

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA FRANQUICIA DE SERVICIOS DE**  
**PAQUETERÍA SERVIENTREGA UBICADA EN EL SECTOR LA**  
**CAROLINA, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

**AUTOR: KARLA SOFÍA BARAHONA SAQUICELA**

**DIRECTOR: MGTR. PABLO HERNÁNDEZ**

**LÍNEA DE TRABAJO: PRAXIS SECTORIALES DEL MERCADEO**  
**ANALÍTICO, ESTRÉGICO Y OPERATIVO.**

**QUITO, FEBRERO 2019**



**DIRECTOR:**

MGTR. PABLO HERNÁNDEZ

**INFORMANTE:**

MGTR. FRANCISCO MOSCOSO

MGTR. JAQUELINE ARELLANO

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser parte fundamental de mi vida, por guiarme paso a paso en este largo camino, me ha brindado la sabiduría necesaria para tomar las decisiones adecuadas y poder culminar esta etapa de mi vida con éxito

A mi madre, que ha estado junto a mí cada día, preocupada por absolutamente todo, dándome palabras de aliento en las mañanas difíciles y noches largas de estudio, porque ha sido mi inspiración y mi ejemplo a seguir.

A mi padre, por siempre creer en mí y apoyarme en los momentos más duro de mi carrera universitaria, por los consejos que me da día a día para ser una gran persona y profesional.

A mi familia en general por estar pendiente de mí y reconfortarme con palabras de aliento cuando lo necesitaba.

A mis amigos, mis colegas, que hicieron que cada día sea diferente con tristezas y alegrías, por ser muchas veces el apoyo que faltaba para seguir adelante, los cuales seguirán siendo parte fundamental de mi vida. Mil gracias.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por los valores y enseñanzas que me deja.

Y gracias a mi director Pablo Hernández, por sus enseñanzas como docente y como director de este trabajo, por su tiempo, paciencia y conocimientos.

***Karla Barahona***

## **DEDICATORIA**

A Dios porque esta ha sido su voluntad, A mis padres por el infinito amor que me dan siempre y por el arduo trabajo que realizan día a día, A mi familia que ha estado apoyándome en este largo camino.

***Karla Barahona***

## ÍNDICE

1.	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	1
1.1	Análisis interno - cadena de valor.....	1
1.1.1	Actividades primarias .....	1
1.1.2	Actividades de apoyo.....	11
1.2	Análisis del ambiente de marketing .....	13
1.2.1	Microambiente .....	13
1.2.2	Macroambiente .....	21
1.3	FODA.....	25
2	ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN DE ACCIONES .....	26
2.1.1	Matriz factores claves de éxito: (FCE).....	33
2.1.2	PAI (Priorización Análisis Interno).....	33
2.1.3	Evaluación del nivel de competitividad de la empresa (EAI) .....	35
2.1.4	PAE (Priorización Análisis Externo).....	36
2.1.5	Evaluación del grado de atraktividad del ambiente externo (EAE) .....	38
2.1.6	Evaluación de fortalezas y debilidades de la competencia y detección de los más importantes y más cercanos (pc) .....	39
2.1.7	Matriz interna y externa (i-e).....	40
2.1.8	Matriz Peyea - matriz posicionamiento estratégico y evaluación de acciones...41	
3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	45
3.1	Selección de la estrategia competitiva genérica.....	45
3.2	Definición de los objetivos de marketing .....	45
3.4	Determinación de la muestra.....	51
3.5	Diseño de la encuesta .....	52
3.6	Análisis de los resultados de la encuesta.....	54
3.7	Guía de entrevista.....	62
3.8	Análisis de los resultados de la entrevista.....	63
3.9	Análisis base de datos .....	66
3.10	Análisis por variable .....	72
3.11	Selección de los segmentos meta .....	74

3.12	Diseño de la estrategia de posicionamiento .....	74
3.13	Diseño de las estrategias de la mezcla de marketing .....	75
3.13.1	Producto .....	75
3.13.2	Precio .....	77
3.13.3	Promoción .....	77
4	ESTUDIO Y ANÁLISIS FINANCIERO.....	76
4.1	Presupuesto plan de marketing.....	76
4.2	Ingresos netos y rendimiento .....	83
4.3	Recuperación de la inversión .....	84
4.3	Cronograma.....	85
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	84
5.1	Conclusiones .....	84
5.2	Recomendaciones.....	88
	BIBLIOGRAFÍA .....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipo de Mercancías.....	3
Tabla 2. Lista de precios .....	4
Tabla 3. Segmentación.....	13
Tabla 4. Servicios Laarcourier.....	16
Tabla 5. Servicios Urbano .....	17
Tabla 6. Servicio Tramaco.....	18
Tabla 7. Debilidades y Amenazas.....	25
Tabla 8. Oportunidades y Amenazas .....	28
Tabla 9. Fortalezas.....	26
Tabla 10. Debilidades .....	26
Tabla 11. Oportunidades.....	32
Tabla 12. Amenazas.....	32
Tabla 13. Matriz Factores claves de éxito Servientrega .....	33
Tabla 14. Matriz priorización debilidades Servientrega.....	34
Tabla 15. Matriz priorización fortalezas Servientrega.....	34
Tabla 16. Matriz evaluación ambiente interno .....	35
Tabla 17. Matriz priorización oportunidades Servientrega .....	37
Tabla 18. Matriz priorización amenazas Servientrega.....	37
Tabla 19. Matriz evaluación ambiente externo.....	38
Tabla 20. Matriz detección competidores más importantes y cercanos .....	39
Tabla 21. Resultados obtenidos en las matrices EAE y EAI.....	40
Tabla 22. Fuerza financiera .....	41
Tabla 23. Ventaja competitiva.....	41
Tabla 24. Estabilidad del ambiente.....	42
Tabla 25. Fuerza de la industria.....	42
Tabla 26. Resultados matriz PEYEA.....	42
Tabla 27. Rejilla.....	46
Tabla 28. Cuestionario preliminar .....	48
Tabla 29. Factores importantes para evaluar el servicio.....	54
Tabla 30. Factores importantes para el cliente .....	55

Tabla 31. Nivel de satisfacción del cliente con el servicio .....	56
Tabla 32. Nivel de aceptación a pagos adicionales .....	57
Tabla 33. Nivel de aceptación a nuevas formas de pago .....	58
Tabla 34. Preferencia en formas de pago.....	59
Tabla 35. Nivel de aceptación a pago mensual (crédito).....	59
Tabla 36. Nivel de aceptación a montos propuestos para pago anticipado .....	60
Tabla 37. Preferencia a medios de comunicación.....	61
Tabla 38. Datos de los entrevistados .....	63
Tabla 39. Factores importantes para evaluar el servicio.....	64
Tabla 40. Factores preferenciales del cliente para elegir una marca .....	64
Tabla 41. Nivel de aceptación a nuevas formas de pago .....	64
Tabla 42. Medios de comunicación adecuados para recibir información.....	65
Tabla 43. Campañas publicitarias efectivas.....	65
Tabla 44. Productos preferenciales para promociones .....	66
Tabla 45. Organizaciones clave para alianzas comerciales .....	66
Tabla 46. Cantidad de envíos (documentos).....	67
Tabla 47. Cantidad de envíos (carga) .....	67
Tabla 48. Cantidad de envíos (especiales).....	68
Tabla 49. Cantidad de documentos, carga y especiales Quito (envío mensual, año 2017,2018).....	69
Tabla 50. Cantidad de documentos, carga y especiales Guayaquil (envío mensual, año 2017,2018).....	70
Tabla 51. Cantidad de documentos, carga y especiales Cuenca (envío mensual, año 2017,2018).....	71
Tabla 52. Cantidad de documentos, carga y especiales Otros (envío mensual, año 2017,2018).....	72
Tabla 53. Presupuesto .....	76
Tabla 54. Ventas y rendimiento sin acciones .....	83
Tabla 55. Ventas y rendimiento con acciones .....	84
Tabla 56. Cronograma .....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Plantilla de datos obligatorios .....	5
Figura 2. Campaña canje-pago “Pony Balones” .....	8
Figura 3. Campaña "Mi experiencia Messi" .....	9
Figura 4. Matriz IE.....	40
Figura 5. Resultado matriz PEYEA.....	43
Figura 6. Factores importantes para evaluar el servicio .....	54
Figura 7. Factores importantes para el cliente .....	55
Figura 8. Nivel de satisfacción del cliente con el servicio.....	56
Figura 9. Nivel de aceptación a pagos adicionales .....	57
Figura 10. Nivel de aceptación a nuevas formas de pago.....	58
Figura 11. Preferencia en formas de pago .....	59
Figura 12. Nivel de aceptación a pago mensual (crédito).....	60
Figura 13. Nivel de aceptación a montos propuestos para pago anticipado .....	61
Figura 14. Preferencia a medios de comunicación .....	62
Figura 15. Cantidad de documentos, carga y especiales Quito (envío mensual, año 2017,2018).....	68
Figura 16. Representación gráfica tabla 49 .....	69
Figura 17. Cantidad de documentos, carga y especiales Guayaquil (envío mensual, año 2017,2018).....	69
Figura 18. Representación gráfica tabla 50 .....	70
Figura 19. Cantidad de documentos, carga y especiales Cuenca (envío mensual, año 2017,2018).....	70
Figura 20. Representación gráfica tabla 51 .....	71
Figura 21. Cantidad de documentos, carga y especiales Otros (envío mensual, año 2017,2018).....	71
Figura 22. Representación gráfica tabla 52 .....	72
Figura 23. Envíos totales en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.....	72

## RESUMEN

Servientrega es una empresa colombiana que ha sabido posicionarse a nivel nacional e internacional, extendiendo su modelo de negocio a nuevos mercados en Sudamérica, a países como Venezuela, Perú, Ecuador, entre otros. Servientrega se ha transformado en una marca líder, a pesar de competir con empresas de renombre como son FedEx y DHL. Este éxito rotundo se debe al número de centros de soluciones que posee, ya que brinda una cobertura casi total del territorio nacional.

Uno de los puntos en los cuales opera Servientrega es la franquicia de paquetería Servientrega 98, ubicada en el sector la Carolina, Distrito Metropolitano de Quito, la misma que es objeto de estudio. El enfoque que se dio a este trabajo de titulación fue mejorar la satisfacción del cliente con respecto al servicio brindado para que pueda permanecer vigente en el sector de recepción de paquetería y correspondencia. Las estrategias diseñadas e implementadas son conservadoras, es decir permitirán a la franquicia permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa, sin correr demasiados riesgos.

El rendimiento que la franquicia manejaba sin aplicar ningún tipo de acción entre el periodo de octubre 2017 a octubre 2018 fue de \$10,623.17, la proyección estimada con la aplicación de las estrategias para el año siguiente comprendido entre noviembre 2018 a noviembre 2019 es de \$14,134, este incremento sería posible con la inversión de \$2,931.64. Para conocer la factibilidad de este plan de marketing y justificar su implementación se usó el indicador financiero conocido como ROI, el cual fue mayor a uno lo que representó la viabilidad del proyecto.

El cronograma es parte fundamental del plan para conocer el tiempo en el cual se llevarán a cabo las estrategias planteadas, el cual fue representado gráficamente.

## INTRODUCCIÓN

Servientrega es una empresa colombiana creada el 29 de noviembre 1982, por dos hermanos oriundos de Boyacá, sus operaciones iniciaron con tan solo tres envíos entre las ciudades de Bogotá, Cali y Buenaventura. Por el excelente servicio brindado pudo expandirse rápidamente por todo el territorio colombiano, para luego crecer a nivel internacional.

El primer destino internacional escogido por la casa matriz Servientrega fue Ecuador abriendo así sus puertas al primer centro de soluciones en la ciudad de Guayaquil el 06 de junio de 1994, desde entonces ha sabido como posicionarse en la mente del consumidor como marca preferida, ofreciendo más beneficios por el mismo precio de la competencia, por otro lado, cuenta con más de 450 puntos los cuales cubren todo el territorio nacional. Uno de estos es el centro de soluciones número 98, el cual será objeto de estudio de este trabajo de titulación, y que inicio sus actividades el 01 de agosto del 2017 en el sector La Carolina.

Ofrecer este servicio abarca algunos procesos, como son recepción en el mostrador, correcta digitalización de la información, la cual es obligatoria para conocer el destino del envío, etiquetado, empacado, transporte, distribución, retiro de las oficinas de Servientrega o entrega puerta a puerta; cubriendo trayectos urbanos, regionales, nacionales e internacionales.

Esté trabajo busca que se implante un plan con estrategias, tácticas y promociones de marketing que permitan a Servientrega, ganar mercado dentro del público consumidor y reducir significativamente la variabilidad en el volumen de ventas, de esta forma lograr la fidelización de los clientes, sobresalir frente a la competencia y cumplir una de las cláusulas del contrato de franquicia que habla del incremento trimestral de ventas.

## 1. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

### 1.1 Análisis interno - cadena de valor

La cadena de valor de una empresa refleja el conjunto de actividades y funciones que se encuentran relacionadas entre sí. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio (Quintero & Sánchez , 2006).

La cadena de valor está formada por tres elementos, el primero son las actividades primarias que a su vez se dividen en: logística interna, operaciones, logística externa, comercialización y ventas y servicio, el segundo elemento son las actividades de apoyo, conformada por abastecimiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos y gestión general, por último, el margen.

#### 1.1.1 Actividades primarias

“Según María Abad, las actividades de valor primarias son aquellas que sustentan la ventaja competitiva de la empresa aportando más valor a los clientes que los competidores” (Abad, 2017).

##### 1.1.1.1 Logística interna

La logística interna puede ser definida como todos aquellos procesos de la cadena de valor que tienen lugar dentro de la propia empresa. Para Servientrega es uno de los elementos más importantes, ya que de esto depende su éxito o su fracaso. Dentro de ésta clasificación se ha tomado en cuenta dos de los factores más importantes que definen esta logística.

Mercancías: Una empresa que se dedica a ofrecer los servicios de paquetería tiene como materia prima a las mercancías que recibe, como se puede observar en la tabla 1, según Assad Bucaram Servientrega cuenta con las siguientes clasificaciones. Por otro lado, en la tabla 2 se detallan las mercancías con sus respectivos precios.

Tabla 1. Tipo de mercancías

Nombre del documento	Detalle
Documentos unitarios nacionales	Envíos entregados en sobres de papel con peso inferior a 2 kilogramos.
Documentos masivos	Envíos entregados en grandes cantidades a un solo remitente, superan las 100 unidades y no sobrepasan el peso de 250 kilogramos.
Mercancía Premier	Documentos con un peso igual o superior a 2 kilogramos e igual o inferior a 150 kilogramos, o artículos y/o paquetes cuyo peso real y/o volumen es igual o inferior a 150 kilogramos, los cuales están amparados por una factura de transporte.
Apoyo promocional	Producto enfocado a brindar soporte logístico a las actividades promocionales de los clientes.
Envíos internacionales documentos	Envíos con tiempo de tránsito entre 3 y 6 días, dependiendo el lugar de destino. Se consideran todos los materiales impresos en papel que no pueden ser comercializados.
Envíos internacionales no documentos	Mercancías que no son documentos con tiempo de tránsito entre 3 y 6 días, dependiendo el lugar de destino.

Fuente: Guía para un envío óptimo (Bucaram, 2014).

Tabla 2. Lista de precios

Tarifa nacional 2018			
	Inicial	IVA	Total
<b>Documentos</b>			
Local	\$ 2.19	\$ 0.26	\$ 2.45
Cantonal / Provincial	\$ 3.35	\$ 0.40	\$ 3.75
Regional	\$ 3.70	\$ 0.44	\$ 4.14
Especial	\$ 4.33	\$ 0.52	\$ 4.85
Galápagos	\$ 6.03	\$ 0.72	\$ 6.75
10:00 AM	\$ 4.95	\$ 0.59	\$ 5.54
HOLCIM	\$ 1.07	\$ 0.13	\$ 1.20
	Inicial	Adicional	Total
<b>Mercancía</b>			
Local	\$ 2.19	\$ 0.36	\$ 2.55
Cantonal / Provincial	\$ 3.35	\$ 0.55	\$ 3.90
Regional	\$ 3.70	\$ 0.74	\$ 4.44
Especial	\$ 4.33	\$ 0.92	\$ 5.25
Galápagos	\$ 6.03	\$ 2.67	\$ 8.70

Fuente: (Barahona, Servicio Servientrega, 2018)

Empaquetado y etiquetado: Servientrega siempre se asegura que las mercancías se encuentren correctamente empacadas y etiquetadas, por lo cual siguen un proceso sumamente prolijo para no tener ninguna irregularidad. Según la Guía de un envío óptimo, los encargados de recibir el paquete primero deben solicitar al cliente que verifique la información que se colocó en el sobre o en el exterior de la caja, ya que dicha información es de suma importancia para realizar la entrega en el destino correcto, teniendo precaución con los nombres de ciudades homónimas o similares, además los datos proporcionados irán directamente en la factura (Bucaram, 2014).

A continuación, en la figura 1, se muestra una plantilla de los datos obligatorios que deben ser proporcionados por el cliente.

Figura 1. Plantilla de datos obligatorios

<b>REMITENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Identificación (cédula, ruc o pasaporte)</li><li>▪ Nombre completo o nombre de la entidad</li><li>▪ Dirección completa</li><li>▪ Teléfono completo (con extensión)</li><li>▪ Ciudad</li></ul>
<b>DESTINATARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre completo</li><li>▪ Nombre de la empresa (si aplica)</li><li>▪ Departamento u oficina (si aplica)</li><li>▪ Dirección completa y correcta. Para envíos internacionales es indispensable el código postal completo.</li><li>▪ Teléfono completo. Para envíos internacionales se debe tener en cuenta el código de área y código de ciudad.</li><li>▪ Ciudad</li></ul>

Fuente: Guía para un envío óptimo (Bucaram, 2014).

Muchas veces se deben buscar estrategias para poder evidenciar si el paquete contiene un envío prohibido de transporte, lo que incluye dinero en efectivo, joyas, cheques, entre otros. Una vez finalizados estos procesos, se procede a sellar el sobre o la caja con cinta adhesiva que cubra perfectamente cualquier orificio que pueda dañar el contenido. Por otro lado, al ingresar los datos en el sistema se generan tres documentos, una vez firmados se entrega el primero al cliente, otro se archiva para el control de la empresa y sustento del envío y el último forma parte de la etiqueta del paquete.

#### 1.1.1.2 Operaciones

Servientrega opera transportando encomiendas y/o documentación por Ecuador, Venezuela, Panamá, Perú y EEUU, ofreciendo un servicio de calidad que garantiza la seguridad de los envíos. Como primera instancia se encarga de la recolección de las mercancías, el proceso es similar para todos los tipos, recibir el envío en el mostrador, ingresar los datos del cliente que incluye información personal y dirección exacta del envío, tanto del remitente como del destinatario, luego se procede a imprimir los tres tipos de documentos, empaçar y etiquetar, además cuenta con un valor agregado para los envíos de contenido especial que son teléfonos celulares, radios, cámaras de video, tarjetas prepago, equipos de tecnología. Para estos, el proceso difiere ya que primero se debe detallar el contenido exacto del envío, solicitar el valor declarado real del contenido,

verificar que el embalaje sea el adecuado, realizar un manifiesto por separado, colocar en funda de seguridad si es necesario y color el sello “warning” firmado por el cliente.

#### 1.1.1.3 Logística externa

Servientrega cuenta con una flota de camiones, camionetas, motos y aviones que facilitan la entrega a tiempo. El pilar principal de Servientrega en su diario vivir se basa en el transporte, pues es este el objetivo de su existencia, ya que con él pueden realizar la recolección, almacenamiento y distribución de la mercancía (Quimbayo, 2011).

Dicha distribución está dividida en dos formas: La primera consiste en una entrega en oficinas, donde la franquicia o también llamado “courier de recolección” recibe las mercancías y las envía a los Centros de Soluciones, (desde ahora en adelante se denominarán “CS”), autorizados para que el cliente pueda ir a retirarlos en el horario que le parezca conveniente, dentro de las horas laborales de la empresa. Hay que tomar en cuenta que este tipo de envío no puede permanecer más de ocho días en los CS caso contrario deben retornar a la ciudad de origen junto con un documento llamado papeleta de Devolución de Envíos. Por último, la entrega a domicilio, la franquicia debe tener lista la mercancía, debidamente etiquetada y clasificada para la entrega al camión a la hora de cierre del día (06:30 pm), para que una vez revisada la cantidad de guías y el número de mercancías, estas sean ubicadas y enviadas a la oficina central, lugar donde se realizan los controles de narcóticos y armas. Una vez pasada por muestreo toda la mercadería se comienza a consignar en los camiones para las diferentes provincias, los cuales abandonan la oficina central a las 11:00 pm. Los camiones se dirigen a las zonas de acopio de las provincias para poder distribuir en los CS y a las direcciones exactas proporcionadas por el cliente (Barahona, Servicio Servientrega, 2018).

#### 1.1.1.4 Comercialización y ventas

Servientrega siempre busca satisfacer a los clientes ya que mientras el país duerme, se divierte y descansa, esta empresa recorre las calles para hacer posibles las gamas de tiempo de entrega como Entrega diario, Operación 10:00 am, Operación 24 horas, con

horarios extendidos y servicios los sábados y festivos en las principales ciudades (El tiempo, 1997).

Para la comercialización y ventas, Servientrega se ha enfocado en realizar convenios con empresas para que el cliente acuda y realice canjes, con costo y sin costo, de productos de dichas empresas. Estos con el objetivo de incrementar las visitas a los CS y dar a conocer la franquicia más cercana de la zona del cliente. Esta forma de comercialización se realiza a través de medios de comunicación principalmente por televisión, ya que son empresas fuertes, altamente conocidas. Algunos ejemplos de convenios aplicados se detallarán a continuación.

En la figura 2, se puede observar la publicidad de la campaña canje-pago “Pony Balones”, la cual se llevó a cabo del 9 de abril al 19 de mayo del 2018 y consistió en reunir seis (6) tapas de la bebida Pony Malta, contramarcadas con la palabra “Pony Balones Campeones” más \$2,50 para poder reclamar un Pony Balón en los CS Servientrega autorizados y por el valor monetario entregado se emitían facturas para el control de inventario entregado a cada CS (PonyMalta Ecuador , 2018).

En éste caso puntual el Grupo Bavaria creó ésta campaña publicitaria aprovechando un evento de alcance global como es el Campeonato Mundial de Fútbol Rusia 2018, pues los balones entregados en canje-pago tenían los colores de los países participantes en éste evento, y para tener un cubrimiento nacional se aliaron a Servientrega la cual puso a disposición de la estrategia de mercado todos sus CS.

Aquí los dos grupos comerciales cumplieron sus objetivos por igual, los cuales eran reforzar imagen, producto y plaza.

Figura 2. Campaña canje-pago “Pony Balones”



Por otro lado, en la figura 3, se puede observar la campaña conocida como “La experiencia Messi”. De igual forma con el concepto de unir marcas fuertes a la de Servientrega, se pactó una alianza estratégica con Gatorade para ser los puntos de canje a nivel país de la promoción mundialista “La Experiencia Messi” la cual contó con la imagen del jugador de fútbol profesional Lionel Messi (Botín de Oro 2018) en cada uno de los productos. La promoción consistió en el canje de tres tapas de los productos más \$2,00, posteriormente se podía reclamar un toma-todo, y por la misma cantidad de tapas más \$4,00 podía reclamar un bolso-mochila (The Tesalia Springs Company S.A, 2018).

La promoción fue un éxito para las dos marcas (Gatorade y Servientrega) por las siguientes razones:

1. Siendo Gatorade una marca y producto global, siempre es su prioridad estar vigente en los medios y en la mente de sus clientes, por lo tanto, al hacer esta promoción logró una vez más ser tendencia.

2. Mientras tanto, para Servientrega son vitales éstas alianzas por razones muy parecidas como son protagonismo en medios y clientes, así como hacer conocer sus sucursales a nivel nacional, pues las personas para realizar sus canjes buscan “su” Servientrega más cercano, lo que permite conocimiento, contacto y fidelización.

Figura 3. Campaña "Mi experiencia Messi"



Otra de las alianzas que se pactaron fue con Nestlé y su producto Leche Nido, la cual tenía como grupo objetivo a la familia y encargados del hogar.

La promoción consistió en que por la compra de Leche Nido y sus diferentes presentaciones por un valor igual o superior a \$25,00 el cliente podía reclamar un producto Nestlé (Leche Nido en polvo) en cualquier agencia de Servientrega a nivel nacional. La campaña de acuerdo a los promotores de Nestlé permitió dar a conocer la variedad de presentaciones de Leche Nido, pues la exposición en medios fue muy agresiva tomando en cuenta que se premiaba al cliente por su compra (Nido Ecuador, 2018).

Por otro lado, también se dan a conocer por medio de trípticos, los cuales contienen la información básica de la franquicia y material POP para poner en carteleras.

#### 1.1.1.5 Servicio

Para Servientrega es muy importante que los clientes estén satisfechos con el servicio que ofrece, por esta razón pone mucho énfasis cuando se trata de cumplir con los tiempos de entrega, reclamos o devoluciones para tomar medidas correctivas inmediatamente.

El Servicio postventa que realiza Servientrega puede ser realizado en las franquicias o a través de la página web, esta brinda la opción de rastreo de la guía por medio del siguiente link: <http://www.servientrega.com.ec/rastreo/multiple>, lo único que demanda este sistema es digitar el número de guía conformado por quince dígitos, que se encuentra en la parte inferior derecha de la factura, clic en buscar y empieza a realizar el rastreo desde el momento en que el envío es recibido en bodegas hasta cuando la entrega sale verificada. Esto brinda seguridad al cliente, ya que lo realiza de forma autónoma y desde la comodidad de su hogar, creando fidelidad por parte del mismo, dejando así la prueba de que Servientrega es una empresa seria que cumple con los lugares y tiempos previstos de entrega, tomando en cuenta que al ser una actividad realizada por seres humanos puede haber retrasos involuntarios por problemas en carreta o de logística. Adicional cuentan con la línea de teléfono Servientrega 1700 737843 opción 2, donde brindan atención al cliente para dar información sobre el estado del envío y de igual forma se debe proporcionar el número de guía a la persona capacitada para realizar el rastreo, tanto para envíos nacionales como internacionales (Barahona, 2018).

Una vez realizado el envío, la persona autorizada debe escanear la guía de prueba de entrega, este procedimiento se realiza a los tres días de cumplida la entrega ya que por el volumen de envío no es posible hacerlo en menos tiempo, esta prueba debe contener el día, hora, nombre y firma de la persona que recibió, lo cual permite tener un control más minucioso (Barahona, 2018).

### 1.1.2 Actividades de apoyo

Para que las actividades primarias de una empresa, sea grande o pequeña, se puedan efectuar de manera adecuada, deben estar soportadas por las actividades de apoyo, las cuales abarcan todas las actividades primarias. Dichas actividades son abastecimiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos y gestión general, las mismas que serán explicadas a continuación (Crédito real , 2018):

#### 1.1.2.1 Abastecimiento

Una de las partes más importantes de Servientrega es el abastecimiento, esta empresa analizó que es importante fidelizar su marca y fortalecerla a través de productos complementarios a la entrega que están directamente relacionados con el embalaje del envío, estos son cartones, fundas de seguridad pequeñas y grandes, fundas burbuja que vienen con el logo de la empresa. Este abastecimiento se realiza por medio del administrador del CS y por requerimiento de cada punto dependiendo de la captación de envíos o cada mes, se lleva un inventario de los mismo el cual se carga al sistema y es debidamente facturado. Esto se realiza para lograr un reforzamiento de la marca, ya que la imagen del envío debe ser impecable. Por otro lado, están las etiquetas para los datos de destinatario como de remitente y otras que marcan la calidad del envío, como son frágil, líquidos, sello de inviolabilidad, entrega 10 am, entrega sábado.

#### 1.1.2.2 Desarrollo tecnológico

El desarrollo tecnológico de Servientrega es una pieza fundamental ya que permite brindar el servicio de paquetería de una forma rápida, esto se debe a que todos los CS trabajan con un mismo software, lo cual da como resultado que las tarifas y la información sea regulada por un programa, es decir que por ningún motivo algún precio o lugar puede ser manipulado por una persona externa. Esta base constantemente es actualizada por la creación de nuevos puntos de recepción de mercadería en el país, también cuentan con un sistema cuyo nombre es “Nidesk”, plataforma que realiza la carga de información a cada uno de los puntos, además permite resolver problemas, como son los descuadres de

número respecto a las facturas físicas, cuenta con información adicional de promociones o cambios de precios y destinos. Servientrega también realiza un cierre de día, para lo cual toda la información que se ha recopilado de cada uno de los envíos llegue a la matriz y ahí se procese toda la información, por lo cual se tiene una evidencia física (guías facturas), y una evidencia digital, de tal forma se tiene un control de las personas que envían y de las que reciben (Barahona, Desarrollo Tecnológico de Servientrega, 2018)

#### 1.1.2.3 Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos que maneja la franquicia son estrictamente responsabilidad del administrador de la franquicia, de todas formas la matriz obliga a que la persona que va a prestar los servicio en cada una de las oficinas tenga la documentación en regla, como es la seguridad social, pues sin ser responsabilidad de Servientrega-Matriz se debe tener cuidado en que cada uno de los administradores de los puntos este cumpliendo con los compromisos que conlleva el contrato, el cual menciona que los empleados nacionales y extranjeros deben tener los papeles al día. Para luego brindar una capacitación total, la cual se realiza cada tres meses para mantener los conocimientos intactos, esto a su vez es evaluado por auditores operativos de Servientrega que realizan un control visual del servicio y de documentos personales (Barahona, Recursos Humanos, 2018).

#### 1.1.2.4 Margen

Cuando nos referíamos a margen estamos hablando del valor que los productos y servicios que ofrece la empresa tienen desde el punto de vista del cliente, menos los costos. Es decir, la empresa será rentable cuando su valor rebase los costos de crear el producto o en este caso en específico brindar el servicio en el counter Servientrega (Gestiopolis.com, 2001).

## 1.2 Análisis del ambiente de marketing

### 1.2.1 Microambiente

“Los elementos del microambiente afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado” (Tapia, 2009).

#### 1.2.1.1 Clientes

Todas las personas que buscan comprar un producto o contratar un servicio de forma voluntaria y que por ésta transacción realizan una transferencia de dinero se denominan clientes; y son a éstas personas a las que van dirigidos todos los esfuerzos de las empresas para satisfacer sus necesidades y requerimientos pues son la razón de ser de las mismas y de las cuales depende su éxito o fracaso (Oceano, 2000).

Tomando en cuenta que Mercado Meta se refiere a un grupo de personas u organizaciones a las que la franquicia Servientrega CS#98 República dirigirá su plan de mercadeo y toda la actividad comercial, se ha planificado la segmentación planteada en la tabla 3, con el objetivo de que elijan con más frecuencia este servicio.

Tabla 3. Segmentación

<b>Clientes individuales</b>	<b>Clientes corporativos</b>
Personas naturales ecuatorianas	Empresas
Personas naturales extranjeras	Cámaras de comercio
Emprendedores	Instituciones públicas
Pequeña empresa	Fundaciones

La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios que ésta le ofrece al consumidor y para Servientrega en particular, los clientes que requieren el servicio de Courier se enfrentan a una amplia variedad de ofertas que les prometen satisfacer sus

necesidades y es ahí donde esta marca ha logrado establecer una diferencia con sus competidores pues ha focalizado cinco factores esenciales para llevar a cabo ésta tarea: disponibilidad, receptividad, fiabilidad, exhaustividad y profesionalidad del servicio (Oceano, 2000).

#### 1.2.1.2 Competidores

Uno de los aspectos más importantes de un plan de mercadeo es estudiar, analizar y comparar a la competencia; y es en éste último punto donde se genera un nuevo concepto de gestión que ayuda a realizar ésta complicada tarea y es la evaluación comparativa, para tratar de definir éste concepto se citarán a algunos expertos en el tema:

Según Robert Camp, creador del Benchmarking, define a este proceso como la búsqueda de las mejores prácticas y su implantación. El proceso continuo de medición de los productos, servicios y prácticas frente a los competidores más duros, o en comparación con las empresas consideradas líderes (Camp, 1989).

Para mejorar es sumamente importante mirar más allá de la empresa en la cual se ópera, por lo tanto, la competencia más directa sería habitualmente, el primer lugar a donde se debe volver la mirada y el análisis, sobre todo cuando esa competencia consigue resultados significativos y en algunos aspectos está innovando en el mismo sector de mercado.

Partiendo de que la ética empresarial excluye el espionaje industrial, no es fácil conseguir información útil sobre los procesos internos de una competidora, en muchos casos el estudio de la competencia nos dice dónde estamos y dónde están los rivales, pero no como consiguieron lograr sus objetivos. Sin embargo, si se obtienen algunas ventajas reales porque la comparativa arroja diferencias claves de gestión como son: ¿Qué zonas de cobertura nuevas están implementando?, ¿Cuáles son los costos que tienen los envíos a esas nuevas zonas, ¿En qué tiempo lo están realizando?, ¿Qué presencia física están teniendo en los nuevos territorios? o ¿Qué estrategia de mercadeo están realizando? (Oceano, 2000).

El análisis de la competencia siempre tiene dos vías, por lo tanto, en el caso de Servientrega casi siempre son los que están siendo observados y analizados, pero no por eso se deja de lado la observación de la competencia, y en este caso el problema de ellos es el “yo también” pues eso les limita a copiar lo que ya se aplicó en el mercado (Oceano, 2000).

De hecho, en el tema de la observación e investigación de la competencia es indispensable y valedero saber que tomar o aplicar y que no hacerlo pues ejemplos de técnicas o estrategias que no debieron aplicarse abundan y una de las más conocidas es la de IBM, la cual siguió el camino equivocado en el momento equivocado, cuando decidió seguir fabricando grandes sistemas en vez de ordenadores personales pequeños. Para entrar de lleno en el estudio de la competencia, debemos establecer que la Evaluación Competitiva permite establecer una norma interna para un producto o servicio, de modo que permita compararlo rápida y eficientemente con la oferta de mercado. Es posible que un estudio de mercado nos proporcione la formulación diferencial inicial, pero la evaluación comparativa suministra el catalizador para el examen de los procesos que contribuyen a incorporar ese diferencial de mercado al producto o servicio (Oceano, 2000).

Entre los principales competidores tenemos a los siguientes:

Laarcourier: Empresa ecuatoriana con 19 años de permanencia en el mercado con una cobertura nacional con más de 100 destinos, cuenta con una presencia en 38 ciudades principales del país, con un total de 52 oficinas de atención al cliente y operación (GRUPO LAAR, s.f.).

En la tabla 4, se pueden observar sus principales servicios:

Tabla 4. Servicios Laarcourier

Paquetería liviana (carga)	Cajas o paquetes desde 2 hasta 30 kilos por unidad de empaque, con un tiempo de 24 horas en las ciudades principales y 48 horas en las secundarias.
Documentos	Los documentos deben ser de hasta dos kilos máximos de peso por unidad de empaque. El tiempo de entrega es dentro de las primeras 24 horas en las ciudades principales y 48 en las secundarias. La restricción es no enviar documentos con valor comercial (cheques, contratos, fideicomisos).
Valija Comercial (Movilización de Tulas o fundas de correspondencia)	Con un máximo de 5 kilogramos por ruta, con entrega urgente hasta las 9:30 am. en las ciudades principales y ciudades secundarias hasta las 11:00 am. Es un servicio para bancos y empresas de seguros.
Delivery	Servicio especializado en entregas extendidas: La característica principal es retornar una documentación firmada, que puede estar o no acompañada de requisitos específicos, para la evidencia fehaciente de la entrega.
Masivo, Movilidad de grandes volúmenes de correo.	Más de 100 unidades de un mismo tipo para la misma ciudad, destino por ciclo y con un peso menor a 500 gramos por unidad, servicio práctico para la entrega de facturas, invitaciones, encuestas etc.
UPS Ecuador Contratistas exclusivos	A partir del año 2003 se convirtieron en contratistas exclusivos de UPS (United Parcel Service) para el Ecuador, permitiendo el envío a 220 países.
LAARBOX. Compras por internet	Servicio encargado de la importación de compras realizadas por internet desde una casilla en Miami (Estados Unidos).

Fuente: Página web Laarcourier (GRUPO LAAR, s.f.)

Urbano Express: Urbano nace en el año 1996 como una compañía de correo privado doméstico en Ecuador, atendiendo a los principales bancos y tarjetas de crédito líderes del mercado, así como a telefónicas, tiendas por departamentos y toda empresa que tiene gran volumen de clientes y que recibe estados de cuenta o facturas. Tiene presencia en Ecuador, Perú y El Salvador, (Urbano, s.f.).

En la tabla 5, se pueden observar sus principales servicios:

Tabla 5. Servicios Urbano

Masivos	Estados de cuenta o cualquier otro documento informativo sin valor comercial que debe recibir una gran base de clientes.
Volantero	Distribución en mano de materiales impresos que sirve como refuerzo publicitario.
Valorados	Entrega con el debido acuse de recibo, documentos que tienen un valor y que deben ser recibidos por un destinatario específico.
Colocación de tarjetas de Crédito y Débito	Entrega de tarjetas que ha aceptado con los debidos procesos de control de entrega y acuso de recibo.
Same Day	Entregas el mismo día (am/pm) en las principales ciudades del país.
Productos delicados / Medicinas	Entregas el mismo día (am/pm) en las principales ciudades del país.

Fuente: Página web Urbano (Urbano, s.f.)

Tramaco Express Cia. Ltda.: Inicia sus actividades en la ciudad de Quito y tiene los siguientes servicios:

En la tabla 6, se pueden observar sus principales servicios:

Tabla 6. Servicio Tramaco

Valija empresarial	Es el servicio de manejo y transporte de valijas, empresariales o paquetes de hasta (30x40x10cm) lonas, tulas y/o sobres con documentos cuyo peso máximo es de hasta 5 kilos en rutas de ida y retorno a ciudades principales, secundarias y trayectos especiales con un valor fijo mensual.
Carga	Servicio de recolección, transportación y entrega de paquetería y carga a nivel local, nacional e internacional. Este servicio requiere un embalaje adecuado al tipo de producto que se transporta y la tarifa se calcula por el peso del envío. Para determinar el peso se considera el mayor entre el peso físico del envío en balanza y el peso volumétrico que se calcula aplicando la fórmula IATA (largo x alto x ancho / 5000). Los destinos y tiempos de entrega están determinados en la cobertura establecida por Tramacoexpress.
Documentos	Es el transporte y manejo de sobres con documentos a cuyo peso máximo es de hasta 2 kilos por unidad. Los tiempos de entrega dependerán del destino, cobertura y lugar geográfico donde se ejecute la entrega que se establece en la cobertura.
Entregas masivas	Es el servicio de recolección, etiquetado, ensobrado, enfundado, empaquetado y colocación de insertos, actualización de base de datos y entrega puerta a puerta de documentos en cantidades superiores a doscientos envíos por orden de trabajo con un peso de hasta 500 gramos por unidad.

Fuente: Página web Tramaco (Tramacoexpress Cia. Ltda. , s.f.)

### 1.2.1.3 Nuevos entrantes

“La frase nuevos entrantes se refiere a la relativa facilidad con la que nuevas empresas pueden competir con las establecidas” (Hellriegel, Jackson & Slocum , 2009).

En este caso de estudio, podría decirse que en el tema de nuevos entrantes se deben evaluar cuatro factores: economías de escala, diferenciación de productos o servicios, requerimientos de capital y regulaciones del gobierno.

“Según Hellriegel, Jackson y Slocum, las economías de escala, se producen cuando el incremento del volumen disminuye el costo del servicio que presta la empresa” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009). Éste concepto se aplica en Servientrega en el tema de “masivos”, pues a partir de una cantidad específica de envíos, 100 unidades por zona y por característica de envío, el costo baja considerablemente.

“La diferenciación de productos, se refiere a la singularidad del servicio de una empresa en tanto de su calidad, precio, imagen de marca o atención al cliente que le permita tener una ventaja sobre los servicios de la competencia. Se trata de un instrumento o estrategia que emplean las organizaciones para ganarse la lealtad de los clientes a sus servicios” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, pág. 130).

Servientrega ha utilizado una estrategia diferenciadora al tener oficinas propias en todo el país y lo ha logrado con puntos directos o indirectos (franquicias), esto ha marcado un hito en el país pues la empresa tiene más oficinas propias de recolección y entrega de encomiendas que la propia empresa estatal de correos. La cobertura total del país ha generado fidelización pues el usuario de Servientrega sabe que sus envíos pueden llegar a cualquier zona directamente sin intermediarios y con un rastreo personalizado.

Los requerimientos de capitales se refieren al dinero que se necesita para financiar el equipo, comprar suministros, comprar o arrendar inmuebles, contratar personal etc.

El tener un cubrimiento total del país con oficinas propias o con la llegada de vehículos de la empresa, demandaría una inversión millonaria; pero al considerar compartir un porcentaje atractivo de sus utilidades con los franquiciados hizo que ésta forma de negocio sea atractiva y permita bajo esta modalidad abrir oficinas de forma masiva, otorgando así al cliente facilidades de envío, retiro o entrega de encomiendas de forma segura bajo una misma filosofía de servicio.

“La regulación del gobierno, es una barrera a la entrada, cuando impide o restringe la posibilidad de que nuevas empresas del servicio” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009). Para éste segmento de mercado, las regulaciones del gobierno no impiden el apareamiento de nuevos competidores, es más bien el giro del negocio el que hace complicado este proceso, pues toda la logística y la inversión son muy altas para ser implementadas, más bien lo que se ha dado son alianzas estratégicas para poder ofrecer mejores servicios.

#### 1.2.1.4 Bienes y servicios sustitutos

“En un sentido general, todos los competidores producen bienes o servicios sustitutos, es decir bienes o servicios que sin gran problema puedan reemplazarlos” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009). En el segmento de mercado del servicio de Courier unos sustitutos importantes son: Laarcourier, Urbano Express o Tramaco Express, todos ellos tratando de ofertar servicios con costos parecidos, pero no con el cubrimiento nacional que sí ofrece Servientrega.

#### 1.2.1.5 Proveedores

“El poder de negociación de los proveedores a menudo controla que tanto pueden incrementar sus precios por encima de sus costos y reducir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen sin perder clientes” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009). En el caso de la franquicia Servientrega los costos que los proveedores aplican no afectan directamente el precio del servicio prestado, más bien resta el porcentaje de utilidad pactado; siendo éstos el arriendo del local, la cantidad de personal que requiere para la mejor atención y sus sueldos, la utilización de servicios básicos, o la implementación de telefonía celular como factor diferenciador de atención, que redundo en mayor cantidad de clientes.

## 1.2.2 Macroambiente

“El entorno general representa un amplio conjunto de factores que influyen, de forma directa o indirecta, en las organizaciones de todas las industrias. Este entorno incluye el tipo de sistema económico y la situación de la economía, el tipo de sistema político, la tecnología, la demografía, la formación cultural y a los competidores” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, pág. 115) .

### 1.2.2.1 Factores económicos

“Los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas” (Ortiz, 2014).

Las franquicias no pueden ser catalogadas como un proyecto totalmente sostenible, ya que están sujetas a la variabilidad económica, es decir si la economía de un país crece, también las franquicias crecerán. Existen factores de riesgo como contraprestaciones económicas y obligaciones que se deben asumir, a pesar de ciertas dificultades, si es comparada con otros negocios es totalmente viable, debido a que muchas cifras muestran que alrededor de un 5% del total de las franquicias se descontinúan cada cinco años, comparado con 50% de negocios nuevos independientes (Cabanilla & Moncayo , 2007).

Entre los factores económicos que podría afectar como tal a la franquicia Servientrega se encuentran:

La inflación, esta es la tasa en la cual el precio de los bienes y los servicios aumentan. Es el resultado de varios factores, incluyendo un aumento en el coste de la fabricación, el transporte y la venta de las mercancías, para Servientrega el transporte se vería afectado por el alza en los precios de combustible ya que la transportación de mercancías se incrementa, lo cual provoca que los precios de los envíos se vean afectados, ya que es una de las actividades principales del servicio de paquetería, a pesar de esto Ecuador cuenta con una inflación del 0.42% lo cual ha provocado que los precios se mantengan estables (Root, s.f.).

Otro factor es la conveniencia del cliente. Las organizaciones de la nueva economía tendrán éxito si crean conveniencia para sus clientes, Servientrega a pesar de brindar un servicio de calidad debe seguir creciendo para ofrecer muchas más facilidades, un punto débil respecto a su competencia es la forma de pago ya que únicamente se realiza en efectivo o en la forma crédito a diferencia de Fedex que realiza la entrega del paquete y todas las transacciones financieras se pueden manejar por medio de PayPal, Inc. De esta forma ahorran gastos de manejar documentación y controles previos (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009).

Por último, la competencia sin fronteras, Servientrega para poder realizar las entregas no ocupa ningún activo de la empresa ya que los camiones son tercerizados, es decir se realiza un contrato con la persona que tiene el camión con las condiciones que debe tener el mismo y las obligaciones que debe incluir, ahorrando de esta forma costos en camiones innecesarios o mantenimiento, trasladando estos costos a los clientes por medio de sus precios bajos, (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009).

#### 1.2.2.2 Factores políticos legales

Los factores políticos o legales no han afectado a Servientrega, tanto en el ámbito de franquicias o como del servicio que ofrece. Incluso se puede evidenciar la falta de legislación sobre la materia de franquicias lo que convierte al Ecuador en un paraíso para los franquiciantes que son los que en verdad imponen condiciones a los inversionistas, esto a largo plazo puede provocar la aparición de monopolios, de competencia desleal, desequilibrio empresarial y sobre todo la falta de interés público (Cabanilla & Moncayo , 2007).

La migración por parte de Venezuela hacia Ecuador ha sido un factor determinante en estos últimos años ya que es una realidad que por temas políticos internos del país vecino muchas familias se han visto obligadas a salir de su país, un gran porcentaje de los envíos son realizados por ciudadanos venezolanos que en un esfuerzo desesperado por ayudar a su familia están dispuestos a pagar valores altos en los envíos, ya que las mercancías más

comunes son medicinas, ropa y en ciertas ocasiones alimentos no perecibles en grandes cantidades, por esta razón el peso incrementa el precio del envío.

#### 1.2.2.3 Factores culturales

El Ecuatoriano se caracteriza por ser una persona desconfiada en relación al envío y recepción de documentos, hecho que se ha dado por el mal servicio que la empresa estatal “Correos del Ecuador” ha dado a lo largo de los años, ya que siempre se evidencian irregularidades como robos, pérdidas y daños a las mercancías, esto provocó una cultura de entrega personal en primera instancia y de desconfianza en el sistema de Courier en general, afectando a una de las condiciones que se requieren para ser un envío óptimo, el cual es llevar el paquete abierto para su inspección y su embalaje posterior, por esta razón en muchos casos los clientes llevan sumamente embalados y sellados los productos, lo que provoca que se deban abrir e inspeccionar creando malestar y pérdida de tiempo.

Otro problema es la falta de cultura en el cumplimiento de uno de los procesos más importantes para realizar el envío, esto es incluir la información correcta y completa tanto de remitente como de destinatario en el envío, ya que de este proceso depende el éxito de la operación, además a este problema se suma que en muchas zonas rurales del Ecuador aún no existe una nomenclatura y numeración correcta en las calles y avenidas. Por último, la impaciencia que tiene el cliente al momento de hacer el envío puesto que hay un proceso que se debe llevar a cabo y que tiene su tiempo de elaboración.

#### 1.2.2.4 Factores demográficos

“La demografía se entiende como las características de un grupo de trabajo, organización, mercado específico o diversas poblaciones” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009).

Servientrega al trabajar directamente con los clientes está sujeta a la creciente diversidad, las personas hoy en día buscan que se brinde un trato justo independientemente de su orientación sexual, de su color de piel, de su nacionalidad o edad, por esta razón es importante mantener las capacitaciones que brinda Servientrega matriz en Quito hacia

sus franquicias para eliminar la discriminación y mejorar la relación con clientes, proveedores y empleados, incluso se puede aplicar en la gestión de recursos humanos ya que los CS deben estar abiertos a contratar empleados capaces de brindar un buen servicio sin importar su diversidad. Está sujeta también a desafíos gerencial ya que en la actualidad los futuros empleados buscan crecer en su trabajo y sentir que aportan a la sociedad, por esta razón es importante brindar un ambiente laboral justo, abierto, flexible, sensible en el cual puedan ser productivos, también es una realidad que cada vez menos personas están dispuestas a sacrificar su vida personal y familiar a cambio del éxito en su carrera ya que los tiempos han cambiado.

#### 1.2.2.5 Factores ambientales

“Estos factores son fuerzas externas incontrolables que afectan el modo de operar de una empresa, a menudo requieren cambios en la operación, administración, producción y comercialización de los productos o servicios que ofrece” (InvertirForex, 2013).

Servientrega se encuentra totalmente sujeto con este tipo de factores ya que el servicio que ofrece consiste en desplazarse de un lado al otro para que las mercancías puedan llegar a su lugar de destino. Sin embargo, a pesar de todo el esfuerzo que realiza la franquicia para cumplir con los horarios y destinos de entrega, pierde totalmente su control cuando se trata de factores ambientales. Es una realidad que el Ecuador tiene un clima muy variado e impredecible lo cual provoca el retraso de las mercancías ya que muchas veces los camiones o motorizados no se encuentran preparados para los cambios repentinos del medioambiente. Es común que en la época de invierno las dos carreteras que conectan gran parte de la Costa con Quito y la Sierra central del país queden interrumpidas por los deslaves, estas son Alóag-Santo Domingo y Quevedo-La Maná-Latacunga provocando que se tomen vías alternas o se regrese la mercancía a la matriz.

El Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) del ministerio peruano en el año 2017 informó que habría una ausencia de la alteración climática, que provoca lluvias, inundaciones y deslizamientos por el calentamiento de la temperatura del mar, además señaló que se había tomado en consideración el monitoreo y el análisis, así como los

resultados de las agencias internacionales de pronóstico, para considerar la persistencia de las condiciones neutras tanto en la región Niño, que comprende a Perú y Ecuador, así como en el Pacífico Central, hechos que se han venido desarrollando a lo largo del presente año (El Comercio, 2017).

### 1.3 FODA

En la tabla 7 y 8, se puede observar la matriz FODA, la cual cuenta con debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades respectivamente, dividida a su vez en factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y factores de competencia, valorizados del uno al cinco.

Tabla 7. Debilidades y Amenazas

	DEBILIDAD			FORTALEZA	
	1	2	3	4	5
<b>Capacidad gerencial y organizacional</b>					
Uso de pensamiento estratégico				X	
Declaración de misión institucional				X	
Asignación de recursos con base en metas				X	
Adecuada estructura organizacional			X		
Delegación y descentralización				X	
Cargos significativos, estimulantes, bien remunerados				X	
Ambiente interno organizacional, cultura organizacional				X	
Estilo gerencial participativo			X		
Uso de herramientas modernas de gerencia (calidad total, gerencia por servicio, etc.)				X	
Sistema de comunicación de doble vía				X	
Sistema de compensación e incentivos			X		
Promoción del talento personal			X		

	DEBILIDAD		3	FORTALEZA	
	1	2		4	5
Desarrollo de programas de formación y capacitación			X		
Selección de personal				X	
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios		X			
Nivel de conocimiento de los roles individuales				X	
Conocimiento de la empresa y del negocio				X	
Responsabilidad social				X	
Aspectos comunitarios			X		
<b>Capacidad competitiva y de mercados</b>					
Participación en el mercado frente a los competidores				X	
Realización y uso de investigación de mercados (frente a clientes y competidores)		X			
Posicionamiento en el sector en que compite la empresa				X	
Sistema de planificación de mercados		X			
Medición del potencial del mercado		X			
Fijación de presupuestos y evaluación de cumplimiento				X	
Sistemas de control de las acciones del mercado		X			
Evaluación de costos de mercadeo		X			
Definición de rentabilidad por servicios, mercados, territorios		X			
Objetivos de la línea de servicios				X	
Estructura de la línea de servicios				X	
Evaluación y programas de "servicio al cliente"		X			
Conocimiento de los clientes sobre la oferta de servicios		X			
Nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados		X		X	

	DEBILIDAD		3	FORTALEZA	
	1	2		4	5
Objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad, presupuestos				X	
Evaluación de impacto de publicidad			X		
Estructura organizacional para el mercadeo de servicios			X		
<b>Capacidad financiera</b>					
Capacidad de inversión en nuevos proyectos		X			
Nivel de liquidez		X			
Rentabilidad operacional (margen)				X	
Rentabilidad neta final/patrimonio				X	
Nivel de endeudamiento				X	
Capacidad de obtención de crédito			X		
Eficiencia en el uso de activos			X		
Manejo de tesorería (portafolio de inversiones)			X		
Elaboración de presupuesto				X	
Administración del presupuesto				X	
Auditoría financiera				X	
Planeación tributaria				X	
Crecimiento de activos				X	
Capacidad de análisis financiero				X	
<b>Capacidad de producción, investigación y desarrollo</b>					
Instalaciones apropiadas para prestación de servicios					X
Distribución de unidades organizacionales según disponibilidad física		X			
Desarrollo de nuevos servicios		X			
Actualización tecnológica frente al sector		X			
Flujo de operaciones en la prestación de servicios				X	

	DEBILIDAD		3	FORTALEZA	
	1	2		4	5
Pronósticos sistemáticos sobre demanda por servicios				X	
Distribución geográfica nacional y regional de oficinas					X
Adaptación al cambio tecnológico			X		
Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos			X		
Nivel de costos de subcontratación				X	
Proveedores de la empresa		X			
Desarrollo de sistemas de información por áreas			X		
Sistemas de control de calidad de operaciones/servicios				X	
Indicadores de productividad				X	
Sistemas de prevención de accidentes y desastres				X	

Tabla 8. Oportunidades y Amenazas

	AMENAZA			OPORTUNIDAD	
	1	2	3	4	5
<b>Factores económicos</b>					
Disponibilidad de crédito			X		
Volúmenes de ahorro			X		
Nivel de tasas de interés			X		
Nivel de devaluación		X			
Nivel de inflación		X			
Crecimiento PIB				X	
Déficit fiscal				X	
Desarrollo del mercado de capitales		X			
Reforma tributaria				X	
Reforma cambiaria				X	
Reforma financiera				X	

	AMENAZA			OPORTUNIDAD	
	1	2	3	4	5
Apertura económica y reconversión industrial			X		
Importaciones, exportaciones					X
<b>Factores sociales/ demográficos/culturales</b>					
Crecimiento de la población				X	
Política de paz del gobierno				X	
Evolución del movimiento guerrillero			X		
El narcotráfico			X		
El terrorismo		X			
Ingreso per cápita		X			
Distribución del ingreso		X			
Hábitos de consumo y estilos de vida				X	
Nivel educativo promedio					X
Salud y bienestar social					X
Nivel de empleo					X
Distribución poblacional por edades				X	
Distribución poblacional por regiones / ciudades				X	
Tamaño del grupo familiar				X	
Actitud hacia el ahorro		X			
Actitud hacia la inversión					X
Preocupaciones éticas		X			
Actitud frente a la calidad y el servicio					X
Actitud general frente al trabajo					X
<b>Factores políticos / gubernamentales y legales</b>					
Situación política del país		X			
Futuro de los partidos políticos			X		
Plan económico del gobierno					X
Plan social del gobierno					X
Elecciones nacionales y locales			X		
La reforma constitucional			X		
Las reformas políticas			X		

	AMENAZA		3	OPORTUNIDAD	
	1	2		4	5
Reforma laboral			X		
Regulaciones del gobierno sector financiero					X
Relación con otros países					X
Tamaño del presupuesto nacional (distribución del gasto)			X		
<b>Factores tecnológicos</b>					
Herramientas de gestión administrativa				X	
Tecnología básica en la empresa				X	
Disponibilidad de sistemas de información					X
Flexibilidad de la tecnología					X
Adecuación de la tecnología					X
Cambio tecnológico futuro		X			
Nivel de inversión en tecnología					X
Capacidad tecnológica de la competencia		X			
<b>FACTORES DE COMPETENCIA</b>					
Estrategias y orientaciones de la competencia			X		
Situación administrativa de la empresa		X			
Disponibilidad de fuerza laboral		X			
Estrategias de mercado frente a la competencia			X		
Movilidad del sector (entrada/salida de empresas)			X		
Los proveedores del sector			X		
Los clientes del sector			X		
Los productos sustitutos del sector			X		
La posición competitiva y la intensidad de la competencia			X		

## 2 ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN DE ACCIONES

Es importante para la realización de este capítulo detallar la Matriz FODA, herramienta que va a permitir conocer la situación actual de la empresa, además de esta forma se puede sintetizar de mejor manera la información obtenida en el análisis interno y externo de la franquicia Servientrega. A continuación, en las tablas 9,10,11 y 12 se pueden observar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas respectivamente.

Tabla 9. Fortalezas

<b>FORTALEZAS</b>
Nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados
Objetivos de la línea de servicios
Participación en el mercado frente a los competidores
Posicionamiento en el sector en que compite la empresa
Nivel de costos de subcontratación
Sistemas de control de calidad de operaciones/servicios

Tabla 10. Debilidades

<b>DEBILIDADES</b>
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios
Realización y uso de investigación de mercados (frente a clientes y competidores)
Evaluación y programas de "servicio al cliente"
Evaluación de impacto de publicidad
Capacidad de inversión en nuevos proyectos
Desarrollo de nuevos servicios

Tabla 11. Oportunidades

<b>OPORTUNIDADES</b>
Crecimiento de la población
Actitud frente a la calidad y el servicio
Herramientas de gestión administrativa
Tecnología básica en la empresa
Disponibilidad de sistemas de información
Los clientes del sector

Tabla 12. Amenazas

<b>AMENAZAS</b>
Actitud hacia el ahorro
Situación política del país
Reforma laboral
Disponibilidad de fuerza laboral
Estrategias de mercado frente a la competencia
Movilidad del sector (entrada/salida de empresas)

### 2.1.1 Matriz factores claves de éxito: (FCE)

Los factores claves de éxito son importantes para poder alcanzar los objetivos que Servientrega va a plantear más adelante dentro de este plan de marketing, a continuación, en la tabla 13 se detallan los factores claves de éxito que se han encontrado en la franquicia Servientrega la República, con su nivel de importancia ponderado.

Tabla 13. Matriz Factores claves de éxito Servientrega

<b>Factor:</b>	<b>Importancia</b>	<b>Importancia Ponderada</b>
<b>Ubicación</b>	9	31%
<b>Horario ininterrumpido</b>	10	34%
<b>Cobertura</b>	10	34%
<b>Total:</b>	29	100%

Elaborado por: Karla Barahona.

### 2.1.2 PAI (Priorización Análisis Interno)

A continuación, se presenta en las tablas 14 y 15 las matrices de priorización de debilidades y fortalezas respectivamente, las cuales engloban el análisis interno de la franquicia Servientrega, basado en tres criterios (ubicación, horario ininterrumpido y cobertura), dentro de un rango de calificación de 0 a 9 o 0 10 dependiendo el punto clave de éxito.

Tabla 14. Matriz priorización debilidades Servientrega

<b>PAI (Priorización análisis interno)</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Horario ininterrumpido</b>	<b>Cobertura</b>	<b>Total</b>	<b>Prioridad</b>
<b>Puntos clave de éxito / Importancia – Debilidades</b>	9	10	10	-	
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios	6	5	7	174	P5
Realización y uso de investigación de mercados (frente a clientes y competidores)	8	7	9	232	P2
Evaluación y programas de "servicio al cliente"	6	8	9	224	P3
Evaluación de impacto de publicidad	8	7	7	212	P4
Capacidad de inversión en nuevos proyectos	7	0	4	103	P6
Desarrollo de nuevos servicios	8	10	9	262	P1

Elaborado por: Karla Barahona.

Tabla 15. Matriz priorización fortalezas Servientrega

<b>PAI (Priorización análisis interno)</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Horario ininterrumpido</b>	<b>Cobertura</b>	<b>Total</b>	<b>Prioridad</b>
<b>Puntos clave de éxito / Importancia – Fortalezas</b>	9	10	10	-	-
Nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados	9	8	10	261	P3
Objetivos de la línea de servicios	2	5	7	138	P4
Participación en el mercado frente a los competidores	9	9	10	271	P2
Posicionamiento en el sector en que compite la empresa	10	10	10	290	P1
Nivel de costos de subcontratación	0	10	0	100	P6
Sistemas de control de calidad de operaciones/servicios	2	7	3	118	P5

Elaborado por: Karla Barahona.

### 2.1.3 Evaluación del nivel de competitividad de la empresa (EAI)

A continuación, en la tabla 16 se presenta la matriz de evaluación de competitividad, la cual engloba las calificaciones totales de las fortalezas y debilidades de la franquicia Servientrega obtenidas en la matriz PAI, para poder calcular la efectividad ponderada de las mismas, se evaluará en un rango de calificación de 1 a 4.

Tabla 16. Matriz evaluación ambiente interno

<b>Listado de Fortalezas y debilidades</b>	<b>Calificación Total</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Evaluación de la importancia</b>	<b>Efectividad Ponderada</b>
<b>Fortalezas:</b>				
Nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados	261	11%	3	0.33
Objetivos de la línea de servicios	138	6%	2	0.12
Participación en el mercado frente a los competidores	271	11%	3	0.34
Posicionamiento en el sector en que compite la empresa	290	12%	4	0.49
Nivel de costos de subcontratación	100	4%	1	0.04
Sistemas de control de calidad de operaciones/servicios	118	5%	1	0.05

Elaborado por: Karla Barahona.

<b>Listado de Fortalezas y debilidades</b>	<b>Calificación Total</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Evaluación de la importancia</b>	<b>Efectividad Ponderada</b>
<b>Debilidades:</b>				
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios	174	7%	2	0.15
Realización y uso de investigación de mercados (frente a clientes y competidores)	232	10%	3	0.29
Evaluación y programas de "servicio al cliente"	224	9%	2	0.19
Evaluación de impacto de publicidad	212	9%	2	0.18
Capacidad de inversión en nuevos proyectos	103	4%	1	0.04
Desarrollo de nuevos servicios	262	11%	4	0.44
<b>Total:</b>	<b>2385</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>2.65</b>

Elaborado por: Karla Barahona

El promedio ponderado de dicha efectividad es de 2.65, lo que significa que en la actualidad se encuentra con en una situación interna bastante favorable.

#### 2.1.4 PAE (Priorización Análisis Externo)

A continuación, se presenta en las tablas 17 y 18 las matrices de priorización de oportunidades y amenazas respectivamente, las cuales engloban el análisis externo de la franquicia Servientrega, basado en tres criterios (ubicación, horario ininterrumpido y cobertura), dentro de un rango de calificación de 0 a 9 o 0 10 dependiendo el punto clave de éxito.

Tabla 17. Matriz priorización oportunidades Servientrega

<b>PAE (Priorización análisis externo)</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Horario ininterrumpido</b>	<b>Cobertura</b>	<b>Total</b>	<b>Prioridad</b>
Puntos clave de éxito / Importancia – Oportunidades	9	10	10	-	
Crecimiento de la población	0	8	9	170	P2
Actitud frente a la calidad y el servicio	2	8	8	178	P1
Herramientas de gestión administrativa	3	7	2	117	P6
Tecnología básica en la empresa	0	7	7	140	P4
Disponibilidad de sistemas de información	2	6	6	138	P5
Los clientes del sector	8	7	0	142	P3

Elaborado por: Karla Barahona

Tabla 18. Matriz priorización amenazas Servientrega

<b>PAE (Priorización análisis externo)</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Horario ininterrumpido</b>	<b>Cobertura</b>	<b>Total</b>	<b>Prioridad</b>
Puntos clave de éxito / Importancia – Amenazas	9	10	10	-	
Actitud hacia el ahorro	1	7	7	149	P2
Situación política del país	3	4	5	117	P4
Reforma laboral	2	8	5	148	P3
Disponibilidad de fuerza laboral	4	7	6	166	P1
Estrategias de mercado frente a la competencia	0	4	3	70	P5
Movilidad del sector (entrada/salida de empresas)	5	1	1	65	P6

Elaborado por: Karla Barahona

### 2.1.5 Evaluación del grado de atractividad del ambiente externo (EAE)

A continuación, en la tabla 19 se presenta la matriz de atractividad del ambiente externo, la cual engloba las calificaciones totales de las oportunidades y amenazas de la franquicia Servientrega obtenidas en la matriz PAE, para poder calcular la efectividad ponderada de las mismas, se evaluará en un rango de calificación de 1 a 4.

Tabla 19. Matriz evaluación ambiente externo

<b>Listado de oportunidades y Amenazas</b>	<b>Calificación Total</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Evaluación de la importancia</b>	<b>Efectividad Ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>				
Crecimiento de la población	170	11%	4	0.43
Actitud frente a la calidad y el servicio	178	11%	4	0.45
Herramientas de gestión administrativa	117	7%	2	0.15
Tecnología básica en la empresa	140	9%	4	0.35
Disponibilidad de sistemas de información	138	9%	2	0.17
Los clientes del sector	142	9%	3	0.27
<b>Amenazas</b>				
Actitud hacia el ahorro	149	9%	3	0.28
Situación política del país	117	7%	2	0.15
Reforma laboral	148	9%	3	0.28
Disponibilidad de fuerza laboral	166	10%	4	0.42
Estrategias de mercado frente a la competencia	70	4%	1	0.04
Movilidad del sector (entrada/salida de empresas)	65	4%	1	0.04
<b>Total:</b>	1600	100%	-	3.01

Elaborado por: Karla Barahona

El promedio ponderado de dicha efectividad es de 3.01, lo que significa que en la actualidad se encuentra con en una situación externa bastante favorable.

#### 2.1.6 Evaluación de fortalezas y debilidades de la competencia y detección de los más importantes y más cercanos (pc)

Por otro lado, se presenta en la tabla 20 la matriz de detección de competidores, para esto las empresas consideradas como más importantes y cercanas para Servientrega son Fedex, DHL y Correos del Ecuador.

Tabla 20. Matriz detección competidores más importantes y cercanos

Factores Clave de Éxito (FCE)	Importancia	Importancia Ponderada	Fedex		DHL		Correos del Ecuador	
			Efectividad	Ponderada	Efectividad	Ponderada	Efectividad	Ponderada
<b>Ubicación</b>	9	31%	2	62%	3	93%	2	62%
<b>Horario ininterrumpido</b>	10	34%	1	34%	2	69%	1	34%
<b>Cobertura</b>	10	34%	2	2%	2	69%	2	69%
<b>Total:</b>	29	100%	-	99%	-	231%	-	166%

Elaborado por: Karla Barahona

### 2.1.7 Matriz interna y externa (i-e).

A continuación, en la tabla 21 y figura 4 se presentan los resultados obtenidos en las matrices EAE y EAI. Con los valores obtenidos se puede observar que las estrategias que deben ser planteadas dentro de este plan de marketing deben ayudar a crecer y a construir.

Tabla 21. Resultados obtenidos en las matrices EAE y EAI

Resultado Matriz EAE	3.01
Resultado Matriz EAI	2.65

Figura 4. Matriz IE

		Puntajes de Valor Totales de la Matriz EAI		
		SOLIDO (3 a 4)	PROMEDIO (2 a 2.99)	DÉBIL (1 a 1.99)
Puntajes de Valor Totales de la Matriz EAE	ALTO (3 a 4)	I CRECER O CONSTRUIR	II CRECER O CONSTRUIR EAI; EAE (2.65;3.01)	III CONSERVAR Y MANTENER
	MEDIO (2 a 2.99)	IV CRECER O CONSTRUIR	V CONSERVAR Y MANTENER	VI CONCECHAR O ENAJENAR
	BAJO (1 a 1.99)	VII CONSERVAR Y MANTENER	VIII COSECHAS O ENAJENAR	IX COCECHAR O ENAJENAR

## 2.1.8 Matriz Peyea - matriz posicionamiento estratégico y evaluación de acciones

A continuación, se presenta la matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de acciones, formada por las tablas 22 basada en la fuerza financiera, 23 basada en la ventaja competitiva, 24 basada en la estabilidad del ambiente y 25 basada en la fuerza de la industria, lo cual a través de un promedio se podrá obtener el punto de ubicación de la estrategia dentro de la figura 3.

Tabla 22. Fuerza financiera

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>	<b>&lt; - La peor - La mejor -&gt;</b>						<b>Cantidad</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
<b>Fuerza Financiera (FF): Eje y</b>							
Utilidades					X		5
Rentabilidad						X	6
Liquidez					X		5
Riesgo del negocio		X					2
	Promedio:						4.50

Elaborado por: Karla Barahona

Tabla 23. Ventaja competitiva

<b>Ventaja Competitiva (VC): Eje x</b>	<b>-6</b>	<b>-5</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>Cantidad</b>
Calidad del servicio						X	-1
Diferenciación			X				-4
Participación del mercado						X	-1
Entregas a tiempo					X		-2
Flexibilidad en pago	X						-6
	Promedio						-2.80

Elaborado por: Karla Barahona

Tabla 24. Estabilidad del ambiente

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	< - La peor - La mejor ->						Cantidad
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	
<b>Estabilidad del Ambiente (EA): Eje y</b>							
Políticos			X				-4
Tecnológicos	X						-6
Económicos		X					-5
Sociales					X		-2
Fiscales					X		-2
De mercado				X			-3
Demanda			X				-4
	Promedio						-3.71

Elaborado por: Karla Barahona

Tabla 25. Fuerza de la industria

Fuerza de la Industria (FI) Eje x	1	2	3	4	5	6	Cantidad
Barreras de entrada		X					2
Barreras de salida			X				3
Poder político del sector	X						1
Fuerza de asociaciones o Cámaras	X						1
Estabilidad financiera					X		5
	Promedio						2.40

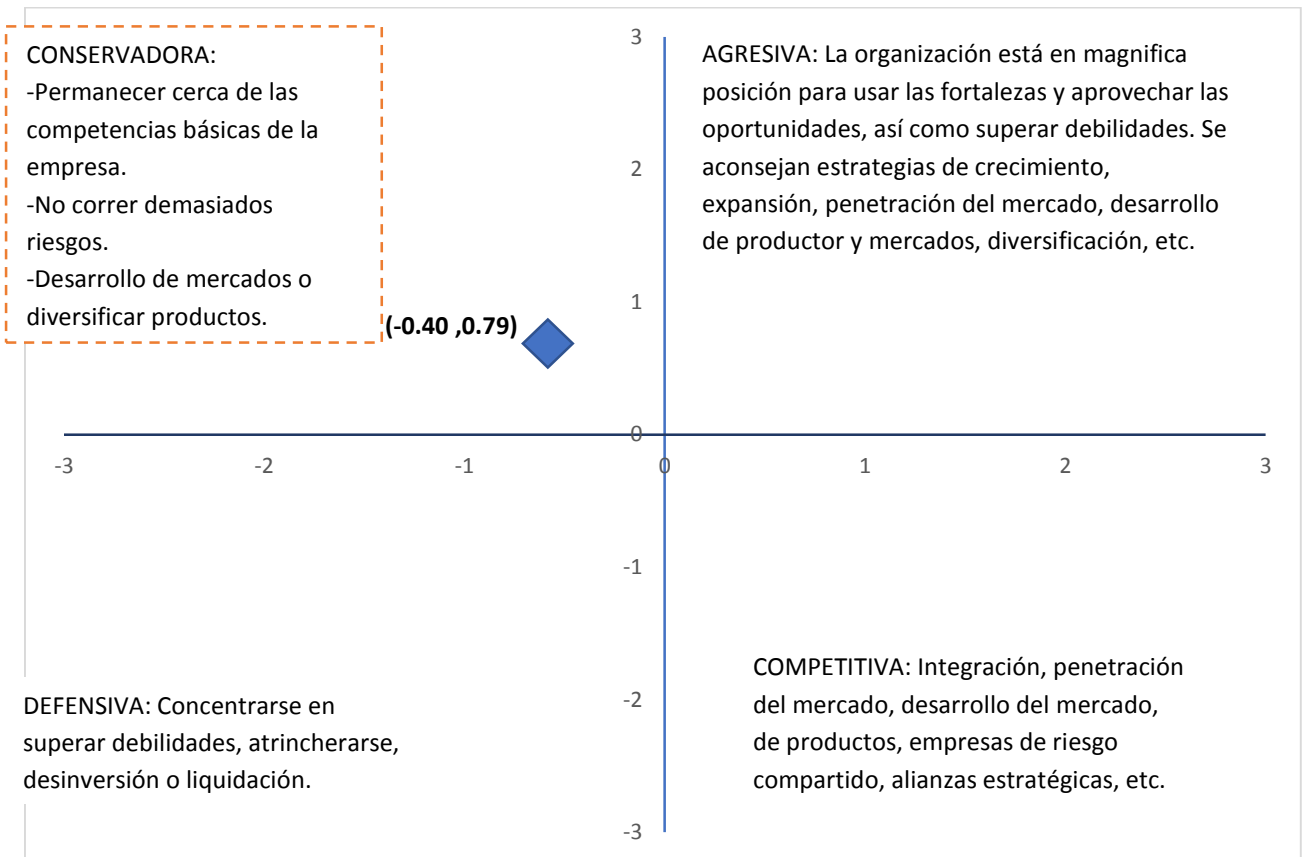
Elaborado por: Karla Barahona

A continuación, en la tabla 26 y figura 5 se presentan los resultados de la matriz PEYEA, dando los puntos -0.40 para el eje X y 0.79 para el eje Y, lo cual nos permite conocer que las estrategias deben ser conservadoras.

Tabla 26. Resultados matriz PEYEA

EJE X: VC + FI =	-2.80	+	2.40	=	-0.40
EJE Y: FF + EA =	4.50	+	-3.71	=	0.79

Figura 5. Resultado matriz PEYEA



### 3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Selección de la estrategia competitiva genérica

3.2 Definición de los objetivos de marketing

Para realizar el análisis estratégico se debe plantear en primer lugar cuales son los objetivos que ayudarán a integrar una nueva estrategia de marketing en la Franquicia de Servientrega, estos serán detallados a continuación:

#### **1.- Servicio**

Calidad. – Determinar los factores que el cliente considera importantes para calificar la calidad del servicio.

Características. – Identificar las características de envío más usadas.

Marca. – Analizar los atributos del servicio de paquetería que forjan a preferir una marca a diferencia de otra.

Empaque. – Considerar el grado de aceptación del aporte que se brinda en la identificación con etiquetas o cajas a los diferentes tipos de envíos.

Servicio. – Determinar el grado de satisfacción de los clientes en el counter.

#### **2.- Precio**

Periodo de pago. – Identificar las necesidades del consumidor por tener más variedad en formas de pago.

### **3.- Promoción**

Publicidad. – Determinar los medios de comunicación que prefiere el cliente para recibir información sobre este servicio.

Identificar las campañas publicitarias más adecuadas para este servicio.

Establecer qué tipo de productos el cliente busca en las promociones.

Relaciones públicas. - Identificar las organizaciones que permitan desarrollar alianzas comerciales para el mejoramiento de la imagen corporativa.

### **4.- Plaza**

Cobertura. – Identificar el nivel de demanda de envíos en las distintas zonas tanto en correspondencia como en carga.

Ubicación. – Determinar qué grado de incidencia tiene la ubicación y facilidades que brinda la franquicia en las ventas.

Logística. – Analizar la satisfacción del cliente con relación al tiempo de llegada de los envíos de carga y correspondencia

#### **3.3 Técnicas e instrumentos de estudio**

Una vez definidos los objetivos, se debe plantear cuáles serán las técnicas e instrumentos usados para este estudio, para lo cual se usará la ayuda de la rejilla, la cual se encuentra a continuación en la tabla 27:

Tabla 27. Rejilla

Objetivos		Cuestionario encuesta	Guía de entrevista	Revisión documental
<b>O1</b>	Determinar los factores que el cliente considera importantes para calificar la calidad del servicio.	x	x	x
		Clientes	*Empresa del giro del negocio *Clientes tipo	Tesis
<b>O2</b>	Identificar las características de envío más usadas.			x
				*Tesis *Base de datos Servientrega
<b>O3</b>	Analizar los atributos del servicio de paquetería que forjan a preferir una marca a diferencia de otra.	x	x	x
		Clientes	Clientes tipo	Tesis
<b>O4</b>	Considerar el grado de aceptación del aporte que se brinda en la identificación con etiquetas o cajas a los diferentes tipos de envíos.	x		x
		Clientes		*Tesis *Base de datos Servientrega
<b>O5</b>	Determinar el grado de satisfacción de los clientes en el Counter.	x	x	x
		Clientes	*Empresa del giro del negocio *Clientes tipo	Tesis
<b>O6</b>	Identificar las necesidades del consumidor por tener más variedad en formas de pago.	x	x	x
		Clientes	*Empresa del giro del negocio *Clientes tipo	Tesis
<b>O7</b>	Determinar los medios de comunicación para recibir información sobre este servicio.	x	x	x
		Clientes	*Empresa del giro del negocio *Clientes tipo	Tesis

	<b>Objetivos</b>	<b>Cuestionario Encuesta</b>	<b>Guía de entrevista</b>	<b>Revisión documental</b>
<b>O8</b>	Identificar las campañas publicitarias más adecuadas para este servicio.		x	x
			*Empresa del giro del negocio *Clientes tipo	Tesis
<b>O9</b>	Establecer qué tipo de productos el cliente busca en las promociones.		x	x
			Clientes tipo	Tesis
<b>O10</b>	Identificar las organizaciones que permitan desarrollar alianzas comerciales para el mejoramiento de la imagen corporativa.		x	x
			Empresa del giro del negocio	Tesis
<b>O11</b>	Identificar el nivel de demanda de envíos en las distintas zonas tanto en correspondencia como en carga.			x
				*Tesis *Base de datos Servientrega
<b>O12</b>	Determinar qué grado de incidencia tiene la ubicación y facilidades que brinda la franquicia en las ventas.	x	x	x
		Clientes	Clientes tipo	Tesis
<b>O13</b>	Analizar la satisfacción del cliente con relación al tiempo de llegada de los envíos de carga y correspondencia.	x	x	x
		Clientes	Clientes tipo	Tesis

A continuación, en la tabla 28, se procede a realizar el cuestionario preliminar en el cual se engloba los objetivos y preguntas a realizar en las técnicas e instrumentos determinados anteriormente.

Tabla 28. Cuestionario preliminar

<b>Objetivos</b>		<b>Cuestionario Encuesta</b>	<b>Guía de entrevista</b>	<b>Revisión documental</b>
<b>O1</b>	Determinar los factores que el cliente considera importantes para calificar la calidad del servicio.	¿Qué factor considera más importante para calificar como excelente el servicio de paquetería brindado por Servientrega? (por favor señale uno) *Agilidad en el counter *Aspectos físicos y ambientales del centro de soluciones *Cobertura del servicio	¿Cuáles son los factores que el cliente considera importantes para calificar como excelente el servicio de paquetería?	
<b>O2</b>	Identificar las características de envío más usadas.			Base de datos Servientrega
<b>O3</b>	Analizar los atributos del servicio de paquetería que forjan a preferir una marca a diferencia de otra.	Al momento de decidir enviar una mercancía de correspondencia o carga, ¿A cuál de los siguientes factores le da más importancia? *Tiempo (el envío llegue en el menor tiempo posible o dentro de las horas y fechas establecidas) *Ubicación (el centro de soluciones más cercano a su domicilio o lugar de trabajo) *Costo (precios bajos)	¿Cuáles son los factores que el cliente considera importantes para preferir una marca a diferencia de otra ?	

Objetivos		Cuestionario Encuesta	Guía de entrevista	Revisión documental
<b>O4</b>	Considerar el grado de aceptación del aporte que se brinda en la identificación con etiquetas o cajas a los diferentes tipos de envíos.	¿Usted estaría dispuesto a pagar un valor adicional para identificar su envío con etiquetas o cajas para brindar una mayor seguridad?		
<b>O5</b>	Determinar el grado de satisfacción de los clientes en nuestro counter.	En una escala de 1 a 5, siendo 1 nada bueno y 5 muy bueno, seleccione su grado de satisfacción con el servicio brindado en el counter		
<b>O6</b>	Identificar las necesidades del consumidor por tener más variedad en formas de pago.	<p>*¿Estaría de acuerdo que se incluyan nuevas formas de pago como débito, crédito y anticipado?</p> <p>*De las siguientes formas de pago, ¿Cuál cree que utilizaría con más frecuencias?</p> <p>Crédito / Pago anticipado / Débito</p> <p>*¿Si se incluye una forma de pago a crédito estaría de acuerdo con un pago mensual?</p> <p>*¿Si se incluye una forma de pago anticipado que le permita obtener un descuento en sus envíos ¿Cuál de los siguientes montos estaría dispuesto a pagar anticipadamente?</p> <p>\$20 a \$40 / \$41 a \$60</p> <p>\$61 a \$80 / \$81 en adelante</p>	Es necesario implementar nuevas formas de pago para este servicio	

<b>Objetivos</b>		<b>Cuestionario Encuesta</b>	<b>Guía de entrevista</b>	<b>Revisión documental</b>
<b>O7</b>	Determinar los medios de comunicación para recibir información sobre este servicio.	¿Cuál de los siguientes medios de comunicación prefiere para recibir información de este servicio?  *Redes Sociales *Correo Electrónico *Radio *Televisión	¿Cuáles son los medios de comunicación más adecuados para recibir información sobre este servicio?	
<b>O8</b>	Identificar las campañas publicitarias más adecuadas para este servicio.		¿Cuáles son las campañas publicitarias más efectivas para este servicio?	
<b>O9</b>	Establecer qué tipo de productos el cliente busca en las promociones.		¿Cuáles son los productos que prefiere el consumidor en las promociones?	
<b>O10</b>	Identificar las organizaciones que permitan desarrollar alianzas comerciales para el mejoramiento de la imagen corporativa.		¿Cuáles son las organizaciones que permiten desarrollar alianzas comerciales para el mejoramiento de la imagen corporativa?	
<b>O11</b>	Identificar el nivel de demanda de envíos en las distintas zonas tanto en correspondencia como en carga.			Base de datos Servientrega

### 3.4 Determinación de la muestra

Para calcular la muestra se utilizará el número de habitantes de la parroquia Iñaquito a la cual pertenece la Franquicia objeto de estudio. Cuenta con 44149 habitantes entre hombres y mujeres, luego se realizó una inferencia usando el porcentaje brindado por la encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011 del 22.8%, el cual representa al grupo C+, además un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 6%.

Habitantes :	44149	
Estrato C+:	22.80%	
	44149*22.80%	10065

$$n = \frac{Z^2 \cdot S^2 \cdot N}{Z^2 \cdot S^2 + e^2 \cdot N}$$

En donde:

Z = nivel de confianza

N = Número de constructoras en la ciudad de Quito

S = Máxima Varianza 0,5

e = error permitido.

Para este caso en específico tendríamos de la siguiente manera:

Z = 1,96

N = 10065

S = 0,5

e = 6%.

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5)^2 * (10065)}{(1,96)^2 * (0,5)^2 + (6\%)^2 * (10065)}$$

**n = 260**

### 3.5 Diseño de la encuesta

La siguiente encuesta se realizó para poder determinar el nivel de aceptación de la futura estrategia de marketing que se implementará.

**1.- ¿Qué factor considera más importante para calificar como excelente el servicio de paquetería brindado por Servientrega? (por favor señale uno)**

Agilidad en el counter

Aspectos físicos y ambientales del centro de soluciones

Cobertura del servicio

**2.- Al momento de decidir enviar una mercancía de correspondencia o carga, ¿A cuál de los siguientes factores le da más importancia? (por favor señale máximo tres, mínimo uno)**

Tiempo (La mercancía llegue en el menor tiempo posible o dentro de las horas y fechas establecidas)

Ubicación (El centro de soluciones más cercano a su domicilio o lugar de trabajo)

Costo (Precios bajos)

Estado de llegada del envío (documentos o carga intacta)

**3.- En una escala de 1 a 5, siendo 1 nada bueno y 5 muy bueno, seleccione su grado de satisfacción con el servicio brindado en nuestro counter**

1            2            3            4            5

**4.- ¿Usted estaría dispuesto a pagar un valor adicional para identificar su envío con etiquetas o cajas para brindar una mayor seguridad?**

Definitivamente si

Tal vez

Definitivamente no

**5.- ¿Estaría de acuerdo que se incluyan nuevas formas de pago como débito, crédito y anticipado?**

Muy de acuerdo

Me da lo mismo

No estoy de acuerdo

**6.- De las siguientes formas de pago, ¿Cuál cree que utilizaría con más frecuencia?**

Débito

Crédito

Pago anticipado

**7.- Si se incluye una forma de pago a crédito, ¿Estaría de acuerdo con un pago mensual?**

Definitivamente si

Tal vez

Definitivamente no

**8.- Si se incluye una forma de pago anticipado que le permita obtener un descuento en sus envíos ¿Cuál de los siguientes montos estaría dispuesto a pagar anticipadamente?**

\$20 a \$40

\$41 a \$60

\$61 a \$80

\$81 en adelante

**9.- ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación prefiere para recibir información de este servicio?**

Redes Sociales

Correo Electrónico

Radio

Televisión

### 3.6 Análisis de los resultados de la encuesta

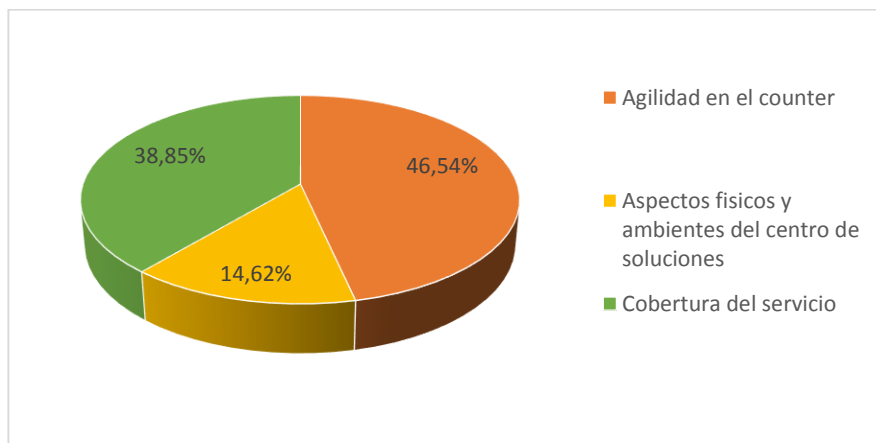
#### Pregunta 1

En la tabla 29 y figura 6 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: ¿Qué factor considera más importante para calificar como excelente el servicio de paquetería brindado por Servientrega? (por favor señale uno)

Tabla 29. Factores importantes para evaluar el servicio

Agilidad en el counter	121	46,5%
Aspectos físicos y ambientes del centro de soluciones	38	14,6%
Cobertura del servicio	101	38,8%

Figura 6. Factores importantes para evaluar el servicio



Esta pregunta se realizó para poder mejorar algunos aspectos dentro de la Franquicia, pero primero se buscaba conocer a que factor interno los clientes le daban más importancia. La encuesta arrojó que la agilidad en el counter es el más importante ya que representa el 46,5%, es decir que los clientes buscan rapidez al momento de realizar sus envíos antes que otro factor, lo cual nos permite concluir que este detalle no puede ser descuidado.

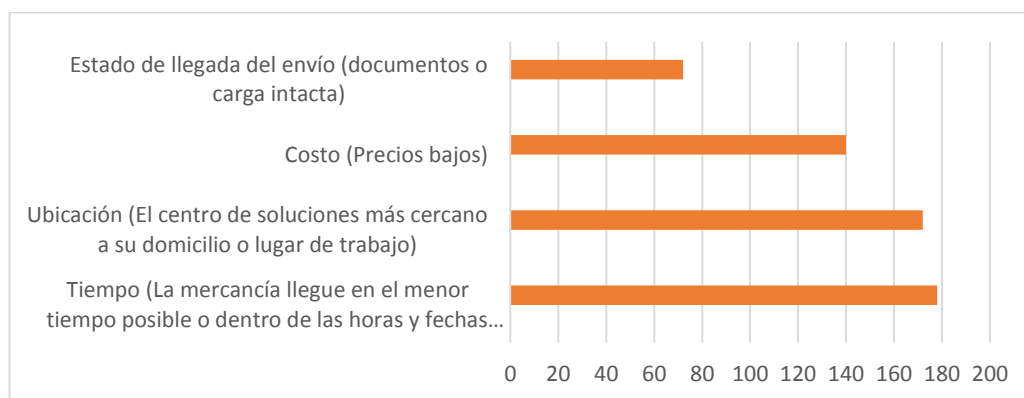
## Pregunta 2

En la tabla 30 y figura 7 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: Al momento de decidir enviar una mercancía de correspondencia o carga, ¿A cuál de los siguientes factores le da más importancia? (por favor señale máximo tres, mínimo uno)

Tabla 30. Factores importantes para el cliente

Tiempo (La mercancía llegue en el menor tiempo posible o dentro de las horas y fechas establecidas)	178	32%
Ubicación (El centro de soluciones más cercano a su domicilio o lugar de trabajo)	172	31%
Costo (Precios bajos)	140	25%
Estado de llegada del envío (documentos o carga intacta)	72	13%

Figura 7. Factores importantes para el cliente



Luego se procedió a preguntar sobre factores más externos y comunes dentro de las franquicias de la competencia, para poner más énfasis en estos procesos y mejorar la experiencia brindada, dentro de los resultados se obtuvo que al cliente le interesa mucho el tiempo de llegada de mercancía con un 32% pero también la ubicación del centro de soluciones ya que este representa un 31%.

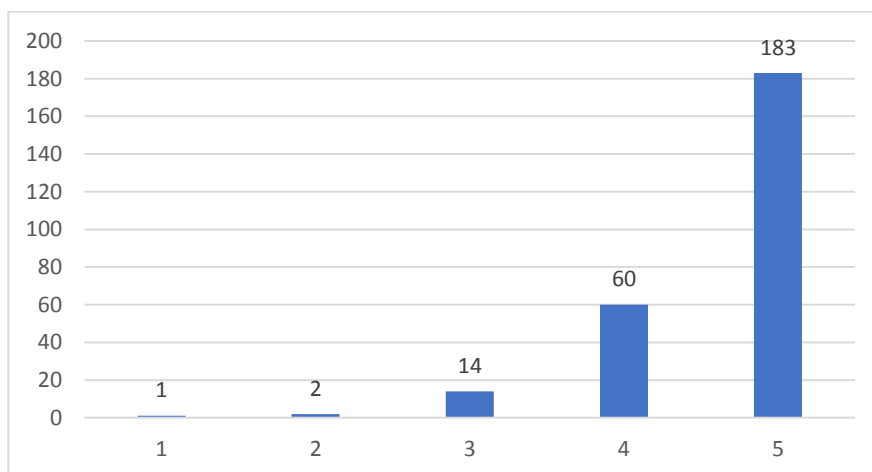
### Pregunta 3

En la tabla 31 y figura 8 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: En una escala de 1 a 5, siendo 1 nada bueno y 5 muy bueno, seleccione su grado de satisfacción con el servicio brindado en nuestro counter.

Tabla 31. Nivel de satisfacción del cliente con el servicio

1	1	0,4%
2	2	0,8%
3	14	5,4%
4	60	23,1%
5	183	70,4%

Figura 8. Nivel de satisfacción del cliente con el servicio



Con esta pregunta se buscó conocer el nivel de satisfacción que los clientes tienen con el servicio brindado en el centro de soluciones Servientrega ubicado en el sector La Carolina, ya que para poder integrar estrategias de mejorar se debe conocer la percepción actual del cliente con respecto al servicio. Se puede concluir que un 70,4% está muy satisfecho, pero aún se debe mejorar.

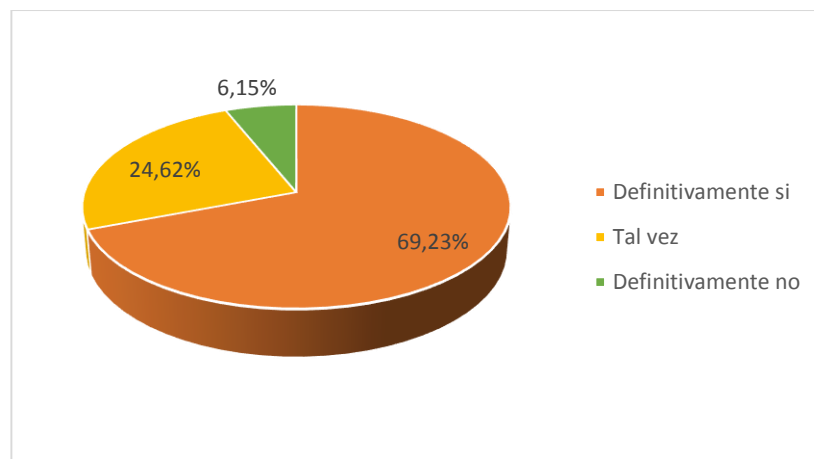
#### Pregunta 4

En la tabla 32 y figura 9 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: ¿Usted estaría dispuesto a pagar un valor adicional para identificar su envío con etiquetas o cajas para brindar una mayor seguridad?

Tabla 32. Nivel de aceptación a pagos adicionales

Definitivamente si	180	69,2%
Tal vez	64	24,6%
Definitivamente no	16	6,2%

Figura 9. Nivel de aceptación a pagos adicionales



También se buscó conocer el grado de aceptación que los clientes tiene con las etiquetas y cajas brindados por Servientrega ya que como Franquicia estos deben ser solicitados a la Matriz lo cual representa un gasto, pero se pudo concluir que los clientes si están dispuesto a pagar un valor adicional es decir que el centro de soluciones debe tener un inventario de los mismos para siempre tener el stock lleno.

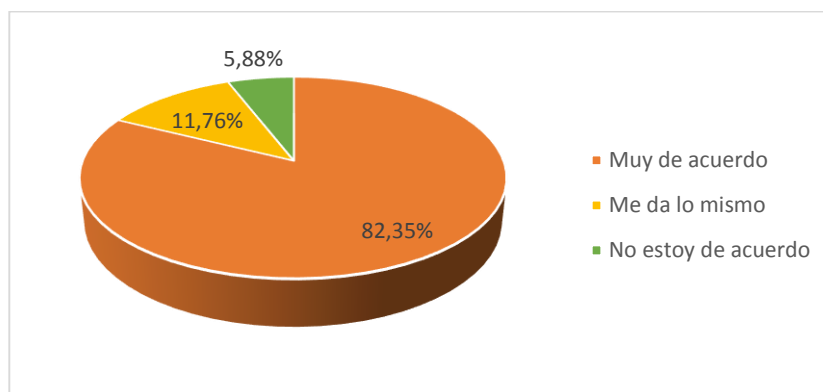
### Pregunta 5

En la tabla 33 y figura 10 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: ¿Estaría de acuerdo que se incluyan nuevas formas de pago como débito, crédito y anticipado?

Tabla 33. Nivel de aceptación a nuevas formas de pago

Muy de acuerdo	224	82,35%
Me da lo mismo	32	11,76%
No estoy de acuerdo	16	5,88%

Figura 10. Nivel de aceptación a nuevas formas de pago



Esta es la pregunta más esencial ya que Servientrega ofrece una sola forma de pago y muchas veces esto es un impedimento para el uso de este servicio, se pudo confirmar que los clientes buscan nuevas formas de pago con un resultado del 86,2% de aceptación.

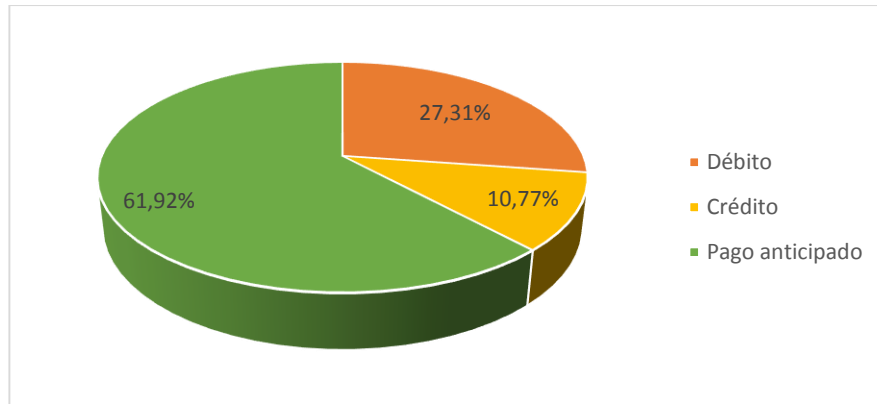
### Pregunta 6

En la tabla 34 y figura 11 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: De las siguientes formas de pago, ¿Cuál cree que utilizaría con más frecuencia?

Tabla 34. Preferencia en formas de pago

Débito	71	27,3%
Crédito	28	10,8%
Pago anticipado	161	61,9%

Figura 11. Preferencia en formas de pago



Esta pregunta va ligada con la anterior, ya que se debe determinar cuál de las formas de pago es la que los clientes usarían con más frecuencia si fuera implementada, con un 61,9% el pago anticipado obtuvo la mayoría, sin dejar de lado la importancia de un pago a débito representado con un 27.3%.

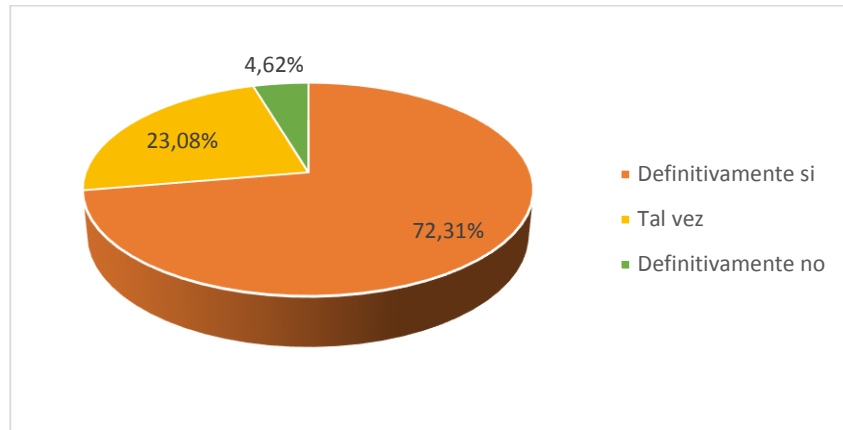
### Pregunta 7

En la tabla 35 y figura 12 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: Si se incluye una forma de pago a crédito, ¿Estaría de acuerdo con un pago mensual?

Tabla 35. Nivel de aceptación a pago mensual (crédito)

Definitivamente si	188	72,3%
Tal vez	60	23,1%
Definitivamente no	12	4,6%

Figura 12. Nivel de aceptación a pago mensual (crédito)



Se requería saber los tiempos que los clientes están dispuestos a pagar si se implementan nuevas formas de pago, en el caso específico de crédito el 72,3% están de acuerdo con un pago mensual.

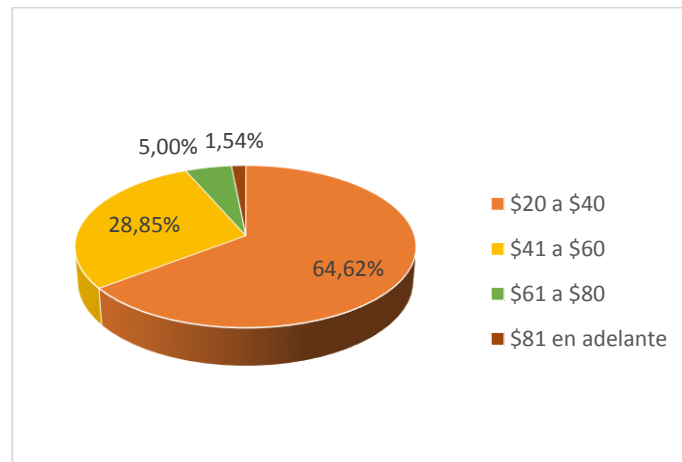
### Pregunta 8

En la tabla 36 y figura 13 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: Si se incluye una forma de pago anticipado que le permita obtener un descuento en sus envíos ¿Cuál de los siguientes montos estaría dispuesto a pagar anticipadamente?

Tabla 36. Nivel de aceptación a montos propuestos para pago anticipado

\$20 a \$40	168	64,6%
\$41 a \$60	75	28,8%
\$61 a \$80	13	5%
\$81 en adelante	4	1,5%

Figura 13. Nivel de aceptación a montos propuestos para pago anticipado



Al ofrecer una forma de pago anticipado se necesitaba conocer cuál es el monto que el cliente está dispuesto a pagar, la mayoría decidió un monto relativamente bajo de \$20 a \$40 dólares, lo cual representa un 64,6%.

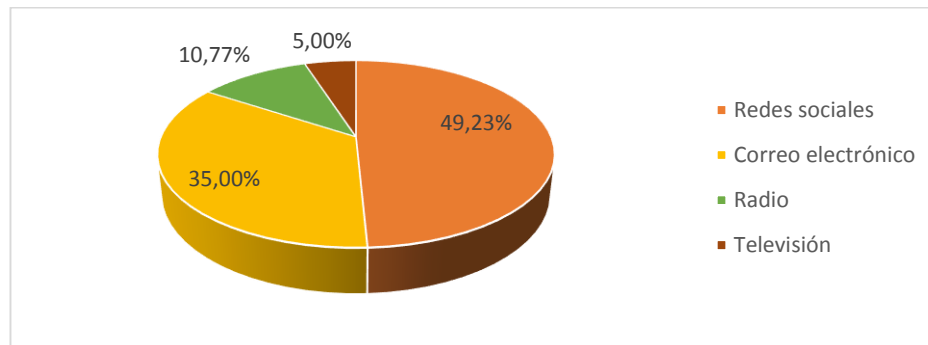
### Pregunta 9

En la tabla 37 y figura 14 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación prefiere para recibir información de este servicio?

Tabla 37. Preferencia a medios de comunicación

Redes sociales	128	49,2%
Correo electrónico	91	35%
Radio	28	10,8%
Televisión	13	5%

Figura 14. Preferencia a medios de comunicación



Por último, se quería conocer si los medios actuales por los cuales Servientrega envía información a sus clientes estaban siendo los correctos, con un 49,2% los clientes prefieren usar redes sociales, lo cual actualmente si se realiza, pero debe intensificarse.

### 3.7 Guía de entrevista

Otra de las técnicas que se usaron para obtener información y poder implementar la estrategia de marketing, se encuentra la entrevista, esta fue realizada un experto en el giro del negocio y dos clientes tipo.

#### Preguntas

1. ¿Cuáles son los factores que el cliente considera importantes para calificar como excelente el servicio de paquetería?
2. ¿Cuáles son los factores que el cliente considera importantes para preferir una marca a diferencia de otra?
3. ¿Considera que es necesario implementar nuevas formas de pago para este servicio? Si su respuesta es sí, ¿Cuál considera que es la más importante entre crédito, débito o anticipado?

4. ¿Cuáles son los medios de comunicación más adecuados para recibir información sobre este servicio?
5. ¿Cuáles son las campañas publicitarias más efectivas para este servicio?
6. ¿Cuáles son los productos que prefiere el consumidor en las promociones?
7. ¿Cuáles son las organizaciones que permiten desarrollar alianzas comerciales para el mejoramiento de la imagen corporativa?

### 3.8 Análisis de los resultados de la entrevista

Las entrevistas realizadas tuvieron una duración de aproximadamente 10 minutos, las cuales incluyeron una introducción de este trabajo de estudio y las preguntas formuladas a continuación. En la tabla 38 se presentan los datos de las tres personas que participaron en la entrevista.

Tabla 38. Datos de los entrevistados

Referencia	Nombre	Empresa
Entrevistado 1	Víctor Enríquez	Falcsur Consultores S.A
Entrevistado 2	Dimitri Muñoz	Telefónica / Movistar
Entrevistado 3	Andrés Ríos	Facilitador de marca Servientrega Ecuador

#### **Pregunta 1:**

En la tabla 39 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores que el cliente considera importantes para calificar como excelente el servicio de paquetería?

Tabla 39. Factores importantes para evaluar el servicio

<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>
Servicio al cliente	*Servicio al cliente *Factores físicos del centro de soluciones	Cobertura

**Pregunta 2:**

En la tabla 40 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores que el cliente considera importantes para preferir una marca a diferencia de otra?

Tabla 40. Factores preferenciales del cliente para elegir una marca

<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>
Cobertura	Cobertura	Tiempo y estado de llegada de la mercancía

**Pregunta 3:**

En la tabla 41 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: ¿Considera que es necesario implementar nuevas formas de pago para este servicio? Si su respuesta es sí, ¿Cuál considera que es la más importante entre crédito, débito o anticipado?

Tabla 41. Nivel de aceptación a nuevas formas de pago

<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>
Sí Pago anticipado	Sí Pago anticipado	Sí *Pago anticipado *Débito

**Pregunta 4:**

En la tabla 42 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los medios de comunicación más adecuados para recibir información sobre este servicio?

Tabla 42. Medios de comunicación adecuados para recibir información

<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>
Correo Institucional	*Redes Sociales *Correo Institucional	*Redes Sociales *Correo Institucional *Televisión / Radio

**Pregunta 5:**

En la tabla 43 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las campañas publicitarias más efectivas para este servicio?

Tabla 43. Campañas publicitarias efectivas

<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>
Partidos de Fútbol	Propagandas transmitidas por la radio	Alianzas Estratégicas ofreciendo canjes

**Pregunta 6:**

En la tabla 44 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los productos que prefiere el consumidor en las promociones?

Tabla 44. Productos preferenciales para promociones

<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>
Indumentaria deportiva	Viajes	*Insumos deportivos * Productos relacionados con acontecimientos importantes a nivel mundial

**Pregunta 7:**

En la tabla 45 se presentan los resultados de la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las organizaciones que permiten desarrollar alianzas comerciales para el mejoramiento de la imagen corporativa?

Tabla 45. Organizaciones clave para alianzas comerciales

<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>
*Multinacionales *ONG	Cámaras de Comercio	*Multinacionales *Empresas que comercializan productos de consumo masivo

3.9 Análisis base de datos

Como último instrumento, en las tablas 46,47 y 48 se encuentra la información obtenida en la base de datos, se tomó en consideración el periodo desde octubre 2017 hasta octubre 2018, incluyendo los tres tipos de mercancías que maneja Servientrega, documentos, carga (cajas) y especiales (mercancías de manejo delicado como tecnología, cosméticos, medicamentos, etc.) respectivamente, de las ciudades más importantes que son Quito, Guayaquil y Cuenca, dentro de otros están el resto de ciudades.

Tabla 46. Cantidad de envíos (documentos)

AÑO	MES	DOCUMENTOS				
		QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	OTROS	TOTAL
2017	OCT	31	105	29	173	338
	NOV	51	109	31	183	374
	DIC	28	143	35	147	353
2018	ENE	39	130	31	208	408
	FEB	41	137	33	218	429
	MAR	44	144	35	228	451
	ABR	49	159	39	251	498
	MAY	54	175	43	277	549
	JUN	60	193	48	305	606
	JUL	69	222	55	351	697
	AGO	76	244	61	386	767
	SEP	80	255	63	403	801
	OCT	87	281	71	444	883
	TOTAL	709	2297	574	3574	7154

Tabla 47. Cantidad de envíos (carga)

AÑO	MES	CARGA				
		QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	OTROS	TOTAL
2017	OCT	21	57	20	144	242
	NOV	20	62	24	177	283
	DIC	87	122	46	290	545
2018	ENE	29	94	28	211	362
	FEB	31	99	30	222	382
	MAR	33	104	32	234	403
	ABR	37	115	36	258	446
	MAY	41	127	40	284	492
	JUN	46	140	44	313	543
	JUL	53	161	51	360	625
	AGO	58	177	56	396	687
	SEP	51	154	48	344	597
	OCT	56	169	53	378	656
	TOTAL	563	1581	508	3611	6263

Tabla 48. Cantidad de envíos (especiales)

AÑO	MES	ESPECIALES				
		QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	OTROS	TOTAL
2017	OCT	1	9	6	11	27
	NOV	1	11	5	15	32
	DIC	0	9	4	13	26
2018	ENE	3	9	3	34	49
	FEB	4	10	6	38	58
	MAR	6	15	7	40	68
	ABR	7	17	8	44	76
	MAY	9	18	6	40	73
	JUN	10	21	6	44	81
	JUL	12	24	7	51	94
	AGO	13	26	8	56	103
	SEP	14	28	9	59	110
	OCT	14	27	8	57	106
	TOTAL	94	224	83	502	903

Para poder interpretar de mejor forma esta información se analizarán los datos obtenidos mediante gráficas, para poder visualizar que tipo de mercancía es más utilizada en las tres ciudades principales y otros englobando las restantes.

A continuación, en la figura 15, tabla 49 y figura 16, se puede observar la tendencia en Quito, que han tenido los tipos de mercancías a lo largo del periodo seleccionado. Se puede apreciar que, el tipo de envío más usado es documentos.

Figura 15. Cantidad de documentos, carga y especiales Quito (envío mensual, año 2017,2018)

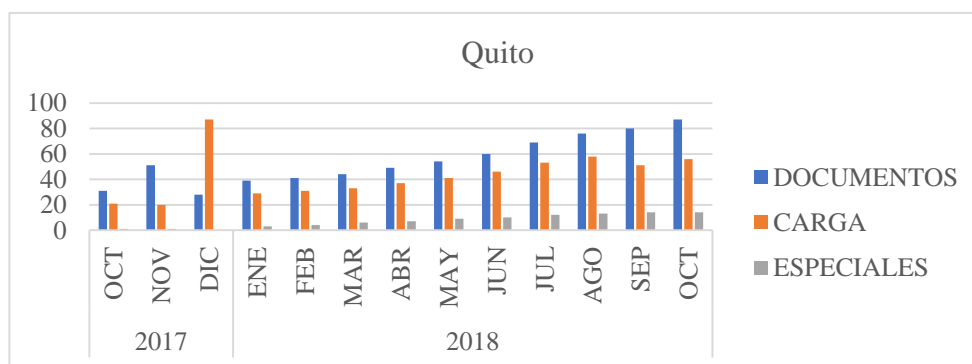
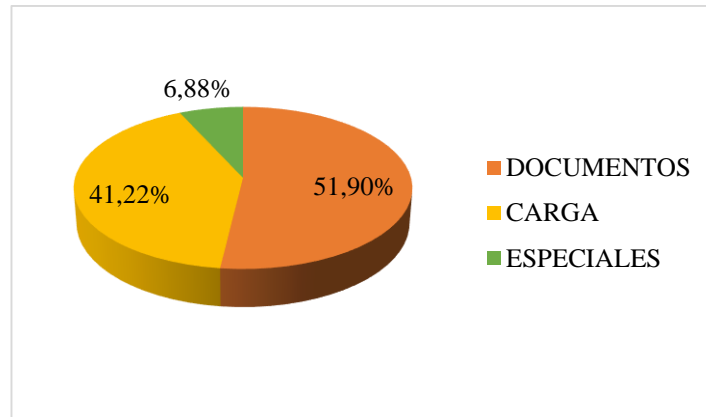


Tabla 49. Cantidad de documentos, carga y especiales Quito (envío mensual, año 2017,2018)

Documentos	709	52%
Carga	563	41%
Especiales	94	7%
Total	1366	100%

Figura 16. Representación gráfica tabla 49



Por otro lado, en la figura 17, tabla 50 y figura 18 se puede observar la tendencia en Guayaquil, que han tenido los tipos de mercancías a lo largo del periodo seleccionado. Se puede apreciar que, el tipo de envío más usado es documentos.

Figura 17. Cantidad de documentos, carga y especiales Guayaquil (envío mensual, año 2017,2018)

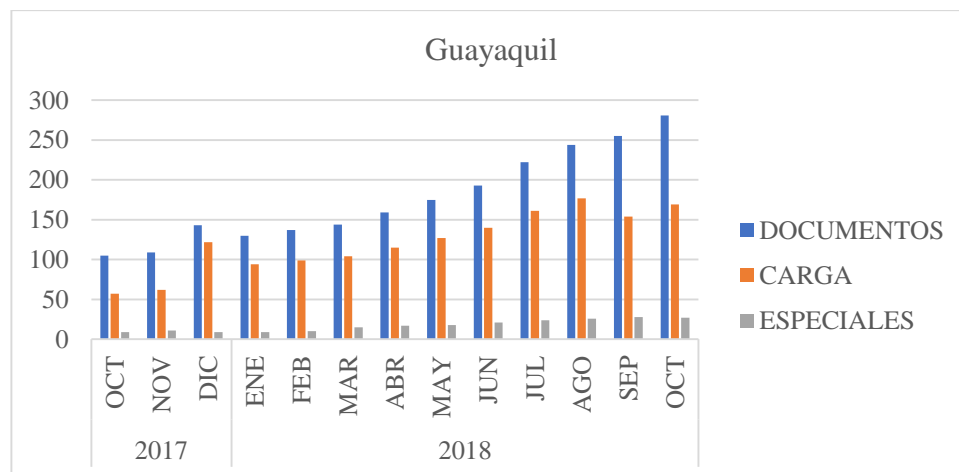
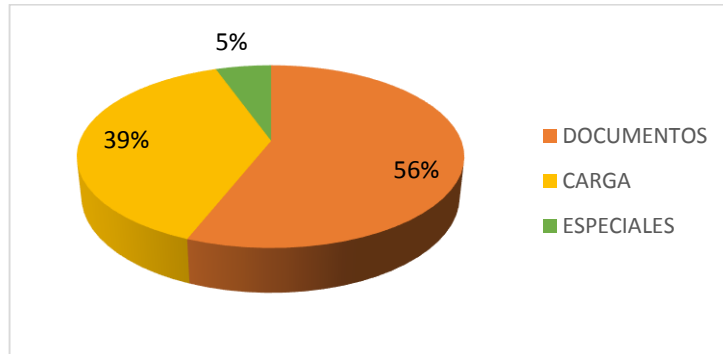


Tabla 50. Cantidad de documentos, carga y especiales Guayaquil (envío mensual, año 2017,2018)

Documentos	2297	56%
Carga	1581	39%
Especiales	224	5%
Total	4102	100%

Figura 18. Representación gráfica tabla 50



Por último, en la figura 19, tabla 51 y figura 20 se puede observar la tendencia en Cuenca, que han tenido los tipos de mercancías a lo largo del periodo seleccionado. Se puede apreciar que, el tipo de envío más usado es documentos.

Figura 19. Cantidad de documentos, carga y especiales Cuenca (envío mensual, año 2017,2018)

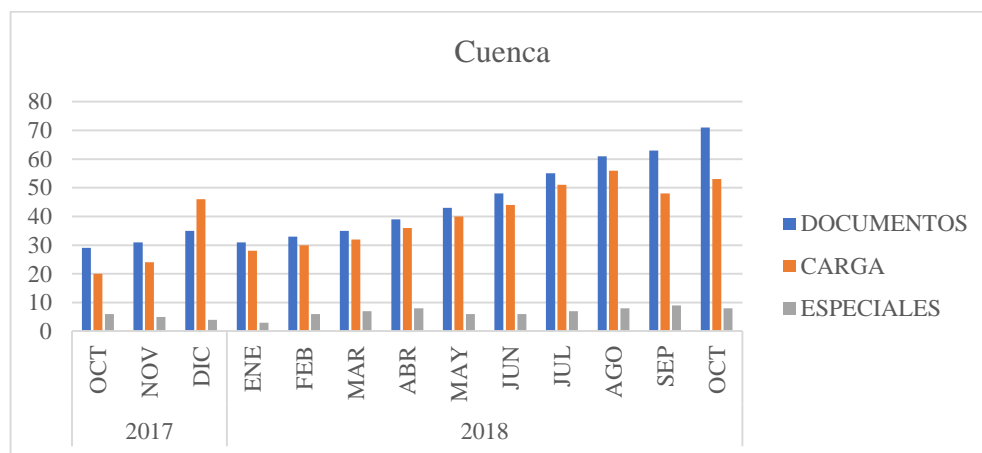
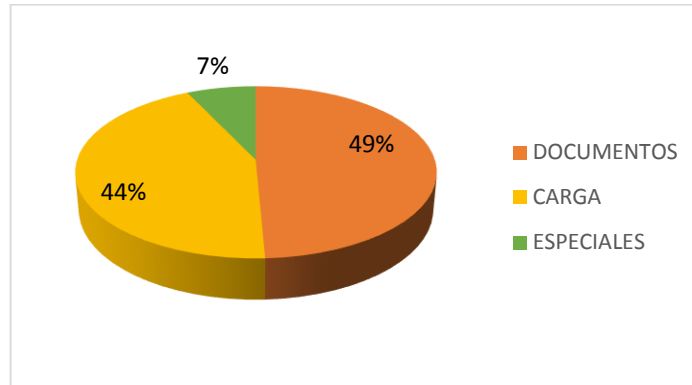


Tabla 51. Cantidad de documentos, carga y especiales Cuenca (envío mensual, año 2017,2018)

Documentos	574	49%
Carga	508	44%
Especiales	83	7%
Total	1165	100%

Figura 20. Representación gráfica tabla 51



Adicional, en la figura 21, tabla 52 y figura 22 se incluyó otros para representar el resto de ciudades del Ecuador, en el mismo periodo seleccionado. Se puede apreciar que, el tipo de envío más usado es documentos y carga, que se encuentran muy similares.

Figura 21. Cantidad de documentos, carga y especiales Otros (envío mensual, año 2017,2018)

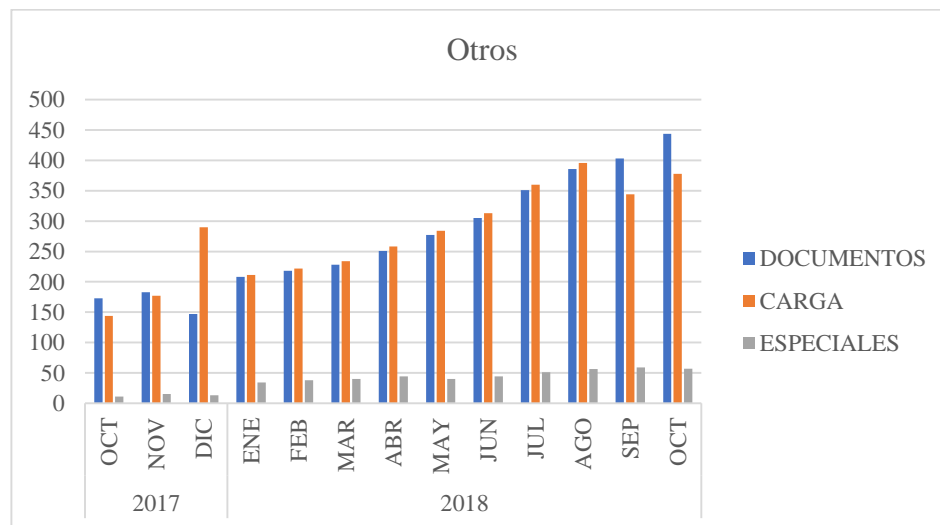
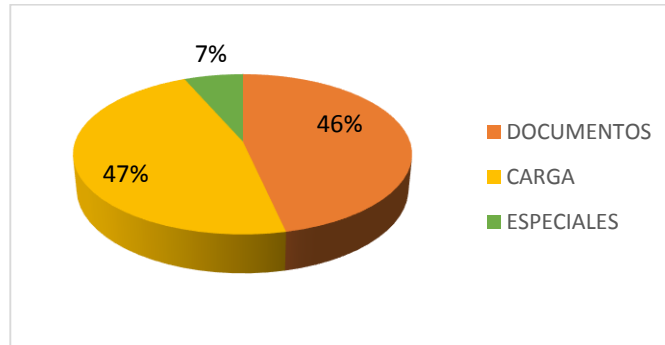


Tabla 52. Cantidad de documentos, carga y especiales Otros (envío mensual, año 2017,2018)

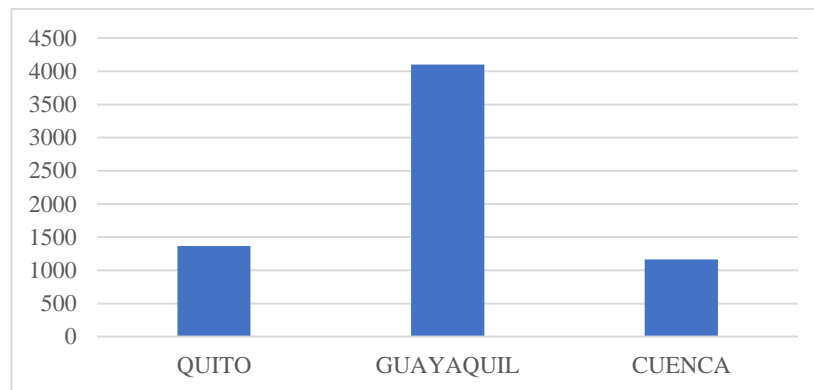
Documentos	3574	46%
Carga	3611	47%
Especiales	502	7%
Total	7687	100%

Figura 22. Representación gráfica tabla 52



Con esta información, también se quiere conocer que ciudad entre Quito, Guayaquil y Cuenca, se acarrea más número de envíos. Los datos obtenidos en la figura 23, muestran que Guayaquil es la ciudad con más envíos en general tanto para documentos, carga y especiales.

Figura 23. Envíos totales en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca



### 3.10 Análisis por variable

Una vez obtenida la información de los tres instrumentos (encuesta, entrevista y base de datos Servientrega) se pudo concluir lo siguiente:

## **1.- Servicio**

De acuerdo a la información recabada los clientes califican el servicio brindado por el counter de la franquicia objeto de estudio como excelente, ya que siempre buscan que la atención sea rápida por el corto tiempo que cuentan como estudiantes o profesionales. La cobertura que Servientrega les ofrece es uno de los factores más determinantes para que elijan esta marca a diferencia de otra, además de la presencia que tiene a nivel nacional. Por otro lado, el tiempo de llegada de las mercancías es sumamente significativo por el grado de importancia que muchos de los envíos tienen.

## **2.- Precio**

Servientrega cuenta con una sola forma de pago, la cual es efectivo. Después de esta intensa investigación se pudo concluir que los clientes están totalmente interesados en disponer de diferentes formas de pago, la más solicitada resultó ser “anticipada”, ya que muchas personas que usan este servicio lo hacen con fines laborales y les gustaría que la empresa pague por adelantado. No se puede dejar de lado a la forma de pago en débito ya que esta es bastante solicitada por la rapidez y facilidad de la misma.

## **3.- Promoción**

Los medios de comunicación más usados en la actualidad son las redes sociales ya que tienen gran influencia en las decisiones de consumo de los clientes, además del correo electrónico que es una herramienta muy usada a nivel institucional. Las campañas publicitarias más adecuadas son aquellas que van de la mano con productos promocionales que incluyan insumos deportivos o productos que estén relacionados con eventos importantes a nivel mundial. Por otro lado, las organizaciones que pueden mejorar la imagen corporativa de Servientrega son aquellas que comercializan productos de consumo masivo, ya que son conocidas a nivel nacional, factor que puede ser aprovechado al máximo, además de Cámaras de Comercio que permiten fortalecer vínculos comerciales.

#### **4.- Plaza**

El nivel de demanda de envíos en las distintas zonas es en mayor cantidad de documentos seguida por cargas y por último especiales. Dentro de las tres ciudades más importantes Quito, Guayaquil y Cuenca, la zona que más acarrea mercancías es Guayaquil. Por último, las facilidades como parqueadero que ofrece esta franquicia aumenta el nivel de frecuencia de los clientes hacia la misma, además del cumplimiento en los tiempos de llegada de los envíos.

##### **3.11 Selección de los segmentos meta**

Dentro de la selección de segmentos de mercado meta, la estrategia escogida para este servicio es marketing diferenciado, ya que Servientrega cuenta con dos grupos importantes de mercados, que son empresas y personas naturales, los cuales tienen diferentes necesidades. Las empresas realizan envíos de una forma más constante y se interesan por el tiempo de atención en el counter y el tiempo de llegada del envío, mientras más rápido mejor, a diferencia de una persona natural que no envía regularmente, pero busca un excelente servicio al cliente y que la mercancía enviada llegue en excelentes condiciones, dentro de los tiempos establecidos. Es decir, se ofrece un mismo servicio, pero los factores que satisfacen a los dos tipos de clientes son distintos.

##### **3.12 Diseño de la estrategia de posicionamiento**

La franquicia Servientrega ubicada en el sector la Carolina, se encuentra en proceso de posicionamiento ya que es relativamente nueva, pero en general la marca como tal ha sabido posicionarse a nivel nacional. Es muy importante mantener el nombre de Servientrega en la mente de los clientes ya que así estos van a preferir el servicio, para esto se utilizará la herramienta conocida como mapa de posicionamiento para poder plantear la propuesta de valor. Para este caso específico será aplicada la estrategia más por lo mismo ya que Servientrega ofrece más beneficios por el mismo precio de la competencia, ya que los centros de soluciones cubren casi todo el territorio nacional con

más de 450 centros de soluciones, quedando como evidencia que la cobertura que ofrece es su principal fortaleza.

Para potenciar esta propuesta también se incluirá la estrategia de marketing interno, es importante que las personas que brindan el servicio en el counter estén totalmente capacitadas y motivadas, para de esta forma satisfacer la necesidad de un buen servicio al cliente, factor que resultó ser esencial tras realizar la encuesta y entrevistas.

### 3.13 Diseño de las estrategias de la mezcla de marketing

#### 3.13.1 Producto

##### **Empaque**

Táctica O1. Comunicar la existencia de sobres, fundas y cajas

Acciones O1.1 Exhibir a la vista los sobres, fundas y cajas con los precios respectivos en el interior del centro de soluciones.

##### **Servicio**

Tangible

Táctica O2. Disminuir el tiempo de espera

Acciones O2.1 Apertura de un nuevo counter

Acciones O2.2 Solicitar autorización de emisión de facturas

Acciones O2.3 Adquirir muebles y enseres

Acciones O2.4 Adquirir insumos de oficina

Acciones O2.5 Adquirir una computadora

Acciones O2.6 Adquirir una impresora matricial

Acciones O2.7 Adquirir iluminación para el nuevo counter

Acciones O2.8 Contratar una persona para el counter

Acciones O2.9 Capacitar al nuevo personal

## **Garantía**

Táctica O3. Comunicar existencia de garantía

Acciones O3.1 Realizar un banner con la información de la garantía que ofrece Servientrega

## **Capacidad de Respuesta**

Táctica O4. Mejorar respuesta

Acciones O4.1 Brindar incentivos para mejorar el nivel de respuesta para reclamos o consultas de envíos

Acciones O4.2 Capacitar al personal para que responda inmediatamente el reclamo del cliente

Acciones O4.3 Usar un cliente fantasma cada mes aleatoriamente para medir el nivel de respuesta

## **Seguridad**

Táctica O5. Mejorar seguridad percibida

Acciones O5.1 Colocar un área segura para dejar bicicletas o motos que cuenten con candado

Acciones O5.2 Colocar señalética en el área de parqueadero

Acciones O5.3 Colocar rótulos que comuniquen la existencia de cámaras ficticias

Acciones O5.4 Implementar timbre en la puerta de ingreso del centro de soluciones

## **Empatía**

Táctica O6. Capacitación al personal actual y nuevo

Acciones O6.1 Realizar llamadas aleatorias a los clientes para conocer el nivel de empatía del personal

Acciones O6.2 Brindar incentivos por dar un buen servicio al cliente

## **Cobertura**

Táctica O7. Mejorar la cobertura

Acciones O7. Presentar un plan de acción para implementar un sistema de recolección a domicilio a nivel nacional como Servientrega

### 3.13.2 Precio

Táctica P1. Ampliar variedad en formas de pago

Acciones P1.1 Implementar descuentos para pagos de forma anticipada para empresas y personas naturales

Acciones P1.2 Implementar forma de pago a débito

### 3.13.3 Promoción

#### **Redes Sociales:**

Táctica Q1. Mejorar el contacto en redes sociales

Acciones Q1.1 Creación y administración de una página de Facebook como Servientrega República

#### **Fuerza de Ventas:**

Táctica Q2. Mejorar la venta personal

Acciones Q2.1 Realizar volantes informando las nuevas estrategias que se implementarán

Acciones Q2.2 Contratar una persona para entrega de volates puerta a puerta

## 4 ESTUDIO Y ANÁLISIS FINANCIERO

### 4.1 Presupuesto plan de marketing

Dentro de este capítulo se va a detallar cual es la inversión que se necesita para poder llevar a cabo todas las tácticas establecidas anteriormente, a continuación, en la tabla 53 se detalla el presupuesto establecido para este plan de marketing.

Como se puede apreciar en la tabla 53 se detallan las tácticas, acciones y rubros respectivos para llevar a cabo la estrategia, según la información recabada se necesita una inversión de \$2,252.20 para poder cubrir todos los gastos mencionados anteriormente.

Tabla 53. Presupuesto

<b>PRESUPUESTO</b>						
				VU	#	COSTO
Táctica O1.	Comunicar la existencia de sobres, fundas y cajas					
	Acciones O1.1	Exhibir a la vista los sobres, fundas y cajas con los precios respectivos en el interior del centro de soluciones.	Pizarra de corcho	\$ 7.00	1	\$ 7.00
			Caja de tachuelas	\$ 3.35	1	\$ 3.35
			Membretes para precios	\$ 2.00	3	\$ 6.00

Táctica O2.	Disminuir el tiempo de espera					
	Acciones O2.1	Apertura de un nuevo counter	Costo asumido por la matriz	\$ -		\$ -
	Acciones O2.2	Solicitar autorización de emisión de facturas	Costo asumido por la matriz	\$ -		\$ -
	Acciones O2.3	Adquirir muebles y encerados	Silla de trabajo	\$ 70.00	1	\$ 70.00
	Acciones O2.4	Adquirir insumos de oficina	Marcador	\$ 0.50	2	\$ 1.00
			Esferos	\$ 0.35	3	\$ 1.05
	Acciones O2.5	Adquirir una computadora	Computador (monitor, CPU, teclado, mouse)	\$ 450.00	1	\$ 450.00
	Acciones O2.6	Adquirir una impresora matricial	Impresora matricial	\$ 220.00	1	\$ 220.00
	Acciones O2.7	Adquirir iluminación para el nuevo counter	Lámpara Led	\$ 50.00	1	\$ 50.00
	Acciones O2.8	Contratar una persona para el counter	Remuneración	\$ 200.00	1	\$ 200.00
	Acciones O2.9	Capacitar al nuevo personal	Costo asumido por la matriz	\$ -		\$ -
Táctica O3.	Comunicar existencia de garantía					
	Acciones O3.1	Realizar un banner con la información de la garantía que ofrece Servientrega	Diseño de banner	\$ 5.00	1	\$ 5.00
			Entrega de banner	\$ 37.00	1	\$ 37.00

Táctica O4.	Mejorar respuesta					
Acciones O4.1	Brindar incentivos para mejorar el nivel de respuesta para reclamos o consultas de envíos	Incentivo mensual	\$ 30.00	12	\$ 360.00	
Acciones O4.2	Capacitar al personal para que responda inmediatamente el reclamo del cliente	Costo asumido por la matriz	\$ -		\$ -	
Acciones O4.3	Usar un cliente fantasma cada mes, aleatoriamente para medir el nivel de respuesta	Costo de envío dentro de la ciudad	\$ 3.75	12	\$ 45.00	
		Costo de envío a otra provincia	\$ 3.90	12	\$ 46.80	
Táctica O5.	Mejorar seguridad percibida					
Acciones O5.1	Colocar un área segura para dejar bicicletas o motos que cuenten con candado	Pintura	\$ 3.00	2	\$ 6.00	
		Candados	\$ 15.00	2	\$ 30.00	
Acciones O5.2	Colocar señalética en el área de parqueadero	Rótulos	\$ 3.00	2	\$ 6.00	
Acciones O5.3	Colocar rótulos que comuniquen la existencia de cámaras ficticias	Rótulos informativos	\$ 3.00	1	\$ 3.00	
Acciones O5.4	Implementar timbre en la puerta de ingreso del centro de soluciones	Timbre	\$ 25.00	1	\$ 25.00	

Táctica O6.	Capacitación al personal actual y nuevo					
	Acciones O6.1	Realizar llamadas aleatorias a los clientes para conocer el nivel de empatía del personal	No aplica costo	\$ -		\$ -
	Acciones O6.2	Brindar incentivos por dar un buen servicio al cliente	Incentivo	\$ 30.00	6	\$ 180.00
Táctica P1.	Ampliar variedad en formas de pago					
	Acciones P1.1	Implementar descuentos para pagos de forma anticipada para empresas y personas naturales	5% de descuento en el total de envíos promedio por mes	\$ 679.44	1	\$ 679.44
	Acciones P1.2	Implementar forma de pago a débito	Sistema Datafast	\$ -	0	\$ -
Táctica Q1.	Mejorar el contacto en redes sociales					
	Acciones Q1.1	Creación y administración de una página de Facebook como Servientrega República	Página Web	\$ 30.00	12	\$ 360.00

Táctica Q2.	Mejorar la venta personal					
	Acciones Q2.1	Realizar volantes informando las nuevas estrategias que se implementarán	Diseño de volante	\$ 5.00	1	\$ 5.00
			Entrega de volante	\$ 0.15	500	\$ 75.00
	Acciones Q2.2	Contratar una persona para entrega de volates puerta a puerta	Remuneración	\$ 30.00	2	\$ 60.00
<b>TOTAL</b>						<b>\$2,931.64</b>

## 4.2 Ingresos netos y rendimiento

A continuación, en la tabla 54 se puede observar las ventas y rendimientos sin aplicar ninguna acción dentro del periodo de octubre 2017 a octubre 2018, las ventas representan al 30% de comisión, a la cual tiene derecho la franquicia menos los gastos respectivos. Se obtiene un rendimiento de \$10,623.17.

Tabla 54. Ventas y rendimiento sin acciones

Ventas y Rendimientos sin acciones Octubre 2017 a Octubre 2018		
2017	OCT.	\$ 418.55
	NOV.	\$ 503.55
	DIC.	\$ 525.31
2018	EN.	\$ 565.62
	FEBR.	\$ 591.65
	MZO.	\$ 623.09
	ABR.	\$ 690.30
	MY.	\$ 596.05
	JUN.	\$ 1,010.77
	JUL.	\$ 1,186.25
	AG.	\$ 1,261.99
	SEPT.	\$ 1,295.78
	OCT.	\$ 1,354.24
<b>Rendimiento total</b>		<b>\$ 10,623.17</b>

Elaborado por: Karla Barahona.

Por otro lado, en la tabla 55 se puede observar las ventas y rendimientos una vez aplicadas las acciones, dentro del periodo de noviembre 2018 a noviembre 2019, las ventas incluyen la comisión del 30%, a la cual tiene derecho la franquicia y la cual tuvo un crecimiento del 10% por las estrategias diseñadas, menos los gastos respectivos. Se obtiene un rendimiento de \$ 14,134.26.

Tabla 55. Ventas y rendimiento con acciones

Ventas y Rendimientos sin acciones Noviembre 2018 a Noviembre 2019		
2017	NOV.	\$ 610.40
	DIC.	\$ 730.27
	EN.	\$ 1,140.85
2018	FEBR.	\$ 1,075.71
	MZO.	\$ 835.54
	ABR.	\$ 1,086.42
	MY.	\$ 1,103.18
	JUN.	\$ 1,610.01
	JUL.	\$ 1,347.06
	AG.	\$ 1,080.61
	SEPT.	\$ 1,133.06
	OCT.	\$ 1,067.82
	NOV	\$ 1,313.33
<b>Rendimiento total</b>		<b>\$ 14,134.26</b>

Elaborado por: Karla Barahona

#### 4.3 Recuperación de la inversión

Para calcular la recuperación de la inversión se usará el indicador financiero denominado ROI por sus siglas en inglés (Return On Investment) y de esta forma conocer la factibilidad del plan de marketing.

$$\frac{\text{Rendimiento 1} - \text{Rendimiento 2}}{\text{Inversión}}$$

$$\frac{14,134.26 - 10,204.62}{2,931.64}$$

1.34

El ROI es de 1.34 es decir mayor a 1 por lo cual es factible ejecutar el plan de marketing.

### 4.3 Cronograma

A continuación, en la tabla 56 se puede observar el cronograma de actividades con las fechas estimadas de cumplimiento.

Tabla 56. Cronograma

ACCIONES	ACTIVIDADES	2018	2019			
		DIC.	EN.	FEBR.	MAR.	ABR.
O1.1	Exhibir a la vista los sobres, fundas y cajas con los precios respectivos en el interior del centro de soluciones.					
O5.1	Colocar un área segura para dejar bicicletas o motos que cuenten con candado					
O5.2	Colocar señalética en el área de parqueadero					
O5.3	Colocar rótulos que comuniquen la existencia de cámaras ficticias					
O5.4	Implementar timbre en la puerta de ingreso del centro de soluciones					
O2.1	Apertura de un nuevo counter					
O2.2	Solicitar autorización de emisión de facturas					
O2.3	Adquirir muebles y encerados					
O2.4	Adquirir insumos de oficina					
O2.5	Adquirir una computadora					
O2.6	Adquirir una impresora matricial					
O2.7	Adquirir iluminación para el nuevo counter					
O2.8	Contratar una persona para el counter					
O2.9	Capacitar al nuevo personal					
O6.1	Realizar llamadas aleatorias a los clientes para conocer el nivel de empatía del personal					
O3.1	Realizar un banner con la información de la garantía que ofrece Servientrega					
O4.1	Brindar incentivos para mejorar el nivel de respuesta para reclamos o consultas de envíos					
O4.2	Capacitar al personal para que responda inmediatamente el reclamo del cliente					

O4.3	Usar un cliente fantasma cada mes, aleatoriamente para medir el nivel de respuesta						
O5.4	Implementar timbre en la puerta de ingreso del centro de soluciones						
O6.2	Brindar incentivos por dar un buen servicio al cliente						
P1.1	Implementar descuentos para pagos de forma anticipada para empresas y personas naturales						
P1.2	Implementar forma de pago a débito						
Q1.1	Creación y administración de una página de Facebook como Servientrega República						
Q2.1	Realizar volantes informando las nuevas estrategias que se implementarán						
Q2.2	Contratar una persona para entrega de volates puerta a puerta						

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

Al momento de tomar la decisión de invertir en una franquicia se debe contar con todos los antecedentes disponibles de la marca, como son su posicionamiento en el mercado, su potencial en el sector que opera, el cubrimiento, la rentabilidad, la seriedad, el apoyo y la capacitación, pues todos esos datos servirán para la posterior implementación, manejo, recuperación de la inversión, así como la generación de utilidades.

Siendo el Servicio Postal y de encomiendas un sector muy sensible de comunicación para la sociedad se ha concluido que la cobertura nacional que brinda Servientrega es un factor determinante para los usuarios a la hora de decidirse por esta marca en específico, pues al tener oficinas propias (directas y franquicias) en todas las provincias del Ecuador hace que el país logre intercomunicarse en forma total.

La franquicia Servientrega CS#98 República a pesar de no poder realizar estrategias agresivas, pues trabaja dentro de un modelo de operaciones, logró la implementación de estrategias conservadoras, las cuales han incentivado y seguirá incentivado el crecimiento de sus ventas y el mejoramiento de la atención ofrecida.

Las estratégicas son sumamente importantes para alcanzar objetivos de cubrimiento de mercado, de mejoramiento de atención y generación de rentabilidad, por lo tanto, el plan de marketing ha permitido conseguir esas metas y en el caso puntal del CS#98 República siendo la única franquicia por el momento a nivel país en permitirse realizar un trabajo de titulación basado en sus operaciones, lo cual generó diferenciación, reconocimiento, posicionamiento.

## 5.2 Recomendaciones

Los clientes buscan establecimientos donde la atención al mismo sea excelente, pero para el caso específico de Servientrega la amabilidad no basta, sino que es necesario brindar un servicio rápido, por lo cual la implementación de un segundo counter en el menor tiempo posible, será parte esencial del mejoramiento en el volumen de ventas.

La comunicación entre la empresa y el cliente es un factor clave para lograr éxito en el mercado, por lo cual es importante mantener informados a los clientes de los servicios extras que ofrece y va a ofrecer la franquicia, aprovechando las nuevas tecnologías que permiten el uso de un lenguaje más coloquial para que el mensaje sea mejor percibido, ya que se pudo constatar que muchos de los clientes tienen un alto grado de desconocimiento sobre estos.

Al realizar un plan de marketing, se establecen estrategias, las cuales para una correcta implementación necesitan un control, se recomienda realizarlo de forma trimestral para medir su rendimiento y éxito, lo cual a su vez debe estar acompañado de una total apertura a la idea de inyectar una inversión más fuerte a las estrategias que han logrado un mayor crecimiento al nivel de ventas.

En un mundo donde la innovación crece a pasos agigantados es indispensable buscar constantemente estrategias de mejora para la franquicia, ya que a pesar de trabajar bajo un modelo específico de negocio, este no deja de ser un negocio propio el cual debe ir adaptándose a exigencias de los clientes, los cuales buscan una mayor flexibilidad al momento de usar un servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abad, M. (06 de Junio de 2017). *Teamleader*. Obtenido de Teamleader:  
<https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>
- Barahona, E. (24 de junio de 2018). Abastecimiento de Servientrega . (K. Barahona, Entrevistador)
- Barahona, E. (02 de Julio de 2018). Desarrollo Tecnológico de Servientrega. (K. Barahona, Entrevistador)
- Barahona, E. (02 de Julio de 2018). Recursos Humanos. (K. Barahona, Entrevistador)
- Barahona, E. (17 de junio de 2018). Servicio Servientrega. (K. Barahona, Entrevistador)
- Bucaram, A. (26 de Agosto de 2014). Guía para un envío óptimo . *Guía para un envío óptimo* .
- Cabanilla & Moncayo . (Enero de 2007). *Academia.edu*. Obtenido de Academia.edu:  
[https://www.academia.edu/3488956/Franquicias\\_en\\_el\\_Ecuador](https://www.academia.edu/3488956/Franquicias_en_el_Ecuador)
- Camp, R. (1989).
- Codling, S. (1992). *Best Practice Benchmarking*.
- Congreso Nacional. (22 de Octubre de 2010). *Derechoecuador.com*. Obtenido de Derechoecuador.com:  
[www.derechoecuador.com/images/Documentos/CODIGO%20DE%20COMERCIO.doc](http://www.derechoecuador.com/images/Documentos/CODIGO%20DE%20COMERCIO.doc)
- Crédito real* . (26 de abril de 2018). Obtenido de Crédito real :  
<http://www.creditoreal.com.mx/blog-credito/principales-actividades-de-apoyo-de-una-empresa>
- Del Cisne, V. (2010). *Repositorio Universidad Nacional de Loja*. Obtenido de Repositorio Universidad Nacional de Loja:  
<http://dspace.unl.edu.ec/bitstream/123456789/9795/1/Vanessa%20del%20Cisne%20Bravo%20Jaramillo.pdf>

- El Comercio*. (16 de Septiembre de 2017). Obtenido de El Comercio:  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/expertos-fenomenodeelnino-ecuador-peru-clima.html>
- El tiempo*. (02 de Diciembre de 1997). Obtenido de El tiempo :  
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-668859>
- Gestiopolis.com*. (08 de Julio de 2001). Obtenido de Gestiopolis.com :  
<https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
- GRUPO LAAR. (s.f.). *LAARCOURIER*. Obtenido de LAARCOURIER:  
<https://www.laarcourier.com/servicios>
- Hellriegel, Jackson & Slocum . (2009). Administración. En J. & Hellriegel,  
*Administración, un enfoque basado en competencias* (pág. 129). México: Cengage Learning Editores, S.A. .
- Hellriegel, Jackson & Slocum. (2009). Administración. En J. & Hellriegel, *Administración, un enfoque basado en competencias* (pág. 115). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hellriegel, Jackson & Slocum. (2009). Administración. En J. & Hellriegel, *Administración, un enfoque basado en competencias* (pág. 118). México: Cengage Learning Editores, S.A. .
- Hellriegel, Jackson & Slocum. (2009). Administración. En J. & Hellriegel, *Administración, un enfoque basado en competencias* (pág. 120). México.
- Hellriegel, Jackson & Slocum. (2009). Administración. En J. & Hellriegel, *Administración, un enfoque basado en competencias* (pág. 130). Cengage Learning Editores, S.A. .
- Hellriegel, Jackson & Slocum. (2009). Administración. En J. & Hellriegel, *Administración, un enfoque basado en competencias* (pág. 131). México: Cengage Learning Editores, S.A. .
- Herrera, F. (11 de Febrero de 2011). *Blogspot*. Obtenido de Blogspot:  
<http://mantenimientodeavinoes.blogspot.com/2011/02/historia-de-servientrega.html>
- InvertirForex*. (10 de Enero de 2013). Obtenido de InvertirForex:  
<http://www.invertirforex.com/lecturas-de-interes/los-factores-macroambientales.htm>
- Nido Ecuador. (30 de Junio de 2018). *Facebook*. Obtenido de Facebook:  
<https://www.facebook.com/NidoEcuador/photos/a.301897703274882.1073741828.301496299981689/1301775493287093/?type=3&theater>

- Oceano. (2000). Enciclopedia del empresario. En Oceano, *Enciclopedia del empresario* (págs. 835-850). Barcelona: Oceano.
- Ortiz, J. (16 de Noviembre de 2014). *Prezi*. Obtenido de Prezi:  
<https://prezi.com/iphpiqykamlk/factores-y-sectores-economicos/>
- PonyMalta Ecuador . (13 de Abril de 2018). *Youtube*. Obtenido de Youtube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=M5mRaUDBuZY>
- Quimbayo, L. (13 de Mayo de 2011). *Prezi*. Obtenido de Pprezi:  
<https://prezi.com/l46ydli6xjvc/logistica-de-servientrega/>
- Quintero & Sánchez . (03 de Diciembre de 2006). *Telos*. Obtenido de Telos:  
<http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Root, G. (s.f.). *La Voz de Houston*. Obtenido de La Voz de Houston:  
<https://pyme.lavoztx.com/factores-econmicos-que-afectan-al-mercado-de-valores-4484.html>
- Royal Mail. (1992). Reino Unido.
- Servientrega*. (19 de Abril de 2018). Obtenido de Servientrega:  
<https://www.servientrega.com/wps/portal/Colombia/personas/noticias-promociones/promociones/pony-balones>
- Tapia, C. (13 de Agosto de 2009). *Scribd*. Obtenido de Scribd:  
<https://www.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente>
- The Tesalia Springs Company S.A. (2018 de Marzo de 2018). *Gatorade*. Obtenido de Gatorade: <https://www.gatorade.com.ec/laexperienciamessi/#home>
- Tramacoexpress Cia. Ltda. . (s.f.). *Tramacoexpress Cia. Ltda.* . Obtenido de Tramacoexpress Cia. Ltda. : <http://www.tramaco.com.ec/index.php/servicios>
- Urbano. (s.f.). *Urbano*. Obtenido de Urbano: <http://www.urbanoexpress.com/#>
- Wipo*. (19 de Junio de 2015). Obtenido de Wipo:  
[http://www.wipo.int/wipolex/en/text.jsp?file\\_id=443317](http://www.wipo.int/wipolex/en/text.jsp?file_id=443317)