

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CARGA PESADA Y LOGÍSTICA
TRANSPOREXA S.A.**

CARLA MARÍA PROAÑO JARAMILLO

DIRECTOR: MGTR. MAYRA BELTRÁN MORALES

QUITO, NOVIEMBRE 2017

DIRECTOR:

Mgtr. Mayra Beltrán Morales

INFORMANTES:

Carmen Daza, PhD.

Mgtr. Jaime Cadena.

DEDICATORIA

Este logro, lo dedico a las personas de mi vida, mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, tanto académica como en la vida.

A mi papá Carlos, por creer siempre en mí y en mis capacidades, recordándome lo que valgo y diciéndome “no es una carrera de velocidad, todo es paciencia, sacrificio y responsabilidad”.

A mi mamá Marioli, por su apoyo incondicional y palabras de aliento cuando más lo necesité, por sus consejos que han hecho de mí una persona de bien.

Gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se lo debo a ustedes.

A mi hermano Andrés, que aunque no lo demuestra sé que le importo y que me quiere tal como yo a él.

A mi esposo Alfredo, por alentarme cuando no podía más, por tanto amor y apoyo incondicional, por tener paciencia conmigo, por enseñarme lo que es el verdadero amor y por todo lo que tiene el futuro preparado para nosotros.

Carla

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme a lo largo de mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos que nos pone la vida.

A mi familia, por su apoyo, compañía, consejos y afecto en el trayecto de mi vida.

A mi esposo, por compartir conmigo alegrías y fracasos en todo el tiempo que estamos juntos.

A mis amigos, profesores, que siempre han sido alentadores para llegar a una de las metas de mi vida que es graduarme.

Carla

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE, CARGA PESADA Y LOGÍSTICA TRANSPOREXA S.A., 3

- 1.1 DESCRIPCIÓN DE TRANSPOREXA, 3
 - 1.1.1 Reseña histórica de Transporexa, 3
 - 1.1.2 Misión, 5
 - 1.1.3 Visión, 5
- 1.2 ANÁLISIS INTERNO, 6
 - 1.2.1 Estructura organizacional, 7
 - 1.2.2 Normativa interna, 9
- 1.3 ANÁLISIS EXTERNO, 13
 - 1.3.1 Macro entorno, 13
 - 1.3.1.1 Políticas, 13
 - 1.3.1.2 Económicas, 17
 - 1.3.1.3 Tecnológicas, 20
 - 1.3.1.4 Sociales, 21
 - 1.3.2 Micro entorno, 27
 - 1.3.2.1 Proveedores, 27
 - 1.3.2.2 Sustitutos, 31
 - 1.3.2.3 Distribuidores, 34
 - 1.3.2.4 Barreras de entrada al Mercado Logístico, 36
 - 1.3.2.5 Competidores, 38

2 ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE, CARGA PESADA Y LOGÍSTICA TRANSPOREXA S.A., 40

- 2.1 CONCEPTOS, 40
- 2.2 IMPORTANCIA DE LA CADENA DE VALOR, 42
- 2.3 ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA CADENA DE VALOR, 42
 - 2.3.1 Marketing y ventas, 43
 - 2.3.2 Gestión de clientes, 48
 - 2.3.3 Transporte, 49
 - 2.3.4 Entrega de mercancías, 51
 - 2.3.5 Servicio Post venta, 53

3 ACTIVIDADES DE APOYO DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE, CARGA PESADA Y LOGÍSTICA TRANSPOREXA S.A., 55

- 3.1 ACTIVIDADES DE APOYO DE TRANSPOREXA S.A., 55
 - 3.1.1 Gestión gerencial, 56
 - 3.1.2 Gestión de talento humano y Salud y Seguridad Ocupacional, 58

**5.1.10 Diagrama de flujo y caracterización del proceso de
Aprovisionamiento / Compras, 90**

5.1.10.1 Diagrama de flujo de Aprovisionamiento, 90

5.1.10.2 Caracterización del proceso de Aprovisionamiento / Compras,
91

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 92

6.1 CONCLUSIONES, 92

6.2 RECOMENDACIONES, 93

REFERENCIAS, 95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Mapeo de cargos de la Coordinación de Transporte Transporexa S.A.,	9
Tabla 2: Ruta: Tababela- Quito,	46
Tabla 3: Ruta: Guayaquil Aeropuerto - Quito - Carga Suelta,	46
Tabla 4: Indicador de Marketing y Ventas,	48
Tabla 5: Indicador de Gestión de clientes,	49
Tabla 6: Indicador de Transporte,	51
Tabla 7: Indicador de Entrega de mercancías,	53
Tabla 8: Indicador de Servicio Post venta,	54
Tabla 9: Indicador de gestión gerencial,	57
Tabla 10: Indicador de Gestión de Talento Humano,	59
Tabla 11: Indicador de gestión de tecnologías de la información y comunicación,	61
Tabla 12: Indicador de Mantenimiento,	63
Tabla 13: Indicador de Aprovisionamiento,	65

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Estructura organizacional de Transporexa S.A., 7
- Figura 2: Principales problemas de seguridad en Ecuador, 22
- Figura 3: Mapa de ubicación de Tababela Cargo Center Transporexa S.A., 24
- Figura 4: Cuadro de Pico y Placa, 25
- Figura 5: Cadena de Valor, 40
- Figura 6: Cadena de suministros, 69
- Figura 7: Mapa de procesos, 71

RESUMEN EJECUTIVO

La Compañía de Transporte Carga Pesada y Logística Transporexa S.A., es una empresa ecuatoriana que cuenta con una amplia trayectoria en el transporte de carga pesada, su objetivo es satisfacer los requerimientos del cliente mediante la optimización del servicio, garantizando seguridad y confianza en el transporte de mercancías. Tiene sus instalaciones operativas en el Centro Logístico de Tababela, lo cual abarca un amplio mercado.

En la cual se realiza una propuesta y análisis de la cadena de valor que en palabras de Michael Porter es una herramienta que inicialmente busca entender el comportamiento de los costos, permitiendo dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

Se realiza un análisis externo, el cual abarca un macro entorno, en lo que se puede constatar cómo está la empresa con referencia a la política, lo que causa huelgas y cierres de carreteras y cómo afecta a la operación, también las restricciones vehiculares, que muchas veces dejan parados a los vehículos.

Afecta también las barreras arancelarias, en dónde ha bajado intensamente las importaciones, por ende también existe falta de transporte. La delincuencia en las carreteras también es uno de los factores que afecta al giro del negocio, adicionando los niveles de productividad de los trabajadores.

Además se analiza el micro entorno de la empresa, en lo que refiere a proveedores, que es la base fundamental para el desarrollo de las actividades de Transporexa, así como también la infraestructura, que es dónde se desarrollan las diferentes actividades operativas de acuerdo con el giro del negocio.

Se verifican las actividades primarias que son las que involucran a aquellas comprometidas con la transformación del servicio, también lo relacionado con la puesta del servicio al mercado y la comercialización del mismo.

En el área de marketing y ventas se trabaja conjuntamente con la empresa hermana Coimpexa, con lo cual ganan clientes y se abarca más mercado.

El mantenimiento es una de las partes fundamentales para la empresa, ya que se debe llevar un seguimiento continuo, en cual se realiza un plan de mantenimiento anual, para analizar los altos y bajos que pueda tener cada vehículo.

En cuanto a las actividades de apoyo que son las que sustentan y apoyan a las actividades primarias, en el cual se proporciona insumos, tecnología y talento humano.

Se propone los diagramas de flujo y las fichas de procesos que permitan el desarrollo y el desempeño de la empresa Transporexa S.A., los que han sido desarrollados a lo largo de la investigación.

INTRODUCCIÓN

Por medio de la investigación realizada a la Compañía de Transporte, Carga Pesada y Logística Transporexa S.A. que es una empresa dedicada al transporte a nivel nacional; en la cual se han encontrado varias falencias como la carencia de rutas preasignadas para los empleados, según sectores y regiones, también han afectado a la empresa los cambios de normativas a nivel nacional, como además la falta de comunicación entre choferes y las coordinaciones de los embarques.

Para lo cual el objetivo general de la siguiente investigación es proponer el planteamiento y análisis de la cadena de valor de la Compañía de Transporte, Carga Pesada y Logística Transporexa S.A., con el fin de permitir la estandarización de las actividades para mejorar su eficiencia y rentabilidad.

Uno de los objetivos específicos de esta investigación es identificar las actividades primarias que se desarrollan dentro de la empresa para brindar servicios de transporte a nivel nacional, dónde se integran actividades como las que involucran a la transformación del servicio y colocarlo en el mercado para la comercialización del mismo.

También se analizan las actividades de apoyo, las cuales como lo indica su nombre, apoyan y sustentan a las actividades primarias, dónde se analizan partes importantes de la empresa como la gestión gerencial, que es la base para realizar las diferentes actividades de servicio, creando lealtad a la empresa.

Además se proponen los diagramas de flujo y las fichas de procesos de cada de acuerdo al mapa de procesos establecido, así logrando mejorar la eficiencia y rentabilidad.

Lo cual ayuda a crear disciplina dentro de los diferentes procesos de la empresa, fomentando el cumplimiento de metas y compromiso con la empresa. Lo que da como resultado brindar un mejor servicio de transporte a los clientes, diferenciándose por brindar un servicio de calidad, y lo que crea lealtad y preferencia en los clientes.

1 DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE, CARGA PESADA Y LOGÍSTICA TRANSPOREXA S.A.

En este capítulo se busca analizar los diferentes factores internos y externos que afecten o beneficien a las actividades que realiza Transporexa S.A., con el fin de identificar las falencias existentes dentro de la cadena de valor, así logrando ajustar las actividades de la empresa y responder satisfactoriamente al análisis del entorno en el que se desenvuelve la compañía.

1.1 DESCRIPCIÓN DE TRANSPOREXA

1.1.1 Reseña histórica de Transporexa

La COMPAÑÍA TRANSPORTE, CARGA PESADA Y LOGÍSTICA S.A. TRANSPOREXA S.A. creada mediante Escritura Pública otorgada a Francisco Vinicio Mosquera Aulestia, Manuel Alejandro Mosquera Aulestia, Aníbal Renán Mosquera Aulestia y Gilberto Marcelo Mosquera Aulestia ante el Notario Público cuarto del cantón Quito e inscrita en el Registro Mercantil con fecha 11 de diciembre de 2012 cuyo objeto social es el transporte de carga pesada a nivel nacional sujetándose a las disposiciones de la ley orgánica de transporte terrestre tránsito y seguridad vial resolución 2010 art 79 internacional.

Se señalarán los artículos más relevantes dentro de la escritura pública otorgada por el Dr. Líder Moreta Gavilanes.

Según el artículo tres de la escritura pública, el plazo de duración de la presente compañía es de cincuenta años, pudiendo este plazo prorrogarse o disolverse la compañía y liquidarse antes de su cumplimiento, de acuerdo a la ley, los estatutos de la compañía y que al respecto decidiere la junta general de accionistas.

Según el artículo cuatro de la escritura pública, el capital suscrito en la compañía es de mil dólares de los Estados Unidos de Norte América (USD. \$1000), divididos en un mil de acciones ordinarias, nominativas e indivisibles de un dólar americano.

En el artículo veinte y seis de la escritura pública se determina que si por efecto de la presentación del servicio deberán cumplir además normas de seguridad, higiene, medio ambiente u otros establecidos por otros organismos, deberán en forma previa cumplirlas.

TRANSPOREXA S.A., es una empresa ecuatoriana que cuenta con una amplia trayectoria en el transporte de carga pesada, su objetivo es satisfacer los requerimientos del cliente mediante la optimización del servicio, garantizando seguridad y confianza en el transporte de mercancías.

1.1.2 Misión

Somos una empresa de transporte terrestre y logística con cobertura a nivel nacional, buscamos satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, cumpliendo con altos estándares de seguridad, garantía y puntualidad, convirtiéndonos en sus socios estratégicos.

Actualmente cuentan con cobertura a nivel nacional, satisfaciendo los principales requerimientos de los clientes, cuentan también con altos estándares de calidad, ya que se ofrece el servicio con rastreo satelital, con personal comprometido con la empresa, dando como resultado la eficiencia del servicio, cumpliendo con puntualidad los requerimientos del cliente.

1.1.3 Visión

Ser reconocidos en el medio como una empresa líder e innovadora en el transporte terrestre, enfocando toda nuestra capacidad, experiencia y conocimiento en la aplicación de soluciones logísticas para nuestros clientes, basados en la mejora continua, la capacitación y desarrollo del personal, reafirmando así nuestro compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

La visión de Transporexa S.A. se está desarrollando con el largo del tiempo, ya que es una empresa innovadora en el transporte terrestre, que cuenta con una experiencia con sus clientes potenciales como Novartis, Diebold, entre otros.

Se enfoca en la mejora continua, con la tecnología que implica dar un servicio garantizado. También se capacita al personal, con las normas de tránsito, servicio al cliente, entre otros con el fin de que el servicio puedan llegar sin inconvenientes a su destino.

1.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno consiste en identificar y evaluar los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.

Tiene como objetivo dar a conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades, para formular estrategias que permitan potenciar las fortalezas de la empresa y reducir las debilidades.

El análisis interno se realizará partiendo de la estructura organizacional de la empresa, ya que se crea una cadena de comandos y responsabilidad con el fin de alcanzar un objetivo común.

1.2.1 Estructura organizacional

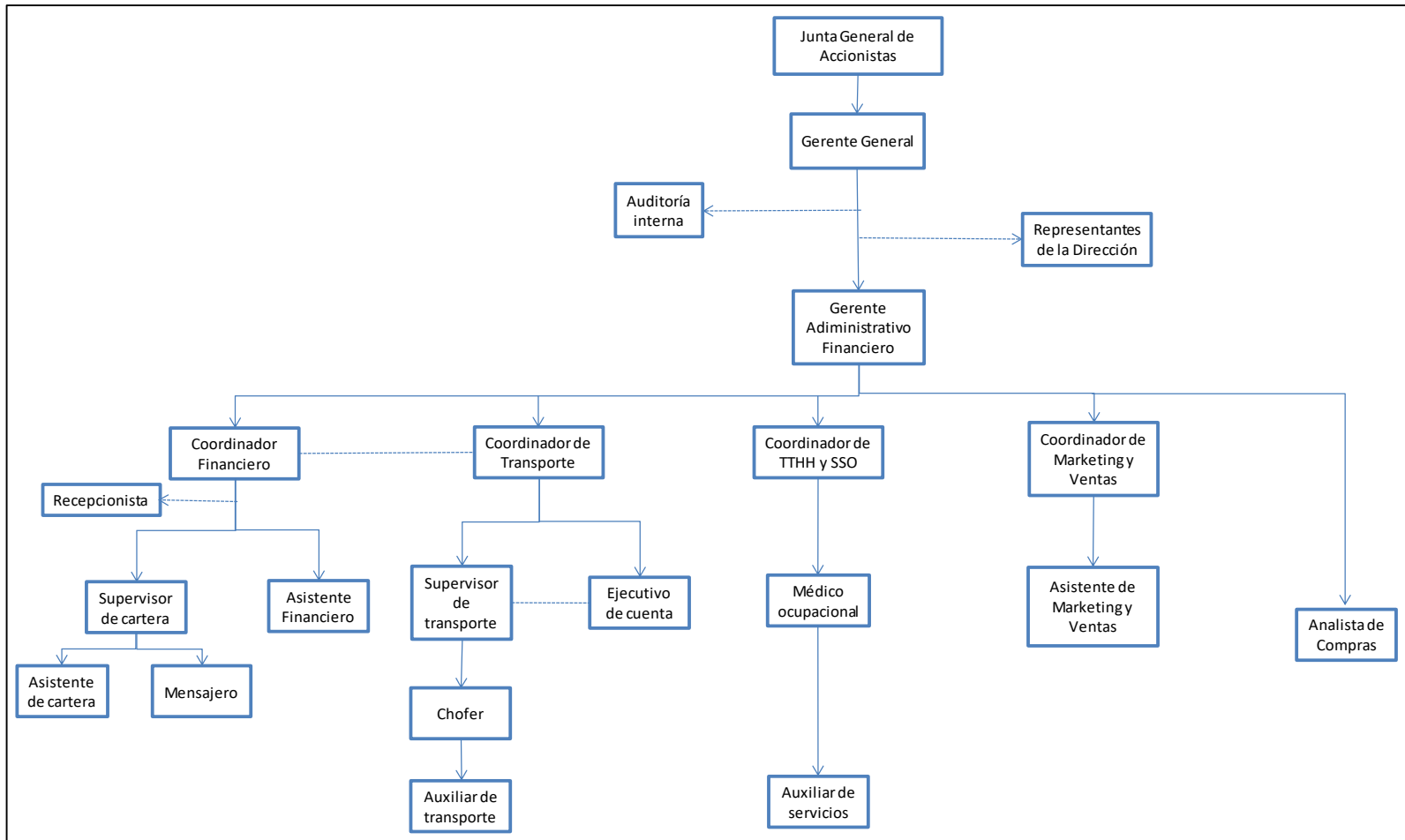


Figura 1: Estructura organizacional de Transporexa S.A.
 Adaptado de Manual de calidad Transporexa.

En la figura 1 se puede apreciar la interpretación de la estructura organizacional utilizada por la empresa a partir de lo autodefinido en su manual de calidad que se encuentra en proceso de revisión. Se puede apreciar que la mayor autoridad desciende desde la junta general de accionistas, pasando al gerente general, el cual tiene una gran potestad en las decisiones tomadas por la empresa. Sigue la gerente administrativa financiera, teniendo a su mando a las diferentes coordinaciones como: Coordinadora financiera, que está a cargo de la contabilidad de la empresa, a la vez teniendo a su mando la cartera, mensajeros, recepcionista y facturación.

Coordinadora de talento humano, tiene a su cargo al analista de talento humano.

Le sigue la coordinadora de SSO, teniendo a su cargo al médico ocupacional, quien realiza las diferentes consultas médicas y exámenes de laboratorio.

La coordinadora de comercialización, es quien realiza las diferentes cotizaciones y requerimientos de los clientes, con el fin de que el cliente transporte su mercancía con Transporexa S.A.

La Coordinadora de transporte, es quien se encarga de todo el proceso de transporte, con el apoyo del supervisor de transporte y las diferentes ejecutivas de cuenta, las cuales tienen los clientes asignados, con el fin de brindar una atención personalizada.

Tabla 1: Mapeo de cargos de la Coordinación de Transporte Transporexa S.A.

Cargo	Ocupantes	Rol del puesto
Coordinación de transporte	1	Coordinación y ejecución de procesos de transporte
Supervisión de transporte	1	Supervisión de procesos de transporte
Ejecutivos de cuenta	4	Administrativo
Chofer	8	Operativo de transporte
Auxiliar de transporte	10	Operativo de transporte
Total de ocupantes	24	Total tipo de cargos 5

Adaptado de Manual de calidad Transporexa.

El campo de análisis de este trabajo de investigación son las operaciones de transporte por lo cual en la tabla 1 se aprecia el mapeo de cargos con sus respectivos roles, se puede destacar el número de ocupantes en cada cargo, en el caso de Transporexa existe una coordinación, una supervisión, que va de la mano con los ejecutivos de cuenta, que a su vez se hacen cargo de organizar a los choferes y auxiliares de transporte, para garantizar un buen servicio.

1.2.2 Normativa interna

Transporexa S.A. es una empresa que ofrece servicios de transporte y logística, basados en la normativa legal, cumpliendo con altos niveles de seguridad, su compromiso es satisfacer los requerimientos del cliente fomentando una cultura de calidad, a través del mejoramiento continuo y desarrollo de su personal. Se busca satisfacer los requerimientos del cliente mediante la optimización del servicio garantizando seguridad y confianza.

El transporte se realizará tomando todas las medidas de seguridad recomendadas, para lo cual todos nuestros camiones cuentan con el sistema de

rastreo satelital GPS. Se coordinará de manera ágil y eficiente con la empresa que les ofrece el servicio de custodia armada o pasiva.

Se notificará vía mail, la salida del medio de transporte en el mismo que constará el nombre, número de celular del chofer, placas y marca del vehículo, número de sellos de seguridad asignados.

Sociedad anónima

Transporexa es una sociedad anónima porque es una compañía cuyo capital está dividido en acciones negociables, está formada por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones.

El capital suscrito en la compañía es de mil dólares de los Estados Unidos de Norte América (USD. \$1000), divididos en un mil de acciones ordinarias, nominativas e indivisibles de un dólar americano.

Los accionistas son: Francisco Vinicio Mosquera Aulestia, Manuel Alejandro Mosquera Aulestia, Aníbal Renán Mosquera Aulestia y Gilberto Marcelo Mosquera Aulestia

Código de trabajo

En el código de trabajo se determina que la jornada máxima de trabajo de los choferes es de 8 horas continuas, sin que este tiempo pueda extenderse, ya que sería realmente agotador el trabajo y podría causar accidentes de tránsito.

Las obligaciones del empleador en Ecuador, en este caso Transporexa S.A. son:

- Celebrar un contrato de trabajo.
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Sueldo básico que se debe pagar es de 366.00 Usd (SBU 2016).
- Asumir el porcentaje (11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social.
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- A pagar una compensación por el salario digno.

- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios. (Ecuador Legal Online, 2016)

Ley de tránsito

Las leyes de tránsito en el Ecuador han ido cambiando con el pasar del tiempo, con el fin de adecuarse a la realidad de la sociedad tomando en cuenta que lo más importante es evitar accidentes.

Uno de los artículos más relevantes de la Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial es:

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos. (Agencia Nacional de Tránsito, 2008)

En Transporexa S.A. se ha implementado capacitaciones dónde los choferes pueden conocer la Ley de tránsito y a su vez evitar multas a los camiones, y como dice el Art. 1 de la ley es importante regularizar el conocimiento de la misma y así proteger a los ciudadanos y los bienes que puedan ser trasladados.

1.3 ANÁLISIS EXTERNO

1.3.1 Macro entorno

1.3.1.1 Políticas

El sector político es el terreno donde las organizaciones y los grupos de interés compiten para obtener la atención, los recursos y contar con una voz representativa en el conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre los países. En esencia, este sector representa la influencia que las organizaciones tratan de ejercer sobre el gobierno y la que los gobiernos ejercen sobre ellas. Este sector está en cambio permanente y afecta a la esencia de la competencia. (Hit, Duane, Hoskisson, 2004, pág. 49).

Uno de los principales obstáculos que se presentan por motivos políticos o gubernamentales en Ecuador, son las inconformidades de la población por las decisiones tomadas por el presidente.

Política del Estado de Inversión en Obra Pública

En una entrevista realizada por la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES a Paola Carvajar ministra de transporte y obras públicas, destacó la planificación de la construcción de diferentes obras en el país como: infraestructura aeroportuaria, vial y en puertos del Ecuador.

Paola Carvajal ministra de transporte y obras públicas resaltó un plan maestro en movilidad que permite definir y planificar cuáles tienen que ser las vías en las que se priorizará en inversión, resaltó que se han invertido alrededor de 8.225 millones de dólares. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica - ANDES, 2015)

La alta inversión en carreteras beneficia de cierta manera a las empresas de transporte, como Transporexa, ya que permite que los camiones con la mercadería de los clientes se desplace con mayor facilidad, en el tiempo estimado y sin el riesgo de que puedan sufrir algún accidente por imperfecciones en las vías, así también economizando el mantenimiento de los camiones por culpa de las carreteras con averías.

Huelgas y Bloqueo de Carreteras

Este factor afecta al entorno general de la variable política, ya que los paros surgen por motivos de descontentos con las decisiones tomadas por los gobernantes; por ejemplo, el jueves 13 de agosto de 2015, grupos de manifestantes salieron a cuatro tramos de la vía Cuenca-Loja, en el sur del Ecuador, para sumarse al 5 paro nacional convocado por organizaciones sindicales y que respalda la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador CONAIE. (Beltrán, 2015)

La huelga afectó directamente a los transportistas ya que bloquearon las carreteras, afectando a empresas no solo como Transporexa sino diversas

compañías dedicadas al transporte de carga pesada e interprovincial. Este factor afecta a la empresa Transporexa ya que las carreteras son el canal por el cual los camiones de la empresa laboran, y si estas se ven bloqueadas la empresa tendrá que afrontar un problema para poder cumplir con sus servicios.

Barreras Arancelarias

Otro de los principales problemas políticos presentado en los últimos años son las barreras arancelarias en el país, las barreras arancelarias son tarifas oficiales que se fijan y cobran a los importadores y exportadores en las aduanas de un país, por la entrada o salida de las mercancías. En el caso de Ecuador no se cobra ninguna tarifa para cualquier producto que sea exportado, es decir por la salida del territorio nacional. (ProEcuador Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Ministerio de Comercio Exterior, 2014 párr. 1)

Las barreras legales que más se utilizan son las arancelarias y tienen como fin impedir o desalentar el ingreso de determinadas mercancías y/o servicios a un país, dado por medio del establecimiento de derechos a la importación. Cuanto más alto sea el monto de los aranceles de una mercancía, más difícil será que ingresen y compitan contra la producción local en otro país, ya que ese arancel incidirá en los precios de los productos importados; elevándolos. (Ministerio de Comercio Exterior, 2014).

A partir del lunes 5 de enero de 2015, el gobierno ecuatoriano aplicará una salvaguardia cambiaria o derecho aduanero ad valorem equivalente al 7% para los productos originarios del Perú y del 21% para aquellos provenientes de Colombia. (Comité de Comercio Exterior COMEX, 2014, párr. 1)

Las compras en almacenes de la ciudad se frenaron ante la incertidumbre que genera en el mercado las salvaguardias cambiarias, medida que se ha incrementado de entre el 5 y el 45 por ciento del arancel de 2800 productos importados. (Minchala, 2015)

Desde la disposición del Gobierno en cuanto a las restricciones arancelarias, los ecuatorianos han dejado de importar ciertos productos, ya que el porcentaje del arancel se ha incrementado en 2800 productos desde Perú y Colombia, por lo tanto se deja de distribuir a nivel nacional, afectando así al mercado de transporte, ya que han bajado los requerimientos de transporte.

Contaminación del aire

Según el Art. 11.- ley de prevención y control de la contaminación ambiental, queda prohibido expeler hacia la atmósfera o descargar en ella, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, contaminantes que, a juicio del Ministerio de Salud, puedan perjudicar la salud y vida humana, la flora, la fauna y los recursos o bienes del estado o de particulares o constituir una molestia. (Salgado & Altamirano, 2011).

Esto ha afectado la realización de las actividades de transporte, no solo de Transporexa, sino a toda la línea de negocio de transporte, ya que existen varias restricciones el momento de matricular los camiones, como la revisión de emanación de gases CORPAIRE en el cual se tiene que ajustar la emisión de gases con lo cual se afirma que el camión pierde fuerza.

Afecta también en el tiempo que se requiere tener al camión en mantenimiento, para poder realizar la revisión de emanación de gases, ya que es tiempo perdido con el camión parado para Transporexa, así perdiendo clientes que necesiten transporte de inmediato.

1.3.1.2 Económicas

La solidez de la economía de un país afecta a cada empresa e industria. Por ello, las compañías estudian el contexto económico para detectar cambios y tendencias, así como sus implicaciones estratégicas. (Hitt et al, 2004, pág. 48)

Crisis Bancaria

En el Ecuador han sido múltiples los acontecimientos que han repercutido en su desarrollo, y al final del siglo XX, entre 1997 y 2001 se ha desarrollado una de las peores crisis bancarias, fenómeno financiero que ha traído serias repercusiones políticas, económicas y sociales. (Mendoza Colamarco, 2015)

Una de las causas principales de la crisis bancaria es la falta de Control de parte de la Superintendencia de Bancos, para el otorgamiento de créditos vinculados y especialmente a compañías fantasmas que resultaron ser propiedad de los mismos banqueros o de sus familiares, perjudicando con ello a miles de depositantes, que confiaron en la banca. (Mendoza Colamarco, 2015).

La crisis ha afectado en mayor parte a los importadores, ya que no existe el flujo de dinero necesario para traer mercadería de otros países, afectando así al transporte a nivel nacional, ya que no se distribuye en las diferentes provincias la mercancía, la cual se importaba.

Crédito

Con el pasar del tiempo la crisis económica ha incrementado en los últimos meses, por lo tanto los clientes de Transporexa S.A. optan por pedir crédito a la empresa, lo cual afecta al flujo, ya que muchas veces no se cumplen los períodos de pago establecidos, complicando que la empresa pueda seguir con sus actividades normales, ya que por la falta de dinero circulante faltan recursos para cumplir con los clientes.

Niveles de productividad de los trabajadores

La formulación profesional completa que le exige cada puesto de trabajo a sus ocupantes, la experiencia necesaria para llegar a desarrollar bien las funciones establecidas en cada caso y un amplio sentido de la

responsabilidad, suelen generar en los trabajadores lo que se llama aptitud positiva, que unida a la actitud impulsada por una motivación suficiente, permite alcanzar unos niveles de productividad que pueden llegar a ser óptimos. Estos niveles de productividad se suelen mantener de forma estable si existen y se cultivan bien unas buenas relaciones entre empresarios y trabajadores. (Alfaro, Alfaro, 1999, pág. 29).

El nivel de productividad de los trabajadores depende de cómo se desenvuelve el ambiente laboral, de cómo son tratados y si están o no satisfechos con su remuneración mensual, al estar de acuerdo con estos puntos hacen más eficiente su trabajo, con mayor responsabilidad hacia la empresa.

Inflación

La inflación anual de octubre de 2015 se ubicó en 3.48%, porcentaje inferior al de igual mes de 2014 (3.98%). Por divisiones de consumo, 6 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general destacando que el mayor porcentaje se dio en bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes; por otro lado, en las comunicaciones y en prendas de vestir y calzado se registró deflación. (Banco Central del Ecuador, 2015, párr. 1)

La inflación en el último no ha afectado en el campo de prendas de vestir, bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes. Pero por otro lado si ha

afectado a la dinámica en el comercio, ya que existen productos elevados de precio por causa de la salvaguardia, porcentaje que estableció el gobierno.

1.3.1.3 Tecnológicas

El sector tecnológico abarca a las instituciones y las actividades necesarias para crear conocimientos nuevos y convertirlos en información, productos, procesos y materiales nuevos. (Hitt et. al, 2004, pág. 52).

Las tecnologías que existen dentro de la empresa, son: los camiones de la empresa, computadores, equipos de rastreo satelital, internet, celulares inteligentes, entre otros. En las diferentes actividades que realiza Transporexa el equipo tecnológico de más importancia son los teléfonos celulares, ya que por este medio se comunican entre ejecutivas de cuenta, choferes y clientes.

Con el uso de los computadores y del internet se puede notificar al cliente el estado de su carga, es decir en qué lugar se encuentra y a qué hora llegará a su destino, como también el nombre y número telefónico del chofer.

El rastreo satelital ayuda a Transporexa S.A. es dar seguridad y control a la carga que se está transportando, obteniendo información confiable en

tiempo real, ya que es importante contar con el conocimiento preciso de las actividades de cada camión, con el fin de incrementar la eficiencia y productividad.

Ayuda también a planificar la organización y gestión de los camiones de manera mucho más sencilla y rápida. Aportando también una protección al personal.

Dentro de los últimos años se ha desarrollado un gran avance en las tecnologías, como los rastreo satelital, que hace unos años no existían, también un gran avance de los teléfonos celulares, que vienen con internet, cámara y GPS.

Las inversiones tecnológicas fueron altas, ya que se necesitó varios camiones para poder empezar con el negocio, así como también varios computadores, teléfonos celulares, entre otros.

1.3.1.4 Sociales

Se refiere a las actitudes y los valores culturales de una sociedad. (Hitt et. al, 2004, pág. 52). Afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturas, demográficas y ambientales. (David, 1997, pág. 119)

Delincuencia

La delincuencia es uno de los temas que más preocupa a la sociedad actual, debido principalmente al aumento del número de delincuentes y a que cada vez sean más los menores que cometen delitos. La delincuencia más común es la llamada delincuencia menor, que normalmente es cometida por una persona o un grupo menor. Los delitos cometidos pueden ser de carácter menor o también llegar a ser graves y clasificados, pero no son de grandes proporciones, es decir, no son cometidas por grupos organizados ni planeadas para afectar en gran manera a la sociedad. Se incluyen aquí delitos como asaltos, carterismos, robos, fraudes, violaciones, vandalismo, grafitis y pinturas en muros y monumentos, entre otros. (Salazar, 2011).

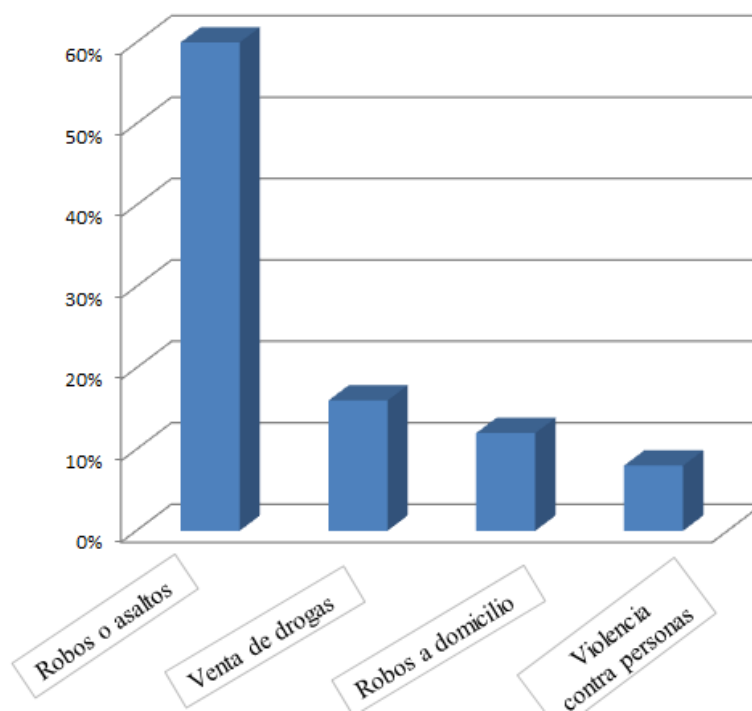


Figura 2: Principales problemas de seguridad en Ecuador

Tomado de (CEDATOS, 2011)

El 60% considera que el principal problema de seguridad que afecta a la ciudad es el robo y asaltos, le sigue con el 16% la venta de drogas, el 12% los robos a domicilio y un 8% la violencia contra las personas. (CEDATOS, 2011)

En este caso afecta en el transporte ya que es un riesgo que corren los choferes de un asalto, en la ciudad de Quito o a su vez en las carreteras interprovinciales, lo que podría causar insatisfacción en lo clientes que contratan el servicio que brinda Transporexa S.A., es por eso que trabaja con una custodia armada, en el caso que los clientes lo requieran.

Ubicación de negocio

La ubicación del negocio, tiene una ventaja, ya que se encuentra en el centro logístico de Tababela, donde a diario llegan varios aviones de carga con el fin de distribuir a todo el Ecuador. Así Transporexa S.A. puede llevar a cabo sus actividades lo más eficientemente.

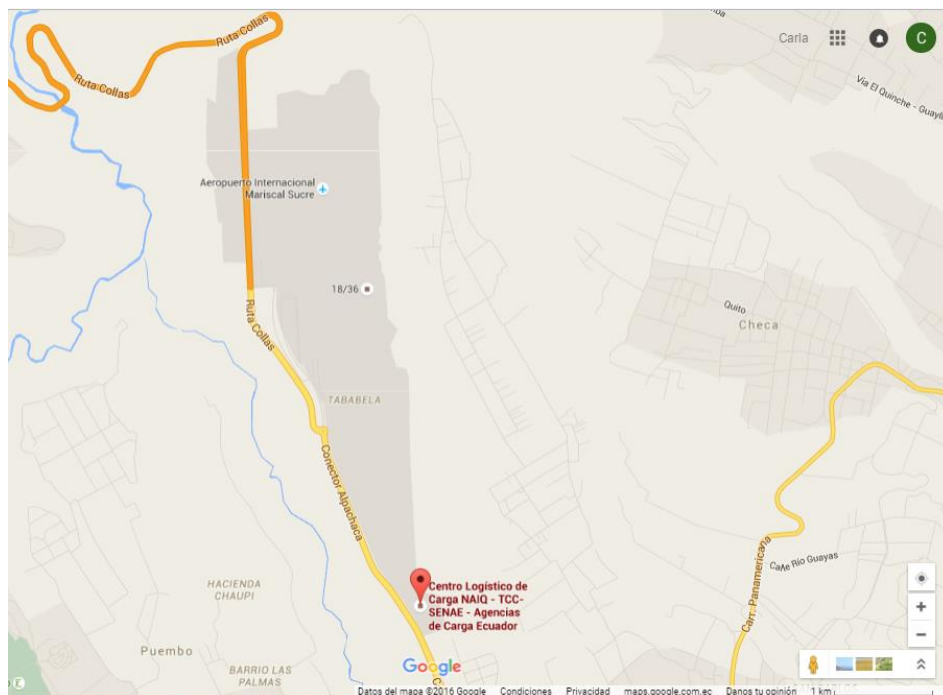


Figura 3: Mapa de ubicación de Tababela Cargo Center Transporexa S.A.

Tomado de Google maps

Congestión de tránsito

En los últimos años, especialmente desde principios de los años noventa, el aumento de la demanda de transporte y del tránsito vial ha causado, particularmente en las ciudades grandes, más congestión, demoras, accidentes y problemas ambientales (Thompson & Bull, 2002). La congestión del tránsito ha ocasionado varios inconvenientes en el caso de Transporexa S.A. ya que por el tráfico que existe en Quito, toma más tiempo poder salir de la ciudad para tomar la ruta establecida.

Por estas razones el Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito, Augusto Barrera consideró que, con fecha 5 de marzo de 2010, el Consejo Metropolitano de Quito expidió la Ordenanza Metropolitana N°

305, Reformatoria de la Sección IV Capítulo IX Título II Libro I del código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, y que el artículo 2 de la Ordenanza Metropolitana N° 305, determina que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito podrá implementar medidas de regulación de la circulación vehicular por zonas u horarios facultando al Alcalde de Quito a expedir e implementar los planes de restricción y regulación de la circulación vehicular, agilizar la fluidez del tráfico, procurar una circulación segura y con mayor comodidad, entre otros beneficios para la ciudadanía. (Barrera, 2010).

El pico y placa se implementó hace varios años, pero no ha causado un efecto favorable para el tránsito en Quito, ya que los quiteños optaron por comprar vehículos y no aceptaron la idea de coger bus, taxi o ir a pie a sus lugares de trabajo, colegios, entre otros.



Figura 4: Cuadro de Pico y Placa

Tomado de (Andrade, 2014)

Confianza en el gobierno

Al comienzo del período de Rafael Correa empezó con una alta credibilidad por parte de los ecuatorianos, ya que implementó varios centros médicos y educativos en todo el Ecuador, por otro lado, la inversión en carreteras fue alta y los ecuatorianos se sintieron a gusto con todo lo que el presidente estaba aportando. En los últimos meses, se ha visto afectada la credibilidad del gobierno, ya que el presidente ha demostrado cierta prepotencia y limitación de la libre expresión, por parte de los distintos medios de comunicación en el Ecuador.

El pueblo ecuatoriano ha mostrado muy poca confianza en las instituciones de carácter civil, especialmente las que son conformadas por elección popular. Esto también sucede con las instituciones que tienen como misión velar por la seguridad física y jurídica del país (Restrepo, 2007). Es por esto que el gobierno ha perdido credibilidad, pues ha demostrado poco control y dificultades para garantizar los derechos.

Responsabilidad social

Transporexa S.A. se encuentra comprometida con mantener una buena relación con la comunidad y con los trabajadores, como empresa dedicada al transporte su prioridad es la seguridad y el cumplimiento de las regulaciones establecidas por la Agencia Nacional de Tránsito ANT., y demás.

Además es importante mantener las condiciones de trabajo, basado en la confianza y el respeto mutuo, entre trabajadores, empleadores y clientes.

La empresa, se siente responsable por la salud de los empleados y de sus familias, por lo que brindan un seguro médico Panamerican Life, que los trabajadores acuden cuando existiera algún accidente laboral, o por el bienestar de sus familias.

1.3.2 Micro entorno

1.3.2.1 Proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo (Herrera & Baquero, 2015).

Con frecuencia los proveedores y los productos hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas (David, 1997, pág. 143).

Los principales proveedores de la organización son:

Teojama Comercial

TEOJAMA COMERCIAL S.A., fundada en 1963 y con sede en la ciudad de Quito, se estableció originalmente como distribuidora de vehículos de origen Japonés de la marca DAIHATSU, de OSAKA Japón.

TEOJAMA continuó con la consolidación de sus operaciones, contribuyendo al desarrollo nacional gracias a su creciente presencia en el mercado nacional en vehículos de trabajo, así como en la transportación pública, incursionando en el difícil mercado de buses interprovinciales, segmento controlado por marcas americanas y europeas. (Teojama Comercial, 2015).

En Transporexa S.A. no se realizó una selección de proveedor ya que Teojama abrió las puertas a Transporexa S.A. otorgando un crédito de 4 años para la compra de camiones, que incluyen garantía y mantenimiento continuo según el kilometraje. También se ofrecía una tasa de interés baja.

Se analizó la garantía que ofrecían, la atención prestada y la calidad de los camiones, que es lo más importante, ya que se brindará un servicio, dónde se necesita confiabilidad en los camiones, ya que muchos clientes dejan la carga en manos Transporexa S.A.

Todos los camiones que posee Transporexa, con exactitud 7 camiones son de marca Hino, que son de la mejor calidad dentro del mercado ecuatoriano con el fin de brindar el mejor servicio a sus clientes.

Talleres y servicios

Teojama Comercial S.A. por medio de sus filial Talleres y Servicios S.A. brindan su servicio desde 1963, lo que garantiza que el camión se encuentre en buenas manos, con el respaldo de encontrar talleres en cualquier parte del país, con la garantía de que los repuestos vendidos sean originales.

Cuentan también con técnicos especializados, lo que asegura que el camión será tratado por profesionales, en el tiempo adecuado y con la calidad óptima que necesita el cliente, en este caso Transporexa S.A.

También se encuentra asesores especializados que brindan un servicio garantizado, con las recomendaciones adecuadas para darle un buen mantenimiento al camión.

Se analizó que Talleres y Servicios, tiene vínculo directo con Teojama, por lo cual es mucho más sencillo aplicar la revisión de los camiones, ya que cuentan con el conocimiento previo de los camiones que ofrece Teojama. Así logrando que las garantías sean aceptadas.

Se puede notar que son empresas hermanas con una larga experiencia dentro del mercado, ofreciendo los servicios de mejor calidad dentro del Ecuador.

Al solicitar un requerimiento de servicio, se obtiene una respuesta rápida y concisa por parte del proveedor, que es beneficioso, ya que de haber una complicación mecánica con uno de sus camiones, Transporexa sabe que puede contar con el servicio inmediato de talleres y servicios.

Atimasa Primax

Atimasa es una empresa comercializadora de derivados de petróleo y productos de conveniencia cuya misión es exceder las expectativas de nuestros clientes, colaboradores, socios estratégicos y accionistas a través de un excelente servicio, la calidad de nuestros productos, y altos estándares en nuestras estaciones de servicio y negocios aliados, cumpliendo las leyes y cuidando al medio ambiente (Primax, 2015).

Nace con una clara orientación a satisfacer las necesidades de cada uno de los miles de clientes que atendemos día a día, llegando a ellos a través de nuestras estaciones de servicio a nivel nacional (Primax, 2015). Primax es un proveedor nuevo, ya que antes se trabajaba con Distrifuel, por la falta de profesionalismo de los diferentes establecimientos, se dejó de trabajar con el proveedor, ya que no proporcionaban el servicio y la atención que solicitaba Transporexa S.A. Otro de los factores fue el

cambio de dirección de las oficinas administrativas, y de la bodega de la empresa hermana Coimpexa Cia. Ltda, dónde se almacena la carga de los clientes que transporta Transporexa S.A. que hoy en día se encuentra ubicada vía Calderón.

A Transporexa S.A. se le hizo más sencillo ubicar una sucursal de la gasolinera Primax que se encontrara fuera del perímetro de restricción de circulación de los vehículos de carga pesada. La empresa hermana Coimpexa Cia. Ltda. también se favoreció ya que con la ayuda de los choferes de Transporexa S.A. también se transporta la gasolina que necesita Coimpexa Cia. Ltda., para los montacargas y poder ubicar la carga del cliente.

1.3.2.2 Sustitutos

La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. (David, 1997, pág. 143). La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado. (David, 1997, pág. 143).

Hoy en día a causa del desempleo y las ganas de superarse de los ecuatorianos aparecen más servicios de transporte que aparentemente

poseen las mismas características de Transporexa, muchas veces el cliente puede llegar a confundirse y puede influir directamente en la tarifa establecida, según el peso, volumen y distancia, uno de ellos es:

Transkamojj que es una empresa de transporte que quiere llegar a ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de la sociedad en servicios de transporte y logística con la máxima seguridad y calidad, ofrecer a los clientes las mejores condiciones y opciones para que la carga llegue a su destino de una manera completamente segura y en el tiempo estimado. (Transkamojj Transporte Pesado S.A., 2013).

La principal fuerza de este competidor es la experiencia que tienen desde el 2013 dentro del mercado ecuatoriano, ya cuentan con una flota nueva y lista para la carga de transporte pesado, con diferentes tipos de camiones para la movilización de la carga.

Una de sus debilidades es no contar con una ubicación adecuada, ya sería primordial encontrarse en un lugar estratégico como por ejemplo el centro logístico de Tababela. Se encuentran en la Av. Ilaló y Giovanni Farina sector Valle de los Chillos. El principal objetivo de la empresa es llevar al destino indicado la carga, con las medidas de seguridad adecuada, con el fin de no tener problemas en el traslado de la misma.

Adetranscorp S.A. también es una empresa de transporte que tiene una experiencia de 15 años en el mercado, tiempo en el cual se ha desarrollado un sistema administrativo basado en procesos, crecimiento

de sus proveedores y mejoramiento continuo de cada uno de ellos. Sus instalaciones son equipadas con tecnología de punta para la transmisión de datos, comunicación celular, radios de comunicación y sistema de rastreo satelital a nivel nacional. (Adetranscorp, 2015, párr. 1)

Personal altamente calificado fundamentado en el conocimiento de nuestro cliente y especializado en las áreas comercial, operativa y administrativa.

La principal fuerza de este competidor es la experiencia de 15 años que tienen dentro del mercado ecuatoriano, ya que han desarrollado un sistema administrativo basado en procesos, crecimiento de sus proveedores y mejoramiento continuo.

El objetivo de la empresa es ofrecer el mejor servicio de transporte, donde se garantice que la carga llegará sin averías y a tiempo, para lo cual cuentan con instalaciones equipadas con tecnología de punta.

Según las opiniones de diferentes clientes, Transporexa S.A. cuenta con un servicio personalizado, dónde se le puede notificar al cliente el estado y ubicación de su carga con el objetivo de que el cliente confíe en que la carga llegará a su destino final en las mejores condiciones, sin averías.

Pueden también ser una amenaza los pequeños transportistas como por ejemplo Diego Almache, tiene camiones y realiza transportes pequeños a la empresa Transporexa S.A.

1.3.2.3 Distribuidores

En Transporexa S.A. se desarrollan varias actividades de distribución, que hacen referencia a su cadena de distribución, entre las principales tenemos:

Transporte

El transporte de carga es una de las actividades fundamentales en las actividades dentro del país, ya que se caracteriza por permitir que un producto llegue al consumidor final, así generando la circulación de bienes dentro de la economía.

Este servicio forma parte de toda una cadena logística, la cual se encarga de colocar uno o varios productos en el momento y lugar de destino indicado. El transporte de carga forma parte de la cadena de distribución, ya que cumple con el transporte de los productos a un determinado costo, el cual es conocido como flete.

Este traslado se realiza desde el punto de partida hacia el destino final de la mercadería, sin embargo la carga durante este trayecto pasará por lugares de embarque, almacenaje y desembarque. (The Twenty Ten Theme, 2011).

En el servicio de transporte intervienen varios factores como las importaciones y las exportaciones, ya que es un servicio que se ofrece a

nivel nacional, lo que ocasiona un incremento en la economía general del país, lo cual es positivo para el Ecuador.

Para lograr un efectivo sistema de transporte es necesario establecer un sistema de asignación de rutas, enfocado a la optimización del proceso de distribución de mercancías, con el objetivo de minimizar el tiempo, con una eficiencia del servicio.

Estibaje

El estibaje es una de las actividades que puede o no solicitar el cliente, consiste en la técnica de colocar la carga en el camión para ser transportada, con el fin de ocupar el mínimo espacio posible, evitando que la carga se golpee o sufra daños mayores, así logrando reducir las demoras en el momento de descargar la carga.

Uno de los objetivos principales del estibaje es aprovechar al máximo el volumen del camión, así logrando cargar el máximo de la carga, proteger la carga de daños, entre otros. Los factores con más relevancia para un cliente satisfecho, son la seguridad y la economía.

Servicio de montacargas

El servicio de montacargas es ofrecido para todos los clientes de Transporexa que ocupen las bodegas de la empresa hermana Coimpexa

Cia. Ltda., ya que los montacargas se encuentran en Calderón, el uso de las mismas es para poder mover la carga del cliente con mayor facilidad de un camión otro. Con el fin de optimizar el tiempo que se demore la carga llegar a su destino final.

1.3.2.4 Barreras de entrada al Mercado Logístico

A continuación se detallan algunas barreras de entrada que tuvo que superar la empresa Transporexa S.A., los cuales se consideran barreras para nuevas empresas que quieran empezar a competir en el mercado logístico.

Infraestructura

Transporexa S.A. y Coimpexa Cia. Ltda. eran una sola empresa, ya que compartían el giro del negocio, el decir la logística. Las mismas que se dedicaban a brindar servicios de depósito temporal, bodegaje simple y transporte.

Por motivos legales se desvincularon en el año 2013, desde este momento Transporexa S.A. empezó sus actividades en el centro logístico de Tababela, lo cual ha sido favorable, ya que en este sector se maneja la distribución de la carga pesada que llega de otros países y necesita ser distribuida a las diferentes provincias.

Desde entonces cuenta con una infraestructura amplia y cómoda para sus empleados y sus clientes, ya que cuentan con un extenso espacio para poder ubicar los camiones y embarcar la carga del cliente.

Para el análisis de un nuevo entrante al mercado de transporte se considera, que deberían superar la infraestructura de sus competidores, con el fin de brindar un plus al servicio y así conseguir fidelizar al cliente.

Capital

Para el ingreso a la industria del transporte se necesita invertir un capital significativo, ya que se requiere varios camiones, personal, capacitaciones y demás.

El capital que se invirtió Transporexa fue alto, ya que se adquirió camiones nuevos con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente, también se contrataron más choferes, ejecutivos de cuenta, estibadores, entre otros. También se obtuvo varios equipos de cómputo y equipos de oficinas.

Lealtad

Crear lealtad en los clientes a una empresa de transporte entrante es complicado, por eso es que se busca una base de clientes y lograr una estrategia de los posicionen en el mercado del transporte.

La empresa Transporexa S.A. y Coimpexa Cia. Ltda. Tienen clientes de promedio 10 años de trabajo, y hasta el momento no se ha visto afectada, ya que se trata de una cadena logística Transporexa S.A y Coimpexa Cia. Ltda., por lo que comparten sus que siguen adquiriendo el servicio, clientes potenciales como Novartis, Diebold, Grupo Transbel, entre otros que ya se han mencionado.

1.3.2.5 Competidores

Reunir y evaluar información sobre los competidores es esencial para formular buenas estrategias. Identificar a los competidores principales no siempre resulta fácil porque muchas empresas cuentan con divisiones que compiten en diferentes industrias. (David, 1997, pág. 128).

Una de las principales empresas que puede sustituir a Transporexa es Conexlogistics, ya que conoce todo el manejo del transporte que se tramita desde Tababela, así como los diferentes clientes que posee Transporexa, como por ejemplo clientes potenciales como: Novartis, Bayer, Diebold, Grupo Transbel, Alconlab, Merck Sharp and Dohme.

El servicio subcontratado es también una amenaza para Transporexa, ya que la empresa Conexlogistics podría tomar los clientes de Transporexa y darles mejores tarifas. Es por eso que se hacen convenios con las empresas subcontratadas.

Conexlogistics es una empresa de logística y distribución de mercaderías, creada con el fin de brindar un servicio ágil, óptimo pero sobre todo seguro en todas sus operaciones, dirigiendo su infraestructura y experiencia profesional; a empresas industriales, importadoras, exportadoras y/o productoras; en sus procesos logísticos de distribución de mercaderías en el territorio ecuatoriano, con un elevado nivel de calidad y atención.

Dirigida por profesionales con más de diez años de amplia experiencia en lo que respecta a la cadena logística de entregas, CONEXLOGISTICS se sitúa entre las empresas ecuatorianas pioneras en el manejo y distribución de mercaderías importadas bajo la modalidad de carga en contenedor y suelta, concentrado su dirección administrativa en la ciudad de Quito, desde donde establece un control y monitoreo general de todas las operaciones a nivel nacional. (Conex Logistics, 2011).

Conexlogistics brinda un servicio subcontratado, que se lo adquiere en el caso de que todos los camiones de la compañía se encuentren ocupados para realizar el requerimiento del cliente.

En los últimos años que se ha trabajado con esta empresa ha demostrado ser una empresa que busca complacer al cliente manteniendo un estricto control de sus vehículos. Conexlogistics cuenta también con un alto nivel de profesionalismo y desempeño en toda la cadena de distribución y manejo de la mercadería, que se enfoca en cumplir con todos los requerimiento exigidos por el cliente.

2 ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE, CARGA PESADA Y LOGÍSTICA TRANSPOREXA S.A.

En este capítulo se identificarán las actividades primarias que realiza la empresa Transporexa S.A., las cuales se desglosan en la parte inferior de la figura 5 de cadena de valor.

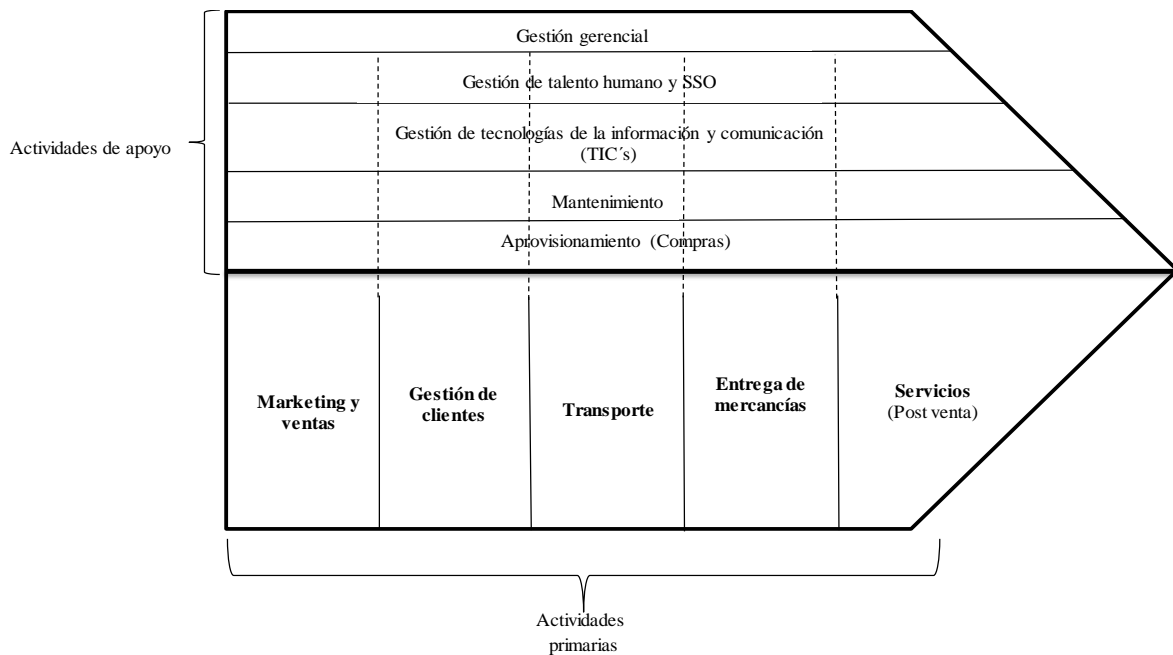


Figura 5: Cadena de Valor

2.1 CONCEPTOS

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter, que inicialmente busca entender el comportamiento de los costos, es así que, una cadena de valor permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevante

fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, 2002, pág. 33).

Una cadena está constituida por nueve categorías genéricas de actividades que se integran en formas características. Con la cadena genérica se muestra cómo puede construirse una cadena de valor, reflejando las actividades que lleva a cabo. Asimismo muestra la forma en que las actividades de que consta están conectadas entre sí y con las de los proveedores, de los canales y compradores, indicando además como repercuten estos eslabones en la ventaja competitiva. (Porter, 2002, pág. 34).

Definiciones de otros autores:

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor. La ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. (Arimany, 2010).

Una cadena de valor es un modelo “de la cuna a la tumba” de la función de operaciones. (Collier & Evans, 2009, pág. 42).

Se puede resaltar también que la agregación de valor se define como la diferencia entre el precio del producto o servicio final y el costo de los insumos involucrados,

en lo que es por tanto el valor añadido es el aumento de un valor que una empresa crea mediante la realización de los procesos. (Gómez, 2011, pág. 3).

2.2 IMPORTANCIA DE LA CADENA DE VALOR

Para identificar las actividades de valor, es preciso aislar las de carácter netamente tecnológico y estratégico. Las actividades de valor rara vez coinciden con las clasificaciones contables. Éstas agrupan actividades con tecnologías distintas y separan los costos que forman parte de una misma actividad. (Porter, 2002, pág. 39)

Los aspectos más importantes del análisis de una cadena de valor son: mostrar el FODA, identificar principales proveedores y clientes, tener un plan de contingencia, y posiblemente proponer alianzas estratégicas. (Barreiro, 2010, pág. 73)

Para la empresa Transporexa S.A, es importante identificar las actividades primarias de la cadena de valor, pues permite crear lealtad con los clientes, llegar a ser líderes en el mercado dentro del giro del negocio, aumentar la eficiencia del servicio, con el fin de obtener un cliente completamente satisfecho, reducir el tiempo y los costos, aumentar las ventas.

2.3 ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA CADENA DE VALOR

Tal como se visualizó en la figura 5 las actividades primarias que se plantean para Transporexa son las siguientes:

- Marketing y ventas

- Gestión de clientes
- Transporte
- Entrega de mercancías
- Servicios post venta

A continuación se detalla cada una de ellas.

2.3.1 Marketing y ventas

De acuerdo con Michael Porter las actividades de marketing y ventas son aquellas que crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la empresa inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relación entre canales y fijación de precios. (Porter, 2002, pág. 39). Propuesta que es extensiva a la prestación de servicios como es el caso que nos ocupa.

El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. (David, 2013, pág. 104). Esta actividad es la más importante, ya que de esta depende de que se brinde el servicio o no, y de que la empresa tenga una alta rentabilidad dentro del mercado de transporte.

Para poder analizar de una manera más efectiva se desarrollará un marketing mix que es uno de los elementos clásicos del marketing, creado por McCarthy en 1960 el cual engloba el producto o servicio, precio, plaza y promoción. En el caso de Transporexa se determinara que:

Producto o servicio.

El servicio que brinda Transporexa es de transporte el cual satisface las necesidades de diferentes clientes, en el cual sobresale de entre los demás, ya que se brinda un servicio personalizado, con la asignación de una ejecutiva de cuenta, la cual se hará cargo de su transporte, hasta que el servicio se encuentre realizado y con la aprobación y satisfacción del cliente.

El servicio se divide en transporte consolidado que es cuando se brinda el servicio de transporte que comparte el vehículo, es decir que se pueden llevar varios cargamentos de distintos clientes en el mismo vehículo, dependiendo de los kilos que lleve cada cliente. También se ofrece servicio de transporte express, que se da cuando el cliente requiere que la carga transportada sea únicamente suya y se lo maneja por toneladas.

Por otro lado se maneja de manera conjunta con Coimpexa Cia. Ltda., ofreciendo un servicio logístico completo, con la agencia de carga, el depósito temporal, bodegaje simple y para finalizar el transporte.

Se empieza analizando el cliente, con la respectiva información como referencias comerciales y personales, también si es que se requiere se otorga crédito, llenando solicitudes y contando con certificados bancarios.

Con los clientes que se va a trabajar continuamente se define contratos de tarifas preferenciales según el tiempo que el cliente va a trabajar con Transporexa S.A.

Transporexa se encuentra posicionada en el mercado ya que cuenta con más camiones que sus principales competidores y con la ventaja de contar con una empresa hermana que puede recomendar el servicio transporte que presta la empresa, con el fin de completar la cadena logística.

Precio

Antes de fijar el precio, Transporexa analizó ciertos aspectos importantes como: el consumidor, mercado, costes, competencia, entre otros.

Transporexa ha determinado los siguientes precios, de acuerdo a los diferentes requerimientos del cliente, dónde se resaltarán los más importantes.

A continuación se presentará tarifarios de las rutas más comunes que son:

Tabla 2: Ruta: Tababela- Quito**TRANSPORTE CONSOLIDADO**

PESO EN KILOGRAMOS		TABABELA	
DESDE	HASTA	TARIFA	ESTIBAJE
1	100	\$ 45,00	\$ 10,00
101	300	\$ 53,00	\$ 10,00
301	500	\$ 60,00	\$ 10,00
501	1000	\$ 75,00	\$ 10,00
1001	1500	\$ 105,00	\$ 20,00
1501	2000	\$ 135,00	\$ 20,00
2001	3000	\$ 165,00	10,00 hora/hombre
Más de 3000 C/Sencillo		\$ 210,00	10,00 hora/hombre
Más de 3000 C/mula		\$ 270,00	10,00 hora/hombre

Nota: Esta tarifa aplica por cada No. de Orden y/o Guía de Remisión

TRANSPORTE EXPRESS

DESDE	HASTA	TRANASP.	ESTIBAJE
0,1	1 TONELADA	\$ 80,00	\$ 10,00
DE 1.1	A 3.5 TON	\$ 190,00	\$ 20,00
DE 3.6	A 7.5 TON	\$ 230,00	\$ 30,00
DE 7.6	A 10 TON	\$ 270,00	\$ 40,00

Tomado de (Guerrero, 2013)

Tabla 3: Ruta: Guayaquil Aeropuerto - Quito - Carga Suelta

	TRANSPORTE	ESTIBAJE	MONTACARGAS
UNA PALETA (PALLET) - Tarifa mínima	\$ 120,00	\$ 10,00	Si se requiere de montacargas tanto para descarga de mercaderías que se encuentren en las bodegas de depósito temporal o del cliente se cobrará un valor de US\$ 60,00 la hora
HASTA 3 MT3 O C/ 500KS. El que sea mayor	\$ 70.00 c/u	10,00 hra/hombre	
DE 3 A 7 MT3 O C/ 500 KS. El que sea mayor	\$ 60.00 c/u	10,00 hra/hombre	
MAS DE 7 MT3 O C/500 KS. El que sea mayor	\$ 50.00 c/u	10,00 hra/hombre	

RUTA: GUAYAQUIL AEROPUERTO - QUITO – AÉREO

HASTA 100 Kilos	\$1.5	Por Kilo	Tarifa mínima por envío \$ 120.00
-----------------	-------	----------	--------------------------------------

Cada mes la coordinadora de transporte analiza el porcentaje de ventas que se han realizado, obteniendo resultados si se llegó o no a la meta requerida en los indicadores de gestión de cada departamento.

A los empleados se les capacita continuamente como tema principal de servicio al cliente, ya que es importante conservar a los clientes y que se sientan a gusto con el servicio que se les dio.

En cuanto al precio depende de la distancia que se va a recorrer y el peso que se va a transportar, adicional se cobra el estibaje, o la colocación de la carga.

Plaza

Transporexa S.A. ofrece sus servicios a todas las personas que lo requieren, ya que no se tiene restricciones en lo que se carga. Los principales clientes son: Bayer, Laboratorios Siegfried, Laboratorios Bagó, entre otros.

Promociones

En Transporexa S.A. no se determinan promociones, lo que sí se ofrece son los diferentes servicios de manejo de carga con la empresa hermana Coimpexa Cia. Ltda.

Tabla 4: Indicador de Marketing y Ventas

NOMBRE	FÓRMULA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE	META	OBJETIVO DEL INDICADOR
CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES FACTURADOS	(FACTURACION NUEVOS CLIENTES / FACTURACION TOTAL) X 100	MENSUAL	COORDINADOR DE MARKETING Y VENTAS	5% del total de ventas	Medir la captación de nuevos clientes

El indicador de captación de nuevos clientes facturados, proporcionará el porcentaje de facturación de clientes nuevos, es decir que verificará que las actividades de marketing y ventas, se están cumpliendo, con lo cual superará la meta, que es un 5% del total de ventas.

2.3.2 Gestión de clientes

En Transporexa S.A. se organizan los requerimientos del cliente, determinando si es carga seca o refrigerada, verificando si el cliente necesita rastreo satelital o no. Se establecen diferentes rutas que deben cumplir los choferes, se coordina lugar, hora y persona de contacto con la que se efectuará el servicio; supervisando a sus empleados con una guía de remisión de cada carga y de cada cliente.

Es imprescindible también la organización por parte de las ejecutivas de cuenta de Transporexa que señalan las rutas que se establecen para cada chofer, dejando constancia con una guía de remisión, el cliente, el peso de la mercadería y a dónde se la va a transportar, como también la persona que recibirá la carga.

Tabla 5: Indicador de Gestión de clientes

NOMBRE	FÓRMULA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE	META	OBJETIVO DEL INDICADOR
MEDICIÓN DE CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	QUINCENAL	COORDINADOR DE MARKETING Y VENTAS	80%	Cumplir con los requerimientos del cliente.

El indicador de gestión de clientes busca medir el cumplimiento de requerimientos del cliente, en qué grado el servicio le satisface al cliente, mediante la aceptación o no de cotizaciones enviadas por el coordinador y la prestación del servicio de transporte.

2.3.3 Transporte

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. Una operación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones en bienes terminados y servicios. Las actividades de producción y operaciones suelen representar la mayor parte de los activos humanos y de capital de una organización (David, 2013, pág. 115).

La ubicación con la que cuenta Transporexa es muy importante para las operaciones de la empresa, ya que se convierte en una ventaja el estar cerca del aeropuerto Mariscal Sucre, ya que cuentan con una amplia demanda de transporte de mercaderías que llegan al mismo.

El transporte empieza cuando la ejecutiva de transporte coordina con el cliente la hora, fecha y dirección de dónde se retirará la carga, luego es asignado un chofer y estibador, para posteriormente llenar la guía de remisión con los respectivos sellos de seguridad con los que se llevará la carga, adicional a esto se verifica con el cliente si necesita un camión refrigerado.

A la carga que se encuentra en transporte se le da seguimiento vía telefónica entre la ejecutiva de cuenta y el chofer también mediante la aplicación del rastreo satelital.

En el caso de que el cliente solicite una evidencia del servicio de rastreo satelital la ejecutiva de cuenta asignada realiza un print de pantalla de la ubicación, velocidad y tiempo en dónde se encuentra el camión con la carga del cliente.

El mantenimiento de los camiones, es un servicio externo, contratando a un proveedor al cual se le paga mensual por la realización de mantenimientos correctivos y preventivos a los vehículos. Cabe recalcar que el mantenimiento es para únicamente los camiones de propiedad de Transporexa, para los camiones subcontratados, cada proveedor realiza el respectivo mantenimiento de sus unidades.

Tabla 6: Indicador de Transporte

NOMBRE	FÓRMULA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE	META	OBJETIVO DEL INDICADOR
CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO MENSUAL DE FACTURACION DE TRANSPORTE	PRESUPUESTO CUMPLIDO / PRESUPUESTO PROYECTADO	TRIMESTRAL	COORDINADOR DE TRANSPORTE	\$ 100.000	Cumplir con el presupuesto establecido.
PORCENTAJE DE SINIESTROS EN TRANSPORTE	(NUMERO DE SINIESTROS /SERVICIOS PRESTADO) X100	TRIMESTRAL	COORDINADOR DE TRANSPORTE	<1%	Minimizar los siniestros de transporte

Los indicadores de transporte muestran en porcentaje el cumplimiento del presupuesto que se tiene destinado para cubrir los gastos de viáticos, mantenimientos y suministros necesarios para poder brindar un servicio de transporte de calidad.

También se desarrolla un indicador, dónde se busca minimizar los siniestros, lo óptimo sería que no ocurriera ningún incidente en el momento de transportar mercancías, lamentablemente muchas veces es inesperado lo que puede ocurrir en las carreteras.

2.3.4 Entrega de mercancías

El momento de que la carga es entregada al cliente, el estibador entrega la guía de remisión de la carga y adicional da un informe vía telefónica a la ejecutiva de cuenta que tiene establecida cada cliente, con las novedades de la entrega.

La copia de la guía de remisión entregada por el chofer a la ejecutiva de cuenta es verificada y se le adiciona los documentos de respaldo para poder proceder con la facturación del servicio y se envía la factura al cliente.

Los clientes de Transporexa conocen la seguridad que brindan en su servicio de transporte ya que, cada camión cuenta con un botón de pánico, que en algún imprevisto es presionado y de manera inmediata se informa al supervisor y coordinadora de transporte, con el fin de que se tomen las medidas necesarias del caso. El proveedor del servicio de rastreo satelital de Transporexa es Satrack.

Es importante también señalar que los choferes deben tener licencia tipo B o E, por lo que se pone a prueba también la capacidad del chofer y el estibador de acomodar la carga del cliente en el camión y al lugar donde va a almacenarse, también la capacidad de orientación del chofer, con el fin de llegar a su destino en el tiempo establecido.

Por lo cual es de suma importancia que los estibadores y choferes cuenten con la experiencia necesaria el momento de entrar a trabajar en la empresa, adicional Transporexa S.A. proporciona inducciones en acomodamiento de carga.

El capital humano es importante para Transporexa ya que para poder brindar el servicio se necesita de la colaboración de los empleados que se sientan comprometidos con la empresa, es por eso que talento humano realiza varias pruebas para poder contar con el mejor personal capacitado.

Tabla 7: Indicador de Entrega de mercancías

NOMBRE	FÓRMULA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE	META	OBJETIVO DEL INDICADOR
CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS EFICIENTES	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ DE ENTREGAS FALLIDAS} / \text{N}^\circ \text{ TOTAL DE MERCANCÍAS ENTREGADAS}) \times 100}{100}$	MENSUAL	SUPERVISOR DE TRANSPORTE	<1%	Dar entregas de mercancías eficientes a sus clientes

El indicador de entrega de mercancías muestra el porcentaje de las mercancías que son entregadas con algún tipo de percance, como que lleguen tarde por algún altercado en la carretera, o que llegue golpeada la carga, también puede ocurrir que no sean enviadas las evidencias fotográficas de la mercancía entregada. El indicador sirve para llevar un control adecuado del supervisor de transporte, hacia los choferes y estibadores.

2.3.5 Servicio Post venta

Según Michael Porter las actividades que incluyen en los servicios son: las de mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministros de partes y ajustes del producto. (Porter, 2002, pág. 40).

En esta fase, la empresa Transporexa realiza una subcontratación del servicio de rastreo satelital, el cual se brinda al cliente si este lo requiere o no, ya que tiene un costo adicional. Este se brinda mediante vía internet, ya que si el cliente lo necesita se puede dar un seguimiento continuo de la ubicación del

camión y hora. También se puede determinar la velocidad en la que va el camión y si es o no peligroso para la carga que se está transportando.

Es relevante la importancia de evaluar al cliente y a sus necesidades, por medio de encuestas que se realiza a los clientes más grandes y que trabajan continuamente con Transporexa, ya que se diagnostica la satisfacción por parte del servicio brindado.

Tabla 8: Indicador de Servicio Post venta

NOMBRE	FÓRMULA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE	META	OBJETIVO DEL INDICADOR
MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	$(\text{N}^\circ \text{ DE CLIENTES SATISFECHOS} / \text{N}^\circ \text{ DE CLIENTES ENCUESTADOS}) \times 100$	ANUAL	COORDINADOR DE MARKETING Y VENTAS	>80%	Mantener el nivel de satisfacción del cliente para lograr su fidelidad.

El indicador de servicio post venta se basa en encuestas realizadas a los clientes con el fin de poder medir su satisfacción del servicio de transporte recibido, se analiza aspectos como amabilidad en la atención al cliente, envío oportuno de cotizaciones, coordinación efectiva de transporte, entre otros.

3 ACTIVIDADES DE APOYO DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE, CARGA PESADA Y LOGÍSTICA TRANSPOREXA S.A.

En este capítulo se determinarán las actividades de apoyo que requiere Transporexa S.A., para mejorar su eficiencia y rentabilidad como se aprecia en la parte superior de la figura 5. Cabe recalcar que algunas de las actividades de apoyo son compartidas entre las empresas Coimpexa Cia. Ltda y Transporexa S.A, las cuales son manejadas por el mismo personal en algunas áreas departamentales.

3.1 ACTIVIDADES DE APOYO DE TRANSPOREXA S.A.

En la cadena de valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan y apoyan a las actividades primarias, en el cual se proporciona insumos, tecnología y talento humano. Las actividades de apoyo que se desarrollan para Transporexa S.A. son las siguientes:

- Gestión gerencial
- Gestión de talento humano y SSO
- Gestión de tecnologías de la información y comunicación (TIC's)
- Mantenimiento
- Aprovisionamiento (Compras)

3.1.1 Gestión gerencial

Este punto consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. (Porter, 2002, pág. 43).

En Transporexa S.A. los diferentes departamentos de administración, contabilidad, finanzas y talento humano comparte el personal con la empresa Coimpexa Cia. Ltda.

Por lo que se realizará la descripción de las actividades que influyen netamente en la operación de la empresa, que es brindar el servicio de transporte.

Dentro de la gestión gerencial se desarrollan las siguientes actividades:

- Dirigir, coordinar y controlar las actividades asignadas al personal a su cargo para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- Controlar la ejecución presupuestaria para alcanzar el cumplimiento de las metas establecidas por la compañía.
- Controlar que la información financiera está actualizada para ser entregada a los organismos de control y a usuarios interno.

- Revisar y autorizar el pago de nómina de los colaboradores de la compañía y realizar la transferencia al banco.
- Elaborar el presupuesto anual para determinar ingresos y gastos de la compañía.
- Autorizar pagos a proveedores y clientes previa revisión de documentos.
- Analizar balances financieros para determinar la posición económica de la compañía.
- Revisar las conciliaciones bancarias.

Las actividades de la gestión gerencial, se realizan en las dos empresas hermanas, Coimpexa Cia. Ltda y Transporexa S.A.

Tabla 9: Indicador de gestión gerencial

NOMBRE	FÓRMULA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE	META	OBJETIVO DEL INDICADOR
INCREMENTO DE RENTABILIDAD	$\frac{\text{RENTABILIDAD AÑO ACTUAL} - \text{RENTABILIDAD AÑO ANTERIOR}}{\text{RENTABILIDAD AÑO ANTERIOR}} \times 100$	SEMESTRAL	GERENTE GENERAL / GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	5%	Mejorar la Rentabilidad

El indicador de gestión gerencial busca medir el incremento de rentabilidad trimestral, con el cual se obtiene un porcentaje que tiene que ser como mínimo del 5% de mejora de la rentabilidad, para que el negocio de servicio de transporte pueda seguir operando.

3.1.2 Gestión de talento humano y Salud y Seguridad Ocupacional

Según Porter (2002), esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal.

La administración de talento humano influye en la ventaja competitiva de la compañía pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo. (Porter, 2002, pág. 42.).

Se escogió la selección de personal ya que existe una alta rotación de estibadores quienes son los que influyen directamente en la prestación del servicio, ya que ellos acomodan la carga del cliente.

En el proceso de selección de personal se determina la vacante, se publica vía internet o por medio de periódicos para que se puedan convocar a más aspirantes, después se descarta a las personas que no parecen estar suficientemente capacitadas y que no cumplen con las expectativas de la empresa, o con los requerimientos del puesto, se realiza la entrevista y se contrata.

Dependiendo del puesto que se va a ocupar, se determinan las diferentes capacitaciones que se le va a proporcionar, como por ejemplo, para un chofer se le imparte una capacitación de leyes de tránsito, entre otras.

En la parte de talento humano que se refiere a la compensación, se determina un valor adicional por reemplazo de puestos, dentro de la misma área. También se determinan porcentajes por cumplimiento de objetivos.

Tabla 10: Indicador de Gestión de Talento Humano

NOMBRE	FÓRMULA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE	META	OBJETIVO DEL INDICADOR
SELECCIÓN DE PERSONAL	NUMERO DE DIAS DESDE LA APROBACION DE LA SOLICITUD DE PERSONAL	SEGÚN REQUERIMIENTO	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	20 días	Integrar personal profesional calificado en el menor tiempo.

En el indicador de gestión de talento humano se muestra el número de días en los que se integra el personal a la empresa, luego de que se realiza la aprobación de la solicitud de personal, el máximo de tiempo tiene que ser de 2° días.

En la parte de **seguridad y salud ocupacional**, se proporcionan los equipos de protección personal a los trabajadores, en especial a choferes y estibadores, quienes son los que manipulan la carga, se les entrega guantes antideslizantes, botas con punta de acero, chaleco reflectivo, casco, para los camiones se les entrega botiquín, herramientas, fajas, conos y extintor. Norma del reglamento interno, norma de uso, sanción.

Adicional se proporcionan capacitaciones constantes con el fin de mantener al personal seguro e informado, se les brinda capacitaciones de manipulación de la carga, enfermedades, buenas prácticas laborales e interrelación empresarial.

La coordinadora de SSO está a cargo del médico ocupacional, quien es la persona que realiza y revisa los exámenes médicos antes de ingresar a la empresa, y después de salir de la empresa. q exámenes, cada cuanto, q políticas.

3.1.3 Gestión de tecnologías de la información y comunicación (TIC's)

Según Porter (2002), toda actividad relacionada con valores, comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada a equipo de procesos. Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas; abarcan desde las que sirven para preparar documentos, hasta para transportar bienes, en el caso de Transporexa S.A.

Una empresa, considerada como un grupo de actividades, es un grupo de tecnologías. La tecnología está incorporada en todas las actividades de valor de una empresa, y el cambio tecnológico puede afectar a la competencia a través de su repercusión sobre casi cualquier actividad. (Porter M. , 2006, pág. 117).

En la parte de gestión de tecnologías de la información y comunicación, Transporexa S.A utiliza el rastreo satelital, con el propósito de mantener al

tanto al cliente de dónde y cómo se encuentra su carga, con el fin de proporcionar al cliente la información que necesite en el tiempo adecuado.

Adicionalmente realiza mantenimiento periódicos a los computadores de la empresa, instalando anti virus, actualizaciones de windows, licencias originales, el servicio de mantenimiento de computadores es realizado por el analista de sistemas.

Sistema contable

Tabla 11: Indicador de gestión de tecnologías de la información y comunicación

NOMBRE	FÓRMULA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE	META	OBJETIVO DEL INDICADOR
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO DE COMPUTADORAS	(MANTENIMIENTOS REALIZADOS / MANTENIMIENTOS PLANIFICADOS) X100	SEMESTRAL	TÉCNICO DE SISTEMAS	90%	Mantener en óptimo estado las computadoras

El indicador de gestión de tecnologías de la información y comunicación, muestra el porcentaje en el que las computadoras de la empresa funcionan, los mantenimientos realizados y las actualizaciones de software, la meta es tener al 90% los mantenimientos, ya que puede tener retrasos por diferentes factores como falta de energía eléctrica o retrasos en las adquisiciones de software originales por parte del responsable de compras de la empresa.

3.1.4 Mantenimiento

Al ser Transporexa S.A. una empresa de transporte terrestre, pone en mantenimiento a los camiones con el proveedor de mantenimiento que es el Ing. Rivelino Narváez, quien lleva a los camiones a los mantenimientos preventivos y correctivos, ya que se debe tener atención en cuanto a la parte mecánica, electrónica, de confort, entre otros, de cada camión que se tiene dentro de la empresa.

La empresa cuenta con un plan anual de mantenimiento preventivo, el cual fue proporcionado por Mauricio Castellanos, supervisor de transporte, y que se realizó junto al proveedor de mantenimiento, dónde se determina que:

- Cada 5.000 km se revisa aceite, filtro de aceite, luces, chequeo de los niveles de los refrigerantes.
- Cada 10.000 km se revisan los filtros de combustible primaria y secundaria.
- Cada 20.000 km se revisa la caja de cambios, corona y limpieza de filtros de aire.
- Cada 30.000 km se realiza la calibración de la válvula.

El supervisor de transporte con el proveedor de mantenimiento conjuntamente, supo determinar un tiempo aproximado de duración de las llantas nuevas, las

cuales tienen 60.000 km de vida útil. Las llantas reencauchadas tienen aproximadamente 50.000 km de vida útil. Resaltó que es importantes rotar las llantas cada 5.000km, ya que las reencauchadas no pueden ir en la parte de adelante, ya que es riesgoso. A los 10.000km de cada camión se realiza un mantenimiento de la plataforma hidráulica.

Para los mantenimientos correctivos el supervisor de transporte realiza el requerimiento al proveedor de mantenimiento el cual es aprobado por la Gerencia en el caso de ser aprobado el proveedor se encarga del retiro del vehículo de las instalaciones de Transporexa y lo lleva al mantenimiento según lo requerido, sino para la revisión general del vehículo, el proveedor realiza el cambio de repuestos o mantenimiento, revisa el vehículo y lo prueba, posteriormente se lo entrega al supervisor de transporte con el documento que conste la realización del mantenimiento, el proveedor y el supervisor de transporte prueban el vehículo para verificación y se hace la entrega oficial conjuntamente con la factura.

Tabla 12: Indicador de Mantenimiento

NOMBRE	FÓRMULA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE	META	OBJETIVO DEL INDICADOR
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS	(MANTENIMIENTOS REALIZADOS/MANTENIMIENTOS PLANIFICADOS)X100	TRIMESTRAL	SUPERVISOR DE TRANSPORTE	95%	Cumplir con el plan de mantenimiento

El indicador de mantenimiento muestra el porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento de vehículos, el cual estaría en su estado óptimo si llegara al 95%, ya que es primordial para Transporexa contar con vehículos en buen estado, realizando los mantenimientos preventivos, para evitar futuros inconvenientes.

3.1.5 Aprovechamiento

Para Porter (2002), esta es la función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, no a ellos en sí.

En Transporexa S.A, para cualquier adquisición que se necesite, se debe hacer una solicitud de requerimiento, donde se presenten las especificaciones de la compra y la persona que solicita adjuntando varias cotizaciones que debe ser aprobado por el gerente administrativo financiero, luego se confirman los valores y se solicita la emisión del cheque.

Cuando se cuenta con la compra requerida se hace firmar un memorándum a la persona que se le entrega lo que solicitó, con el objetivo de dejar constancia de lo entregado, y determinar el tiempo de duración del artículo.

Los principales requerimientos para Transporexa son los diferentes mantenimientos que se da a los camiones y la ropa de trabajo para los choferes y estibadores.

Tabla 13: Indicador de Aprovisionamiento

NOMBRE	FÓRMULA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE	META	OBJETIVO DEL INDICADOR
EFECTIVIDAD EN COMPRAS	(NUMERO DE COMPRA EFECTUADAS/ TOTAL COMPRAS SOLICITADAS) X 100	MENSUAL	ANALISTA DE COMPRAS	80%	Cumplir con los requerimientos del cliente interno

El indicador de aprovisionamiento muestra con que efectividad se realizaron las compras solicitadas por el cliente interno, se busca un cumplimiento total de las compras, ya que es significativo para realizar las operaciones de transporte, y a su vez, cumplir con el cliente externo.

4 OPERACIONES DE TRANSPOREXA

Las operaciones de Transporexa que son el traslado de mercancías, se relacionan con las actividades de las empresas hermanas; Coimpexa Cia. Ltda. que es una compañía que brinda servicios logísticos, agencia de carga internacional, depósito temporal y bodegaje simple, también se relaciona con FMA Agencia de aduanas, en la cual se realiza trámites de nacionalización de la carga.

4.1 ANÁLISIS DE CODEPENDENCIA DE LAS CADENAS DE VALOR

Transporexa necesita uniones estratégicas con otras empresas y tiene que entrelazar sus cadenas de valor, ya que solas no pueden llegar a cumplir con el fin de cada una, por lo cual dependen de las cadenas de valor de otras empresas como Coimpexa Cia. Ltda., y FMA Agencia de aduanas.

Según Luis Ayala (2015), Porter fue más allá del concepto de cadena de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes, en lo cual se destacan tres cadenas de valor adicionales; la cadena de valor de compradores, proveedores y canales. Ésta última es la que aplicaría al caso de Transporexa.

La cadena de valor de los canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente. Las actividades desarrolladas

por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso operativo, ya que puede verse, detalladamente y en cada paso, el funcionamiento de la empresa, que es lo que se desarrolló en el capítulo 2 (Actividades primarias de la cadena de valor) y capítulo 3 (Actividades de apoyo de la cadena de valor).

En estos capítulos, tomando en consideración el modelo de cadena de valor de Porter (Porter, 2002), para Transporexa se definieron las actividades primarias y de apoyo.

A partir de estas actividades, y siguiendo a Daza (2015), se propone un análisis de la gestión de la cadena de suministros (que es un concepto más práctico), para Transporexa. Desde esta visión, la gestión de la cadena de suministros busca sincronizar las acciones de los diferentes actores a lo largo de la cadena de valor, a través de la gestión de los flujos de bienes físicos, financieros y de información, las relaciones contractuales con proveedores de servicios logísticos y de producción, plazos de entrega, descuentos por compras, etc. (Daza 2015, 94-103).

Lummus y Albert (1997) afirman que una cadena de suministros es una red de entidades en la cual el material fluye. Esas entidades pueden incluir proveedores, transportistas, fábricas, centros de distribución, comerciantes y clientes finales.

Según Anaya J. (2015) En su libro *Logística Integral*, define el término de Cadena de Suministro como una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por

misión la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de esos productos terminados a los consumidores. De tal manera se entiende la relación que hay en toda la cadena y cómo se debe agregar valor para entregar un óptimo servicio a nuestros clientes.

En la administración de la cadena de suministro, la logística¹ es el trabajo requerido para mover y colocar el inventario por toda la cadena de suministros.

La logística es la combinación de la administración de pedidos, el inventario, el transporte, el almacenamiento y el embalaje. (Marketing y finanzas; 2016, párr. 2)

El principal proveedor aliado de Transporexa, es la empresa hermana Coimpexa, en la cual su giro de negocio es el manejo de importaciones, Agencia de carga, Depósito temporal y Bodegaje simple. Adicional la empresa FMA Agencia de aduanas, que se encarga de la nacionalización de las cargas importadas por sus clientes cuyo principal accionista es el Sr. Francisco Mosquera Aulestia, dueño de la mayor cantidad de acciones de las empresas anteriormente indicadas.

Cada empresa tiene sus propios clientes, pero para los clientes en común que solicitan el servicio completo por parte de las tres empresas se suscriben convenios complementando sus servicios, adicional se concede cierto porcentaje de descuento para los clientes con mayor antigüedad y volumen en kilos.

¹ Para ampliar los conceptos de logística en el marco de la cadena de suministros, recomendamos la definición del Council of Supply Chain Management Professionals CSCMP (El Consejo de Profesionales de la Gerencia de la Cadena de Suministros), www.cscmp.org.

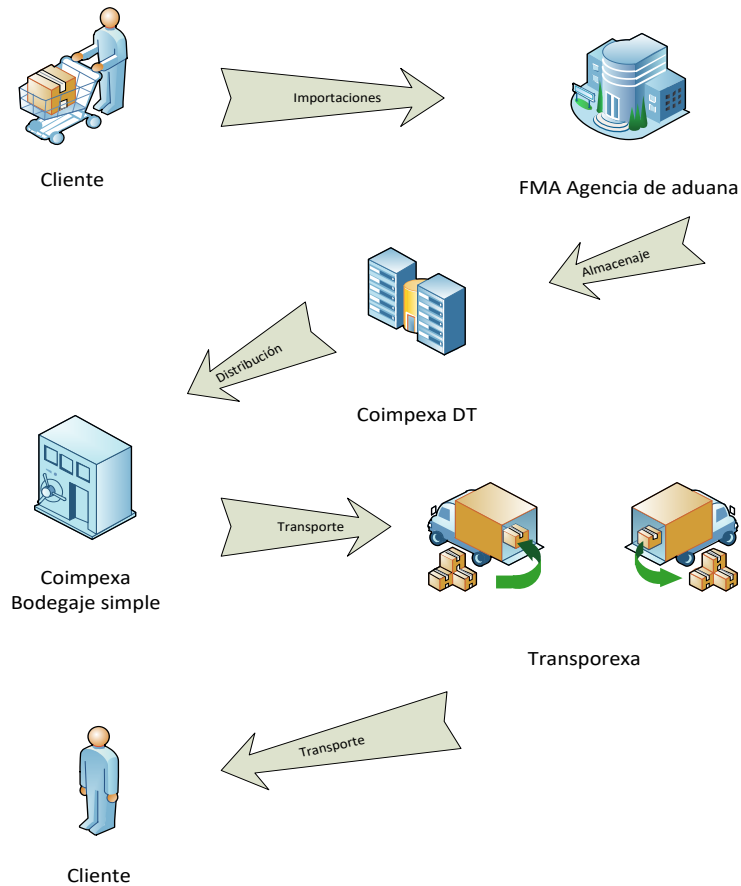


Figura 6: Cadena de suministros

En la figura 6, se ha representado las relaciones entre los actores de esta cadena de suministros donde se aprecia que el cliente es el origen del servicio y este puede ser de dos tipos, clientes internacionales que solicitan la importación de productos, pasando por aduana y el bodegaje a través de las empresas hermanas y clientes nacionales que solicitan la movilización de mercancía de una ciudad a otra.

La cadena de suministros empieza cuando el cliente tiene la necesidad de adquirir un producto y lo compra en el exterior, dónde pasa directamente por aduana (FMA Agencia de aduanas) que se sujeta a normas emitidas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), realizando la revisión, nacionalización de la carga y cancelación de impuestos, después pasa al centro de distribución, que está ligado

directamente con Coimpexa que ofrece servicios de bodegaje simple y el depósito temporal, ya que ambos son centros de distribución, del cual se transportan mercancías a nivel nacional.

Posteriormente se realiza el transporte, trasladando la mercancía del cliente, el cual se relaciona directamente con la logística y se desarrolla mediante horarios de transporte dentro de las urbes o de la capacidad del vehículo, además el factor tiempo y humano que afectan a la entrega del bien del cliente. Cabe recalcar que el servicio de transporte depende de la disponibilidad de vehículos así como de su mantenimiento.

El cliente se encuentra al inicio y el final de la cadena de suministros, dónde se transporta el producto final hacia el cliente, conociendo que, sin el cliente, no habría demanda, por lo cual no se realizaría el producto, y no se necesitaría transportar mercancías terminadas hacia el cliente.

El cliente puede ser persona natural o empresa, localizado en el territorio nacional o fuera del país. Lo más conveniente para la empresa es contactar a clientes empresariales, para obtener mayores ingresos por el volumen de carga transportada, sin dejar a un lado las personas naturales que quisieran contratar servicio de transporte.

5 PROCESOS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE, CARGA PESADA Y LOGÍSTICA TRANSPOREXA S.A.

En este capítulo se realizó un análisis de cada una de las actividades de la cadena de valor con el fin de proponer procesos, caracterizaciones y diagramas de flujo que permitan gestionar y controlar el desempeño de la empresa Transporexa S.A.

5.1 DOCUMENTACIÓN Y DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS ESTABLECIDOS EN EL MAPA DE PROCESOS

Se presentará a continuación el mapa de procesos de la empresa Transporexa, con sus respectivas caracterizaciones y flujogramas relacionados.

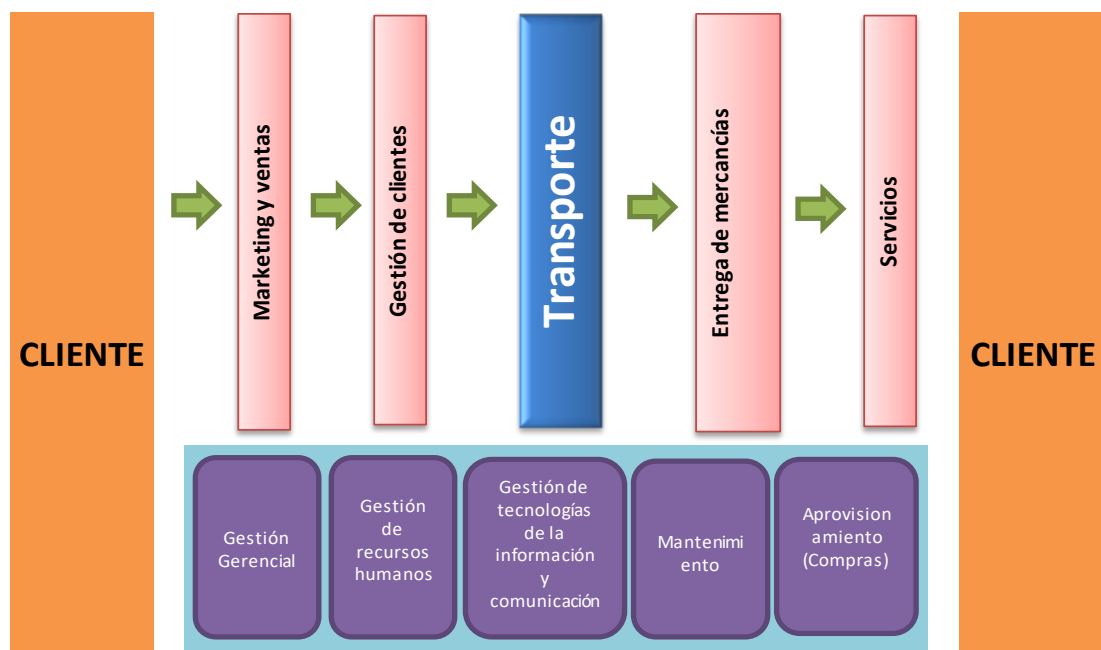
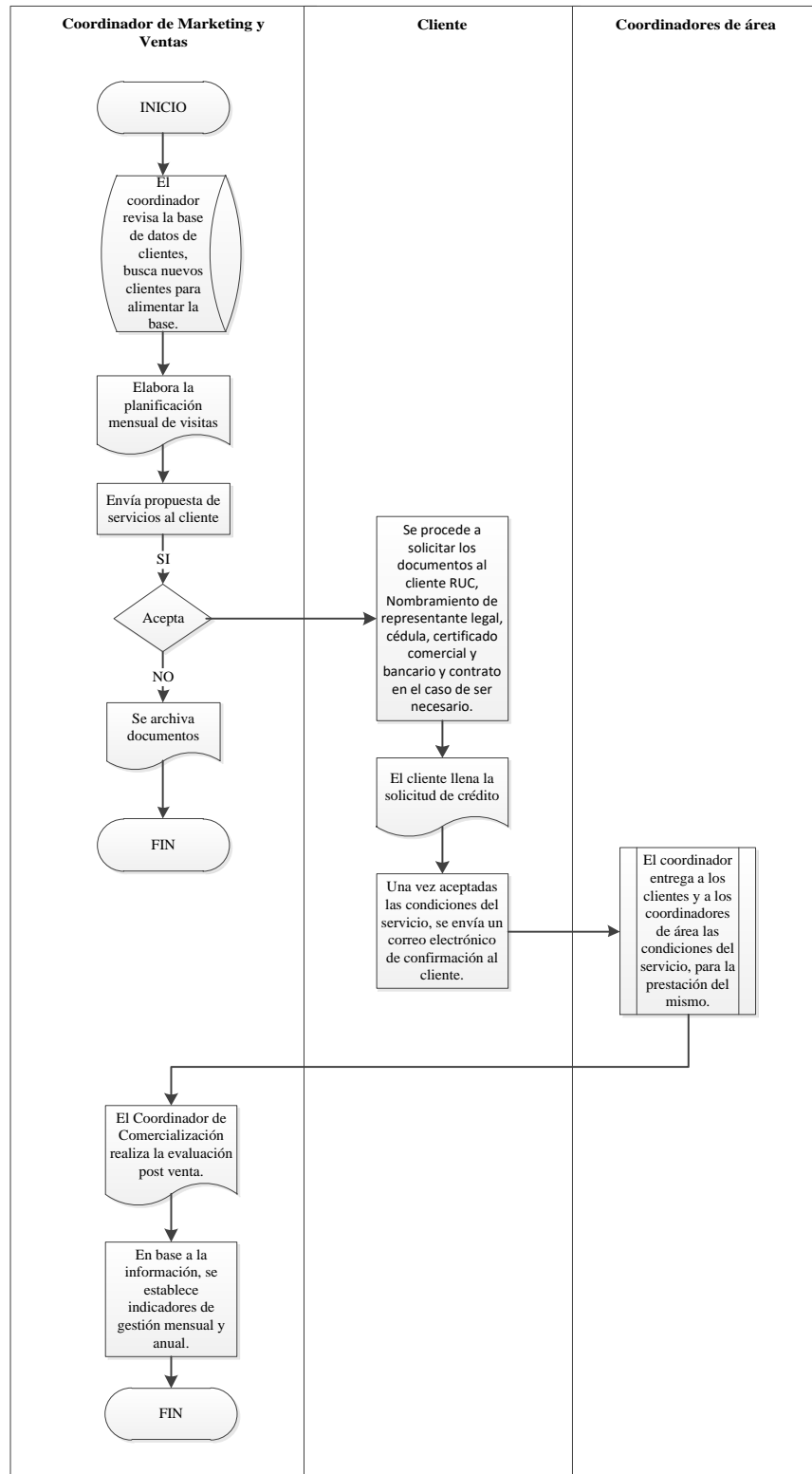


Figura 7: Mapa de procesos

5.1.1 Diagrama de flujo y caracterización de proceso de Marketing y ventas

5.1.1.1 Diagrama de flujo de Marketing y ventas

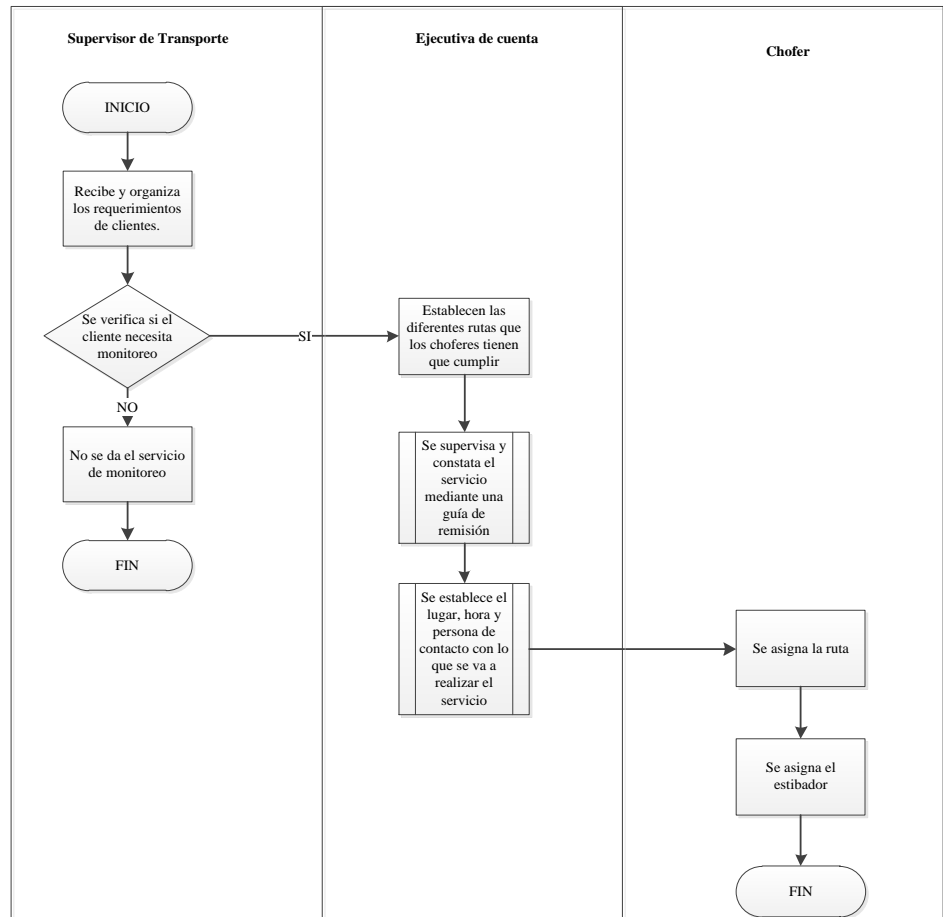


5.1.1.2 Caracterización de proceso de Marketing y Ventas

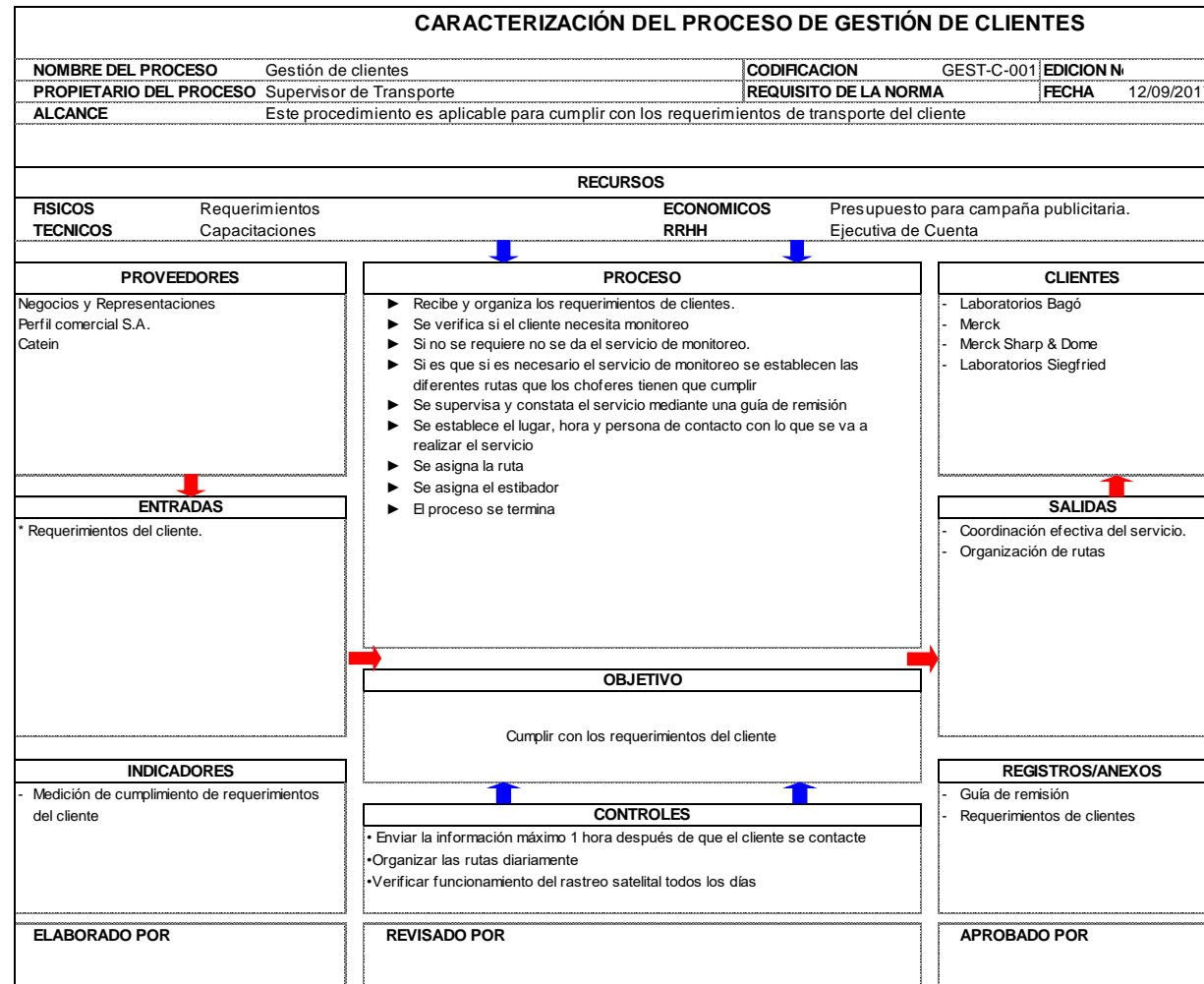
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE MARKETING Y VENTAS			
NOMBRE DEL PROCESO	Marketing y Ventas	CODIFICACION	MK-V-001
PROPIETARIO DEL PROCESO	Coordinador de Marketing y Ventas	REQUISITO DE LA NORMA	
ALCANCE	Este procedimiento es aplicable a todas las actividades para comercialización de los servicios de transporte y distribución.		
EDICION No. 1			
FECHA 12/09/2017			
RECURSOS			
FISICOS	Catálogos, flyers, agendas y esferos con publicidad.	ECONOMICOS	Presupuesto para campaña publicitaria.
TECNICOS	Capacitaciones del servicio.	RRHH	Asistente de Marketing y Ventas.
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES	
New 's publicidad Perfil comercial S.A.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El coordinador revisa la base de datos de clientes, busca nuevos clientes para alimentar la base. ▶ Elabora la planificación mensual de visitas ▶ Envía propuesta de servicios al cliente ▶ Si la propuesta no es aceptada, se archiva los documentos y termina el proceso. ▶ Si la propuesta es aceptada, se procede a solicitar los documentos al cliente RUC, Nombramiento de representante legal, cédula, certificado comercial y bancario y contrato en el caso de ser necesario. ▶ El cliente llena la solicitud de crédito ▶ Una vez aceptadas las condiciones del servicio, se envía un correo electrónico de confirmación al cliente. ▶ El coordinador entrega a los clientes y a los coordinadores de área las condiciones del servicio, para la prestación del mismo. ▶ El coordinador realiza la evaluación post venta. ▶ En base a la información, se establece indicadores de gestión mensual y anual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Laboratorios Bagó - Merck - Merck Sharp & Dome - Laboratorios Siegfried 	
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS	
* Solicitud de cotización por parte del cliente. * Inquietudes sobre el servicio de transporte.	Establecer estrategias de ventas, ofertando servicios de transporte y distribución con la finalidad de incrementar las ventas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente acepta la cotización - Cliente listo para coordinar el servicio de transporte. 	
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS	
¡Captación de nuevo clientes facturados.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y enviar cotizaciones a los clientes con un mínimo de dos días después de la solicitud del cliente. • Solicitar al cliente los documentos para aprobar días de crédito, antes de dar el servicio y antes de facturar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Base de datos - Solicitud de crédito - Documentación legal del cliente 	
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	

5.1.2 Diagrama de flujo y caracterización del proceso de Gestión de Clientes

5.1.2.1 Diagrama de flujo de Gestión de Clientes

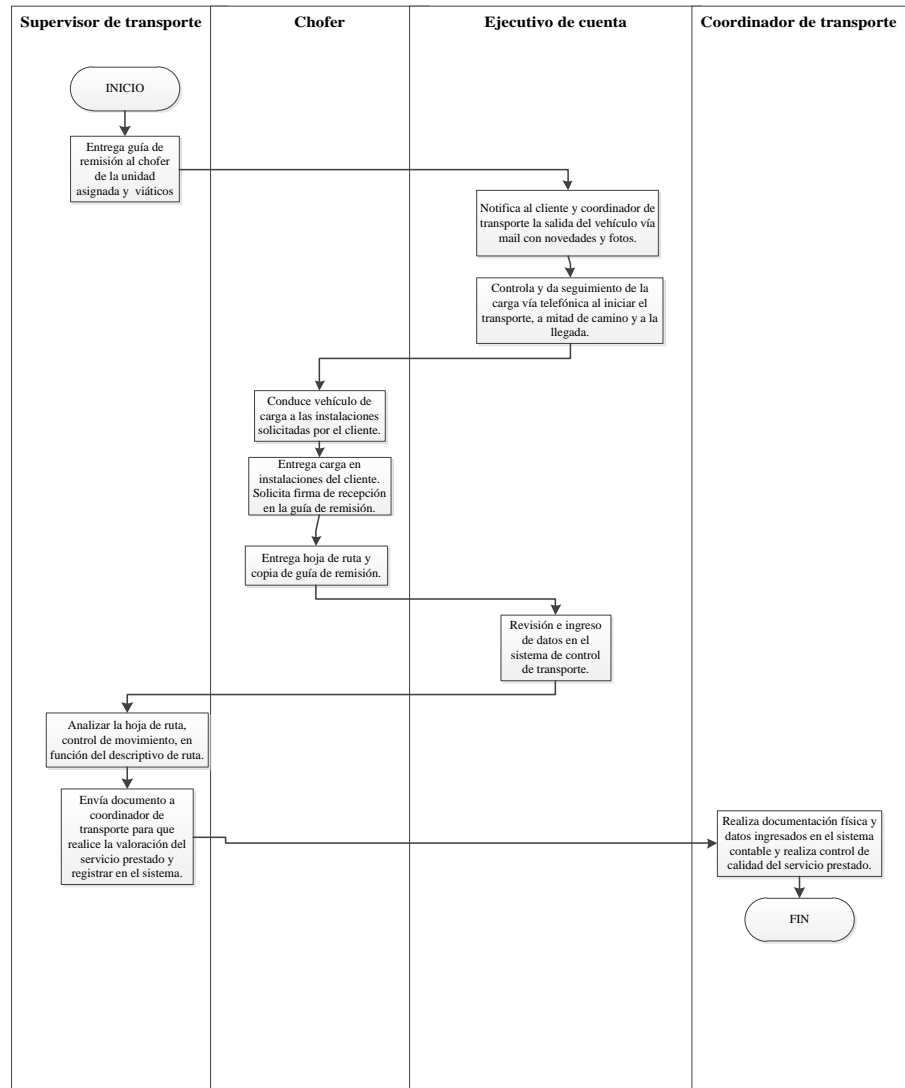


5.1.2.2 Caracterización del proceso de Gestión de Clientes



5.1.3 Diagrama de flujo y caracterización del proceso de Transporte

5.1.3.1 Diagrama de flujo de Transporte

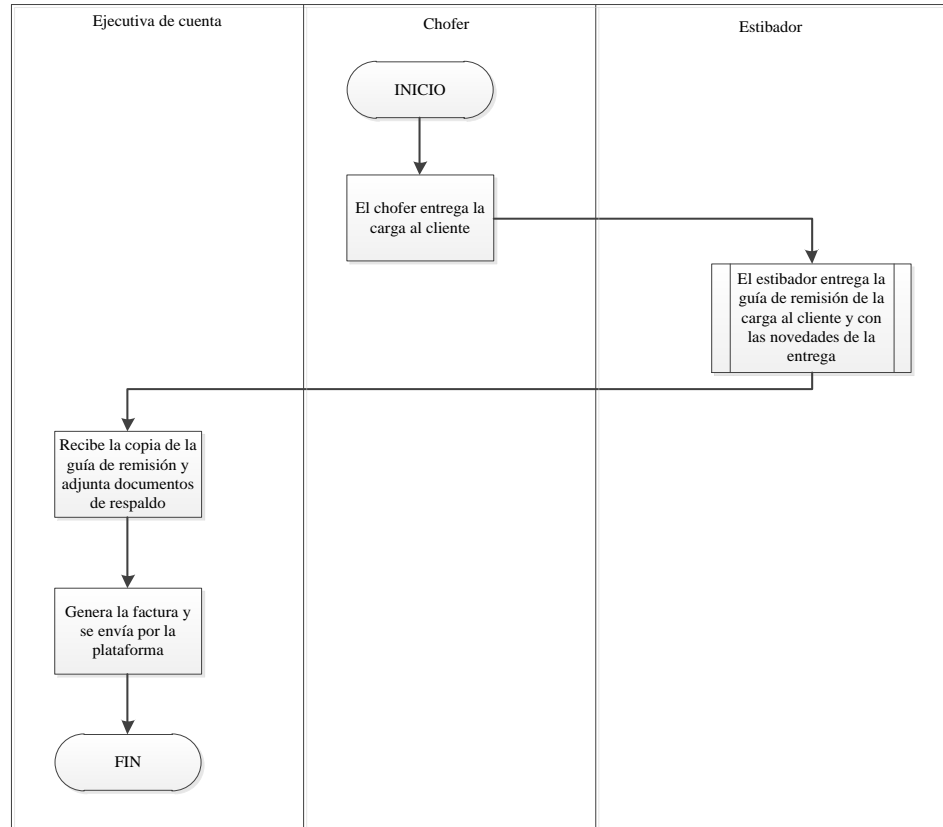


5.1.3.2 Caracterización del proceso de Transporte

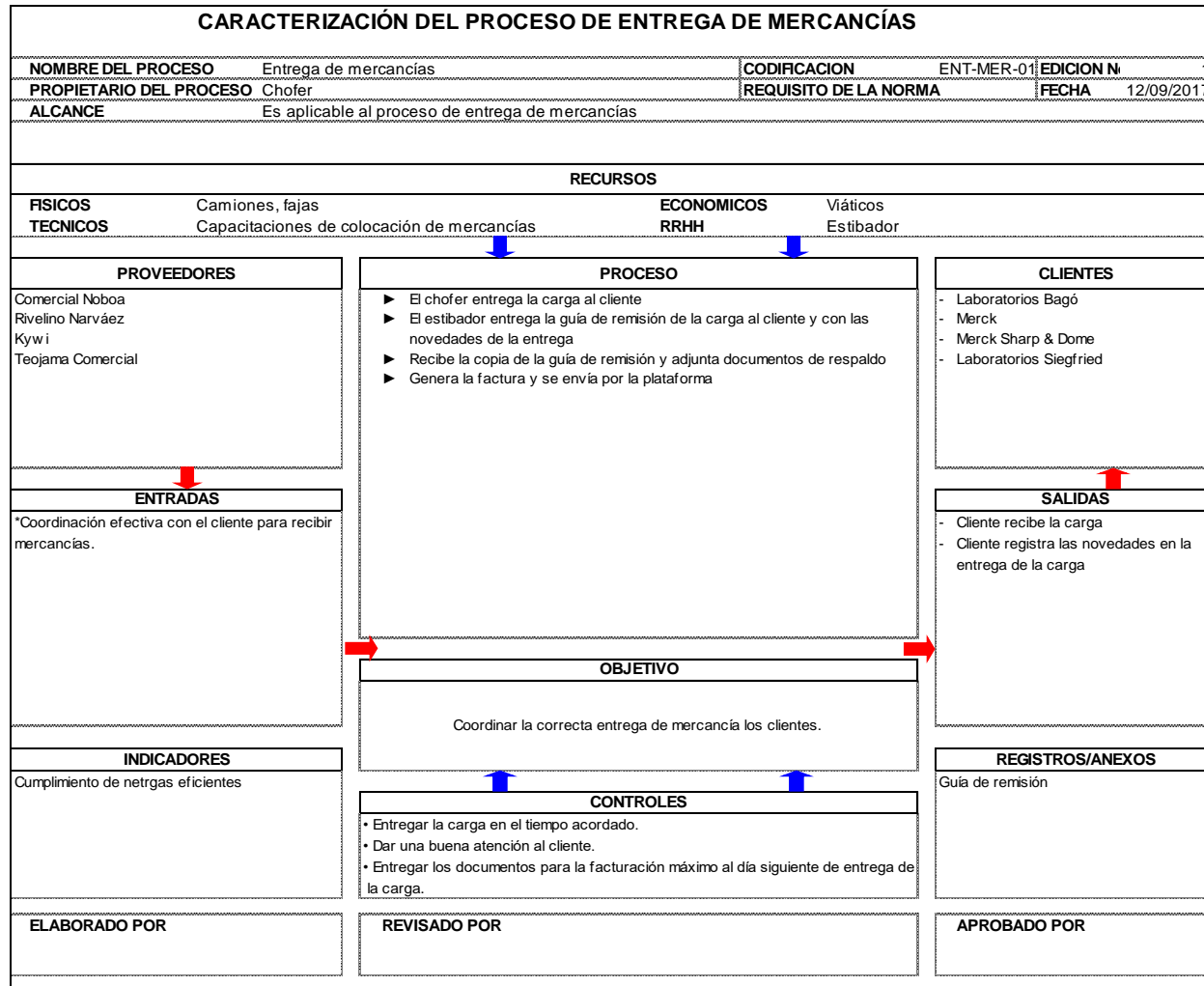
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE TRANSPORTE			
NOMBRE DEL PROCESO	Transporte	CODIFICACION	TRP-001
PROPIETARIO DEL PROCESO	Coordinador de Transporte	REQUISITO DE LA NORMA	
ALCANCE	El alcance va enfocado a la prestación del servicio de Transporte, desde el requerimiento del cliente hasta la entrega de la mercadería.		
RECURSOS			
FSICOS	Camiones, fajas, quipo de protección personal	ECONOMICOS	Víaticos
TECNICOS	Licencia de conducir tipo E, capacitaciones	RRHH	Ejecutiva de cuenta, chofer y estibador
PROVEEDORES	PROCESO		CLIENTES
Comercial Noboa Rivelino Narváez Kyw i Teojama Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El supervisor de transporte entrega la guía de remisión al chofer de la unidad asignada y viáticos ▶ La ejecutiva de cuenta notifica al cliente y coordinador de transporte la salida del vehículo vía mail con novedades y fotos. ▶ La ejecutiva de cuenta controla y da seguimiento de la carga vía telefónica al iniciar el transporte, a mitad de camino y a la llegada. ▶ El chofer conduce vehículo de carga a las instalaciones solicitadas por el cliente. ▶ Entrega carga en instalaciones del cliente. Solicita firma de recepción en la guía de remisión. ▶ Entrega hoja de ruta y copia de guía de remisión. ▶ La ejecutiva de cuenta revisa e ingresa los datos en el sistema de control de transporte. ▶ El supervisor de transporte analiza la hoja de ruta, control de movimiento, en función del descriptivo de ruta. ▶ Envía documento a coordinador de transporte para que realice la valoración del servicio prestado y registrar en el sistema. ▶ El coordinador de transporte realiza documentación física y datos ingresados en el sistema contable y realiza control de calidad del servicio prestado. 		<ul style="list-style-type: none"> - Laboratorios Bagó - Merck - Merck Sharp & Dome - Laboratorios Siegfried
ENTRADAS	OBJETIVO		SALIDAS
* Aprobación de requerimiento del cliente. * Coordinación de transporte de mercancías	Establecer estrategias de ventas, ofertando servicios de transporte y distribución con la finalidad de incrementar las ventas de la empresa.		<ul style="list-style-type: none"> - Cliente acepta la cotización - Cliente listo para coordinar el servicio de transporte.
INDICADORES	CONTROLES		REGISTROS/ANEXOS
* Cumplimiento del presupuesto mensual de facturación de transporte. * Porcentaje de siniestros de transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y enviar cotizaciones a los clientes con un mínimo de dos días después de la solicitud del cliente. • Solicitar al cliente los documentos para poder aprobar días de crédito, antes de dar el servicio y antes de facturar. 		<ul style="list-style-type: none"> * Hoja de ruta * Guía de remisión
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	

5.1.4 Diagrama de flujo y caracterización del proceso de Entrega de mercancías

5.1.4.1 Diagrama de flujo de Entrega de mercancías

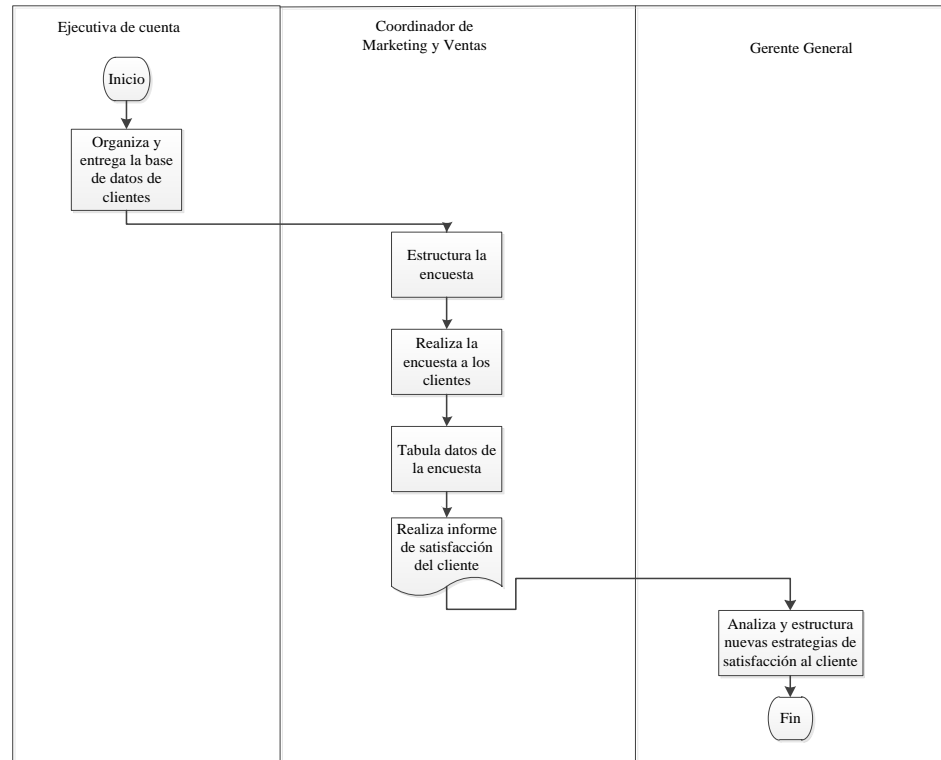


5.1.4.2 Caracterización del proceso de Entrega de mercancías

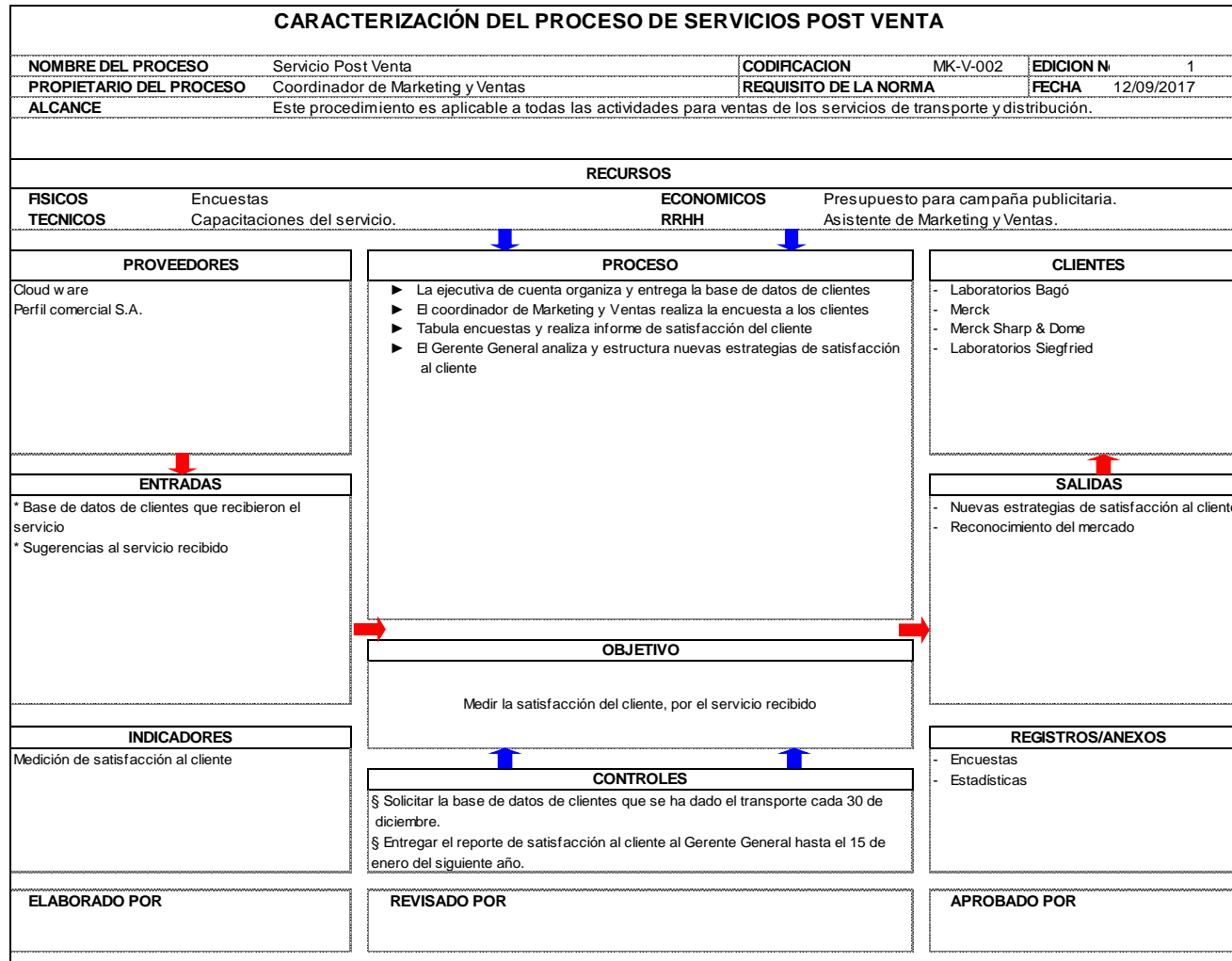


5.1.5 Diagrama de flujo y caracterización del proceso de Servicios Post Venta

5.1.5.1 Diagrama de flujo de Servicios Post Venta

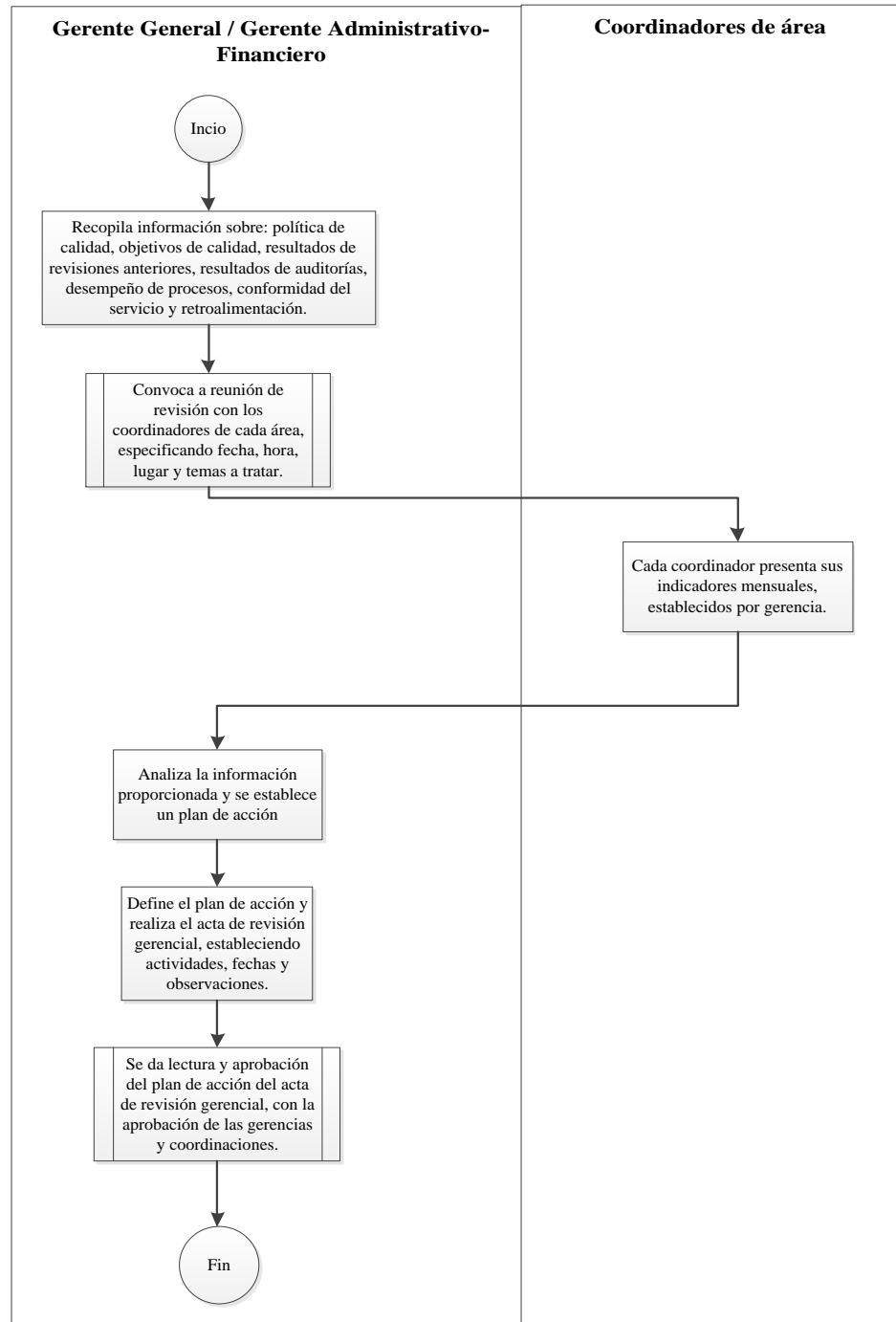


5.1.5.2 Caracterización del proceso de Servicios Post Venta

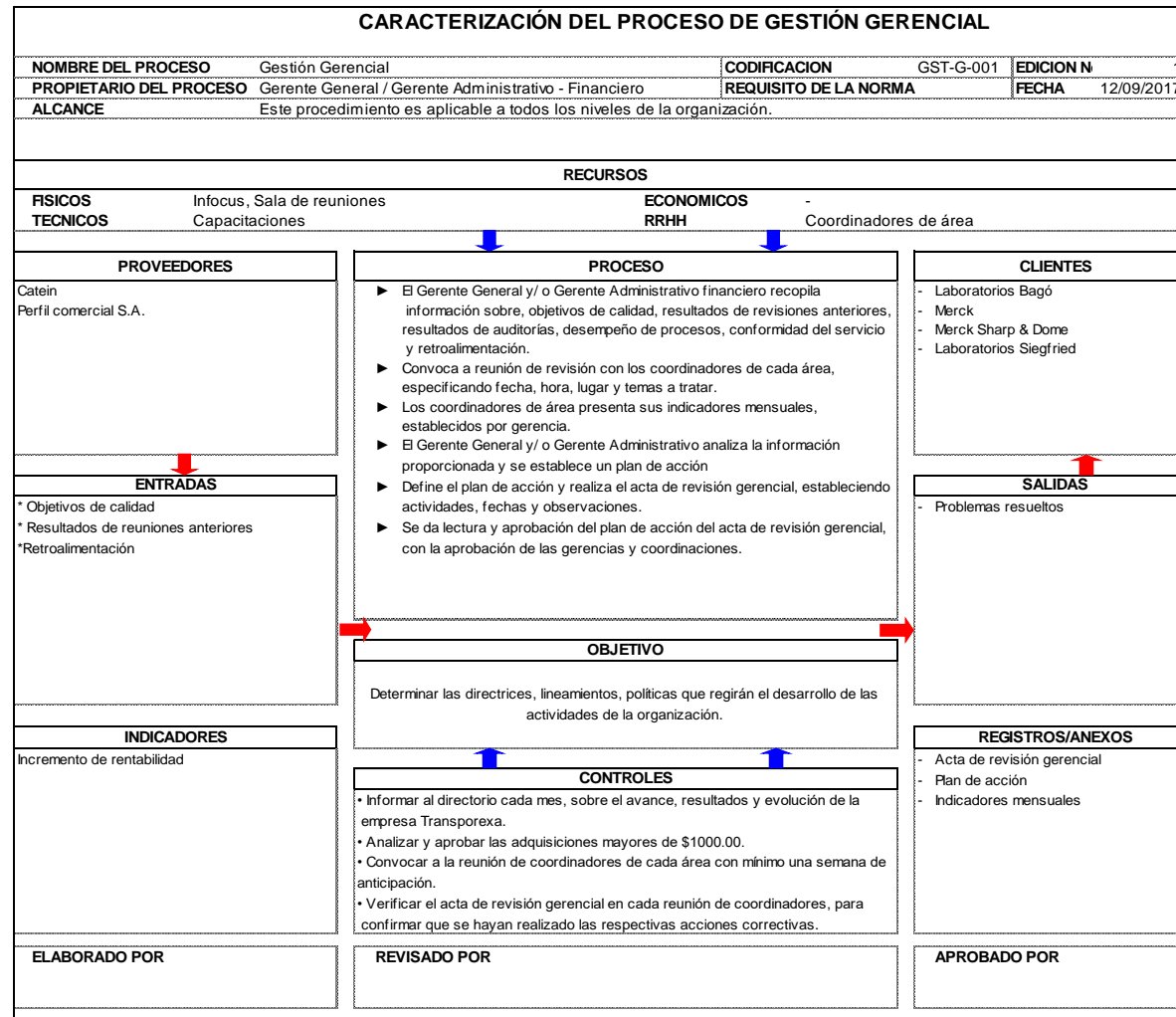


5.1.6 Diagrama de flujo y caracterización del proceso de Gestión Gerencial

5.1.6.1 Diagrama de flujo de Gestión Gerencial



5.1.6.2 Caracterización del proceso de Gestión Gerencial

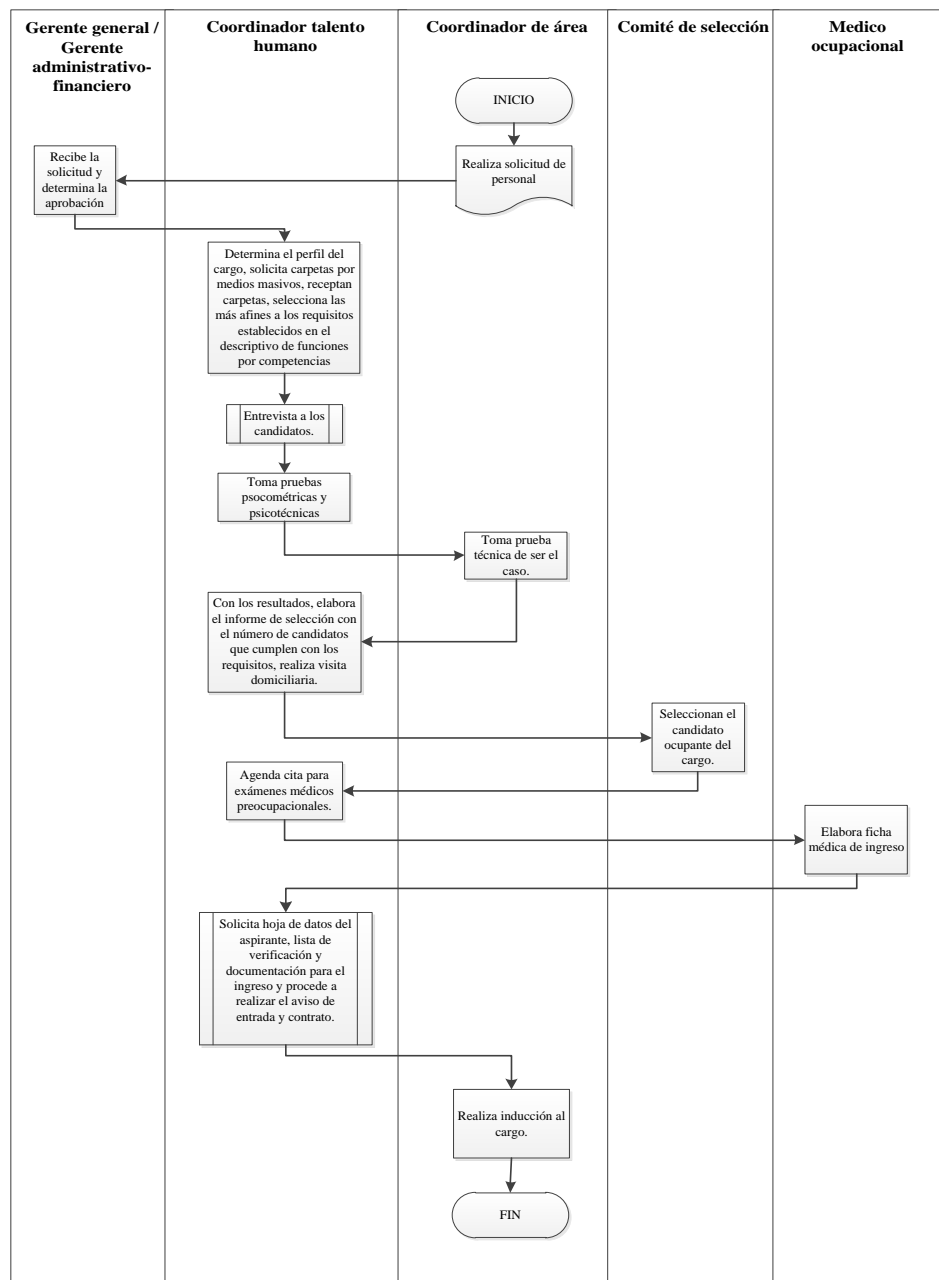


5.1.7 Diagrama de flujo y caracterización del proceso de Gestión de Talento Humano

Humano

En este caso se destacará la selección del personal de Transporexsa S.A.

5.1.7.1 Diagrama de flujo de Gestión de Talento Humano



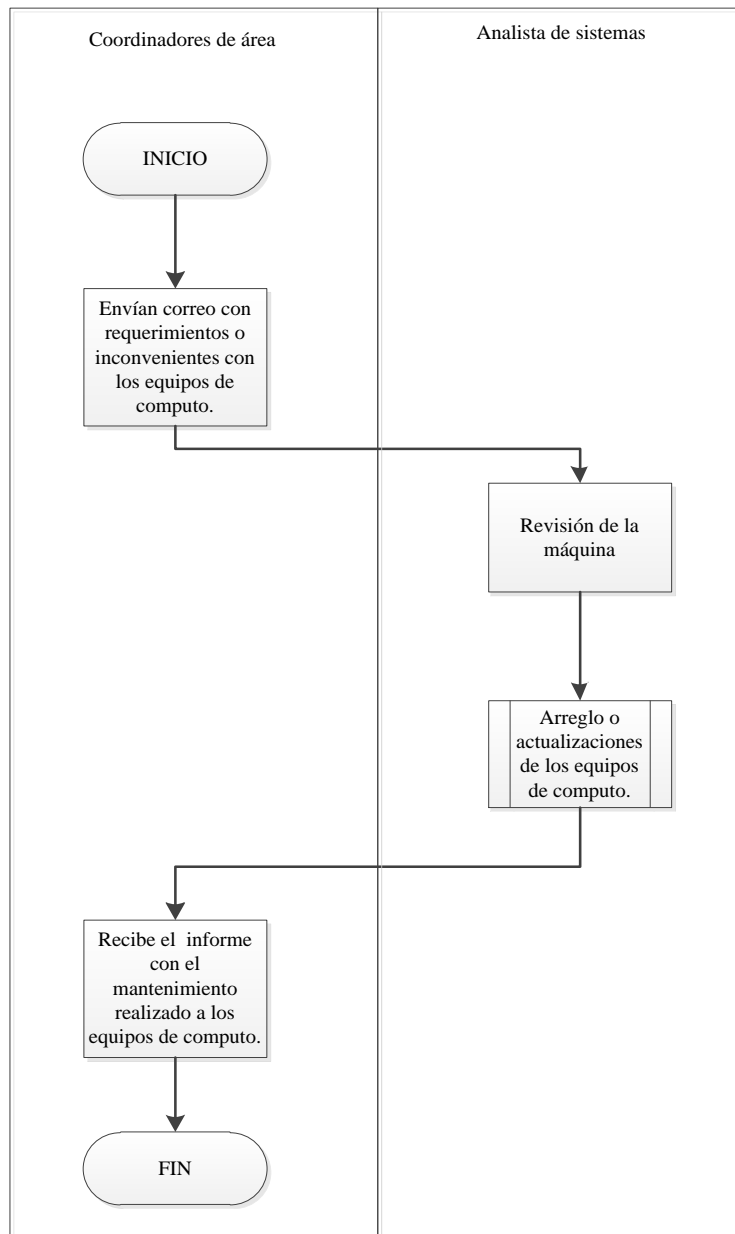
5.1.7.2 Caracterización del proceso de Gestión de Talento Humano

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			
NOMBRE DEL PROCESO	Gestión de Talento Humano	CODIFICACION	TTHH-001
PROPIETARIO DEL PROCESO	Coordinador de Talento Humano	REQUISITO DE LA NORMA	EDICION N° 1
ALCANCE	Es aplicable a la selección, contratación, capacitación, control de asistencia, vacaciones, evaluación y liquidación del personal.		
RECURSOS			
FISICOS	Camiones (prueba de manejo)	ECONOMICOS	Presupuesto para exámenes médicos
TECNICOS	Capacitaciones	RRHH	Médico ocupacional
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES	
Dra. Balseca Perfil comercial S.A.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El coordinador de área realiza solicitud de personal ▶ El Gerente General y/o Gerente Administrativo Financiero recibe la solicitud y determina la aprobación ▶ El coordinador de Talento Humano determina el perfil del cargo, solicita carpetas por medios masivos, receptan carpetas, selecciona las más afines a los requisitos establecidos. ▶ Entrevista a los candidatos. ▶ Toma pruebas psicométricas y psicotécnicas ▶ El coordinador de área toma prueba técnica de ser el caso. ▶ El coordinador de Talento Humano con los resultados, elabora el informe de selección con el número de candidatos que cumplen con los requisitos, realiza visita domiciliaria. ▶ El comité de selección escoge el candidato ocupante del cargo. ▶ El Coordinador de Talento Humano agenda cita para exámenes médicos preocupacionales. ▶ El médico ocupacional elabora ficha médica de ingreso ▶ El Coordinador de Talento Humano solicita hoja de datos del aspirante, lista de verificación y documentación para el ingreso y procede a realizar el aviso de entrada y contrato. ▶ El coordinador de área realiza inducción al cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal en nómina 	
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> * Solicitud de personal * Vacante de puesto * Todos los procesos 	Atraer, retener y mantener al Talento Humano adecuado para cada cargo de la organización, estabilidad laboral y un adecuado clima laboral para crear una cultura enfocada a los resultados, por medio de la evaluación de desempeño y la constante capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> - Personal seleccionado - Todos los procesos 	
INDICADORES	CONTOLES	REGISTROS/ANEXOS	
+ Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la eficacia de la capacitación y desempeño del personal cada seis meses. • Establecer que el personal saliente de inducción a la persona nueva que se hará cargo del puesto, con un mínimo de dos semanas. • Determinar la estructura organizacional, en el caso de haber algún cambio, dar a conocer a todo el personal. • Realizar la evaluación de desempeño del personal con un mínimo de cada tres meses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de personal - Perfil del cargo - Ficha médica - Aviso de entrada - Contrato 	
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	

5.1.8 Diagrama de flujo y caracterización del proceso de Gestión de tecnologías de la información y comunicación TIC`s

Se desarrollará el mantenimiento de equipos de cómputo.

5.1.8.1 Diagrama de flujo de Gestión de tecnologías de la información y comunicación TIC`s

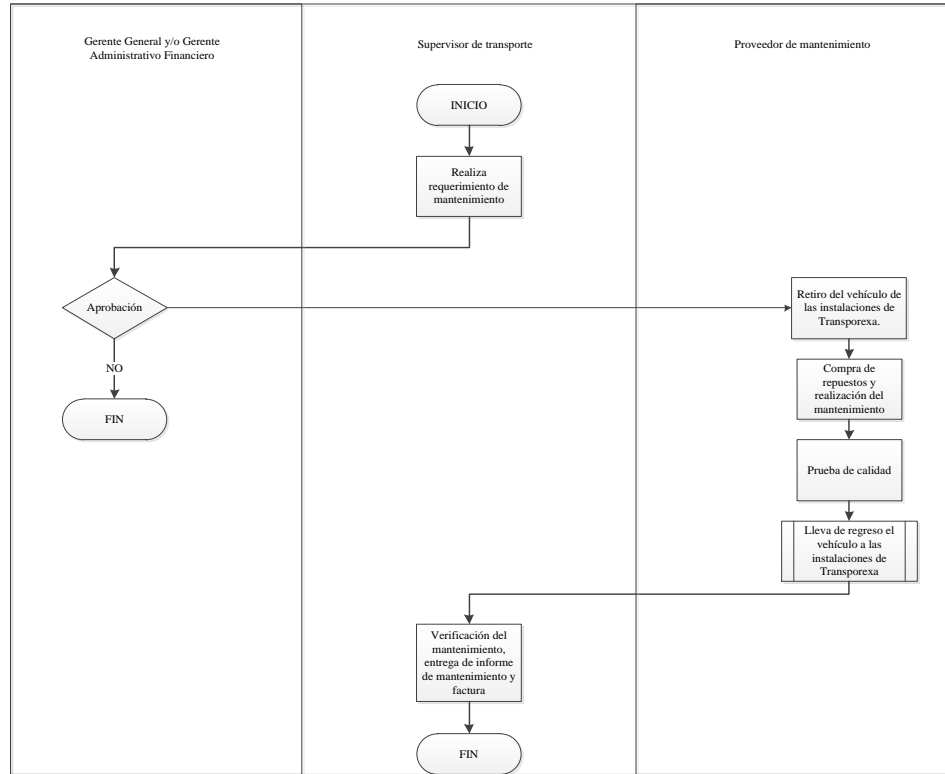


5.1.8.2 Caracterización del proceso de Gestión de tecnologías de la información y comunicación TIC`s

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO			
NOMBRE DEL PROCESO	Desarrollo Tecnológico	CODIFICACION	D-TEC-001 EDICION N° 1
PROPIETARIO DEL PROCESO	Analista de Sistemas	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 12/09/2017
ALCANCE	Este procedimiento es aplicable a todos los equipos de computo de la empresa.		
RECURSOS			
FISICOS	Equipos de computo	ECONOMICOS	Presupuesto para mantenimiento de quipos de computo
TECNICOS	Capacitaciones	RRHH	Analista de sistemas
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES	
Megacompc Perfil comercial S.A.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El coordinador de área envía correo con requerimientos o inconvenientes con los equipos de computo. ▶ El analista de sistemas revisa el equipo de computo ▶ Arregla o realiza actualizaciones de los equipos de computo. ▶ El coordinador de área recibe el informe con el mantenimiento realizado a los equipos de computo. 	- Cliente interno	
ENTRADAS		SALIDAS	
* Requerimientos o inconvenientes con los equipos de computo.		- Máquinas en buen funcionamiento	
INDICADORES	OBJETIVO	REGISTROS/ANEXOS	
Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento de equipos de computo.	Realizar mantenimientos y actualizaciones preventivas de los equipos de computo.	- Requerimiento de mantenimiento de equipos de computo - Informe de mantenimiento	
	CONTROLES		
	§ Las solicitudes de apoyo en mantenimiento de computadores, deben ser realizados cómo máximo al día siguiente. § Las licencias Microsoft que vayan a ser colocadas deben ser originales.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	

5.1.9 Diagrama de flujo y caracterización del proceso de mantenimiento

5.1.9.1 Diagrama de flujo de mantenimiento

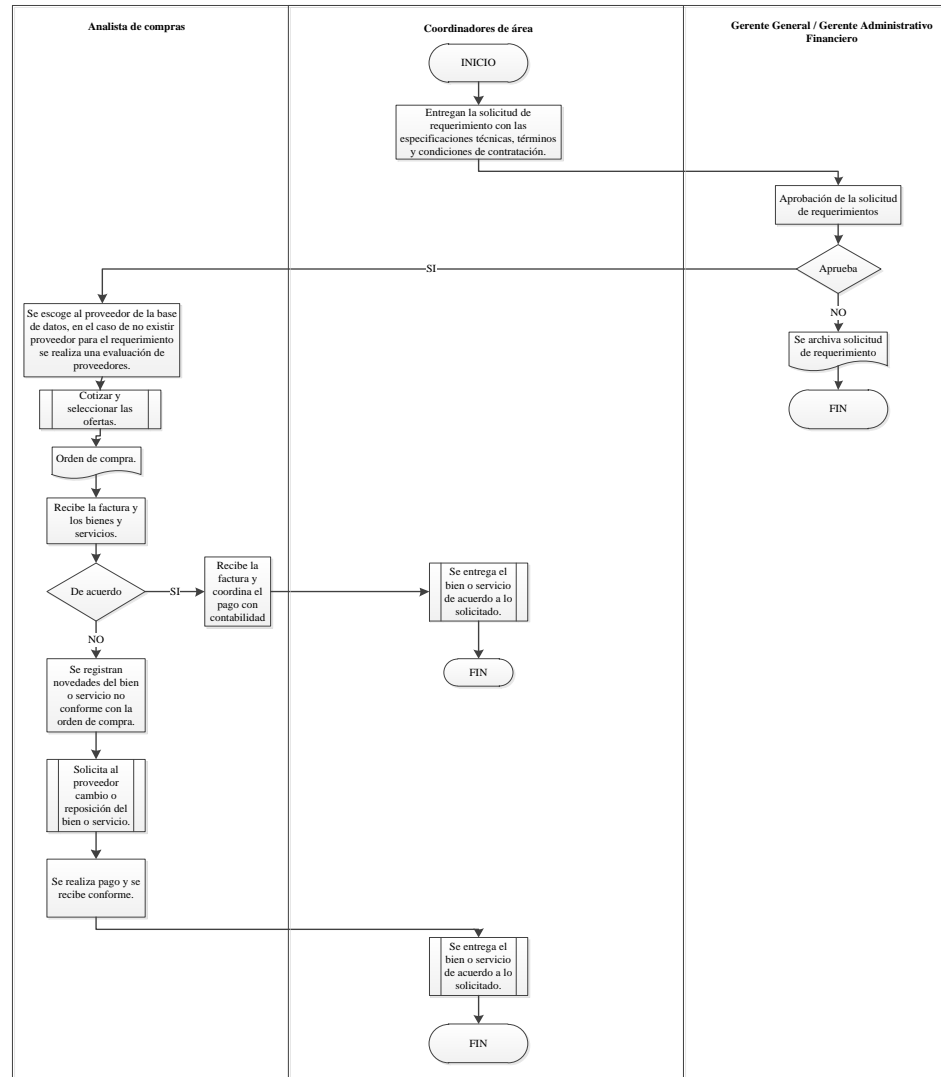


5.1.9.2 Caracterización del proceso de mantenimiento

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO			
NOMBRE DEL PROCESO	Mantenimiento	CODIFICACION	MNTO-001
PROPIETARIO DEL PROCESO	Supervisor de transporte / Proveedor de mantenimiento	EDICION N	1
ALCANCE	Se aplica a las actividades relacionadas con el mantenimiento de vehículos.		
RECURSOS			
FISICOS	Computador, requerimientos	ECONOMICOS	Presupuesto para mantenimiento
TECNICOS	Capacitaciones, certificaciones	RRHH	Proveedor de mantenimiento
PROVEEDORES	PROCESO		CLIENTES
Ing. Rivelino Narváez	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El supervisor de transporte realiza el requerimiento de mantenimiento correctivo. ▶ El Gerente General y /o Gerente Administrativo Financiero aprueba el requerimiento. ▶ El proveedor retira el vehículo de las instalaciones de Transporexa. ▶ El proveedor de mantenimiento realiza la compra de repuestos y efectúa el mantenimiento. ▶ El proveedor hace la prueba del trabajo realizado, para comprobar su calidad. ▶ El proveedor lleva de vuelta el vehículo a las instalaciones de Transporexa. ▶ El supervisor de transporte y el proveedor realizan la verificación del mantenimiento y se entrega el informe del mantenimiento con la factura. 		- Proceso de transporte
ENTRADAS	OBJETIVO		SALIDAS
* Requerimientos de mantenimiento	Cumplir con el plan de mantenimiento de vehículos anual.		- Mantenimiento realizado a vehículos.
INDICADORES	CONTROLES		REGISTROS/ANEXOS
Cumplimiento del plan de mantenimiento de vehículos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las condiciones de salida y entrada del vehículo. • Revisar el informe de mantenimiento • Verificar la calidad del mantenimiento en la prueba del vehículo. 		<ul style="list-style-type: none"> - Requerimiento de mantenimiento - Factura. - Informe de mantenimiento
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	

5.1.10 Diagrama de flujo y caracterización del proceso de Aprovisionamiento / Compras

5.1.10.1 Diagrama de flujo de Aprovisionamiento



5.1.10.2 Caracterización del proceso de Aprovisionamiento / Compras

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE APROVISIONAMIENTO / COMPRAS			
NOMBRE DEL PROCESO	Aprovisionamiento / Compras	CODIFICACION	APROV-001 EDICION N 1
PROPIETARIO DEL PROCESO	Analista de compras	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 12/09/2017
ALCANCE	Se aplica a las actividades relacionadas desde la solicitud de requerimiento de compra del bien o servicio hasta su entrega al solicitante.		
RECURSOS			
FISICOS	Computador Capacitaciones	ECONOMICOS	Caja chica Mensajero y/o chofer
RRHH			
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES	ENTRADAS
Megacompc Perfil comercial S.A. Dra. Balseca Catein Cloud ware Kyw i Rivelino Narváez Comercial Noboa Teojama Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Los coordinadores de área entregan la solicitud de requerimiento con las especificaciones técnicas, términos y condiciones de contratación. ▶ El Gerente General y/o Gerente Administrativo Financiero aprueban la solicitud de requerimientos ▶ Si el Gerente General y/o Gerente Administrativo Financiero no aprueba la solicitud de requerimiento se archiva la solicitud de requerimiento y se termina el proceso. ▶ Si la solicitud de requerimiento es aprobada el Analista de Compras escoge al proveedor de la base de datos, en el caso de no existir proveedor para el requerimiento se realiza una evaluación de proveedores. ▶ El Analista de Compras cotiza y seleccionar las ofertas. ▶ Genera la orden de compra, recibe la factura y los bienes o servicios. ▶ Si el bien o servicio se encuentra de acuerdo, recibe la factura y coordina el pago con contabilidad. ▶ Se entrega el bien o servicio de acuerdo a lo solicitado por el coordinador de área. ▶ Si el Analista de compras no está de acuerdo con lo entregado por el proveedor, se registran novedades del bien o servicio no conforme con la orden de compra. ▶ Se solicita al proveedor cambio o reposición del bien o servicio. ▶ Se realiza pago y se recibe conforme. ▶ Se entrega el bien o servicio de acuerdo a lo solicitado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Otros procesos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> * Requerimientos de compras * Solicitud de contratación de servicio
INDICADORES	OBJETIVO	SALIDAS	REGISTROS/ANEXOS
Efectividad en compras	Establecer la metodología mediante la cual la empresa selecciona y evalúa a sus proveedores de productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> - Compra efectiva del bien - Contratación del servicio solicitado 	<ul style="list-style-type: none"> - Requerimiento de compra - Cotización
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	CONTROLES
			<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las cotizaciones y definir el tiempo a ser entregadas. • Si es una compra grande solicitar con 3 días de anticipación el cheque, para poder realizar la compra con éxito. • No realizar la cotización ni compra si es que no se presenta la solicitud de requerimiento o mail de respaldo. • Exigir la firma del memo de entrega, cuando se entregue el requerimiento.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- En términos generales se analizaron y determinaron las diferentes actividades con las que cuenta la cadena de valor propuesta de la compañía de transporte carga pesada y logística Transporexa S.A., permitiendo la estandarización de las actividades para mejorar su eficiencia con la definición de la documentación de los procesos de la empresa.
- Se realizó un análisis interno y externo de la empresa ajustando las actividades, para responder al entorno de la compañía, se identificó su principal competidor Conexlogistics, así como la principal debilidad que es otorgar crédito a sus clientes lo que significa extender el tiempo de recuperación del efectivo disponible para las operaciones de transporte, y una importante fortaleza al capacitar técnicamente al personal para la prestación del servicio.
- Se planteó la cadena de valor y se identificaron las actividades primarias de la empresa, las cuales son básicas para la operación, y son el transporte y ventas, sin las cuales no se podría efectuar un buen servicio para los diferentes clientes con los que cuenta la empresa, por otro lado tener un alto margen de ventas es indispensable, para poder realizar el servicio y cubrir los gastos que este incluye.

- Se determinaron las diferentes actividades de apoyo, sin las cuales no se podría realizar las actividades primarias de la empresa, tales como las actividades de compras, sin las cuales no se contaría con los suministros necesarios para realizar los servicios, de igual manera las actividades de talento humano, sin el personal no se podría efectuar la operación de transporte, ya que son el personal operativo quien realiza los procesos de transporte.
- Se analizó la cadena de valor en relación a la cadena de suministros de sus clientes y la codependencia de las mismas, tomando en cuenta la dependencia del transporte para los clientes nacionales e internacionales. Las actividades de transporte son un complemento para las actividades de almacenamiento de Coimpexa y la importación por parte de FMA agencia de aduanas, esta es la interrelación de actividades principal de las tres empresas hermanas.
- Se implementaron los diagramas de flujos y fichas de procesos, de acuerdo al mapa de procesos de Transporexa.

6.2 RECOMENDACIONES

- Implementar capacitaciones frecuentes al personal operativo de transporte.
- De acuerdo a la relación de empresas hermanas, FMA Agencia de Aduanas, Coimpexa y Transporexa con el fin de poder brindar un servicio completo de calidad crear el grupo MosquerAulestia, el cual se enfoca en completar la cadena logística, entrelazando y complementando sus diferentes actividades relacionadas.

- Fomentar un conocimiento teórico y práctico de los procesos y diagramas de flujo para que esto ayude a mejorar la eficiencia de personas en sus actividades.

REFERENCIAS

1. Agencia Nacional de Tránsito. (2008). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre*. Obtenido de <http://www.ant.gob.ec/index.php/ant/base-legal/ley-organica-reformatoria-a-la-ley-organica-de-transporte-terrestre-transito-y-seguridad-vial>
2. Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica - ANDES. (19 de enero de 2015). *Inversión pública permitio desarrollar infraestructura aeroportuaria vial puertos Ecuador*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/inversion-publica-permitio-desarrollar-infraestructura-aeroportuaria-vial-puertos-ecuador>
3. Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor*. Palermo Bussines Review.
4. Andrade, C. (22 de diciembre de 2014). *Horarios Pico y Placa Quito Ecuador*. Obtenido de <http://sinmiedosec.com/horarios-pico-y-placa-quito-ecuador/>
5. Archive. (2012). *Definición de rentabilidad*. Recuperado el 2015, de Crece negocios: <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>
6. Arimany, L. (2010). *La Cadena de Valor*. Obtenido de <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
7. Ayala, L. E., & Arias Ruiz, R. (2015). *El Análisis de la Cadena de Valor*. Obtenido de Gerencia de Mercadeo: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>
8. Ballou, R. H. (2004). *Logística (Administración de la cadena de suministro)*. Pearson education.
9. Barrera, A. (5 de marzo de 2010). *Reglamento a la Ordenanza*. Obtenido de <http://www.optur.org/pdf/REGLAMENTO-A-LA-ORDENANZA-305.pdf>
10. Beltrán, J. (13 de Agosto de 2015). *Elcomercio.com*. Recuperado el 2015
11. Benaque. (02 de febrero de 2006). *Administración de compras*. Recuperado el 2015, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/administracion-de-compras/>
12. Bernal, J. J. (2012). *Definición de Política empresarial*. Recuperado el 2015, de PDCA Home: <http://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>

13. Bureau Veritas Formación. (2011). *Logística Integral*. Fundación Confemetal.
14. CDI Lean Manufacturing. (2012). *Estandarización de procesos de producción Valencia*. Recuperado el 2015, de CDI consultoria: <http://www.cdiconsultoria.es/estandarizacion-de-procesos-de-produccion-valencia>
15. CEDATOS. (Abril de 2011). *La inseguridad en el Ecuador*. Obtenido de http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=86
16. Chase, R. B., & Jacobs, F. R. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros*. México: McGraw-Hil.
17. Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill Education.
18. Collier, D. A., & Evans, J. R. (2009). *Administración de operaciones Servicios, bienes y cadenas de valor*. Cengage Learning.
19. Comité de Comercio Exterior - COMEX. (04 de enero de 2015). *Ecuador aplica desde este 5 de enero salvaguardias a Colombia y Perú, según Comex*. Recuperado el 2015, de Diario El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4399266/ecuador-aplica-este-5-enero-salvaguardias-colombia-peru-segun-comex>
20. Conex Logistics. (18 de Octubre de 2011). *Nuestra Empresa*. Obtenido de <http://www.conexl.com.ec/index.php/component/content/?view=featured>
21. David, F. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
22. David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
23. Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Education.
24. Ecuador Legal Online. (4 de enero de 2016). *Derechos y obligaciones del trabajador y empleador*. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/comment-page-12/>
25. El Ergonomista. (2009). *¿Qué es el entorno empresarial?* Recuperado el 2015, de <http://www.elergonomaista.com/3ab12.html>
26. Empresa e Iniciativa Emprendedora - EIE. (02 de octubre de 2011). *¿Qué es el entorno empresarial?* Recuperado el 2015, de Empresa e iniciativa emprendedora: <http://www.empresaeiniciativaemprendedora.com/?Que-es-el-entorno-empresarial>

27. Gómez, M. (12 de Agosto de 2011). *Agregación de Valor*. Obtenido de Mercadeo Bloggsport: <http://monigomez-mercadeo.blogspot.com/2011/08/agregacion-de-valor.html>
28. Google Maps. (2016). *Ubicación*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Centro+Logístico+de+Carga+NAIQ+-+TCC-+SENAE+-+Agencias+de+Carga+Ecuador/@-0.1283578,-78.3660858,14z/data=!4m2!3m1!1s0x91d5927a042e3713:0x477f7ed4cc99267b>
29. Guerrero, G. (2013). *Manual de calidad*.
30. Harrington, J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
31. Herrera, R., & Baquero, M. B. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de El mayor portal de gerencia: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/%5BPD%5D%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf>
32. Koontz. (2012). *¿Que es un procedimiento en una empresa?* Recuperado el 2015, de Web y Empresas: <http://www.webyempresas.com/que-es-un-procedimiento-en-una-empresa/>
33. Linares. (12 de abril de 2009). *Concepto de Marketing*. Recuperado el 2015, de Maketeando: http://www.marketeando.com/2009/04/origen-del-termino-y-concepto-del_6994.html
34. Mendoza Colamarco, E. (21 de noviembre de 2015). *Ediciones de la Revista Jurídica*. Recuperado el 2015, de Revista Jurídica: http://www.revistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=162&Itemid=27
35. Michael, P. (2002). *Ventaja competitiva*. México: Compañía editorial continental.
36. Minchala, F. (11 de marzo de 2015). *Incertidumbre por el aumento de aranceles*. Obtenido de Diario El Tiempo: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/158865-incertidumbre-por-el-aumento-de-aranceles/>
37. Ministerio de Comercio Exterior. (2014). *Que son barreras arancelarias*. Recuperado el 2015, de Pro Ecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-arancelarias/>
38. Murúa, C. A. (2012). *Mejoramiento de los procesos administrativos*. Recuperado el 2015, de J. Vazquez y Asociados: <http://www.jvazquezysociados.com.ar/files/Mejoramientodeprocesos.pdf>
39. Padilla Pérez, R. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*.

40. Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. Mexico.
41. Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Colombia: Planeta Colombiana.
42. Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva*.
43. Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*.
44. Porter, M. E. (2013). *La Cadena de Valor de Michael Porter*. Recuperado el 2015, de Wen y Empresas: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
45. Primax. (2015). *Atimasa*. Obtenido de <http://www.primax.com.ec/>
46. Quijano, G. (9 de Octubre de 2016). *Marketing y Finanzas*. Recuperado el 1 de Julio de 2017, de Pasos Claves en la Gestión de la Cadena de Suministro: <https://www.marketingyfinanzas.net/2016/10/como-hacer-una-cadena-de-suministro/>
47. Restrepo, J. (03 de mayo de 2007). *Confianza del pueblo ecuatoriano en el gobierno, sus instituciones y organizaciones*. Recuperado el 2015, de Ecuador: gobierno, instituciones y desarrollo: <http://noticiasdeecuador1.blogspot.com/2007/05/confianza-del-pueblo-ecuatoriano-en-el.html>
48. Salazar, R. (4 de Abril de 2011). *La delincuencia en el Ecuador*. Obtenido de <http://msig-ricardosalazar.blogspot.com/>
49. Salgado, M., & Altamirano, A. (09 de Abril de 2011). *Legislación Ambiental en Ecuador*. Recuperado el Noviembre de 2015, de Gestión ambiental: http://gestionambientaleda.blogspot.com/2011/04/legislacion-ambiental-en-ecuador_09.html
50. Servicios de Asistencia Técnica - SAT. (14 de enero de 2010). *Servicio postventa*. Recuperado el 2015, de Consumoteca: <http://www.consumoteca.com/electrodomesticos/servicios-de-asistencia-tecnica-sat/servicio-postventa/>
51. Sintec. (2017). *Sintec Customer & Operations Strategy*. Obtenido de <http://www.sintec.com/consultoria/consultoria-en-cadena-de-suministro/>
52. Teojama Comercial. (2015). *Quienes somos*. Obtenido de <http://www.teojama.com/Quienes-somos/>
53. The Twenty Ten Theme. (29 de septiembre de 2011). *Definición del servicio de transporte de carga*. Obtenido de Transporte de carga de pits:

<https://transportedecargadepits.wordpress.com/2011/09/29/definicion-del-servicio-de-transporte-de-carga/>

54. Thompson. (2006). *Definición Concepto Venta*. Obtenido de Promonegocios: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>
55. Thompson, I., & Bull, A. (Abril de 2002). *La congestión del tránsito urbano: causas y consecuencias económicas y sociales*. Recuperado el 2015, de http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/19336/lcg2175e_bull.pdf
56. Toro, M. (s.f.). Caracterización de procesos.
57. Transkamojj Transporte Pesado S.A. (2013). *Servicios*. Obtenido de <http://transkamojj.com/#services>