes de mecánica (teorías) dominantes. Sólo que en ciencias sociales, estas teorías no son puramente experimentales y evolucionan como resultado del aprendizaje de las partes implicadas y su interacción. (Ricart, 2007) .

Pero al igual que las máquinas, los modelos de negocio no existen aisladamente. Normalmente interaccionan con otros modelos de negocio. Una máquina puede ser efectiva en determinadas interacciones pero no serlo en otras. Así mismo, los modelos de negocio normalmente interaccionan con otros participantes en su entorno. En nuestro lenguaje, algunas consecuencias son compartidas con modelos de negocio de

distintas organizaciones. Así pues dichas consecuencias se ven afectadas no sólo por las elecciones de la empresa focal sino también por las elecciones de las otras organizaciones. En ese caso decimos que estos modelos de negocio son interdependientes. (Ramos, 2010)

La interdependencia es un fenómeno complejo, ya que es en gran parte endógena (escojo un modelo de negocio con un cierto grado de interdependencia con otros) y claramente asimétrica.

Establecida la interdependencia entre modelos de negocio, las organizaciones todavía tienen unos grados de libertad para su actuación. Tienen capacidad de utilizar ciertas tácticas condicionadas por los elementos centrales de su modelo de negocio. En esta interacción táctica podemos evaluar la capacidad de un modelo de afectar la efectividad de otros (agresividad) o de defenderse frente a otros (defensa).

En definitiva, establecidos los modelos de negocio hay un espacio, en las restricciones que el modelo de negocio incorpora a cada una de las partes, para la interacción táctica. Sin embargo, la verdadera interacción estratégica se produce cuando las partes cambian de forma radical las elecciones que configuran el modelo de negocio. (Ricart, 2007, P 10)

2.2.5 Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica

Según (Ricart, 2007), la dirección estratégica se centra en explicar las diferencias de resultados entre las empresas. Los resultados económicos dependen del atractivo del sector pero también de forma fundamental de las elecciones de la empresa que identifican su posicionamiento diferencial frente a sus competidores. Para persistir en estos resultados las organizaciones desarrollan recursos y capacidades difíciles de imitar como base para su sostenibilidad. Mientras estos conceptos están claros, la relación entre ellos siempre queda difusa. El modelo de negocio, al conectar elecciones y consecuencias nos permite integrar en un solo elemento los aspectos de posicionamiento y sostenibilidad dando una visión a la vez realista y dinámica del desarrollo de la ventaja competitiva.

De igual manera, ya es antiguo en el campo de la estrategia el debate entre la estrategia deliberada, racional y programada y la estrategia emergente y no anticipada. Nuestra concepción del modelo de negocio nos permite integrar ambas de manera natural ya que las elecciones se toman, a veces premeditadas y otras veces emergentes.

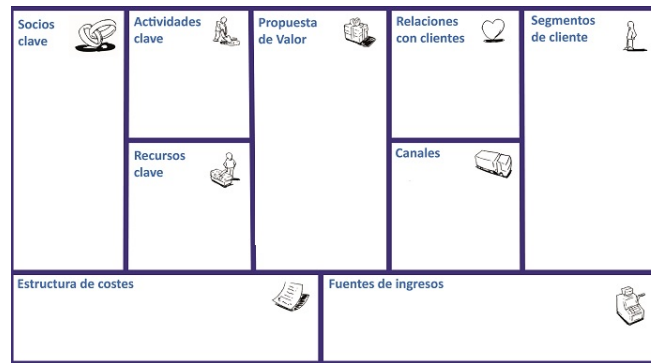
Finalmente, el modelo de negocio nos aporta una conexión natural entre la formulación y la implantación de la estrategia. Esta separación tan poco natural entre el pensar y el hacer desaparece cuando uno utiliza el modelo de negocio como reflejo y proyección de la estrategia.

Por todas estas razones, creemos que el concepto de modelo de negocio tiene una gran capacidad para integrar aspectos que muchas veces artificialmente hemos separado en el campo de la estrategia y por ello constituye ese eslabón perdido en la dirección estratégica. (Andrade, 2016)

2.2.6 Diseño de Modelo de negocios

El diseño de modelo de negocios es la referencia que se ejecuta para cambiar la visión de las empresas o negocios, fundamentada en la obtención de mejores clientes y más consumidores; por ello se enmarca la importancia del modelo de negocios.

Según (Yves, 2011) los diseños de modelo de negocios se basan en no solo ofertar productos (bienes o servicios), es necesario fomentar lazos de cordialidad, armonía y respeto entre los vendedores con los compradores para de esta manera lograr la “fidelización” de clientes; es otras palabras contar con consumidores frecuentes, que consuman o compren únicamente ciertos productos en una sola empresa. Además si la empresa es una sociedad; es decir está establecida por varios accionistas o socios, es necesario crear mecanismo para que los actuales socios o accionistas inviertan más capital monetario en la empresa y también ejecutar estrategias para que la empresa se dé a conocer y sea llamativa para nuevos y posibles socios o accionistas.



2.2.7 Modelo de negocio Canvas

Diseñar un modelo de negocio adecuadamente es fundamental en la medida de atraer inversores, socios o clientes. Así pues, no basta con tener una buena idea, lo importante es plasmarla de tal forma que resulte atractiva.

Un buen modelo de negocio despejará las tres dudas básicas: quién es el cliente, de qué manera se pueden satisfacer sus necesidades y cómo se generan ingresos. En esta línea, el modelo de negocio no es otra cosa que la descripción de la empresa y cómo trabajará orientándose a producir ganancias.

Este cometido choca en ocasiones con la realidad. Y es que los diferentes modelos de negocio existentes no siempre representan las soluciones perfectas para nuestra propuesta empresarial. ¿Existirá alguna metodología casi perfecta, que pueda superar los inconvenientes de las propuestas anteriores? En 2008, cuando nadie esperaba una respuesta a esta pregunta, nació lo que luego se conocería como modelo Canvas.

La metodología, desarrollada por (Osterwalder, 2009), está consolidándose como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. Este objetivo, que debería ser la base de cualquier emprendedor, no es una tarea sencilla. Sin embargo, el modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo.

Existen muchas maneras de crear un modelo de negocio. Uno de los más completos y estándares quizás sea el Canvas, una herramienta especial para diseñar modelos de

negocios de forma muy sencilla. Se trata básicamente de un lienzo en el que plasmar los nueve apartados básicos de un negocio.

2.2.8 Lo primero que se necesita: el lienzo.



Figura 2: Lienzo de trabajo
Fuente: (Osterwalder, 2009)
Elaborado por: Armando Altamirano

A continuación se analizará a profundidad cada uno de los puntos contenidos en el lienzo de negocios:

Segmentos de Clientes: Considera los clientes a los cuales va dirigido el producto o servicio y sus necesidades, la competencia existente y factores externos que pueden influir en el proyecto.

Propuesta de valor: Determina cuál es la oferta, qué necesidad satisface y cuál es el beneficio especial que obtienen los clientes prefiriendo a la empresa antes que a sus competidores.

Canales: Determina cómo se hará llegar el producto o servicio a los consumidores, como se mantendrá la comunicación con ellos y qué tipo de atención se les entregará.

Relaciones con los clientes: Como se va a atraer nuevos clientes, que propuestas se realizarán para que se mantengan fieles y cómo se va a potenciará la venta.

Ingresos: Qué elementos de la empresa generarán dinero.

Recursos clave: Identifica que elementos físicos (propiedades, vehículos o maquinas) o humanos (trabajadores, profesionales) son fundamentales para realizar el negocio.

Actividades clave: Qué tareas son las que entregan más valor al cliente.

Asociaciones clave: Qué Alianzas es necesario desarrollar para optimizar el funcionamiento del negocio.

Costos: Cuáles son los gastos en los que está incurriendo la empresa.

Son múltiples factores los que se deben considerar en la etapa de diseño del lienzo, pero para eso está diseñado el modelo Canvas.

2.2.9 Segmentos de clientes

El mercado es el lugar donde se realizan todas las transacciones existentes. Es un organismo prácticamente viviente, el cual evoluciona al igual que las sociedades, lo afectan las tecnologías, las economías, los sucesos naturales, las estaciones del año.

Todos los factores imaginables están participando activamente de su desarrollo, por eso es una de las partes de los proyectos a la cual brindar especial atención.

En el mercado está la sangre de cada proyecto: los clientes. Son ellos quienes consumirán el producto o servicio ofertado, con los cuales se reportaran ingresos, y el valor que se genere debe estar dedicado a ellos. Es muy importante que entender este concepto: El negocio se trata de satisfacer a los clientes entregándoles la mayor cantidad de beneficios posibles recibiendo una ganancia justa.

2.2.10 Uso del modelo Canvas para conocer el segmento de clientes

Según (Catarina, 2013) el modelo Canvas los mercados están separados por segmentos. Un segmento es una agrupación de clientes que poseen características, necesidades y expectativas similares, por lo cual se puede hacer una oferta parecida a todos ellos. En este sentido es fundamental que saber cuál es el tipo de cliente, que se investigue sus

gustos, sus necesidades, lo que esperan del producto o servicio, y en definitiva todas las características posibles.

Los clientes pertenecen a distintos segmentos si:

- Sus necesidades requieren una oferta diferente.
- El producto se debe hacer llegar de distintas formas a cada uno.
- Las relaciones que requieren son distintas.
- La rentabilidad que se puede esperar de ellos es muy diferente.
- Están dispuestos a pagar precios distintos dependiendo de la oferta.

Por tanto existe una gran cantidad de segmentos al interior de un mercado objetivo, lo importante es que se pueda identificar claramente las características de cada uno.

2.2.11 Tipos de segmentos de mercado

El modelo Canvas menciona los 5 principales segmentos de mercado, de los cuales podemos destacar los siguientes:

Mercado de masas: Si el producto es está orientado al consumo masivo o al público general.

Nicho de mercado: Cuando el producto está orientado a un segmento en específico que tiene características únicas o que pertenece a un sector especializado.

Mercado segmentado: El producto tiene distintos tipos de clientes, a los cuales se puede categorizar para entregar precios, relaciones o características según sus necesidades.

Mercado diversificado: La oferta alcanza a clientes que no tienen relaciones entre sí.

Plataformas multilaterales: El negocio necesita 2 o más tipos de segmentos para operar, subsidiando a uno para obtener el beneficio del otro.

2.2.12 Propuesta de valor

Los clientes se encuentran en el mercado. Estos pueden ser segmentados para detectar sus necesidades y características y de esta forma entenderlos mejor, pero para atraerlos, se necesitan entregarles algo que ellos realmente necesiten, que les ayude, que para ellos represente valor. (Drucler, 2009)

2.2.13 Significado de valor

El valor es “una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de un segmento”. Esta mezcla incluye las relaciones que se generan entre la empresa y sus clientes, de qué forma se le hace llegar el producto y a qué precio, las características diferenciadoras del producto o servicio frente al de la competencia, entre otros.

Sin embargo el verdadero valor es la satisfacción total del cliente. Esto quiere decir que no se trata solo de características, relaciones, producto y precio, sino que también de un manejo de la personalidad de la marca, de una forma de hacer negocios, de cuánto la empresa se preocupa por su cliente después de realizada una venta y cuánto tiempo la empresa está dispuesta a recibir sus reclamos.

2.2.14 Identificación de propuestas de valor según el modelo Canvas

La oferta de valor puede identificarse bajo las siguientes clasificaciones:

Novedad: entregar una oferta inexistente anteriormente.

Mejora del rendimiento: volver los procesos más rápidos o de mejor calidad.

Personalización: Productos o servicios ajustados específicamente a las necesidades de los clientes.

“El trabajo hecho”: dejar que el cliente descanse, para que la empresa haga el trabajo por él (externalización de servicios).

Diseño: desde tamaños, formas y colores hasta procesos y estructuras de datos.

Marca/estatus: superioridad de acuerdo a la percepción de otros (lujos).

Precio: ofrecer el mismo producto que la competencia con precios menores.

Reducción de costos: ayudar a los clientes a bajar los costos de producción de productos.

Reducción de riesgos: estudios de factibilidad que aminoren los riesgos de una inversión.

Accesibilidad: permitir que el producto del cliente llegue a más personas.

Comodidad/utilidad: aportar a la calidad de vida de las personas haciendo más fácil sus tareas.

Para poder determinar qué tipo de valor se va a entregar a los clientes se tiene que conocer muy bien sus necesidades. Muchas veces puede encontrarse un cliente que necesita más de un tipo de valor agregado, por lo que si se realizó mal la evaluación de sus requerimientos lo más probable es que para su próxima compra busque otro proveedor.

2.2.15 Canales

Una vez determinado el tipo de cliente, el segmento al cual pertenece, sus necesidades y que diferenciación o el valor que se le entregará, corresponde aprender cómo se le hará llegar la oferta a los clientes, y para esto se utilizará los canales.

2.2.16 Concepto de canal

Un canal es simplemente un medio por el cual se transporta un elemento de un punto a otro. Según el modelo Canvas los canales tienen 3 funciones básicas:

De comunicación: Sirven para dar a conocer los productos y servicios, de forma que el mercado pueda evaluarlos y cotizarlos.

De distribución: Sirven para hacer llegar los productos o servicios a los distintos destinos que pueden tener; ya sea a los distribuidores, a los puntos de venta o a los clientes una vez que han realizado una compra.

De venta: Sirven para acortar las distancias que el cliente debe recorrer para llegar a la empresa, ya sea para adquirir productos o servicios o para recibir atención post venta personalizada. Según (Sampieri H. , 2010).

2.2.17 Definición de canales de un negocio y sus características

La mejor forma para definir los canales es saber qué espera tu cliente de la empresa. Suena repetitivo pero es la única clave, la fase de estudio del mercado es la base para todo el resto del proyecto de diseño del lienzo.

2.2.18 Operación de los canales

El modelo Canvas plantea que los canales tienen 5 etapas de desarrollo, que aportan información constante para atender y relacionarnos con los clientes:

Fase de información: Busca generar información para dar a conocer las características al mercado.

Fase de evaluación: Busca obtener retroalimentación de la oferta propuesta y como la perciben los clientes.

Fase de compra: Las maneras o por qué medios los clientes pueden obtener la oferta.

Fase de entrega: Como entregar al cliente la oferta.

Fase de postventa: Son las políticas de atención de reclamos, de servicio al cliente, de asistencia técnica o de seguimiento al producto o servicio.

Por supuesto, existen diferentes tipos de canales: pueden ser de pertenencia de la empresa o de un socio, y pueden ofrecer atención presencial o por internet, entre otras muchas combinaciones. Se debe recordar, que los canales no se determinan al azar, son los clientes quienes indicarán cual es la mejor de todas.

2.2.19 Relaciones con clientes

Dado que los clientes son la sangre de la empresa, es importante saber qué tipos de relaciones se debe generar con ellos. En esta ocasión las relaciones no se refieren a generar una amistad o cordialidad entre las partes, aunque siempre es recomendable, sino que son relaciones estrictamente de negocios, y que vienen de la mano con las estrategias que se quiera seguir.

2.2.20 Tipos de relaciones con clientes

Según el modelo Canvas se puede distinguir dos grupos de relaciones que categorizan al resto de ellas.

2.2.21 Relaciones que una empresa mantiene con un segmento.

Son aquellas que la empresa estimula para poder conseguir algún objetivo planteado. Estas son:

Captación de clientes: Es la forma por la cual se seduce al segmento objetivo, para que prefieran a la empresa antes que a la competencia.

Fidelización de clientes: Es la forma con la cual se mantienen a los clientes felices y se genera compromiso. Este término se utiliza para referirse a la identificación y entusiasmo voluntario que asume una persona/trabajador/cliente con la organización/negocio.

Estimulación de la venta: Es la forma con la cual se busca hacer crecer el negocio con los clientes que se tiene actualmente tratando de venderles más productos o servicios.

Retención de clientes: Es la forma por la cual se intenta mantener como clientes a aquellos que han tenido una mala experiencia con la empresa/negocio.

2.2.22 Relaciones que los clientes quieren tener (o necesitan) con la empresa.

Según (Villegas, 2010) el modelo Canvas son 6:

Asistencia personal: El cliente puede comunicarse con una persona para tratar, desde un ejecutivo, un jefe o el mismo dueño si es necesario.

Asistencia personal exclusiva: El cliente tiene una persona que se dedica exclusivamente a su atención.

Autoservicio: el cliente puede solucionar por su propia cuenta los requerimientos o inconvenientes que se presenten. Para esto debe contar con los sistemas que permitan realizar la gestión.

Servicios automáticos: similares al autoservicio, con la diferencia de que toda la resolución de requerimientos o inconvenientes está gestionada de antemano, con lo que el cliente obtiene de manera más cómoda las respuestas que necesite.

Comunidades: Los clientes disponen de un sistema que les permite comunicarse unos con otros, con lo cual pueden buscar soluciones en conjunto.

Creación colectiva: La empresa espera la colaboración de los clientes para el desarrollo de sus productos y servicios. Este tipo de relaciones no es tradicional, pero de a poco se está volviendo una tendencia.

La clave en la gestión de las relaciones es, como siempre, encontrar el punto óptimo que permita generar la mayor cantidad de valor para el cliente reportando la mayor cantidad de beneficio para la empresa, y por lo mismo es fundamental desarrollar de antemano una estrategia.

2.2.23 Ingresos

Con este análisis se termina de ver el “hemisferio derecho” del lienzo, con lo cual se deja atrás todos los puntos mediante los cuales se puede agregar valor al cliente y diferenciarse de la competencia.

Los ingresos probablemente sean el punto principal por el cual empieza el interés en el modelo Canvas y en desarrollar el negocio.

Los ingresos no son la ganancia que se obtiene por el éxito de la empresa, sino que es el flujo de dinero que ingresa producto a las operaciones realizadas y a las negociaciones cumplidas con los clientes. La diferencia radica en que las ganancias (o utilidades) son determinados por la formula **GANANCIA = INGRESOS – COSTOS**.

Los ingresos son lo que se recibe desde los clientes por entregarles productos y servicios de valor, pero desarrollar valor tiene costos, por lo tanto si no se consideran para determinar las utilidades, la empresa tendrá muchos problemas.

Según el modelo Canvas existen 2 tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes”; o dicho de otra forma, ingresos por compras puntuales o pagos por atenciones específicas (de una sola vez, o sea puntuales).
2. “Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o servicio de post venta de atención al cliente”; o dicho de otra forma, ingresos constantes por ofrecer un servicio constante, ya sea porque se tiene un contrato a largo plazo, porque la asesoría técnica está contemplada dentro de la oferta, por uso de sistemas, o porque así lo decidieron el cliente y la empresa.

Los ingresos que se obtenga están determinados por otro factor: el precio. Probablemente si se cobrase lo mismo no alcanzaría a cubrir los costos que se generan para producirlo, pero aún si los cubriera, los negocios están hechos para ganar dinero.

2.2.24 Mecanismos de fijación de precios según el modelo Canvas

Según la revista Creacion.com, (2013), las principales características consideradas para esto pueden ser:

Fijos: son aquellos que se determinaron estadísticamente. Se trata de recopilar antecedentes históricos de los precios de venta del producto o servicio y poder entender a que se deben sus variaciones.

Dinámicos: son los precios que cambian dependiendo del mercado. En realidad, a no ser por productos commodities (productos muy básicos y poco diferenciables entre sí), esta es la principal forma de catalogarlos. Según (López, 2010).

2.2.25 Recursos clave

Pues bien, lamentablemente no existe una generalidad para determinar cuáles son los recursos clave de los negocios, porque cada negocio funciona de maneras distintas, por lo que el modelo Canvas tampoco puede entregar una fórmula mágica. Se puede partir desde el proceso productivo hasta la venta y analizar en cuál de todas las instancias es donde más se agrega valor para el cliente.

2.2.26 Tipos de recursos claves

Según el modelo Canvas los recursos clave pueden ser:

Físicos: Fábricas, vehículos, tiendas, infraestructura en general.

Económicos: Dinero, ya sea para entregar respaldos a los clientes o para ocuparlo en los gastos diarios.

Intelectuales: El principal es la marca, pero también pueden ser los derechos de autor.

Humanos: Los trabajadores. Siempre son importantes y hay que mantenerlos satisfechos y a gusto con la empresa, pero en este caso se refiere a aquellos que hacen la diferencia en la entrega de valor al cliente.

2.2.27 Actividades clave

Al igual que los recursos, las actividades clave son aquellas que deben ser identificadas desde el inicio. Al igual que con los recursos clave, no existe una fórmula mágica para determinar las actividades clave, pero en este caso el modelo Canvas entrega una clasificación de ellas que aporta bastante a su identificación. Revista Creacion.com, (2013).

2.2.28 Clasificación de actividades clave

Estas se dividen en tres categorías principales:

Producción: clasifica a aquellas actividades que están orientadas a crear productos en grandes cantidades. Se considera el diseño y la capacidad de fabricación como las más importantes.

Resolución de problemas: Como su nombre lo dice, son aquellas actividades que buscan soluciones para los clientes. Por lo general las empresas de servicios se encuentran en esta categorización.

Plataforma/red: considera a aquellas empresas que tienen como principal oferta servicios que ocupen estos recursos. En este sentido las actividades incluidas en esta categoría son aquellas que se ocupan del correcto funcionamiento de la plataforma. Revista Creacion.com, (2013).

Mantenimiento, procesos, arquitectura de datos son algunos ejemplos.

2.2.29 Asociaciones clave

Las asociaciones nacen con la misma necesidad que las sociedades: protección, seguridad, comercio y ayuda mutua. Las asociaciones se generan cuando otra empresa tiene algo que una de las empresas necesita y viceversa. Revista Creacion.com, (2013).

2.2.30 Tipos de asociaciones clave

Relaciones cliente-proveedor: Creadas para asegurar el suministro de materias primas e insumos.

Alianzas entre empresas no competidoras: Suceden todo el tiempo, sobre todo cuando tienen productos dependientes.

Alianzas entre empresas competidoras: se da principalmente cuando las dos empresas están en un mercado con muchos riesgos, por lo que se unen para poder prevenirlos.

Empresas conjuntas que crean nuevos negocios: dos empresas con diferentes negocios se unen para innovar. Revista Creacion.com, (2013).

2.2.31 Costos

Según Revista Creacion.com, (2013). Todo negocio genera costos, el modelo Canvas, los costos son los gastos en los que se incurren en el proceso de generar valor. Insumos, materias primas, propiedades, vehículos, personal, marcas, patentes, todo lleva consigo un costo que se deben asumir, y es importante conocerlos para evitar fugas y poder estimar correctamente las ganancias.

Los costos deberían ser simples de calcular debido a que ya se tienen identificados los recursos y actividades clave, pero aparte de identificarlos hay que minimizarlos, y esa es la parte más compleja.

Cada dólar ahorrado en costos es un dólar ganado en utilidades y ahí radica la importancia de minimizarlos, siempre se deben minimizar los costos, pero existen negocios en los cuales es más o menos importante dependiendo del mercado objetivo.

2.2.32 Categorización de estructuras de costos

Modelos de negocios basados en los costos: esta estructura es la que poseen los proveedores de los commodities. Su negocio depende de sistemas automatizados que optimicen la producción, proveedores más baratos, y subcontratación de servicios.

Modelos de negocios basados en el valor: esta estructura es más abierta en materia de costos, dado que prefieren entregar un producto de mejor calidad a cambio de materiales más caros. Revista Creacion.com, (2013).

2.2.33 Gestión de Costos

Es el proceso de estimar, asignar y controlar los costes de un proyecto. Permite que las empresas conozcan por adelantado los gastos y así reduzcan las posibilidades de superar el presupuesto inicial.

Por tanto, la gestión de costes del proyecto comprende todo su ciclo vital, desde la planificación inicial hasta su entrega, pasando por los diferentes análisis intermedios que se realicen.

Habitualmente, y siguiendo las informaciones recogidas en el PMBOK, en la gestión de costes de proyectos se distinguen cuatro etapas:

1.- Planificación del coste del proyecto

En primer lugar, es necesario conocer qué actividades se van a realizar. Una vez se hayan tomado estas decisiones, se debe buscar información acerca de los recursos necesarios para poder realizar esas acciones. Para ello, es necesario recurrir a información histórica de proyectos similares realizados por nosotros mismos o bien por otras empresas.

Lo idóneo es recurrir a información de primera mano, bien porque se trata de procesos realizados. En caso de que esto no sea posible, se puede recurrir a información que se haya hecho pública por parte de las empresas que ejecutaron estos proyectos.

2.- Estimación de los costes del proyecto

Una vez que se conocen las actividades que se van a realizar y los recursos que son necesarios, es el momento de trasladar estos recursos a unidades monetarias y temporales.

Para ello, existen múltiples métodos de estimación según la información disponible. Una manera sencilla de estimar los costos de un proyecto es establecer analogías con proyectos similares que se hayan realizado recientemente. En caso de que éstos no existan, se deberá tomar un proyecto más antiguo y realizar una corrección en función de los cambios económicos que hayan podido producirse: oscilaciones en el cambio de divisas, revalorización o depreciación de materias primas.

3.- Estimación de los presupuestos

El presupuesto comprende la suma de los costos estimados, calculados en el paso anterior, con el calendario tiempo estimado para la realización del proyecto. Así, el presupuesto da una imagen de los costes tanto económicos como temporales totales del conjunto del proyecto.

La estimación de los costes es más completa si se definen apartados para cada tarea o actividad concreta, teniendo en cuenta además el tiempo en el que deberán desarrollarse.

Como resultado de esta etapa, se elabora una línea de referencia que se utiliza como punto de partida para establecer la necesidad y adecuación de las herramientas de control de coste que se explicarán a continuación.

4.- Control de los costes

El control de costes se realiza una vez que se ha puesto en marcha el proyecto. Consiste en un monitorizar a diario, semanalmente o en los puntos de control que se haya establecido, cuáles son los costes en ese momento y comparar con la línea de base trazada, comprobando así si se ajustan o no a lo que estaba previsto. Esta medición permite predecir los costes generales del proyecto y si se continuará trabajando de la manera en la que se ha hecho hasta este momento.

Dado que la monitorización se realiza en tiempo real o permanentemente, la detección de desviaciones en la línea basal establecida se realiza de manera temprana, lo que permite tomar medidas correctivas que eviten mayores desviaciones en los presupuestos

finales o incluso que consigan un mayor acercamiento a los establecidos por la línea de base.

2.2.34 Tipos de costos según el modelo Canvas.

No todos los costos son iguales. Según el modelo Canvas son 4 tipos:

Costos fijos: son aquellos que se mantienen estables independiente del volumen de venta que se genere.

Costos variables: son aquellos que varían según la el volumen de venta generado.

Economías de escala: los costos varían según el volumen de compra.

Economías de campo: los costos varían según el campo de acción del negocio. Revista Creacion.com, (2013).

2.3 IDEA A DEFENDER

La aplicación de un modelo de negocio mejorará la productividad de la compañía de transporte de carga pesada “TRAKENALT S.A” cantón Quero, Provincia de Tungurahua, en el año 2017.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Investigación de campo

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (Pestana, 2012)

3.1.2 Investigación bibliográfica

Se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes. (Pestana, 2012)

3.1.3 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias F. , 2006)

3.1.4 Investigación Cualitativa

Parte de un esquema inductivo. Expansivo se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación se basa en descripciones y observaciones. Parte de la premisa de toda cultura o sistema social para entender cosas y eventos su propósito es reconstruir la realidad, tal como la observan los investigadores se llama holístico, porque considera el todo, sin reducirlo a sus partes. Es individual. Método de análisis interpretativo, contextual y etnográfico. (Hernández R. , 2012)

3.1.5 Investigación Cuantitativa.

Tamayo (2007), consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo; mientras que la metodología cualitativa consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos, y es por ello que utiliza el método inductivo, según el cual se debe partir de un estado nulo de teoría.

3.2 METODOS

3.2.1 Método inductivo

La palabra "inductivo" viene del verbo inducir, y éste del latín inducere, que es un antónimo de deducir o concluir. La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular. La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie. (Rivas, 2008)

3.2.2 Método deductivo

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. (Rivas, 2008)

3.3 TÉCNICAS

3.3.1 Observación directa

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis

Se recolectó información para el conocimiento preliminar de la entidad mediante la observación del desenvolvimiento directo del personal en sus puestos de trabajo.

3.3.2 Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Es un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas que se aplica a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica.

3.4 INSTRUMENTOS

3.4.1 Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. (Amador, 2009)

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Población

Según (Fernandez,C, Hernandez,R & Baptista, P, 2010) “Se define tradicionalmente la población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”

El presente estudio, incluye un análisis interno y externo, por lo que se considera dos poblaciones la primera que lo constituyen los socios de la compañía de transporte de carga pesada “TRAKENALT S.A”, y la segunda población lo constituyen los clientes de la compañía, en principio se considera a toda la población económicamente activa de la provincia de Tungurahua, la cual esta, compuesta de empresarios, artesanos, agricultores, ganaderos, empleados públicos y privados, y todas las personas que en determinado momento demanden el servicio de transporte, por lo expuesto las poblaciones de estudio quedan conformadas de la siguiente manera:

Población 1: los nueve socios de la compañía, que a la vez son los ofertantes del servicio.

Población 2: Según el INEC, en la proyección de la población ecuatoriana por años y según provincias, se establece que la población de Tungurahua es de 581389 habitantes, de igual manera se establece que la PEA para la provincia de Tungurahua es del 65,8%, por lo tanto, la población económicamente activa de la Provincia de Tungurahua es de 382554 habitantes, la cual se constituye en la población de estudio.

3.5.2. Muestra

Según (Fernandez,C, Hernandez,R & Baptista, P, 2010) “La Muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolecta datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población en el sentido de la validez externa”

En el primer caso al tratarse de una población finita, no es necesario calcular la muestra, ya que se trabajará con el 100% de la población.

En el segundo caso la población es de 13479 habitantes, los cuales son los clientes potenciales de la compañía, por lo tanto, se calcula la muestra con la siguiente fórmula:

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

Datos:

$$Z = 95\% = 1,96$$

$$N = 382554$$

$$P = 0,5$$

$$Q = 0,5$$

$$E = 5\% = 0,05$$

$$n = 374$$

En este caso se trabajará con una muestra de 374 habitantes de la Provincia de Tungurahua.

3.6 RESULTADOS

3.6.1. Encuesta aplicada a los socios de la compañía de transporte de carga pesada “TRAKENALT S.A”

1. ¿Identifica usted la filosofía corporativa vigente y su relación con los objetivos que se esperan alcanzar?

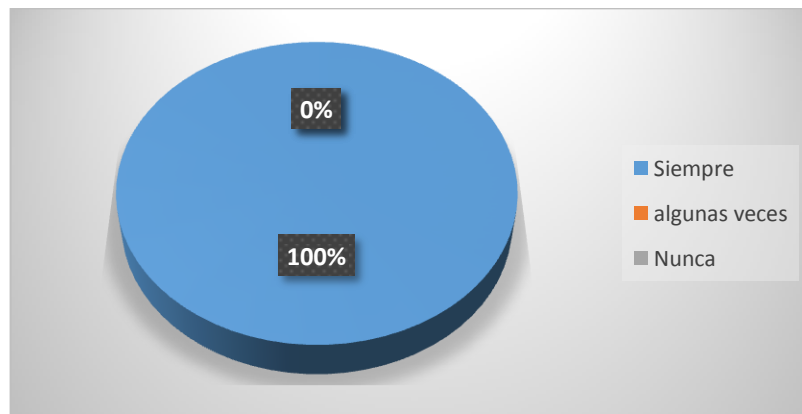
Tabla 1: Filosofía corporativa vigente

Opción	Valor absoluto	Valor relativo
Siempre	9	100%
algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Gráfico 1: Filosofía corporativa vigente



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación

De los socios encuestados nos mencionan que la filosofía corporativa y su relación con los objetivos respondieron que siempre el 100%. Esto nos indica que todos los socios conocen de la filosofía empresarial el cual es un factor importante para el desempeño de compañía.

2. Según su criterio, ¿Es necesario que la Compañía de Transporte de Carga Pesada Trakenalt S.A. cambie su modelo de negocio, para mejorar la productividad?

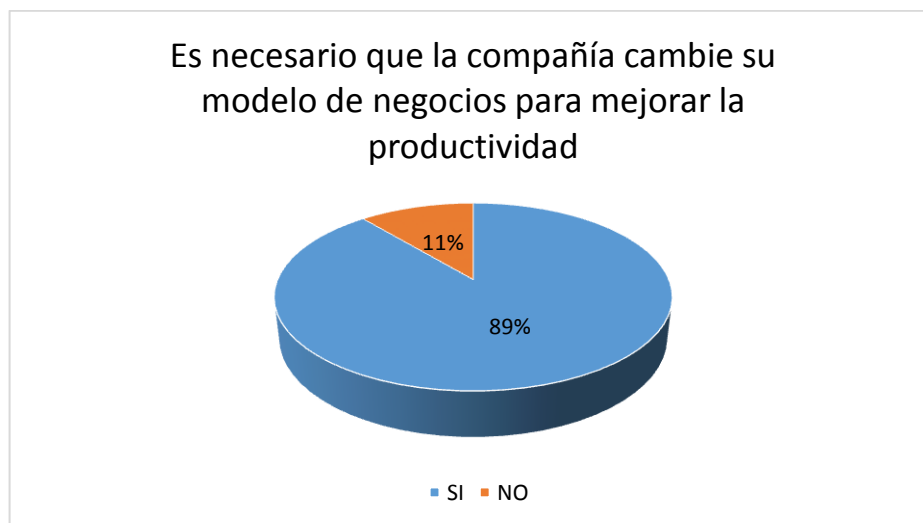
Tabla 2: Es necesario que la compañía cambie su modelo de negocios.

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	8	89%
NO	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Clientes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”

Elaborado por: Armando Altamirano

Gráfico 2: Es necesario que la compañía cambie su modelo de negocios.



Fuente: Clientes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”

Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados, un 89% de la población responden en lo absoluto que un cambio en el modelo de negocios sería necesario para mejorar la productividad, y un 11% de los encuestados consideran que no es necesario que la compañía mejore su modelo de negocios para aumentar de su productividad. Existe una gama amplia de la población encuestada respondiendo que si sería necesario y le convendría para que la Compañía pueda crecer.

3. Señale los parámetros que considera indispensables para establecer la propuesta de valor que debe adoptar la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”?

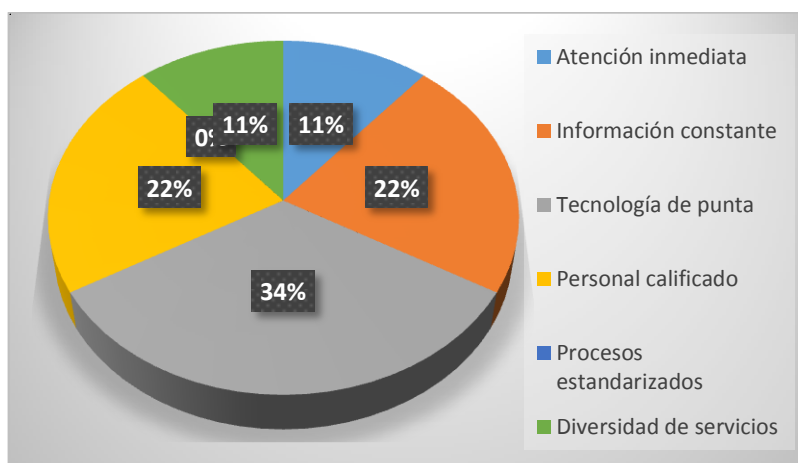
Tabla 3: Propuesta de valor que debe adoptar la Compañía

Opción	Valor absoluto	Valor relativo
Atención inmediata	1	11%
Información constante	2	22%
Tecnología de punta	3	33%
Personal calificado	2	22%
Procesos estandarizados	0	0%
Diversidad de servicios	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Gráfico 3: Propuesta de valor que debe adoptar la Compañía



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación

Según las encuestas realizadas los parámetros necesarios para la compañía es Atención inmediata el 11%, Información constante el 22%, Tecnología de punta el 33%, Personal calificado el 22%, Procesos estandarizados el 0%, Diversidad de servicios el 11%. Según el análisis se puede decir que los parámetros son considerados como indispensables para establecer la propuesta de valor que debe adoptar la Compañía para obtener una mejor forma de producir de forma eficaz y eficiente.

4. Identifique en la actualidad cuales son las principales fortalezas que identifican la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” y le diferencian de su competencia?

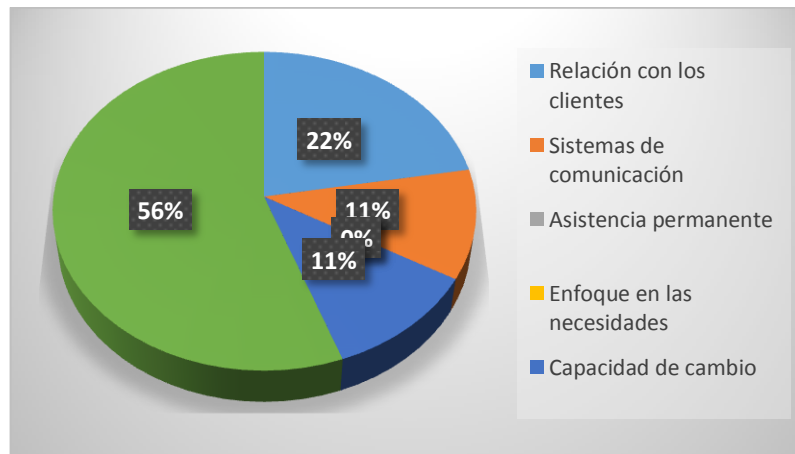
Tabla 4: Principales fortalezas que identifican la Compañía

Opción	Valor absoluto	Valor relativo
Relación con los clientes	2	22%
Sistemas de comunicación	1	11%
Asistencia permanente	0	0%
Enfoque en las necesidades	0	0%
Capacidad de cambio	1	11%
Innovación de servicios	5	56%
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Gráfico 4: Principales fortalezas que identifican la Compañía



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación

Según la encuesta no indican que las fortalezas de la encuesta nos indica que Relación con los clientes el 22%, Sistemas de comunicación el 11%, Asistencia permanente el 0%, Enfoque en las necesidades el 0%, Capacidad de cambio el 11% e Innovación de servicios el 56%. Lo más importante es la innovación permanente el cual ayuda a que la empresa se mantenga en el mercado y satisfaciendo las necesidades de los mismos.

5. Identifique los procesos críticos necesarios para incrementar los ingresos.

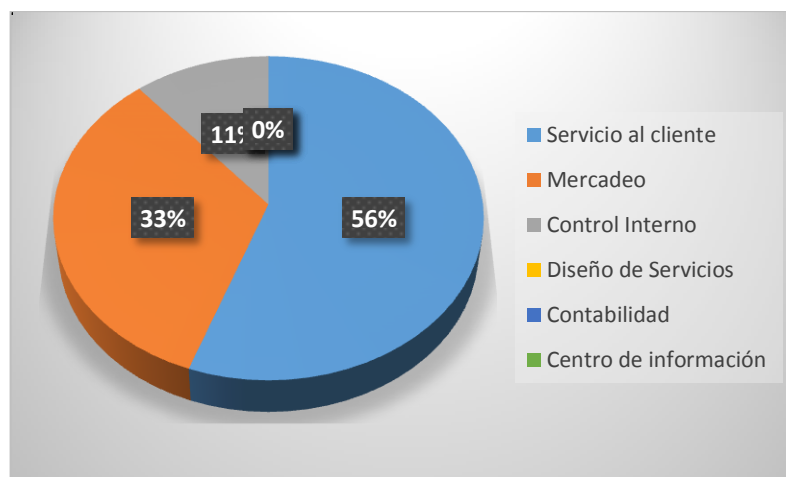
Tabla 5: Los procesos críticos necesarios para incrementar los ingresos

Opción	Valor absoluto	Valor relativo
Servicio al cliente	5	56%
Mercadeo	3	33%
Control Interno	1	11%
Diseño de Servicios	0	0%
Contabilidad	0	0%
Centro de información	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Gráfico 5: Los procesos críticos necesarios para incrementar los ingresos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación

De los encuestados respondieron que los procesos críticos se deben a Servicio al cliente el 56%, Mercadeo el 33%, Control Interno el 11%, Diseño de Servicios el 0%, Contabilidad el 0% y Centro de información el 0%. Lo más importante para intentar los ingresos se debe a la atención que se da al cliente el cual siempre debe ser el que salga satisfecho por ser el más importante.

6. Según su criterio, ¿cuáles son los recursos claves necesarios para el funcionamiento de la Compañía?

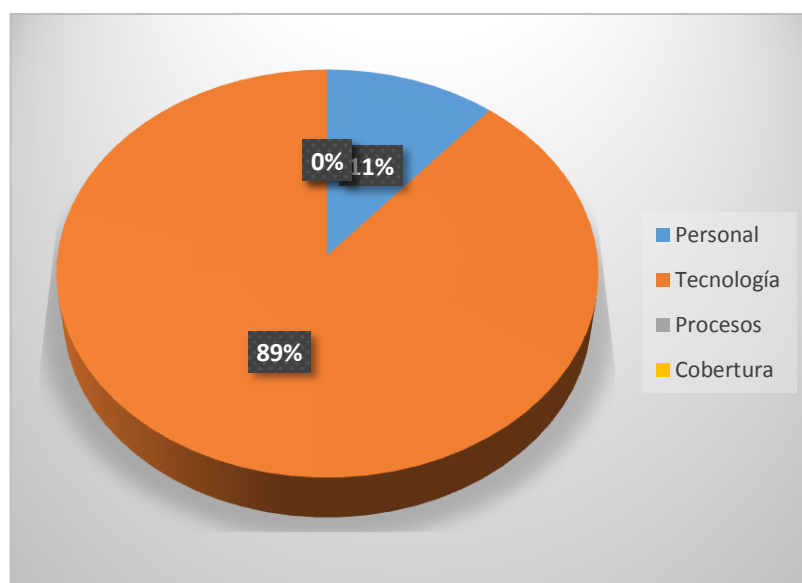
Tabla 6: Recursos claves necesarios para el funcionamiento

Opción	Valor absoluto	Valor relativo
Personal	1	11%
Tecnología	8	89%
Procesos	0	0%
Cobertura	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Gráfico 6: Recursos claves necesarios para el funcionamiento



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación

De las personas encuestadas nos indican que, los resultados claves para fortalecer se deben al Personal el 11%, Tecnología el 89%, Procesos el 0% y Cobertura el 0%. Toda organización para un mejor servicio debe revisar sus procesos y ver la falla mediante la tecnología utilizada el cual no ayuda al proceso de brindar un servicio de calidad.

7. Dispone la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” de sistemas de gestión estructurados que permitan identificar debilidades de manera oportuna?

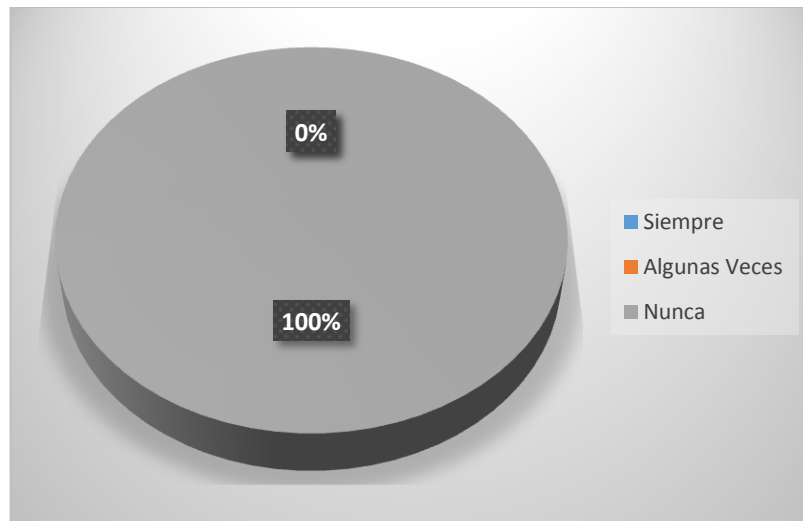
Tabla 7: Sistemas de gestión estructurados

Opción	Valor absoluto	Valor relativo
Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Gráfico 7: Sistemas de gestión estructurada



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación

Del total de socios encuestados, el 100% nos indican que la empresa no mantiene un modelo de gestión para identificar sus debilidades. Lo que afecta a la calidad del servicio, generando procesos inadecuados.

8. Dispone la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” de una estructura de costos que le permitan identificar los valores incurridos en la prestación de sus servicios?

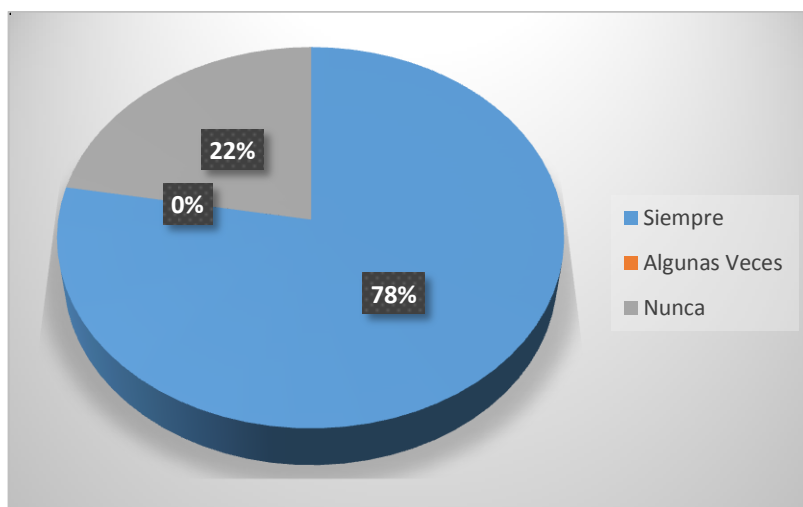
Tabla 8: Estructura de costos incurridos en la prestación de sus servicios

Opción	Valor absoluto	Valor relativo
Siempre	7	78%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Gráfico 8: Estructura de costos incurridos en la prestación de sus servicios



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación

De los encuestados, el 78%, nos indican que la compañía siempre a manejado su sistema de costos adecuado, y el 22% dice que nunca se a usado un sistema de costos que permita identificar los valores incurridos en la prestación del servicio.

9. Dispone la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” de sistemas de comunicación bidireccionales que permitan al cliente satisfacer sus necesidades?

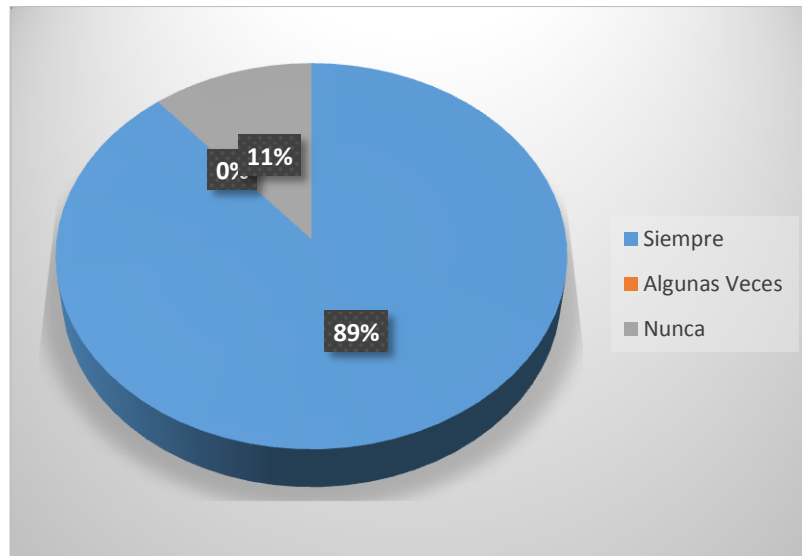
Tabla 9: Sistemas de comunicación bidireccionales

Opción	Valor absoluto	Valor relativo
Siempre	8	89%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Gráfico 9: Sistemas de comunicación bidireccionales



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación

De los socios encuestados, el 89% manifiestan que siempre se ha utilizado un sistema de comunicación adecuado con los clientes, y el 11% expresan que nunca se ha utilizado sistemas de comunicación bidireccionales que permitan al cliente satisfacer sus necesidades. La comunicación es el eje fundamental para el desarrollo de las actividades a realizar y proponer nuevas ideas innovadoras para el negocio entre los socios

10. ¿Dispone la compañía TRAKENAL S.A. de sistemas que identifiquen las fuentes de ingresos que generan mayor rentabilidad?

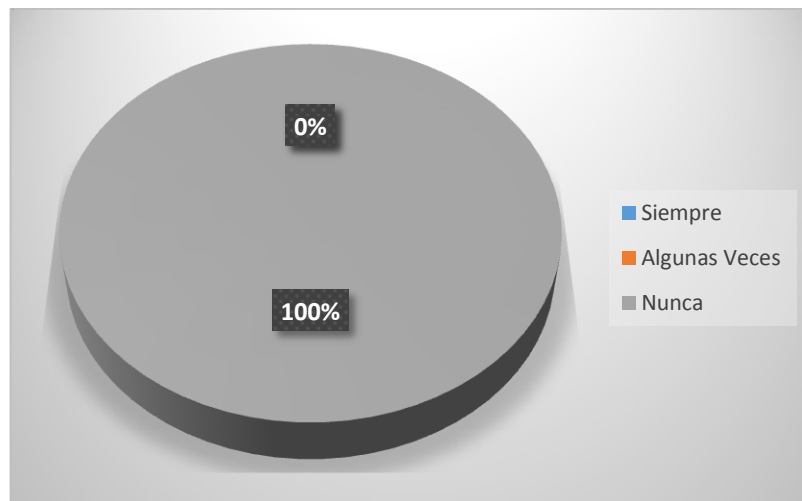
Tabla 10: Sistemas que identifiquen las fuentes de ingresos

Opción	Valor absoluto	Valor relativo
Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Gráfico 10: Sistemas que identifiquen las fuentes de ingresos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación

De los socios encuestados nos indican que el uso del banco solidario es de la siguiente forma Siempre el 0%, Algunas Veces el 0% y Nunca el 100%. Los socios no manejan el sistema de banco solidario por el motivo de ser nuevos en el mercado, pero a futuro se puede desarrollar dicha actividad.

3.6.2. Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la compañía de transporte de carga pesada “TRAKENALT S.A”

1. ¿Estaría dispuesto a adquirir los servicios de la Compañía de Transportes de Carga Pesada Trakenalt S.A., si esa empresa manejara sus productos con precisión accesible y con cobertura de seguro?

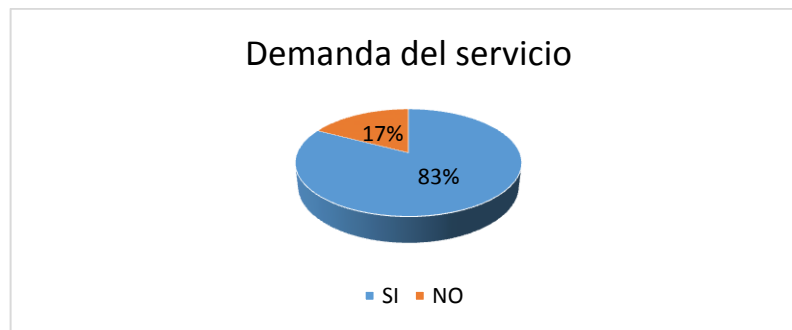
Tabla 11: Servicios de preferencia.

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	309	83%
NO	65	17%
TOTAL	374	100%

Fuente: Clientes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”

Elaborado por: Altamirano

Gráfico 11: Demanda del servicio.



Fuente: Clientes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”

Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación:

De la población encuestada se concluye que un 83% estaría de acuerdo en contratar los servicios proporcionados por la Compañía de Carga Pesada “TRAKENALT S.A.”, si sus servicios son accesibles y seguros, finalmente se concluye que un 17% de los encuestados no muestran interés en la empresa “TRAKENALT S.A”.

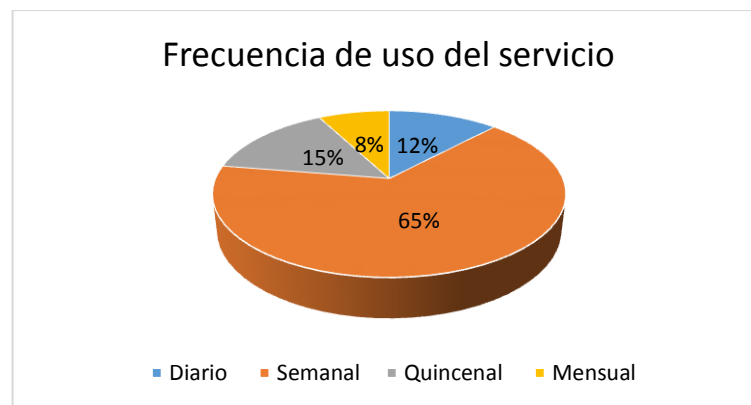
2. ¿Con qué frecuencia adquiere usted servicios de transporte de carga pesada?

Tabla 12: Frecuencia de solicitud del servicio.

Variable	Cantidad	Porcentaje
Diario	45	12%
Semanal	245	65%
Quincenal	55	15%
Mensual	29	8%
TOTAL	374	100%

Fuente: Clientes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”
Elaborado por: Armando Altamirano

Gráfico 12: Frecuencia de uso del servicio.



Fuente: Clientes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”
Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación:

En base a lo analizado se concluye que un 65% de las encuestas realizadas adquieren servicios semanalmente de Compañías de Transporte de Carga Pesada, por otro lado se puede observar que un 15% solicitan servicios quincenalmente en las empresa, mientras que un 12% requieren servicios Diarios en las entidades, y un 8% de los encuestados prefieren demandar sus servicios Mensualmente.

3. ¿Qué servicio requiere con mayor frecuencia?

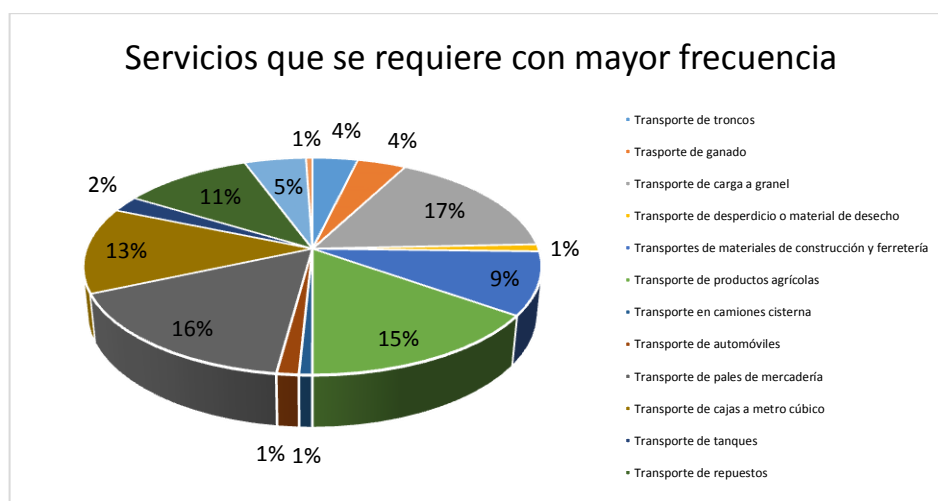
Tabla 13: Servicios que se requiere con mayor frecuencia

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Transporte de troncos	14	4%
Trasporte de ganado	15	4%
Transporte de carga a granel	62	17%
Transporte de desperdicio o material de desecho	4	1%
Transportes de materiales de construcción y ferretería	35	9%
Transporte de productos agrícolas	57	15%
Transporte en camiones cisterna	3	1%
Transporte de automóviles	5	1%
Transporte de pales de mercadería	61	16%
Transporte de cajas a metro cúbico	48	13%
Transporte de tanques	9	2%
Transporte de repuestos	40	11%
Transporte de máquina industrial	19	5%
Servicios de estibaje	2	1%
TOTAL	374	100%

Fuente: Clientes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”

Elaborado por: Armando Altamirano

Gráfico 13: Servicios que se requiere con mayor frecuencia.



Fuente: Clientes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”

Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación:

Se puede observar que dentro de los servicios ofrecidos por la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A.”, el servicio con mayor aceptación es el Transporte de carga a granel con un 17%, seguido por el Transporte de pallets de mercadería con un 16%, concluyendo que los servicios con menor aceptación son: Transporte de desperdicio o material de desecho, Transporte en camiones cisterna, Transporte de automóviles, Transporte de tanques y Servicios de Estibaje.

4. ¿Indique que características son las que considera el momento de adquirir servicios de Transporte de Carga Pesada?

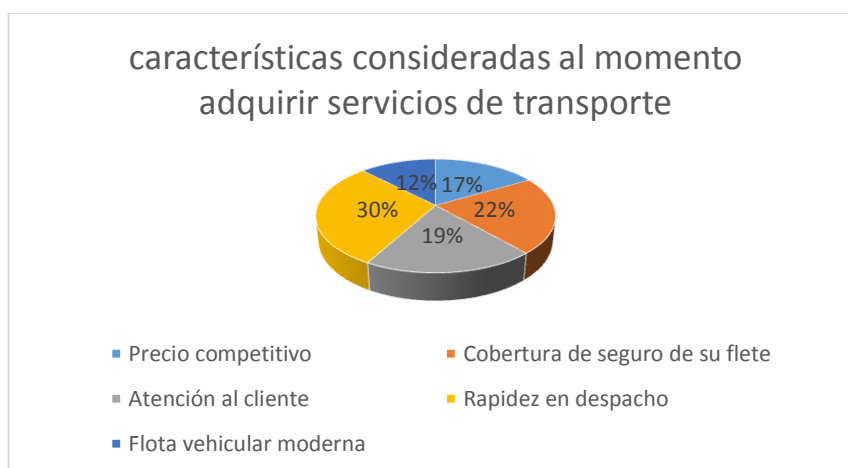
Tabla 14: Características consideradas al momento de adquirir servicios de transporte.

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Precio competitivo	62	17%
Cobertura de seguro de su flete	82	22%
Atención al cliente	73	19%
Rapidez en despacho	111	30%
Flota vehicular moderna	46	12%
TOTAL	374	100%

Fuente: Clientes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”

Elaborado por: Armando Altamirano

Gráfico 14: Características consideradas al momento de adquirir servicios de transporte.



Fuente: Clientes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”

Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación:

De la encuestados se puede concluir que un 30% de la poblacional para adquirir servicios de transporte consideran su rapidez en despacho, un 22% de los encuestados prefieren un acceso de Cobertura de seguro de su flete, a continuación, un 20% prefieren la atención al cliente, finalmente se puede concluir que un 28% de los encuestados requieren el servicio de acuerdo con su precio competitivo y flota vehicular moderna. Existe una mayoría de los encuestados que prefieren sus servicios por la rapidez en su despacho, y la seguridad que brindan.

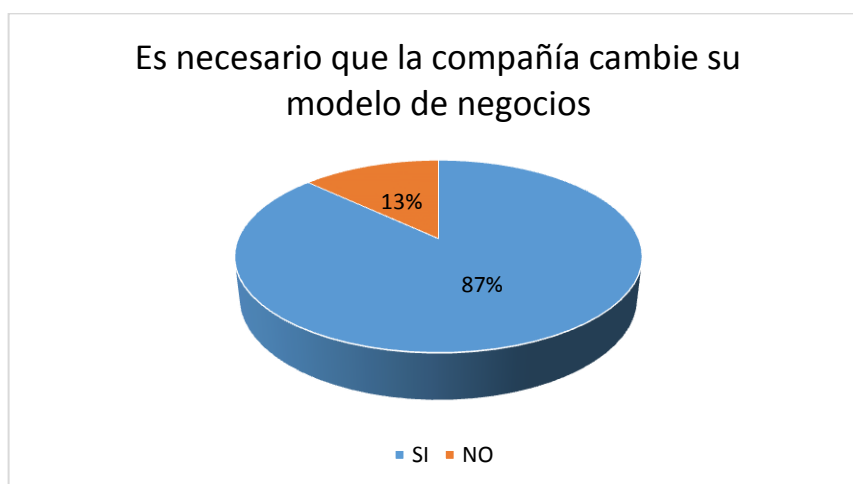
5. Según su criterio, ¿Es necesario que la Compañía de Transporte de Carga Pesada Trakenalt S.A. cambie su modelo de negocio, para mejorar la productividad?

Tabla 15: Es necesario que la compañía cambie su modelo de negocios.

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	225	87%
NO	49	13%
TOTAL	374	100%

Fuente: Clientes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”
Elaborado por: Armando Altamirano

Gráfico 15: Es necesario que la compañía cambie su modelo de negocios.



Fuente: Clientes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”
Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados, un 87% de la población responden en lo absoluto que emplear un plan de negocios sería necesario para mejorar la productividad, y un 13% de los encuestados consideran que no es necesario que la compañía mejore el plan de negocios para aumentar de su productividad. Existe una gama amplia de la población encuestada respondiendo que si sería necesario y le convendría para que la Compañía pueda crecer.

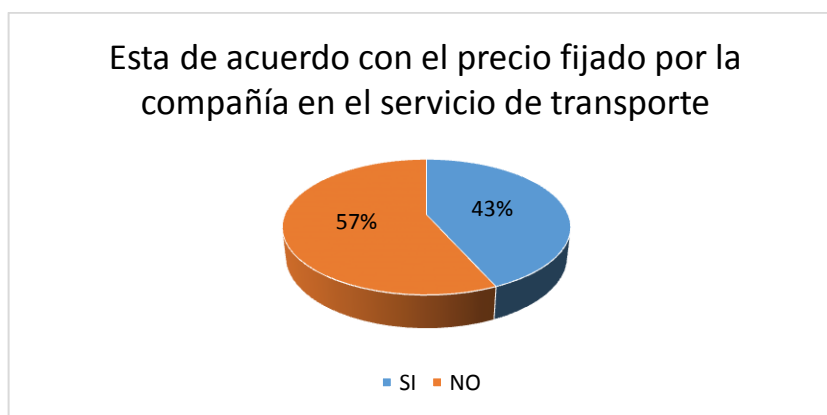
6. ¿Está de acuerdo en el precio fijado por la Compañía en relación al servicio y al tonelaje?

Tabla 16: Criterio sobre los precios y tonelaje

Descripción	Opción		TOTAL
	SI	NO	
Transporte de carga en general \$30(Ton3)-\$100(Max 10 Ton)	55	20	
Servicio de estibaje \$10 (por persona)-\$30 (por persona)	16	6	
Transporte de productos agrícolas, pecuarios, de construcción \$40-(Ton4)-\$120(Max 12 Ton)	91	186	
Frecuencia Absoluta	162	212	374
Frecuencia Relativa	43%	57%	100%

Fuente: Clientes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”
Elaborado por: Armando Altamirano

Gráfico 16. Criterio sobre los precios y tonelaje



Fuente: Clientes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”
Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación:

Según los datos analizados se puede visualizar que un 57% de los encuestados están de acuerdo con el precio fijado por la Compañía de Transporte de Carga Pesada, y un 42% de la población no está, de acuerdo con los costos ni en el tonelaje.

7. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría escuchar publicidad acerca de la Compañía de Transporte de Carga Pesada Trakenalt S.A.?

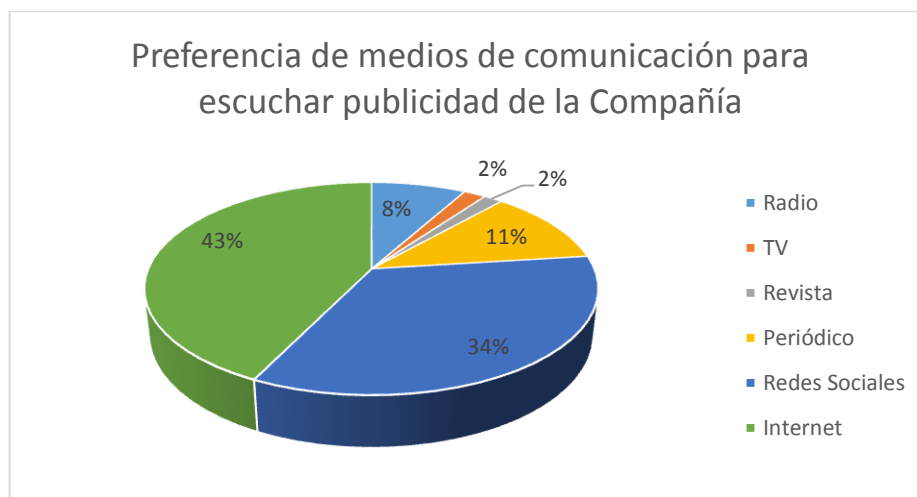
Tabla 171: Preferencia de medios de comunicación para escuchar publicidad de la compañía.

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Radio	30	8%
TV	7	2%
Revista	6	2%
Periódico	43	11%
Redes Sociales	128	34%
Internet	160	43%
TOTALES	374	100%

Fuente: Clientes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”

Elaborado por: Armando Altamirano (2019)

Gráfico 17: Preferencia de medios de comunicación para escuchar publicidad de la compañía.



Fuente: Clientes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”

Elaborado por: Armando Altamirano (2019)

Análisis e Interpretación:

Según la población encuestada un 43% de la población prefieren que la publicidad de la Compañía de Transporte de Carga Pesada Trakenalt S.A sea por medio del Internet por su fácil acceso y rapidez, mientras tanto que un 34% prefieren visualizarlos por medio de redes sociales, un 23% requieren la publicidad por otros medios de comunicación como: radio, TV, revista y periódico.

3.6 COMPROBACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

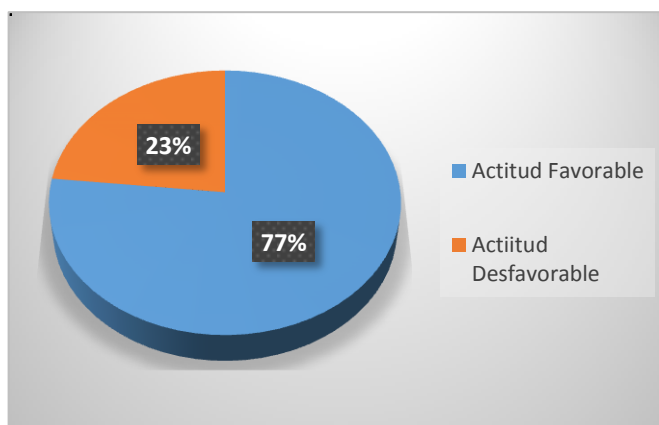
Tabla 18: Frecuencias Conjuntas

Preguntas	Actitud Favorable	Actitud Desfavorable	TOTAL
1	9	0	9
2	7	2	9
3	6	3	9
4	5	4	9
5	8	1	9
6	8	1	9
7	9	0	9
8	7	2	9
9	1	8	9
10	9	0	9
Totales	69	21	90

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Gráfico 18: Frecuencias Conjuntas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Armando Altamirano

Análisis e Interpretación

De todos los socios encuestados en todas las preguntas existió una tendencia positiva o favorable que apoya y fundamenta la idea a defender de la presente investigación; un total del 77% de resultados afirma y corrobora la idea a defender; mientras que existe apenas un 23% de rechazo.

Resultado idea a defender:

La idea a defender en este trabajo de investigación (La aplicación de un modelo de negocio mejorará la productividad de la compañía de transporte de carga pesada “TRAKENALT S.A” cantón Quero, Provincia de Tungurahua, en el año 2017), considerando la premisa de que existe una relación comprobada y vigente entre la productividad de las compañías con la implementación de modelos de negocios, se fortalece con la opinión de los socios y de los clientes en la pregunta número 2 y 5 respectivamente, que dice Según su criterio, ¿Es necesario que la Compañía de Transporte de Carga Pesada Trakenalt S.A. cambie su modelo de negocio, para mejorar la productividad?, obteniendo como resultado, que el 89% de los socios es decir 8 socios de los 9 creen que el cambio de modelo de negocio si mejorará la productividad, ya que la empresa puede reorganizar sus procesos y hacerlos más eficientes, optimizando costos e incrementando ingresos con la captación de más clientes. Por otro lado los clientes también opinaron en un 87% es decir 325 clientes potenciales, que si la empresa mejora su modelo de negocio, aumentará la productividad de la compañía de transporte, expresando además que ellos incrementarían la demanda del servicio de transporte si las características del transporte, como rapidez y cobertura de seguros mejora, lo que permitirá minimizar los costos fijos de la empresa, y mejorar su productividad.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO:

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO QUE MEJORE LA PRODUCTIVIDAD EN LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA “TRAKENALT S.A” CANTÓN QUERO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, 2017.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Diagnóstico Situacional de la Compañía

El diagnóstico situacional para la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” va a permitir identificar todos los aspectos comerciales positivos y negativos.

Tabla 19: Aspecto Comerciales Positivos de la compañía TRAKENALT S.A

Aspecto	Contextualización
Disponibilidad de materia	La Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” cuenta actualmente con, vehículos modernos, tecnológicos y en buen estado, lo cual le permite brindar servicios de alta calidad.
Convenios beneficiosos con clientes actuales	La compañía cuenta con contratos y convenios constantes con los clientes para cubrir y transportar todas sus producciones agrícolas, de mudanza, fletes, etc.
Altas necesidades de transporte pesado	Según datos del INEC gran parte de la población ecuatoriana se dedica a la agricultura, las construcciones y la tecnología, para lo cual necesitan de transporte de carga pesada, que les oferte servicios de transporte para carga pesada.
Gobierno brinda aperturas	El gobierno brinda a las compañías sociedades y/o cooperativas ciertos beneficios conforme a lo establecido en la ley actual se reducen o eliminan los pagos de impuestos arancelarios y tributarios

Disponibilidad grande de clientes nuevos	En el mercado nacional hay miles cantidades de personas naturales, jurídicas, empresas y organizaciones. Muchos de ellos buscan nuevas alternativas para el transporte de carga pesada.
Márgenes de precios altos	Ejecutando un promedio de precios de transporte de carga pesada de los competidores de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” se obtienen resultados muy relevantes que reflejan a la compañía altos índices de ganancias.

Fuente: Estudio Interno y externo de la Compañía TRAKENALT S.A

Realizado por: Armando Altamirano

Tabla 20: Aspecto Comerciales Negativos de la compañía TRAKENALT S.A

Aspecto	Contextualización
Marketing y promociones ineficientes	La compañía no ejecuta promociones eficientes ni se promociona de manera correcta, para de esta manera llamar la atención de clientes potenciales nuevos.
Poca cantidad de Socios (inversiones)	Si se busca un desarrollo, crecimiento y apertura de nuevas sucursales, se va a necesitar de mayores cantidades de inversiones, es decir se deben ejecutar estrategias para aumentar la cantidad de socios y así poder adquirir nuevas mercaderías como vehículos, equipos de cómputo, de escritorio, instalaciones, etc.
Gastos de mantenimiento elevados	Los vehículos de transporte de carga pesada necesitan de constante mantenimiento, lo cual es un gasto importante y considerable a tomar en cuenta para los estados de resultados de la compañía, además adquirir nuevos vehículos es sumamente costoso.
Personal poco idóneo	Los miembros de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” deberían ser capacitados, para que de esta manera conozca de temas administrativos y entiendan el manejo actual de la compañía y puedan aportar soluciones a las diversas problemáticas que surjan y como aprovechar al máximo posible de las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta.
Competitividad nivel medio	Para las expectativas que tienen, la compañía y los montos económicos que maneja, deberían ser más competitivos y tener una mayor influencia sobre el mercado específico al cual dirigirse.
No hay aplicaciones empresariales	A la compañía le hace falta aplicar temáticas o estrategias empresariales tales como: modelos de negocios, planificación estratégica, planes comerciales, gestión administrativa, etc.

Fuente: Estudio Interno y externo de la Compañía TRAKENALT S.A

Realizado por: Armando Altamirano

Análisis de las fuerzas Competitivas

La compañía TRAKENAL S.A, ejecuta muy bien los estudios de sus competidores de esta manera se fundamentan para las fijaciones de precios y márgenes de rentabilidades.

Identificación de Problemas

Los problemas que aquejan a la compañía son los siguientes: Personal poco capacitado y desconocimiento en temáticas administrativas tales como la administración empresarial, el manejo del talento humano, las directrices, control y manejo eficiente gerencial y financiero de las compañías; otro problema importante es Baja cantidad de Socios y de montos monetarios, es decir la compañía necesita de mayores inversores para obtener un desarrollo y crecimiento efectivo; Baja cantidad de clientes potenciales, no existe fidelidad de los clientes para la cooperativa; Mal manejo de marketing, la cooperativa no realiza promociones a los clientes actuales y no ejecutan campañas publicitarias eficientes para llamar la atención de futuros clientes, con nuevos clientes va a ver mayores fuentes de ingreso e incremento de la productividad de la compañía; y la falta de un modelo de negocio efectivo que ayude a la compañía a maximizar sus ganancias y a reducir riesgos.

Análisis FODA compañía TRAKENAL S.A.

Tabla 21: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Marca y patente registrada que goza de ciertos privilegios y es conocida a nivel nacional.	D1. Poca cantidad de socios para el crecimiento y desarrollo.
F2. Flota vehicular, de diferente capacidad, y de marcas cotizadas en el mercado local, vehículos eficientes y prácticamente nuevos.	D2. Desconocimiento o falta de capacitación de los socios en temas empresariales, de cooperativismo y de gestión gerencial.
F3. Convenios en ejecución con clientes	D3. Marketing y campañas publicitarias ineficientes.
F4. Relativamente son bajos los costos operativos o de operación.	D4. Brindar servicios al cliente de una manera inadecuada y sin márgenes de cordialidad y respeto.
F5. La empresa cuenta con terrenos que	D5. Inadecuado manejo de los procesos operativos y administrativos de la

son propiedad común de los socios, lo que les permite tener una solidez financiera. F6. La empresa cuenta con un fondo común que les permite financiar a los socios.	Compañía. D6. Elevado gasto administrativo, en la oferta del servicio D7. Falta de innovación de los servicios que se brindan a los clientes.
Amenazas	Oportunidades
A1. Controles severos que generan, gastos imprevistos (leyes de tránsito severas). A2. Altos porcentajes de siniestralidad. A3. Condiciones climatológicas desfavorables. A4. Aumento considerable de competidores en los últimos años. A5. Mala condición y mantenimiento de las carreteras.	O1. Se conoce los movimientos de sus competidores por lo cual puede ejecutar estrategias competitivas altamente efectivas. O2. Incremento de la producción en la zona, lo que deriva en una mayor demanda de los servicios de transporte de carga pesada. O3. Uso de las nuevas tecnologías para posicionar la empresa en el mercado, y ofertar el servicio con mayor facilidad al cliente. O4. Poder Ingresar en nuevos mercados o segmentos tanto nacionales como internacionales.

Fuente: Análisis ejecutado en la compañía TRAKENALT S.A
Elaborado por: El Investigador

Cabe mencionar que para la realización del análisis “FODA” se basó en un estudio interno y externo de la compañía TRAKENAL S.A, analizando todos y cada uno de los factores tanto externos como internos que influyen en el accionar de la compañía así mismo analizando los factores más importantes y que mayor influencia causan.

MATRIZ VALORADA

Esta matriz tiene la funcionalidad de cuantificar los elementos tanto internos como externos que influyen en la Compañía de Transporte de Carga Pesada TRAKENALT S.A.

Tabla 22: Matriz valorada FODA

Matriz Valorada “FODA”					
<i>Objetivo: Cuantificar los elementos para entender los más importantes y la que mayor influencia positiva o negativa tenga para la compañía TRAKENALT S.A</i>					
<i>Ayudas →</i>	1 Influencia Insuficiente	2 Influencia mínima	3 Influencia moderada	4 Influencia considerada	5 Influencia Total
Criterio a Evaluar ↓					Calificación
FORTALEZAS					
Marca y patente registrada que goza de ciertos privilegios y es conocida a nivel nacional.					3
Flota vehicular, de diferente capacidad, y de marcas cotizadas en el mercado local, vehículos eficientes y prácticamente nuevos.					4
Convenios en ejecución con clientes					3
Relativamente son bajos los costos operativos o de operación.					2
La empresa cuenta con terrenos que son propiedad común de los socios, lo que les permite tener una solidez financiera.					3
La empresa cuenta con un fondo común que les permite financiar a los socios.					5
DEBILIDADES					
Poca cantidad de socios para el crecimiento y desarrollo.					2
Desconocimiento o falta de capacitación de los socios en temas empresariales, de cooperativismo y de gestión gerencial.					5
Marketing y campañas publicitarias ineficientes.					4
Brindar servicios al cliente de una manera inadecuada y sin márgenes de cordialidad y respeto.					5
Inadecuado manejo de los procesos operativos y administrativos de la Compañía.					3
Elevado gasto administrativo, en la oferta del servicio.					4
Falta de innovación de los servicios que se brindan a los clientes					2
AMENAZAS					
Controles severos que generan, gastos imprevistos (leyes de tránsito severas).					5
Altos porcentajes de siniestralidad.					2
Condiciones climatológicas desfavorables.					3
Aumento considerable de competidores en los últimos años.					1
Mala condición y mantenimiento de las carreteras.					4
OPORTUNIDADES					
Se conoce los movimientos de sus competidores por lo cual puede ejecutar estrategias competitivas altamente efectivas.					5
Incremento de la producción en la zona, lo que deriva en una mayor demanda de los servicios de transporte de carga pesada.					4
Uso de las nuevas tecnologías para posicionar la empresa en el mercado, y ofertar el servicio con mayor facilidad al cliente.					3
Poder Ingresar en nuevos mercados o segmentos tanto nacionales como internacionales.					5

Fuente: Tabla Matriz FODA, Compañía TRAKENALT S.A
Elaborado por: Armando Altamirano

Tabla 23: Análisis comparativo

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>INTERNO</i> →	F1, F2, F3, F4, F5 & F6	D1, D2, D3, D4, D5, D6 &
<i>EXTERNO</i> ↓		D7
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1. Se conoce los movimientos de sus competidores por lo cual puede ejecutar estrategias competitivas altamente efectivas.</p> <p>O2. Incremento de la producción en la zona, lo que deriva en una mayor demanda de los servicios de transporte de carga pesada.</p> <p>O3. Uso de las nuevas tecnologías para posicionar la empresa en el mercado, y ofertar el servicio con mayor facilidad al cliente.</p> <p>O4. Poder Ingresar en nuevos mercados o segmentos tanto nacionales como internacionales.</p>	<p>F2-O3) Si se cuenta con una flota vehicular, de diferente capacidad, y de marcas cotizadas en el mercado local, vehículos eficientes y prácticamente nuevos, se podrá usar las nuevas tecnologías para posicionar la empresa en el mercado, y ofertar el servicio con mayor facilidad al cliente.</p> <p>F6-O3) Si la empresa cuenta con un fondo común que les permite financiar a los socios, se podrá usar las nuevas tecnologías para posicionar la empresa en el mercado, y ofertar el servicio con mayor facilidad al cliente.</p> <p>F3-O4) Si se tiene convenios en ejecución con clientes; mayor será la posibilidad de ingresar en nuevos mercados nacionales e internacionales.</p> <p>F1-O4) Si se tiene una marca y patente establecida y reconocida a nivel nacional, será más fácil ingresar en nuevos mercado nacionales y extranjeros.</p> <p>F5-O1) Si la empresa cuenta con terrenos que son propiedad común de los socios, será más fácil lo que les permite tener una solidez financiera, se podrá ejecutar estrategias competitivas altamente efectivas.</p> <p>F3-O1) Se podrá tener mejores convenios con los clientes, si se conoce los</p>	<p>D7-O5) Si no se innova los servicios que se brinda va a ser menor las probabilidades de ingresar en nuevos mercados o segmentos nacionales e internacionales.</p> <p>D5-O4) Una mala organización interna, hace más difícil que se adquiera mercaderías y tecnologías nuevas.</p> <p>D2-O5) Contar con personal poco idóneo con falencias y con desconocimientos en temáticas empresariales, de cooperativismo y de gestión gerencial; va a ser que sea casi imposible ingresar en nuevos nichos de mercado nacionales y aún más difícil en los internacionales.</p> <p>D3-O2) Si la compañía TRAKENALT S.A cuenta con un marketing o campañas publicitarias ineficientes, será difícil ingresar en el mercado creciente ecuatoriano.</p> <p>D6-O5) Si existe baja productividad en general, va a ser muy difícil ingresar en los mercados nacionales e internacionales.</p> <p>D7-01) Al no existir innovación en los servicios que se brinda a los clientes, de nada va a servir el conocimiento de los movimientos de la competencia.</p> <p>D1-O5) Al existir pocas personas como inversionistas, afecta directamente a la</p>

	<p>movimientos de la competencia.</p> <p>F4-O4) Si son bajos los costos operativos, será más fácil ingresar a nuevos mercados internacionales.</p> <p>F4-O3) Si los costos operativos son bajos, va a ser más fácil usar las nuevas tecnologías para posicionar la empresa en el mercado, y ofertar el servicio con mayor facilidad al cliente.</p> <p>F1-O3) Si se tiene una patente y marca ya registrada y conocida se podrá usar las nuevas tecnologías para posicionar la empresa en el mercado, y ofertar el servicio con mayor facilidad al cliente.</p> <p>F6-O1) Si la empresa cuenta con un fondo común que les permite financiar a los socios, se podrá ejecutar estrategias competitivas altamente efectivas.</p>	<p>imagen corporativa lo cual ocasiona que sea más difícil adentrarse a mercados internacionales.</p> <p>D4-O5) Al brindar servicios al cliente de una manera inadecuada y sin cordialidad, va a bajar la cantidad de servicios que se ofertan, lo cual no ayuda para ingresar a mercados internacionales.</p>
AMENZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1. Controles severos que generan gastos imprevisto (SOAT, casetas de peajes, leyes de transito severas, etc.).</p> <p>A2. Altos porcentajes de accidentes de tránsito.</p>	<p>F2-A2) Contar con materia prima y vehículos nuevos ayuda a disminuir las posibilidades de accidentes de tránsito.</p> <p>F6-A4) Contar con grandes cantidades monetarios por concepto de inversiones, va a permitir ser competitivos con los nuevos competidores que se han integrado en los último años.</p> <p>F2-A5) Contar con materia prima de calidad, y con unidades nuevas, ayuda en cierto grado a enfrentar las carreteras en mal estado.</p> <p>F4-A4) Tener grandes capacidades para adaptarse al cambio ayuda a disminuir las consecuencias por aumento de competidores en</p>	<p>D7-A4) No innovar los servicios que se les brinda a los clientes va a conllevar tener bajos márgenes competitivos en relación con los nuevos competidores.</p> <p>D2-A2) TRAKENALT S.A al contar con personal laboral poco idóneo y con desconocimientos en temáticas empresariales, conducción profesional, de cooperativismo y de gestión gerencial es perjudicial y contribuye e posibles accidentes de tránsito.</p> <p>D6-A1) Manejarse con una baja productividad, incrementa las influencias negativas ocasionadas por gastos imprevistos como: contravenciones de tránsito,</p>

A3. Condiciones climatológicas desfavorables.	los últimos años.	multas, SOAT, etc.
A4. Aumento considerable de competidores en los últimos años.	F1-A1) Contar con una marca registrada y una patente reconocida con prestigio a nivel nacional, ayuda a disminuir en cierto grado los gastos por casetas de peajes, disminución de puntos en la licencia, etc.	D3-A4) Contar con un marketing y campañas publicitarias ineficientes, ayuda a impulsar a los nuevos competidores en el mercado; lo cual es sumamente negativo para la Compañía.
A5. Mala condición y mantenimiento de las carreteras.	F3-A4) Tener Eficientes convenios con los clientes va a ayudar a sobresalir y tener más influencias que la de los nuevos competidores. F5-A1) Manejarse con bajos costos operativos va a permitir no dejarse influir tan negativamente de los diversos controles como pago del SOAT, contravenciones, etc.	D5-A2) Contar con una mala Organización Interna, no va a ayudar a disminuir las posibles causas de accidentes de tránsito vehicular de carga pesada. D4-A4) Brindar servicios al cliente de manera inadecuada y sin márgenes de cordialidad o respeto; conlleva clientes insatisfechos, lo que puede provocar que acudan hacia los nuevos competidores.

Fuente: Tabla Matriz FODA, Compañía TRAKENALT S.A

Elaborado por: Armando Altamirano

Lo expuesto permite identificar las áreas críticas del modelo basadas en un agrandamiento de fortalezas y oportunidades y una disminución de amenazas y debilidades. A continuación, se establece un comparativo de la estructura propuesta en relación a la estructura actual la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” y de las diferentes compañías de transporte:

Tabla 24: Análisis comparativo de la organización del negocio

Descriptor	Organización actual	Organización propuesta en el modelo de negocio
Servicios	-Oferta de servicios transporte de carga pesada.	-Ofertar servicios de transporte de carga pesada, donde se asegure el buen trato a la mercadería transportada. -Atender los pedidos y sugerencias de los clientes -Servicio y atención a los clientes con cordialidad y respeto. -Servicios de comunicación para promocionar a la compañía y elaboración de promociones de

		servicios y publicidad. Analizar e implementar los servicios que oferta la competencia y mejorarlos.
Capacitación	-Se capacita a los choferes para el mantenimiento de vehículos una sola vez.	-Activa, es decir capacitación constante sobre daños y mantenimiento preventivo que necesitan los camiones de carga pesada, así mismo entender sus especificaciones y características. -Capacitación al personal laboral sobre el buen trato al cliente y la cordialidad. -Capacitación a los Socios sobre temáticas administrativas y modelos de gestión; para que así entiendan cómo se maneja la compañía y cuáles son sus deberes y responsabilidades. -Capacitación a clientes sobre los servicios que oferta la compañía y los beneficios y/o condiciones que se les otorga
Cobertura	- Población económicamente activa del cantón Quero, como empresarios, artesanos, agricultores, ganaderos, empleados públicos y privados, etc.	-Aumentar la cobertura y extenderse a nivel nacional. -Disminuir la participación de la competencia en el mercado -Adentrarse a nuevos mercados internacionales.

Realizado por: Armando Altamirano

4.2.2 Servicios Ofertados

El modelo de negocio propuesto genera una visión innovadora en servicio de transporte en el país, basada en la generación de alternativas.

La oferta de servicios fomenta la asociatividad, en la medida la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” establece un vínculo de integración entre clientes a fin de que consoliden y tengan fidelidad con la compañía.

Los servicios por ofertar son los siguientes:

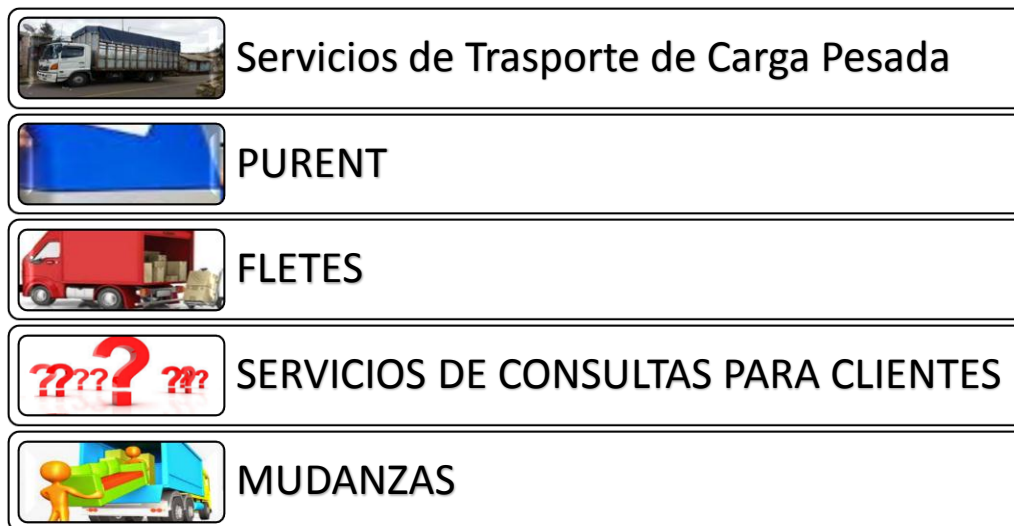
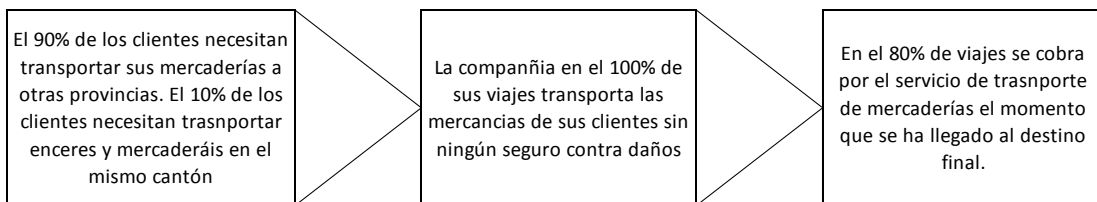


Figura 3: Servicios a ofertar de la compañía TRAKENALT S.A

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A

Realizado por: Armando Altamirano

MODELO ACTUAL



MODELO PROPUESTO

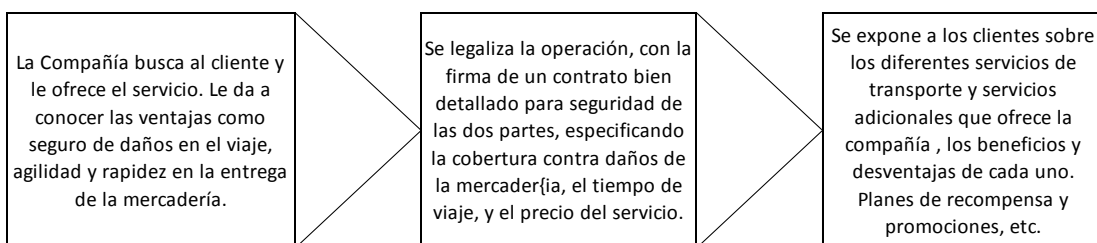


Figura 4: Comparativo de la oferta de servicios actual y propuesto

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A

Realizado por: Armando Altamirano

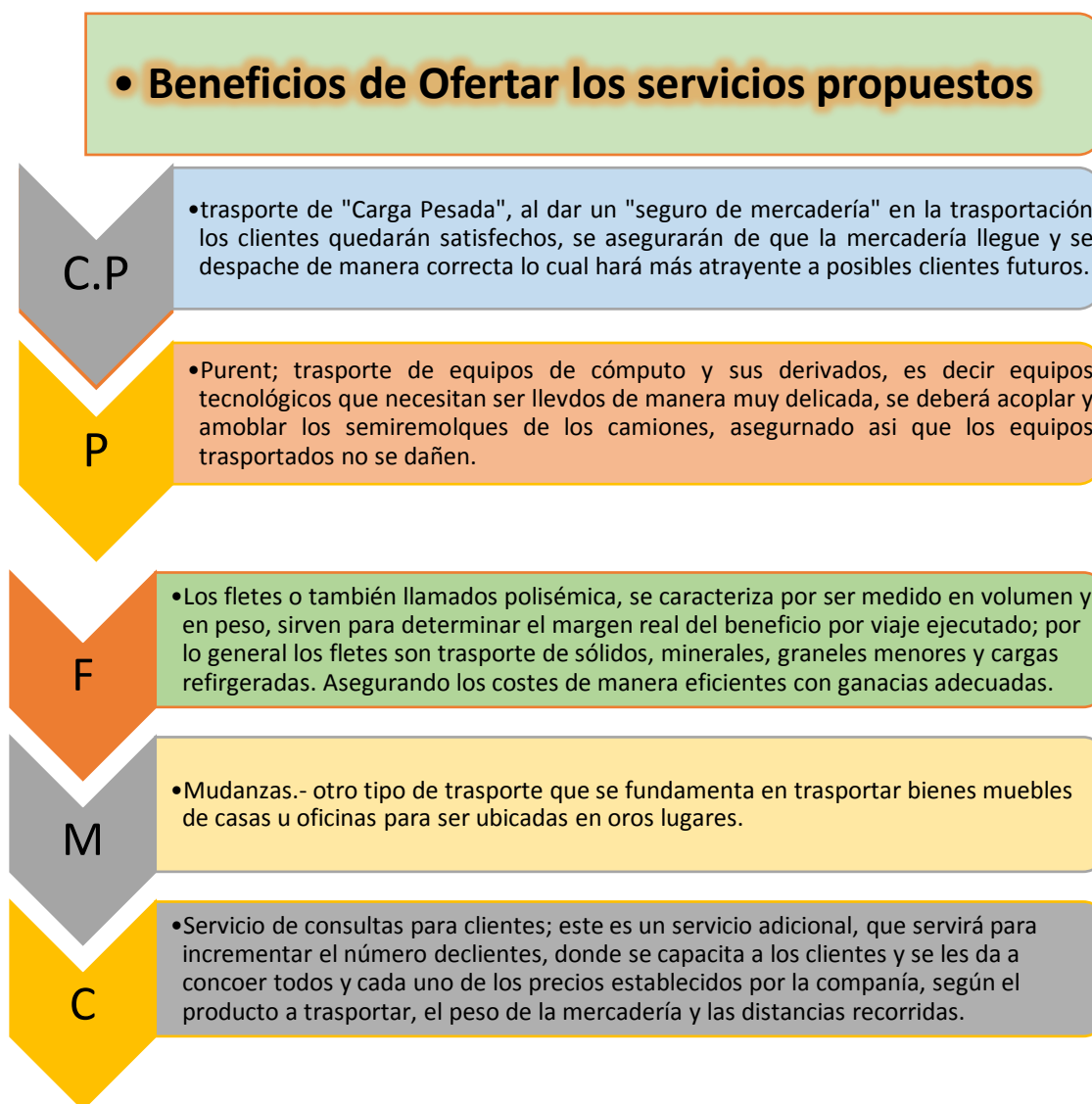


Figura 5:Beneficios de ofertar los servicios propuestos

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A

Realizado por: Armando Altamirano

La estructura de modelo propuesta incentiva a los futuros consumidores a optar por alternativas estudiadas y evaluadas las cuales permiten disponer de un claro conocimiento reduciendo al máximo posible el riesgo por traspotar mercadería, puesto que traspotar mercadería pesada de un lugar a otro siempre va a incurrir ciertos riesgos para el conductor, la compañía y los clientes.

4.2.3 Propuesta Modelo de negocio

La información levantada permite establecer ejes principales que representan ventajas inherentes de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” en el mercado y que representarán los parámetros que sustenten la propuesta de modelo de negocio.

Su establecimiento como se verá más adelante se sustenta en nueve módulos de trabajo necesarios para que las estrategias a desarrollar puedan ser sustentables y sostenibles. Se utilizaron 9 módulos de trabajo para establecer el nuevo modelo de negocio; él que destacan elementos tales como:

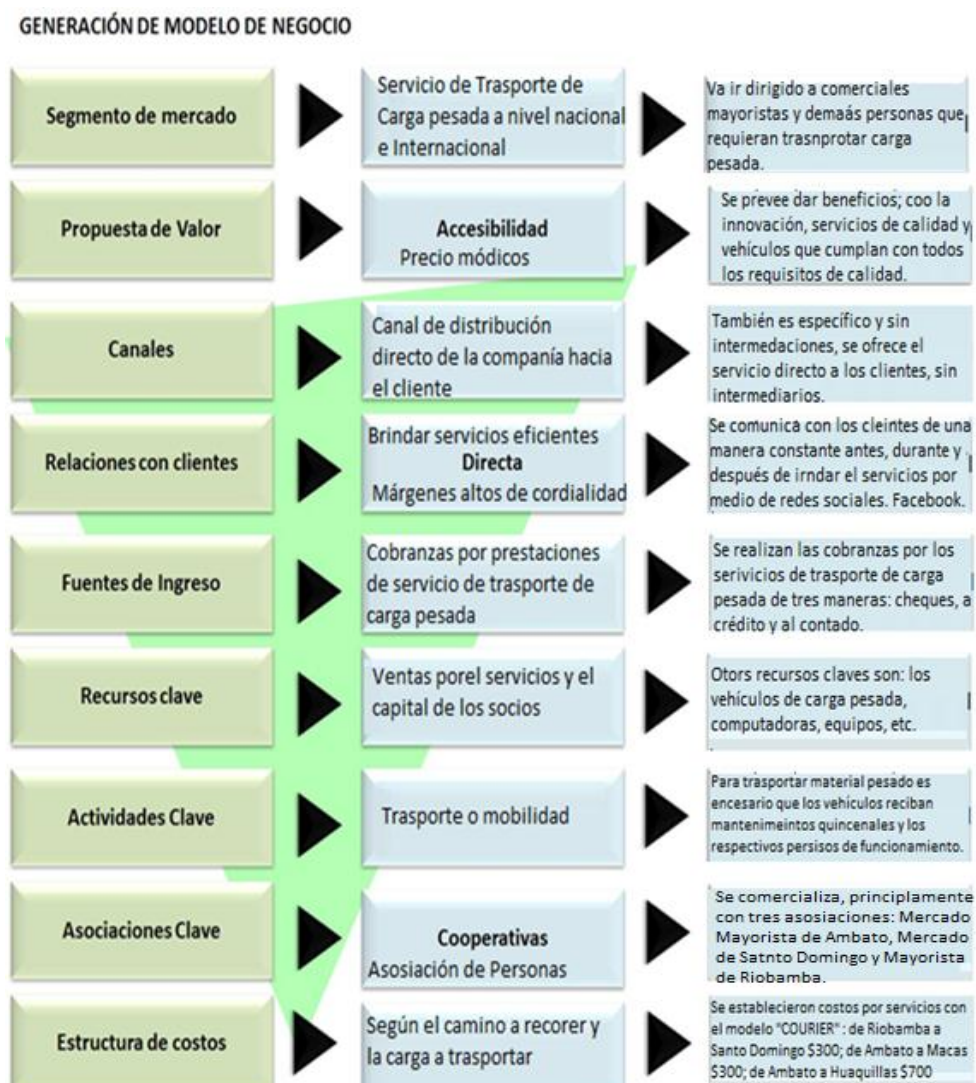


Figura 6: Estructura del modelo

Fuente: (Balanko, 2007) ¿Cómo preparar un modelo de negocio exitoso?

Realizado por: Armando Altamirano

4.2.4 Desarrollo del modelo de negocios

Para que la compañía de Transporte de Carga Pesada TRAKENALT S.A logre un desarrollo eminente y eficiente se debe implementar capacitaciones al personal laboral de temáticas de “Buen trato al cliente”, “Gestiones Administrativas” y “Mantenimiento Vehicular”, además de establecer precios y costes tomando como referencia los niveles económicos actuales, las tendencias de la población y los precios de los competidores.

Además, es necesario comprender las ventajas y las oportunidades de desarrollo que presentan las compañías y cooperativas; en la actualidad el estado apoya de sobre manera a este tipo de negocios con apoyos arancelarios, facilitaciones y excepciones en pago de impuestos o aranceles. Es por ello que todo lo anterior dicho se convierte en una oportunidad para que la compañía puede surgir y crecer obteniendo así un desarrollo eficiente.

El desarrollo de las empresas en general se mide bajo dos preceptos fundamentales, el primero hace referencia al espacio o la infraestructura de la empresa; por lo general las empresas con buenas, grande y tecnológica infraestructura, son las mayores competidoras y las que mayor influencia tiene sobre un mercado determinado, cabe mencionar que la compañía de Transporte de Carga Pesada TRAKENALT S.A, tiene una infraestructura eficiente, estéticamente agradable y tecnológica puesto que sus vehículos pesados de transporte son relativamente nuevos y tecnológicos. El segundo punto del desarrollo empresarial es los márgenes de rentabilidad, ganancia, período de recuperación de la inversión, valor actual neto, tasa interno de retorno o el conocido beneficio costo; que en sí es la relación o diferencia de los ingresos vs. Los gastos empresariales.

El desarrollo empresarial para la compañía de Transporte de Carga Pesada TRAKENALT S.A, está íntimamente ligado al conocimiento de sus factores internos y externos es decir analizar las aptitudes y destrezas de los trabajadores, las especificaciones y requerimientos de los socios (que manifiestan tener un margen por lo menos del 7% en relación a su inversión ejecutada), los gustos, preferencias o necesidades de la población, conocer cuántos y cuáles son los competidores (se ha estimado que existe aproximadamente 360 empresas dedicadas al transporte de carga pesada se conoce cuáles son y cuáles son sus principales debilidades y fortalezas, tomado para ello un estudio exhaustivo de análisis competitivo), análisis del entrono

(las carreteras ecuatorianas han mejorado aunque en algunos sectores principalmente en el NOROESTE de la Sierra ecuatoriana las carreteras son altamente peligrosas y el estado de la carretera no es bueno).

Por otra parte y paralelamente, la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” debe satisfacer las necesidades del cliente y generar rentabilidad, siendo estos factores indispensables para mantener una relación exitosa.

4.2.5 Segmento de mercado

Existen factores que describen la razón social la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” y que no pueden ser alteradas. En este caso, el enfoque de sus servicios se describe en base de los siguientes elementos:

Tabla 25: Segmento de mercado de la compañía

Elemento	Descripción
Clientes	La población económicamente activa del cantón Quero, como empresarios, artesanos, agricultores, ganaderos, empleados públicos y privados, etc.
Sociedad	Los servicios de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” se focalizan en apoyar al micro y pequeño empresario a transportar mercadería productos, etc. Sus clientes comprenden personas naturales o jurídicas. La compañía se enfoca en colocar la producción local en los diferentes mercados a nivel nacional.
Trabajadores Internos (Choferes)	Quienes cuentan con unidades de transporte eficientes; y el trato a los clientes es con altos márgenes de cordialidad y respeto, teniendo un énfasis especial en la precaución y el cuidado objetivo de la materia transportada.
Socios	Personas que realizan inversiones en la compañía con la finalidad de obtener beneficios monetarios, existe reuniones de socios para hablar de temas tales como: funcionamiento interno de la cooperativa, los cierres contables, márgenes utilitarios, mantenimiento de vehículos y regulaciones de inversiones y ganancias.

Fuente: (Gonzales, Lopez, & Roberto, 2011) La importancia de segmentar el mercado

Realizado por: Armando Altamirano

4.2.6 Propuesta de valor

La propuesta de valor se describe en base de diferentes perspectivas que conforman la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” y se detallan en los siguientes aspectos:

Tabla 26: Propuesta de valor

Prospectiva	Propuesta de Valor
Financiera	Obtener rentabilidad de las actividades de transporte desarrolladas, las cuales permitan mantener satisfechos a los socios, y fomentarán mayores actividades
Cliente	Impulsar el desarrollo económico del cliente interno, creando actividades que les permitan mejorar su calidad de vida. (fidelización)
Procesos Internos	Contar con procesos que generen valor agregado en cada una de las actividades, aportando a satisfacer las necesidades de los clientes
Aprendizaje	Mantener un personal altamente capacitado dueño de competencias, habilidad, destrezas y conocimientos adecuados acorde a las necesidades del cliente.

Realizado por: Armando Altamirano

4.2.7 Canales de Distribución

No existen mayores canales de distribución en la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”, puesto que brindan servicios de transporte de carga pesada, y los clientes que requieren de dicho servicios, acuden directamente a la compañía para hacer convenios de pago, transportar la mercadería, etc. En otras palabras no existe ningún “intermediario”, se brinda el servicio de manera directa de la compañía hacia el cliente. El canal de distribución es directo – específico; de manera directa del comprado con el vendedor sin intermediaciones.

4.2.8 Relaciones con los clientes

El modelo de negocio será activo y no reactivo. Es decir, sus operaciones no inician cuando el cliente objetivo solicita los servicios ofertados, sino al contrario, la compañía iniciará los procesos difundiendo y asesorando a clientes potenciales mediante acciones que permitan la clara identificación de sus propuestas de servicios.

Es decir se tiene que aplicar un evento publicitario o campañas publicitarias, para promocionar y dar a conocer cada uno de los servicios que brinda la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” todo ello con el objetivo de llamar la atención de futuros clientes, ya que mientras más clientes tenga la compañía mayores serán los ingresos percibidos.

Además el modelo de negocio tiene por objeto también capacitar al personal laboral de la compañía, para que el trato al cliente sea cordial y respetuoso, fomentando lazos de confianza y fidelidad entre la compañía con los clientes. El personal laboral va a ser capacitado en temáticas como “mantenimiento de vehículos”, “brindar servicios de manera eficiente”, “reducción de procesos burocráticos”, “precaución de bienes transportados” y “cordialidad con los clientes”.

La Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” mantiene diferentes relaciones con clientes, por lo que está interesada en crear nuevas formas de atención al cliente a través del uso de las nuevas tendencias y necesidades que van adquiriendo los clientes, es decir brindar servicios de mejor manera con un plus adicional, como puede ser un seguro de mercaderías en caso de accidentes; asegurando así a los clientes que sus mercaderías van a ser llevadas eficientemente y con cuidado, lo que hará altamente atractivo a la compañía para nuevos clientes.

Por lo expuesto se determina que la mejor manera de satisfacer a los clientes es ofrecer un servicio de calidad, seguro y rápido, para que así los clientes adquieran fidelidad con la compañía y se conviertan en clientes frecuentes lo cual es altamente beneficioso. Se tiene comunicación constante con los clientes; las mismas son muy efectivas; puesto que se comunica a los clientes del estado de su mercadería transportada antes, durante y después del proceso de transportación; asegurando el buen trato a la mercadería; la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” se comunica y

promociona con los clientes o posibles clientes mediante el uso de “Redes Sociales” como: Whatsapp, Facebook.

FACEBOOK



Figura 7: Facebook de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A

Realizado por: Armando Altamirano

Por tanto, tener buenas relaciones con los clientes es igual a fidelización de clientes, incrementos de ingresos y por ende mayores márgenes de ganancias.

4.2.9 Fuentes de ingreso

La Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” cuenta con una fuente principal de ingresos la que se explica a continuación:

Ingresos provenientes por la oferta de servicios de transporte de carga pesada

La compañía está establecida dentro del mercado como una “Sociedad Anónima”, es decir la integran varios socios quienes hacen aportaciones monetarias para el correcto funcionamiento de la empresa, esperando que después de cierto período de tiempo, en

este caso 1 año contable obtener ciertos beneficios en relación con las inversiones ejecutadas.

INGRESOS ANUALES

Los Ingresos anuales de la Compañía TRAKENALT S.A se obtiene al multiplicar el número de kilómetros recorridos al año por una unidad de transporte por el precio de 1,65 Dólares establecido por la ANT por kilómetro recorrido. Y este valor por el número de unidades de la empresa.

Tabla 27: Ingresos

KILOMETROS RECORRIDOS POR CAMIÓN AL AÑO						
RUTAS	ORIGEN	DESTINO	DISTANCIA	FRECUENCIA	KM /SEMANA	KM /AÑO
1	Ambato	Quito	150	2	300	15600
2	Ambato	Latacunga	50	2	100	5200
3	Ambato	Huaquillas	450	2	900	46800
4	Ambato	Macas	225	2	450	23400
5	Ambato	Santo Domingo	210	2	420	21840
TOTAL			1085	10	2170	112840
INGRESOS POR CAMIÓN						
KM/AÑO	PRECIO/ KM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
112.840	1,65	186.186,00	186.186,00	186.186,00	186.186,00	186.186,00
INGRESOS COMPAÑÍA						
KM/AÑO	PRECIO/ KM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1.015.560	14,85	1.861.860,00	1.861.860,00	1.861.860,00	1.861.860,00	1.861.860,00

Fuente: Datos Obtenidos de la Compañía TRAKENALT S.A

Elaborado por: Armando Altamirano

Los ingresos totales anuales, para la Compañía de Transporte de Carga Pesada TRAKENALT S.A, es de un total de **\$ 1 861 860,00**

La propuesta de un modelo de negocio se fundamenta en incrementar nuevas fuentes de ingreso o incrementar las actuales, es decir promocionar a la compañía y los beneficios que conlleva, es decir promocionar a la compañía para incrementar clientes aumentando los ingresos percibidos por brindar servicios de transporte de carga pesada. Aplicando estas dos estrategias para incrementar clientes y socios, la compañía en cuestión va a optimizar considerablemente sus fuentes de ingreso, lo que le ayudará a obtener una mejor productividad.

4.2.10 Recursos clave

La Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” cuenta con los siguientes recursos claves: Camiones de transporte de carga pesada, instalaciones o espacio físico de la compañía, patrimonio social, talleres de mantenimiento, materiales y equipos de cómputo y de mantenimiento vehicular, el talento humano y materiales de oficina.

4.2.11 Actividades clave

La estructura de negocio que sustentará el modelo propuesto se basa en el aprovechamiento de las capacidades de cada socio, dando lugar a un proceso asociativo que permita reducir las desventajas relacionadas a la economía de escala y cobertura propia de las empresas grandes.

De esta manera, se conformará áreas de gestión de los socios en la cual se buscará captar socios que inviertan disponiendo de la capacidad de incrementar sus ingresos que invirtieron inicialmente.

Este proceso fomentará el aprovechamiento de las capacidades de cada cliente, conformando estructuras de servicio en varios campos de la economía, sustentados en estudios previos que permitan reducir los riesgos de mercado.

4.2.12 Asociaciones Claves

La Compañía de Transporte de Carga Pesada TRAKENALT S.A tiene asociaciones fundamentales, con empresas mayoristas donde se ubican y laboran sus principales clientes; sus principales asociaciones son:

- MEGAPROFER



“MEGAPROFERT” es una ferretería que se instala en el centro de la ciudad de Ambato en 1996; “Mi Ferretería”, un negocio de la Familia Núñez Hurtado, cuyo inicial y principal objetivo fue captar el mercado informal con productos de ferretería de alta rotación y precios competitivos. En este año se decide el inicio de operaciones en la ciudad de Quito, contando para ello con una oficina y un equipo de ventas compuesto por 5 personas. En Agosto de este año, se crea la empresa MEGAPROFER S.A., dando de ésta manera inicio a una nueva etapa en la vida empresarial de la Familia Núñez-Hurtado.

- Mercado Mayorista de Ambato



La Empresa Pública Municipal Mercado Mayorista Ambato EP-EMA, trabaja para garantizar que la Seguridad Industrial y Salud Ocupacional estén unidos en el continuo desarrollo de los procesos productivos y nuevos proyectos, cumpliendo con normas y procedimientos establecidos, de acuerdo con los ejes definidos en el reglamento y la legislación vigente, buscando siempre mantener el bienestar del personal y alcanzar la posibilidad del mejoramiento en la calidad de vida laboral, profesional y familiar del trabajador.

4.2.13 Estructura de costos

Para la determinación de los costos y gastos en los que incurre cada propietario de las diferentes unidades de transporte, se entrevistó a los 9 socios, según la muestra determinada.

Los cuestionarios se enfocaron en el levantamiento de información sobre los diferentes costos fijos (Mano de obra, seguros, legalización, gastos administrativos, depreciación, etc.) y costos variables (Consumo de combustible y neumáticos, mantenimiento

preventivo, mantenimiento correctivo, etc.). De la misma manera se preformó sobre los costos de mantenimiento tanto preventivo como correctivo.

La estructura de costos se divide en costos fijos y costos variables y se refieren a todos los rubros en que se incurre para mantener en actividad la prestación del servicio.

Para ello se determinaron todos y cada uno de los componentes del costo por unidad de transporte estableciendo una media para todos los camiones, como se detalla a continuación:

4.2.13.1 Costos fijos

Tabla 28: Costos fijos

COSTOS FIJOS	VALOR
Conductor	\$33.498,00
Sueldo Jefe de operaciones	\$1.240,67
Matrícula	\$364,59
Permiso de operación & habilitación	\$14,15
Revisión vehicular	\$35,17
SPPAT	\$77,14
Seguro	\$4.188,80
Gastos Administrativos y Vtas	\$2.553,56
Depreciación	\$22.176,00
Total Costos Fijos	\$64.148,07

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A
Realizado por: Armando Altamirano

Tabla 29: Depreciación

Depreciación	Valor
Años de vida útil	5
Valor depreciable	\$110.880,00
Valor depreciable anual	\$22.176,00
Valor residual	\$12.320,00

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A
Realizado por: Armando Altamirano

Tabla 30: Gasto administrativo y vtas.

GASTO ADMINISTRATIVO Y VTAS	
Sueldo Gerente	12.516,00
Sueldo Secretaria Contadora	8.466,00
Suministros de Oficina	100,00
Servicios Básicos	600,00
Internet	300,00
Publicidad	500,00
Varios	500,00
Total	22.982,00

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A

Realizado por: Armando Altamirano

4.2.13.2 Costo Variables

Estos costos se desglosan de la siguiente forma:

Tabla 31: Combustibles

COMBUSTIBLES	VALOR
Precio promedio galón de diesel	1,04
Rendimiento del combustible	10,30
Costo del combustible por kilómetro	0,10
Costo diario de combustible	31,21
Costo mensual de combustible	936,32
Costo anual de combustible	11.235,84

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A

Realizado por: Armando Altamirano

Tabla 32: Neumáticos

NEUMÁTICOS	VALOR	UNIDAD
Precio en mercado de 1 neumático nuevo	450,00	Dólares
Cantidad de neumáticos por cambio	18,00	Unidades
Cantidad de neumáticos necesarios al año	33,85	Unidades
Rendimiento promedio de neumáticos nuevos	60000,00	Km
Costo por juego de neumáticos nuevo	8100,00	Dólares
Costo total neumáticos nuevos	2988,90	Dólares
Costo de neumáticos por kilómetro	0,14	Dólares
Costo neumáticos diario	41,85	Dólares
Costo neumáticos mensual	1255,50	Dólares
Costo neumáticos anual	15.066,00	Dólares

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A

Realizado por: Armando Altamirano

Tabla 33: Mantenimiento correctivo

MANTENIMIENTO CORRECTIVO	INTERVALO DE CAMBIO (Km)	COSTO TOTAL	NÚMERO DE CAMBIOS AL AÑO	COSTO ANUAL
Reparación de la bomba de inyección	100000	2500	1,13	\$2.821,00
Reparación del motor	400000	6000	0,28	\$1.692,60
Reparación de la caja	100000	3500	1,13	\$3.949,40
Reparación del diferencial	200000	3000	0,56	\$1.692,60
Costo total mantenimiento correctivo				\$10.155,60

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A
Realizado por: Armando Altamirano

Por lo que los costos variables totales por unidad son:

Tabla 34: Costo peajes

RUTAS	ORIGEN	DESTINO	VALOR PEAJE	CANTIDAD CASSETAS	TOTAL	SEMANAL	ANUAL
1	Ambato	Quito	5	4	20	40	2080
2	Ambato	Latacunga	5	2	10	20	1040
3	Ambato	Huaquillas	5	6	30	60	3120
4	Ambato	Macas Santo	5	0	0	0	0
5	Ambato	Domingo	5	6	30	60	3120
TOTAL			25	18	90	180	9360

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A
Realizado por: Armando Altamirano

Tabla 35: Costos Variables

COSTOS VARIABLES	VALOR
Combustibles	\$11.235,84
Costo neumáticos anual	\$15.066,00
Costo Total Prevención	\$15.240,21
Costo total corrección	\$10.155,60
Peajes	\$9.360,00
Imprevistos	6000,00
Total Costos Variables	\$67.057,65

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A
Realizado por: Armando Altamirano

Como se puede observar el costo variable anual para el servicio de transporte de carga suman un valor de: 67.057,65 dólares americanos.

4.2.13.3 Costos Operativos

1Tabla 36: Costos operativos

COSTO OPERATIVO	VALOR
Costos fijos anuales	\$64.148,07
Costos variables anuales	\$67.057,65
Total Costos Variables	\$131.205,73

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A
Realizado por: Armando Altamirano

Los costos operacionales totales anuales para un camión es de 131.205,73 dólares americanos.

NOTA ADICIONAL

Cálculo Anual:

Según informaciones y datos obtenidos directamente de la fuente; es decir de la Compañía de Transporte de Carga Pesada TRAKENLAT S.A; la compañía realiza en promedio un total de 10 viajes semanales, 2 viajes de cada transcurso de Ambato hacia: Quito, Latacunga, Santo Domingo, Huaquillas, Macas, etc. Se cuenta con un total de 10 vehículos pesados, de 5 ejes cada uno.

Tabla 37: Cálculo Anual de Distancias recorridas:

RUTAS	ORIGEN	DESTINO	DISTANCIA	FRECUENCIA	KM /SEMANA	KM /AÑO
1	Ambato	Quito	150	2	300	15600
2	Ambato	Latacunga	50	2	100	5200
3	Ambato	Huaquillas	450	2	900	46800
4	Ambato	Macas	225	2	450	23400
5	Ambato	Santo Domingo	210	2	420	21840
TOTAL			1085	10	2170	112840

Fuente: Datos Obtenidos de la CIA TRAKENALT S.A
Elaborado por: Armando Altamirano

Como se mencionaba anteriormente, semanalmente se cumple en promedio con 2 viajes por cada ruta establecida; entonces para el cálculo semanal de distancia recorrida se procede a multiplicar la sumatoria de distancias de las 5 rutas x 2.

4.2.14 Estructura Administrativa

En base a lo expuesto, el crecimiento de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” se sustentará en un servicio innovador dentro del campo financiero económico y administrativo, con amplia capacidad de cobertura, servicio eficiente e incentivo en el desarrollo.

Su oferta se centrará en un modelo de incentivo a la inversión, permitiendo que el emprendedor disponga de opciones de negocio rentables y debidamente sustentables.

La organización de desarrollo del modelo de gestión se sustenta en la siguiente estructura:



Figura 8: Organización del Modelo de Negocio Propuesto
Realizado por: Armando Altamirano

Como se puede observar en la figura N°4 el modelo se fundamenta en el incremento de utilidades por medio del ingreso de nuevos socios a la cooperativa, pero sobre todo por el incremento de ventas en lo que se refiere a brindar servicios de carga pesada; es decir debe existir una relación entre socios vs. Clientes; es decir de nada le va servir a la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” tener 500 socios si solamente se manejan con 50 clientes.



Relación Clientes vs. Socios



Es necesario entender que la compañía tiene ciertas responsabilidades y obligaciones con los socios, en especial en inversiones donde se compromete a la devolución del total de la inversión más diversos beneficios económicos adicionales; es por ello que se debe tener gran cantidad de clientes para obtener grandes márgenes de ganancias y poder recuperar inversiones iniciales en períodos de tiempo futuro; por eso es recomendable y lógico tener siempre más cantidad de clientes que de socios. Aunque depende del tipo de situación ya que existen algunas excepciones, puesto que existe Socios que no son muy pacientes y quieren recuperar lo más pronto posible la inversión y otros socios que desearían mayores beneficios por la inversión; así mismo existen clientes que van a requerir de una sola carga para transportar su mercadería, y otros clientes élite que necesitarán de algunos transportes para trasportar toda su mercadería y requerirán de dicho servicio seguidamente. Todos estos factores son analizables para entender la capacidad de socios aceptable, para de esta manera no tener demasiados socios, para ello es necesario conocer a cabalidad el monto necesario para funcionar es decir cuantos se necesitara en unidades monetarias para el correcto funcionamiento de la cooperativa; todo ello se conoce como la “Inversión Inicial”.

Las características de la organización propuesta en la generación el modelo de negocio se fundamenta en establecer una estructura de mayor cobertura, aspecto que será posible en la medida que se integren a la red solidaria diferentes cooperativas legalmente constituidas existentes a nivel nacional. Esta situación además de aumentar el capital suscrito de la institución facilitará el acceso del cliente a la oferta de servicios de transporte de carga pesada.

4.2.14.1 Organigrama actual de la compañía TRAKENALT S.A

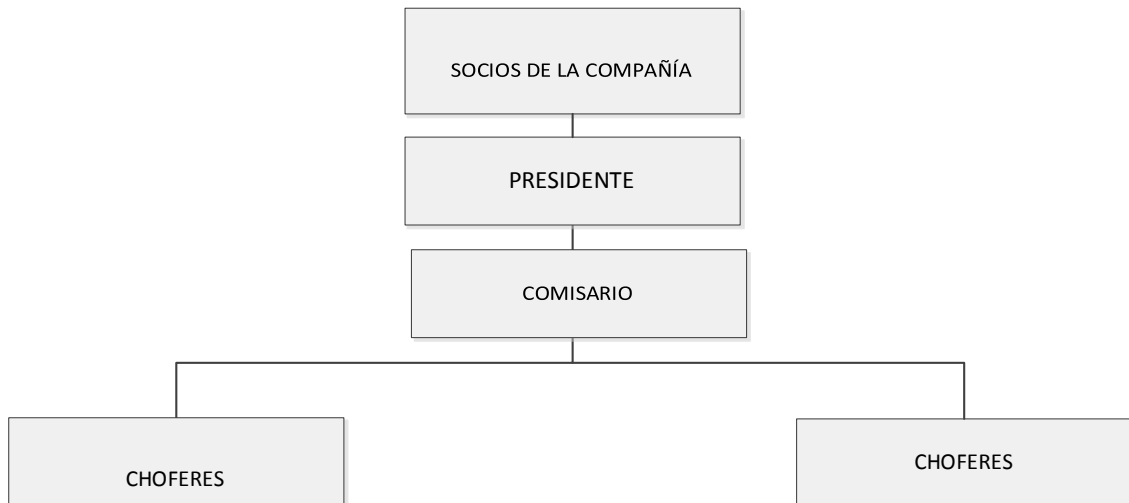


Figura 9: Organigrama actual de la compañía TRAKENALT S.A

Fuente: Datos Obtenidos de la CIA TRAKENALT S.A

Elaborado por: Armando Altamirano

4.2.14.2 Organigrama Propuesto de la compañía TRAKENALT S.A

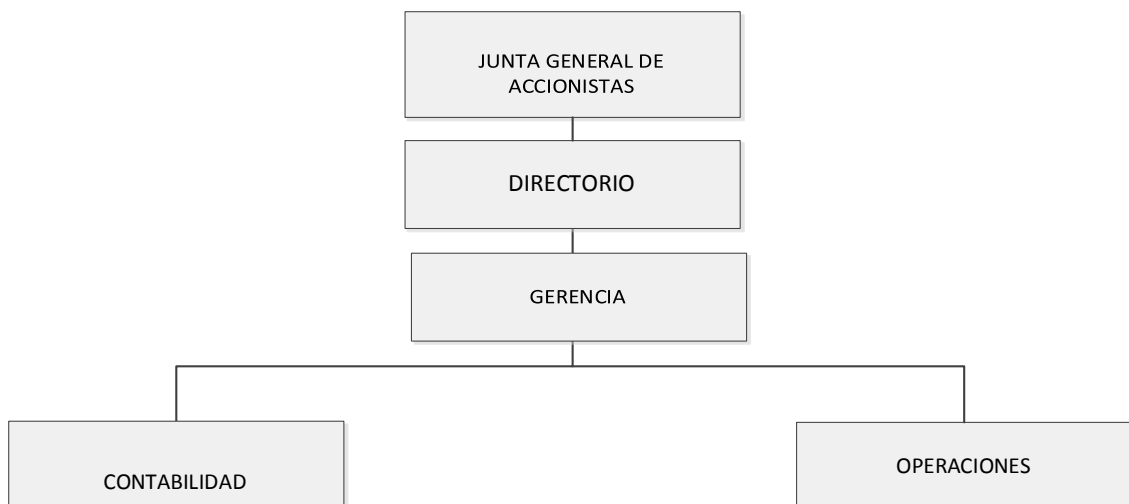


Figura 10: Organigrama actual de la compañía TRAKENALT S.A

Fuente: Datos Obtenidos de la CIA TRAKENALT S.A

Elaborado por: Armando Altamirano

Cabe mencionar que la lubricadora que se pretende implementar relativamente es pequeña y cerrada, por lo tanto, el organigrama propuesto anteriormente considera puestos básicos que debe contener la empresa.

Por el momento algunos puestos que aparecen en el organigrama son multifuncionales, es decir, una sola persona los ejerce; por ejemplo, el Gerente General tendrá que desempeñar la función de dirigir la empresa, cumplir funciones de bodega, realizar cobros, etc., otras funciones como la contabilidad, se encargará de todo el manejo administrativo y financiero de la empresa, es decir realizará funciones de Contabilidad, manejo de nómina, manejo de tesorería, etc. Por lo expuesto se requieren 5 empleados permanentes. Y queda una vacante.

4.2.14.3 Requerimientos de personal

Tabla 38: Requerimientos de personal

N° DE PUESTOS	CARGO	SALARIO BÁSICO
1	Gerente	\$ 900,00
1	Secretaria-Contadora	\$ 600,00
2	Jeje de operaciones	\$ 800,00
30	Choferes	\$ 800,00

Fuente: Datos Obtenidos de la CIA TRAKENALT S.A
Elaborado por: Armando Altamirano

4.2.14.4 Manual de Funciones

Nivel Ejecutivo

Tabla 39: Gerente

Manual de Funciones Código del Cargo: 01.01.01
Descripción del Cargo
Denominación del Cargo: Gerente Ámbito de Operación: Toda la empresa Número de Plazas: 1 Género: Indistinto Edad: 30 a 50 años
Amplitud de Atribuciones
Superior: Directorio TRAKENALT S.A Inferior: Todo el personal de la institución.

Perfil del Colaborador

Formación Académica Básica:

- Profesional de tercer nivel en el área Automotriz, Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, Contabilidad, experiencia en esta área.

Experiencia:

- Experiencia requerida de dos años en funciones afines.
- Dominio en tareas de negociación con clientes y proveedores.

Destrezas:

- Buenas relaciones interpersonales.
- Dominio en tareas de decisión.
- Escucha activa.
- Capacidad de organizar el trabajo asumiendo responsabilidades.
- Capacidad para negociar y solucionar problemas.

Funciones a Desempeñar

Función Principal:

El Gerente es el representante legal de la empresa, responsable ante los organismos de control de la gestión legal, técnica, administrativa y financiera de la misma, el mismo que deberá ser caucionado.

Funciones Específicas:

- Representar legal y extrajudicialmente a la empresa.
- Será el encargado de la administración del talento humano de la empresa y de su inducción.
- Gestionar todos los requerimientos legales para el funcionamiento legal de la compañía.
- Coordinar con clientes, proveedores e intermediarios.
- Contratar e inducir o despedir al personal de la empresa, de acuerdo con las necesidades de la empresa y de acuerdo la ley y los reglamentos pertinentes.
- Adiestrar, proyectar y regularizar al personal en las diferentes diligencias.
- Vigilar por el correcto manejo de los recursos de la organización.
- Motivar al personal e infundir confianza.
- Manejar el negocio correctamente para certificar competitividad y mejorar la productividad a largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de equipo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Oficiar de manera productiva los recursos financieros de la empresa con alto sentido de honradez y responsabilidad.
- Gestionar la información confidencial de la empresa con la máxima discreción y lealtad.
- Evalúa y controla el uso, salida y entrada de materiales, herramientas, lubricantes y neumáticos utilizados en las unidades.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A

Realizado por: Armando Altamirano

Nivel Apoyo

Tabla 40: Secretaria-contadora

Manual de Funciones Código del Cargo: 02.02.01
Descripción del Cargo Denominación del Cargo: Secretaria-Contadora Ámbito de Operación: Toda la empresa Número de Plazas: 1 Género: Femenino Edad: 25 a 45 años
Amplitud de Atribuciones Superior: Gerente Inferior: Ninguna
Perfil del Colaborador Formación Académica Básica: <ul style="list-style-type: none">• Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA. Experiencia: <ul style="list-style-type: none">• Experiencia requerida de dos años en funciones afines. Destrezas: <ul style="list-style-type: none">• Buenas relaciones interpersonales.• Capacidad de organizar el trabajo asumiendo responsabilidades.• Capacidad para solucionar problemas.
Funciones a Desempeñar Función Principal: <p>Constituye una persona de apoyo a la gerencia, de la que recibe instrucciones y a la que entrega los informes y resultados de carácter económico-financiero y comercial.</p> Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none">• Llevar la contabilidad del negocio.• Elaborar estados financieros mensuales, trimestrales y anuales.• Realizar los pagos de impuestos mensuales y anuales.• Manejo de nómina• Manejo de tesorería

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A

Realizado por: Armando Altamirano

Nivel Operativo

Tabla 41: Jefe de operaciones

Manual de Funciones Código del Cargo: 03.03.01
<p align="center">Descripción del Cargo</p> <p>Denominación del Cargo: Jefe de operaciones Ámbito de Operación: Área de operaciones Número de Plazas: 1 Género: Indistinto Edad: 30 a 50 años</p>
<p align="center">Amplitud de Atribuciones</p> <p>Superior: Gerente Inferior: Choferes</p>
<p align="center">Perfil del Colaborador</p> <p>Formación Académica Básica:</p> <ul style="list-style-type: none">• Profesional de tercer nivel en el área Automotriz, en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Marketing. <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none">• Experiencia requerida de un año en funciones afines.• Dominio en tareas de negociación con clientes. <p>Destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Buenas relaciones interpersonales.• Dominio en tareas de decisión.• Escucha activa.• Capacidad de organizar el trabajo asumiendo responsabilidades.• Capacidad para negociar y solucionar problemas.
<p align="center">Funciones a Desempeñar</p> <p>Función Principal:</p> <p>El jefe de operaciones es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones y actividades operativas de la empresa, coordinar cada uno de los procesos y despachos a ejecutarse, para que no existan desfases y pérdidas de tiempo de las unidades de transporte pesado.</p> <p>Funciones Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar planes de trabajo optimizando tiempos y reduciendo costos.• Cumplir las metas de producción, optimizando los recursos disponibles.• Motivar al personal (choferes) y difundir confianza.• Planificar con la Gerencia el presupuesto de las actividades de operación, publicidad y promociones de la empresa.• Vigilar que las unidades de transporte cumplan con el plan de mantenimiento, y con las disposiciones legales vigentes, que permitan un viaje sin contratiempos.• Controlar que los choferes tengan en regla sus documentos habilitantes para conducir los vehículos.• Preparar con la Gerencia los planes de capacitación para los choferes.

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A
Realizado por: Armando Altamirano

Tabla 42: Chofer

Manual de Funciones Código del Cargo: 04.04.01
Descripción del Cargo
<p>Denominación del Cargo: Chofer Ámbito de Operación: Operaciones Número de Plazas: 30 Género: Indistinto Edad: 20 a 50 años</p>
Amplitud de Atribuciones
<p>Superior: Jefe de operaciones Inferior: Ninguno</p>
Perfil del Colaborador
<p>Formación Académica Básica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chofer profesional, con Licencia Tipo E <p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia requerida de un año en funciones afines. <p>Destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones interpersonales. • Escucha activa. • Capacidad de organizar el trabajo asumiendo responsabilidades. • Capacidad para solucionar problemas.
Funciones a Desempeñar
<p>Función Principal:</p> <p>Transportar la mercadería hacia su destino, con un énfasis especial en la precaución y el cuidado de los materiales transportados, el mantenimiento vehicular, y el cumplimiento de la Ley.</p> <p>Funciones Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar el servicio de una manera eficiente, ágil y segura y que la relación con el cliente sea la más apta y cordial posible. • Tener las unidades de transporte limpias, manifestar alguna novedad o defecto físico que presente alguna unidad de transporte de carga pesada. • Ejecutar los respectivos mantenimientos vehiculares según el uso y los plazos establecidos.

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A

Realizado por: Armando Altamirano

4.2.15 DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio propuesto se conforma en un cambio de visión para la compañía. En este caso, aprovechando su estructura, conocimiento de mercado e infraestructura, la misión la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” se basa a más de ofertar servicios de transporte, fomentar lazos de fidelidad en los clientes y brindar servicios de transporte de una manera nueva, llamativa y colorida. La Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” incentiva la inversión de los socios actuales y de futuros socios, los cuales reducen los riesgos de fracaso, fomentando la asociatividad entre ellos y con los clientes.

El diseño de Negocio se ajusta a la siguiente estructura:

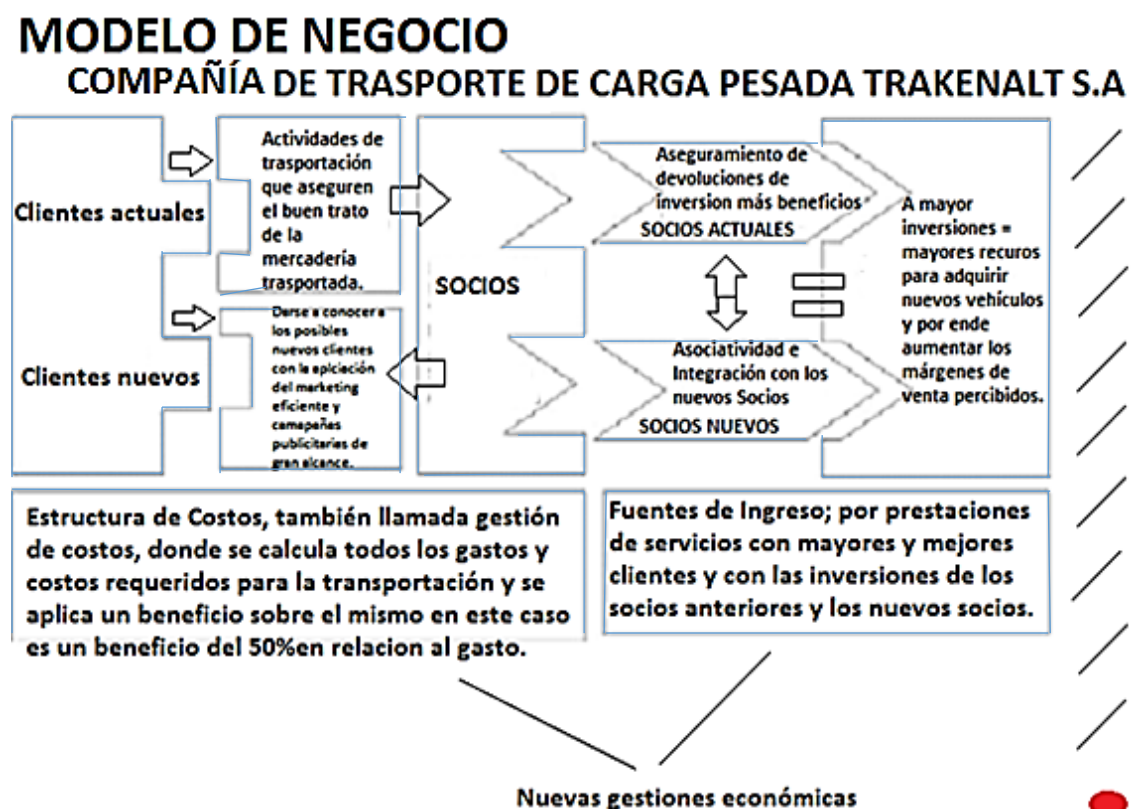


Figura 11: Modelo de Negocio Compañía de Transporte TRAKENALT S.A

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A

Realizado por: Armando Altamirano

La estructura CANVAS propuesta debe cumplir una serie de procesos necesarios para que el modelo de gestión pueda desarrollarse de manera efectiva, estos se describen en los siguientes elementos:

Fortalecimiento de la estructura interna

El primer proceso dentro del modelo de gestión es fomentar una estructura capaz de atender a los clientes a nivel nacional y para abrirse al mercado internacional; con el modelo de negocio se conoce a cabalidad las funciones de cada trabajador y socio, ello facultara y permitirá que los servicios de transporte brindados sean de mayor calidad y seguridad; además con las reuniones de los socios y el trabajo en equipo en todos los niveles se va fortalecer las relaciones interpersonales entre todos y cada uno de los miembros de la compañía; además cada opinión es importante, y se va a tener el derecho al libre albedrio y a la libre opinión en cuestiones de gestión empresarial, todo ello servirá como una estrategia para obtener un eficiente clima laboral en la compañía.

La estructura interna es todos y cada uno de los participantes o trabajadores de la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”, brindándoles a ellos capacitaciones constantes y dándoles a conocer que son parte importante y fundamental de la organización, para que de esta manera se sientan identificados con la compañía y se sientan parte de ella, así ejecutaran sus obligaciones, funciones, responsabilidades y metas de mejor y más rápidamente utilizando para ello la mínima cantidad posible de recursos; en otras palabras todos los miembros de la cooperativa van a ser más efectivos.

Es importante dar a conocer que la Compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A” se fundamente en la horizontalidad, es decir no existe la verticalidad o la jerarquía es decir todos y cada uno de los socios y trabajadores tiene la misma importancia y las mismas oportunidades.

Por ello al brindar servicios de transporte va a existir personas interactuando entre sí ya sea el presidente con los socios, los socios con los clientes, los choferes con el comisarios, etc. Por ende cada miembro de la compañía tiene que entender que cada opinión es importante y debe ser tomada en cuenta, además deben tener altos grados de empatía y autoconfianza con ellos mismo y para el resto de los miembros.

Promoción de inversión

Se va a promocionar idos beneficios adicionales, como pólizas de seguro del dinero invertido y los márgenes que se van a obtener por el proceso de inversión.



Figura 12: Ejemplo de cómo promocionar las inversiones
Realizado por: Armando Altamirano

Seguimiento y Aseguramiento de la Mercadería Transportada

Se mantendrá un seguimiento permanente, permitiendo un asesoramiento para fomentar el crecimiento. Es decir con un asesoramiento y seguimiento permanente a los servicios de transporte de carga pesada, los clientes van a tener ventajas ya que constantemente se los informará cómo va el proceso de transportación o si existe alguna novedad como un accidente de transporte; y además se colaborará lo más que se pueda con el despacho de la mercadería transportada y que la misma llegue en óptimas condiciones según con las especificaciones que se tuvo en un inicio.



Figura 13: Ejemplo del seguimiento y aseguramiento de mercadería transportada
Realizado por: Armando Altamirano

Evaluación y Control

Como se mencionaba en el manual de funciones va a existir personal encargado del control e inspección que aseguren que cada miembro de la compañía ejecute sus funciones de la mejor manera posible.

Al final de cada período o lapso de tiempo determinada se evaluarán los resultados y se los comparará con los objetivos propuestas, para verificar en qué nivel se cumplió con las metas establecidas.

Factores críticos de éxito

Los niveles de éxito se ven reflejado como se ha venido hablando anteriormente en varios elementos como la reducción de egresos o costos innecesarios, gestión de costos eficientes, publicidad de gran alcance, aumentos de inversión y el incremento de ventas. A continuación se detalle cada factor crítico de éxito:

Publicidad de gran alcance.- para esto se va a requerir de la aplicación del marketing eficiente, elaborando promociones para los clientes actuales, ejemplo: la compañía TRAKENAL S.A, tiene un cliente “Espinoza” quien es agricultor y comercializador al por mayor a nivel nacional de productos agrícolas en el mercado mayorista de la ciudad de Ambato, dicho cliente realiza viajes constantes de transporte de carga pesada, entonces se propone darle una promoción adicional, la cual consta de asegurar la mercadería transportada y cada 10 viajes realizados, obsequiarle uno; todo ello para que el cliente en cuestión vea que la compañía realiza eficientemente los servicios de transporte y así el cliente se fidelice con la compañía obteniendo un beneficio para ambas partes. Por otro lado para captar la atención de nuevos clientes, es necesario crear campañas publicitarias por tres medios, la televisión, la radio y el más importante por las “redes sociales” ya que actualmente las redes sociales tienen gran influencia en el mundo empresarial; entonces la idea consta de pagar a redes sociales importantes como “YouTube”, “Facebook”, “Twitter” para que promocionen a la compañía. Por otra parte fuese importante que la compañía realice campañas sociales de gran alcance en las comunidades de Ambato, de esta manera se obtiene un doble beneficios ayudar a las personas con bajos recursos económicos y promocionar a la compañía TRAKENALT S.A.

4.2.16 Estados Financieros de la Compañía TRAKENALT S.A

A continuación, se presentan los estados financieros de la compañía TRAKENAL S.A período 2017.

Balance General proyectado

Tabla 43: Balance General proyectado

RUBROS / AÑOS DE VIDA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE	\$ 46.900,00	\$ 619.159,24	\$ 1.171.922,61	\$ 1.724.685,98	\$ 2.277.449,34	\$ 2.842.532,71
Caja	\$ 46.900,00	\$ 619.159,24	\$ 1.171.922,61	\$ 1.724.685,98	\$ 2.277.449,34	\$ 2.842.532,71
ACTIVO FIJO	\$ 1.352.000,00	\$ 1.130.240,00	\$ 908.480,00	\$ 686.720,00	\$ 464.960,00	\$ 243.200,00
Terrenos	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00
Camiones	\$ 1.232.000,00	\$ 1.232.000,00	\$ 1.232.000,00	\$ 1.232.000,00	\$ 1.232.000,00	\$ 1.232.000,00
Depreciación acumulada		-\$ 221.760,00	-\$ 443.520,00	-\$ 665.280,00	-\$ 887.040,00	-\$ 1.108.800,00
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 1.398.900,00	\$ 1.749.399,24	\$ 2.080.402,61	\$ 2.411.405,98	\$ 2.742.409,34	\$ 3.085.732,71
PASIVO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Corriente	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
No Corriente	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
PATRIMONIO	\$ 1.398.900,00	\$ 1.749.399,24	\$ 2.080.402,61	\$ 2.411.405,98	\$ 2.742.409,34	\$ 3.085.732,71
Capital	\$ 1.398.900,00	\$ 1.398.900,00	\$ 1.398.900,00	\$ 1.398.900,00	\$ 1.398.900,00	\$ 1.411.220,00
Resultados del Ejercicio	\$ 0,00	\$ 350.499,24	\$ 331.003,37	\$ 331.003,37	\$ 331.003,37	\$ 331.003,37
Resultados Acumulados	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 350.499,24	\$ 681.502,61	\$ 1.012.505,98	\$ 1.343.509,34
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1.398.900,00	\$ 1.749.399,24	\$ 2.080.402,61	\$ 2.411.405,98	\$ 2.742.409,34	\$ 3.085.732,71

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A

Elaborado por: Armando Altamirano

Estado de Resultados Proyectado

Tabla 44: Estado de Resultados proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	1.861.860,00	1.861.860,00	1.861.860,00	1.861.860,00	1.861.860,00
(-) Costos fijos	641.480,72	672.062,48	672.062,48	672.062,48	672.062,48
(-) Costos variables	670.576,55	670.576,55	670.576,55	670.576,55	670.576,55
(=) Utilidad Bruta	549.802,73	519.220,97	519.220,97	519.220,97	519.220,97
(-) Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Utilidad antes participación trabajadores	549.802,73	519.220,97	519.220,97	519.220,97	519.220,97
(-) Participación utilidades trabajadores (15%)	82.470,41	77.883,15	77.883,15	77.883,15	77.883,15
(=) Utilidad antes de impuestos	467.332,32	441.337,82	441.337,82	441.337,82	441.337,82
(-) Impuesto a la renta	116833,0804	110334,4559	110334,4559	110334,4559	110334,4559
(=) Utilidad neta	350.499,24	331.003,37	331.003,37	331.003,37	331.003,37

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A

Elaborado por: Armando Altamirano

NOTA: Cabe recalcar que se tomó las siguientes pautas para hacer la proyección del estado de Resultados de la Compañía TRAKENALT S.A; Con el presente modelo de negocios se ha previsto. No se considera la inflación por cuanto la metodología del BID, indica que en países dolarizados se puede proyectar con precios corrientes es decir sin inflación, ya que si esta afecta al costo necesariamente afectaría al ingreso. El costo de la depreciación siempre será una constante. Los pagos a los choferes y de las cacetos de peaje se prevé que no cambien en el futuro. Por otra parte, tampoco va a existir variación de los costos operativos. Y la compañía de trasportes TRAKENALT S.A, pretende continuar con los mismos sueldos en los próximos años.

FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo se calcula para obtener el valor actual neto, para verificar la rentabilidad de las empresas y saber que tan altos son los márgenes de ganancias y cuál será el período real de recuperación de la inversión ejecutada; Obteniendo el siguiente F

Tabla 45: Flujo de efectivo proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		1.861.860,00	1.861.860,00	1.861.860,00	1.861.860,00	1.861.860,00
(-) Costos fijos		641.480,72	672.062,48	672.062,48	672.062,48	672.062,48
(-) Costos variables		670.576,55	670.576,55	670.576,55	670.576,55	670.576,55
(=) Utilidad Bruta		549.802,73	519.220,97	519.220,97	519.220,97	519.220,97
(-) Gastos financieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Utilidad antes participación trabajadores		549.802,73	519.220,97	519.220,97	519.220,97	519.220,97
(-) Participación utilidades trabajadores (15%)		82.470,41	77.883,15	77.883,15	77.883,15	77.883,15
(=) Utilidad antes de impuestos		467.332,32	441.337,82	441.337,82	441.337,82	441.337,82
(-) Impuesto a la renta		116833,0804	110334,4559	110334,4559	110334,4559	110334,4559
(=) Utilidad neta		350.499,24	331.003,37	331.003,37	331.003,37	331.003,37
(+) Depreciaciones		\$221.760,00	\$221.760,00	\$221.760,00	\$221.760,00	\$221.760,00
(+) Amortizaciones		0	0	0	0	0
(+) Valor de Salvamento						\$12.320,00
(-) Inversiones		-1.398.900,00				
Fijas		-1.352.000,00				
Capital de trabajo		-46.900,00				
(=) Flujo Neto de Efectivo		-1.398.900,00	\$572.259,24	\$552.763,37	\$552.763,37	\$552.763,37
				\$552.763,37	\$552.763,37	\$565.083,37

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A

Elaborado por: Armando Altamirano

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Según datos obtenidos de la Compañía TRAKENALT S.A el monto absoluto o total de las Inversiones es de: \$1 398 900,00

Tabla 46: VAN Valor Actual Neto de la compañía proyectado

AÑOS	FNE	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	FNE ACTUALIZADOS	FNE ACTUALIZ. Y ACUMULADOS
0	-\$ 1.398.900,00	1,000000	-\$ 1.398.900,00	-\$ 1.398.900,00
1	\$ 572.259,24	0,896298	\$ 512.914,98	-\$ 885.985,02
2	\$ 552.763,37	0,803351	\$ 444.062,79	-\$ 441.922,23
3	\$ 552.763,37	0,720042	\$ 398.012,72	-\$ 43.909,50
4	\$ 552.763,37	0,645372	\$ 356.738,12	\$ 312.828,62
5	\$ 565.083,37	0,578446	\$ 326.870,22	\$ 639.698,84

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A

Realizado por: Armando Altamirano

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido con la tabla anterior para la Compañía TRAKENALT S.A es de:\$ 639 698,84; al obtener un saldo del VAN positivo se concluye que el proyecto ES VIABLE

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

$$TIR = i_1 + (i_2 - i_1) \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2}$$

$$TIR = 28,71\%$$

Interpretación: Si comparamos la TIR de 28,71 %, con los costos de oportunidad 11,57% podemos ver que la TIR es superior, por lo tanto, el proyecto es viable financieramente, ya que generará rentabilidad para el inversionista

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Este indicador nos permite determinar en tiempo real el período de recuperación de las inversiones ejecutadas.

El forma de cálculo del Período de Recuperación de la Inversión “PRI” es:

Tabla 47: Cálculo período de recuperación de la inversión

AÑOS	FNE	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	FNE ACTUALIZADOS	FNE ACTUALIZ. Y ACUMULADOS
0	-\$ 1.398.900,00	1,000000	-\$ 1.398.900,00	-\$ 1.398.900,00
1	\$ 572.259,24	0,896298	\$ 512.914,98	-\$ 885.985,02
2	\$ 552.763,37	0,803351	\$ 444.062,79	-\$ 441.922,23
3	\$ 552.763,37	0,720042	\$ 398.012,72	-\$ 43.909,50
4	\$ 552.763,37	0,645372	\$ 356.738,12	\$ 312.828,62
5	\$ 565.083,37	0,578446	\$ 326.870,22	\$ 639.698,84

$PRI = \text{Año Últ. Neg. FNE Act. y Acum.} \left\{ \frac{\text{Último Neg. FNE Act. y Acum.}}{\text{FNE Actualizado del Año Siguiente}} * 12 \right\}$ $= 3 \wedge \{-43.909,50/356.738,12 * 12\}$ $3 \wedge 0,12$ $= 3 \text{ años, 1 mes(es)}$	
--	--

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A
Realizado por: Armando Altamirano

Interpretación: Con la tabla anterior se puede ver que el Período de Recuperación de Inversión del Proyecto (PRI) es de: 3 años 1 mes, lo que demuestra que, si es viable el proyecto, ya que se recupera dentro del período de vida útil del mismo.

RELACIÓN BENEFICIO COSTO

Es la razón presente de los flujos netos a la inversión inicial. Y su cálculo es:

Tabla 48: Cálculo relación beneficio costo

AÑOS	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	INGRESOS	EGRESOS	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS
0	1,00000	\$ 0,00	-\$ 1.398.900,00		-\$ 1.398.900,00
1	0,894694	\$ 1.861.860,00	\$ 1.312.057,27	\$ 1.665.795,83	\$ 1.173.890,37
2	0,800478	\$ 1.861.860,00	\$ 1.342.639,03	\$ 1.490.378,30	\$ 1.074.753,25
3	0,716183	\$ 1.861.860,00	\$ 1.342.639,03	\$ 1.333.433,21	\$ 961.575,78
4	0,640765	\$ 1.861.860,00	\$ 1.342.639,03	\$ 1.193.015,31	\$ 860.316,52
5	0,573289	\$ 1.861.860,00	\$ 1.342.639,03	\$ 1.067.384,19	\$ 769.720,43

$R B/C = \frac{\text{SUMA DE INGRESOS ACTUALIZADOS}}{\text{SUMA DE EGRESOS ACTUALIZADOS} + \text{INVERSION}}$ $= \frac{\$ 6.750.006,86}{4.840.256,35 + 1.398.900,00}$ $= 1,08$
--

Fuente: Compañía TRAKENALT S.A
Realizado por: Armando Altamirano

Interpretación: El valor obtenido en la tabla anterior significa, que por cada dólar invertido se obtendrá 1,08 dólares, es decir que se tiene una utilidad de 8 centavos por dólar. Es decir, se demuestra el beneficio que obtendrá la Compañía de Transporte Pesado TRAKENALT S.A.

CONCLUSIONES

- El diseño de un modelo de negocio, podría mejorar la productividad organizacional y el rendimiento general de la compañía de Transporte de Carga Pesada “TRAKENALT S.A”, el modelo de negocio propuesto ayudará a entender los periodos de recuperación de las inversiones, el valor actual de las ganancias en diversos período de tiempo, va a incrementar porcentualmente las fuentes de ingreso y ayudará a establecer el mejor camino para la promoción y la administración en general.
- Después de ejecutar un diagnóstico situacional a la compañía, se pudo identificar todos y cada uno de los aspectos comerciales tanto positivos como negativos; los principales aspectos comerciales negativos que aquejan a la compañía son la competencia desleal, marketing ineficiente, la idiosincrasia de la población y las malas condiciones de algunas carreteras; por otra parte los principales aspectos comerciales positivos de la compañía son servicios a bajos costos, mercado en aumento, disponibilidad masiva de consumidores, alta participación en el mercado, al ser una compañía tienen beneficios fiscales y tributarios.
- Con la investigación desarrollada, se pretende determino las herramientas a seguir para establecer el modelo de negocio, empezando por determinar los Socios clave, luego las actividades clave, los recursos clave, la propuesta de valor, las relaciones con clientes, los canales de distribución, los segmentos de clientes, la estructura de costos y las fuentes de ingresos, todo ello fundamentado en el modelo de Negocio “CANVAS”.
- Se desarrollo el estudio de costos e ingresos, determinando una estructura óptima en base al modelo propuesto, los resultados, se resumen en los estados financieros, los cuales, al ser evaluados, demuestran que la aplicación del modelo es rentable, para la empresa ya que promueve una mejora de la productividad al interior de la compañía.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el Diseño del Modelo de Negocio Propuesto, de una manera abierta, comunicativa, y con eficiencia; para que el modelo de negocio expuesto, pueda cumplir con las expectativas planteadas con el mejoramiento de la productividad, rendimiento y de la gestión administrativa.
- La compañía de Transporte de Carga Pesada TRAKENALT S.A, deberá implementar una campaña masiva de publicidad a través de la radio, prensa y redes sociales, para llegar a la población objetivo y mejorar la demanda del servicio de transporte de carga, de igual se debe mantener los precios bajos, y mejorar la calidad del servicio, especialmente en el trato al cliente, ya que este es un factor muy valorado por el cliente, así como brindar el servicio de cobertura de seguros.
- Es importante aplicar el modelo organizacional propuesto, en el que se sugiere un cambio de estructura, y la contratación de un jefe de operaciones, para que se encargue de programar, coordinar, y supervisar todas las operaciones logísticas de la empresa, con el fin de optimizar los recursos disponibles, y a la vez se minimicen los tiempos muertos en las unidades de transporte, todo esto enfocado en la mejora de la productividad.
- Si se desea obtener los beneficios financieros y económicos proyectados o propuestos, la compañía de Transporte Pesado TRAKENALT S.A, necesita aplicar las gestiones dadas; para mejorar la Gestión Administrativa actual y la correcta aplicación del Modelo de Negocios propuesto.
- Desde la perspectiva financiera se sugiere la aplicación del modelo propuesto, ya que los cuatro indicadores propuestos como el VAN, el TIR, la RB/C, y el PRI, demuestran que es un modelo Rentable.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas la trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Blasco, M. (2009). *Autoevaluación de empresas*. Madrid: ESIC.
- Bucheli, M. (2006). *La Construcción de un modelo de desarrollo emergente en Colombia*. Colombia: EDISOCIAL.
- Da Ros, G. (2001). *Realidad y desafíos de la economía solidaria iniciativas comunitarias y cooperativas en el Ecuador*. Quito: ABYA-YALA.
- Drucler, P. (2009). *Gerencia para el futuro*. Madrid: Prentice Educación.
- Guerra, P. (2012). *Miradas globales para otra economía*. Colombia: SETEM.
- Huggs, M. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. New York: Bussiness Center Applications.
- Lerma, A. (2012). *Planeación estratégica por areas funcionmales*. Mexico: Alfaomega
- López, O. (2010). *Creando una empresa de éxito*. España: Person Educación.
- Magreta, H. (2002). *Modelo de negocios*. México: Negociar Estudios.
- Malhotra, K. (1998). *Investigacion de mercado enfoque practico*. México: Negociar Estudios.
- Ojeda, S. (2009). *La economía solidaria, un modelo de desarrollo social caso de estudio en el Ecuador Fundación Chankuap y Huertos G.Z.* (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador) Obtenido de:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5281/T-PUCE-5507.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramos, J. (2010). *Evaluación de negocios*. España: Magus.
- Ricart, J. (2007). *The missing link in strategic management*. London: Navarra.
- Steiner, G. (2000). *Planeación estratégica*. México: Grupo Patria Cultural.
- Steiner, G. (1998). *Planificación estratégica*. Méxic: CECSA.
- Velasco, F. (2012). *Aprender a elaborar un plan de negocio*. Cali: Astrea
- Villegas, C (2012). *Investigación de Transporte compleja*. Madrid: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1: Logo de la empresa



Anexo 2: Papelería corporativa



Anexo 3: Diseño de la empresa

≡ DISEÑO DE CAMIÓN

Diseño lateral



Diseño posterior

- MANUAL DE MARCA - DISEÑO DE CAMIÓN 09

≡ DISEÑO DE CAMIÓN



Azul

- CYAN 97%
- MAGENTA 60%
- AMARILLO 7%
- NEGRO 16%

Morado

- CYAN 90%
- MAGENTA 100%
- AMARILLO 35%
- NEGRO 55%

Gris

- CYAN 0%
- MAGENTA 0%
- AMARILLO 0%
- NEGRO 80%

- MANUAL DE MARCA - DISEÑO DE CAMIÓN / VISTA LATERAL 10

Anexo 4: Publicidad de la empresa

The image shows a screenshot of a Facebook page for a company named 'Compañía de transporte y carga pesada TRAKENALT'. The page features a cover photo of several white semi-trucks parked in a row. The profile picture is a logo with a stylized 'T' and 'A' inside a circular emblem. The page layout includes a navigation menu on the left with options like 'Inicio', 'Información', 'Fotos', 'Me gusta', 'Videos', 'Notas', 'Publicaciones', 'Eventos', 'Opciones', 'Servicio', 'Tareas', 'Notas', and 'Ofertas'. The main content area displays a grid of interactive buttons such as 'Compartir una foto o un video', 'Anunciar lo lograda', 'Compartir que las personas que les interesan están obteniendo información', 'Recibir mensajes', 'Ayudar a la gente a encontrar lo que buscan', 'Crear un evento', 'Crear una oferta', and 'Escribir una nota'. On the right side, there is a 'Centro de Reservas y Estadísticas' section with a map and contact information for 'Alfonso de Rojas Mir 001 sala 2, 00008 Guayama, PR', including a phone number (809 220 0432 - 804 2133), a website (www.trakenalt.com), and office hours (12:00 - 20:30).

OCIALES INSTITUCIONALES

14