



**Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador**  
Seréis mis testigos

**MANABÍ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN LAS COMPAÑÍAS DE SERVICIOS Y  
TRANSPORTE PESADO. CASO BRAVOCHI S.A. DE LA CIUDAD DE CHONE**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL**

**SUBLÍNEA**

**ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**PREVIO AL TÍTULO DE**

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA**

**JOSELYN MARÍA GARCÍA QUIJIJE**

**TUTOR**

**MGTR. ÁLVARO DANNY MENDOZA CEDEÑO**

**CHONE, ENERO, 2023**

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación:

---

Mgtr. Álvaro Danny Mendoza Cedeño

Tutor del Trabajo de Integración Curricular

C.C. 1310166648

## ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador aprueba el presente trabajo de integración curricular en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí:

---

Hilarión Vegas Meléndez, PhD.

PRIMER LECTOR

C.C. 1758617730

---

David Zaldumbide Peralvo, Mg.

SEGUNDO LECTOR

C.C. 1720536851

---

Laura Zambrano Castro, Mg.

TERCER LECTOR

C.C. 1311503146

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie:

Chone, enero 2023

(f): \_\_\_\_\_

Josselyn María García Quijije

C.C: 1312055138

Chone, barrio San Felipe, calle Ulpiano

[josselyngq19@gmail.com](mailto:josselyngq19@gmail.com)

+593 996557875

## DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo:

---

Josselyn María García Quijije

C.C: 1312055138

## DEDICATORIA

A Dios, por darme salud y fortaleza para culminar mi carrera de Administración de Empresas.

A mi madre Vilma Quijije, por darme la vida, inculcar valores para ser una persona de bien y ser partícipe de cumplir mi sueño en ser una profesional, por enseñarme que cada uno de los triunfos que en la vida se consiguen es gracias a Dios, al esfuerzo, trabajo, constancia y perseverancia.

A mi tío Juan Quijije quien ha sido como un padre, que me ha manifestado su amor, cariño y apoyo incondicional en todos los instantes de mi vida.

A mi abuelo Fernando Quijije, que Dios lo tenga en su gloria y a mi abuela Lorenza Mendoza, que con la sabiduría de Dios me encaminaron por el buen sendero, mis abuelos fueron mis segundos padres, y el amor que me dieron son simplemente invaluables.

Mi hija, Luciana Carranza, es la razón por la cual no me rendí en el trayecto de mi carrera. Es mi principal motivación para esforzarme por el presente y el mañana.

*Josselyn María García Quijije*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí por haberme aceptado ser parte de esta prestigiosa institución para poder estudiar la carrera de Administración de Empresas.

A mi tutor de investigación Mgtr. Danny Mendoza, quien me orientó en el proceso de este trabajo, gracias por su apoyo y motivación durante el desarrollo de este.

Por último, mi agradecimiento a la gerente Melissa López de la empresa Bravochi S.A., por haberme ayudado con la información que se requería.

*Josselyn María García Quijije*

## Resumen

Esta investigación cualitativa analizó los factores de competitividad en la compañía de servicio y transporte Bravochi S.A. en la ciudad de Chone, dado que este tipo de transporte ha tenido barreras para su crecimiento económico, perdido en un amplio concepto de capital agregado. De manera que, esta investigación descriptiva se realizó entre enero y junio de 2022, para lo cual empleó metodología de campo, bibliográfica, analítica y proyectiva, aplicando una ficha de observación a cinco transportes de la compañía y una entrevista estructurada a la gerente para diagnosticar la situación actual e identificar los factores y estrategias de competitividad del negocio. Los resultados de la ficha de observación revelan que esta compañía cuenta con servicios de volquetas y con maquinaria retroexcavadora que están en buen estado, pese a no ser modernas. Los resultados de la entrevista muestran que ésta posee un registro en *Excel* sobre ingresos y egresos, costos y gastos, nómina de empleados e inventario, que permite encontrar información rápida y efectivamente. No obstante, su competitividad es débil, siendo su principal obstáculo para obtener mejores resultados, el poco interés por aplicar estrategias de negocios e innovar hacia un modelo de negocio que ayude a planificar, organizar, direccionar y controlar sus actividades correctamente. Se concluye que esta compañía necesita innovar y modernizar sus volquetas y sistemas tecnológicos aplicando una estrategia de mejores costos, ofreciendo servicios de transporte pesado con atributos semejantes a sus rivales, pero con precios más bajos.

*Palabras clave:* competencia económica, transporte, sector privado, seguridad del transporte

### **Abstract**

This qualitative research study assessed the competitive factors in *Bravochi S.A.* Company that is dedicated to freight transport services in Chone, providing that this type of transport service has had barriers to economic growth, which is in a broad concept of added value. Hence, this descriptive research study was conducted from January to June 2022, using field, bibliographic, analytical and projective methods; a data observation sheet was applied to five dump trucks, and a structured interview with the manager of this company was conducted in order to gather data on issues related to its current situation and factors and strategies of competitiveness. The data observation sheet findings reveal that this business has dump truck services and a backhoe loader that are in good condition, despite not being new. The interview findings show that this company keeps records of income and expenses, costs and expenses, payroll and inventory in Excel that let it access information quickly and effectively. However, this business has a weak competitive position, being its main barrier to obtaining better results, its lack of interest in applying business strategies and innovation towards a business model that helps plan, organize, lead and control its activities properly. Overall, it may be said that this business needs to innovate and modernize its dump trucks and technological systems while implementing the best-cost strategy that helps provide freight transport services with similar competitors' features at lower prices.

*Keywords:* economic competition, transport, private sector, transport safety

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
Servicios y transporte pesado en Ecuador .....	1
Problemas internos que enfrentan las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) de transporte de carga en Manabí .....	2
Rango de competitividad en Manabí.....	4
Competencia del sector de servicios y transporte pesado en Chone .....	4
Competitividad y estrategia empresarial .....	5
Factores que determinan la competitividad empresarial .....	7
Fuerzas que impulsan la competencia en la industria .....	9
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
Objetivo general .....	15
Objetivos específicos.....	15
MATERIALES Y MÉTODOS .....	16
Diseño de investigación .....	16
Tipo de investigación .....	16
Actores sociales.....	18
Técnicas e instrumentos de investigación .....	18
Técnica de investigación cualitativa: Ficha de observación.....	18
Técnica de investigación cualitativa: Entrevista .....	19
RESULTADOS.....	20
Obj.1: Situación actual en las compañías de servicios y transporte pesado.....	20
Obj.2: Factores de competitividad en las compañías de servicios y transporte pesado .....	28
Obj.3: Estrategia competitiva para la compañía de servicios y transporte pesado Bravochi S.A.....	32
DISCUSIÓN .....	33
CONCLUSIONES .....	37
BIBLIOGRAFÍA .....	39
ANEXOS: IMÁGENES.....	41
ANEXOS: MODELO DE ENTREVISTA .....	44
ANEXOS: MODELO DE FICHA DE OBSERVACIÓN .....	45

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Rango de competitividad en empresas de transporte de carga en Manabí .....	4
Tabla 2: Factores de competitividad .....	8
Tabla 3: Estrategias genéricas.....	10
Tabla 4: Cinco estrategias de Michael Porter .....	14
Tabla 5: Tipos de investigación .....	17
Tabla 6: Cargo que desempeña el personal.....	18
Tabla 7: Análisis PEST .....	20
Tabla 8: Categorías del entorno externo desde la perspectiva del gerente .....	21
Tabla 9: Factores empresariales.....	23
Tabla 10: Transporte de vehículo pesado .....	25
Tabla 11: Transporte de vehículo pesado .....	26
Tabla 12: Factores operacionales.....	28
Tabla 13: Factores de competitividad en la compañía de estudio .....	31

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: La rueda de la estrategia competitiva .....	7
Figura 2: Fuerzas que impulsan la competencia en la Industria .....	9
Figura 3: Cinco estrategias competitivas genéricas .....	13

**ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Imagen 1: Chofer profesional de la Compañía Bravochi S.A. ....	41
Imagen 2: Transporte pesado – Volqueta de la compañía Bravochi S.A. ....	42
Imagen 3: Transporte pesado – Volqueta de la compañía Bravochi S.A. ....	43

# **FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN LAS COMPAÑÍAS DE SERVICIOS Y TRANSPORTE PESADO. CASO BRAVOCHI S.A. EN LA CIUDAD DE CHONE**

## **INTRODUCCIÓN**

El transporte pesado ha ido incrementando en el país, de manera que, varias compañías de este sector han propiciado una competencia de manera deshonesta para captar la atención de nuevos clientes. De manera que, para ser una compañía competitiva en el mercado, los directivos de la compañía de servicios y transporte pesado han tenido que tomar buenas decisiones e implementar un plan estratégico como consecuencia del poco crecimiento empresarial. “El transporte terrestre comercial o carga pesada consiste en el transporte de carga de más de 3.5 toneladas, en vehículos certificados para la capacidad de carga que se traslade, y de acuerdo con una contraprestación económica del servicio” (Reglamento a ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, 2015). El transporte pesado se realiza en volquetas que se dedican a la actividad de carga por carretera como materiales de construcción, madera, troncos, materiales de desechos y otros.

### **Servicios y transporte pesado en Ecuador**

La calidad del servicio y transporte transmite satisfacción en el cliente. Según Zambrano y Orellana (2018), da a conocer que:

Como en todos los sectores, en el sector de transporte pesado se evidencia la competencia desleal. Por otro lado, si el servicio estuviera enfocado en satisfacer las necesidades del cliente, se incrementaría la calidad y seriedad del negocio, creando así valor agregado y generando fidelización. Sin embargo, en el sector del transporte

pesado se presentan dificultades como las salvaguardias, empresas ficticias que negocian cupos e incluso el incumplimiento de la normativa. Todo esto provoca que las empresas disminuyan la calidad del servicio prestado y del mismo modo su competitividad.

El sector de transporte pesado en el país está atravesando por un continuo crecimiento empresarial ya que las empresas “se apegan mucho a las campañas publicitarias para poder persuadir a sus clientes y ser así más competitivos” (Jugacho y Paz, 2021). En otras palabras, estas empresas juegan un papel primordial dentro de los procesos logísticos por la oferta del transporte en cuanto a la calidad de sus productos y servicios, logando una ventaja competitiva que los hace diferenciar de sus competidores directos.

En relación con el sector de transporte de volquetas, el presidente de la Federación de Volqueteros del Guayas afirma que “en la provincia de Guayas existe un aproximado de 14.000 mil volquetas, de las cuales 2.000 mil están afiliados, agregando que se calcula unos 5.000 mil de cuenta propia”. (Guevara, 2020). Del mismo modo, según la Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador (Fenatrape), Ecuador cuenta con 4.432 empresas de transporte de este tipo, el 70% se creó en los últimos seis años. Sin embargo, el líder de la entidad señala que, del total de empresas, 1588 no declaran ingresos al SRI, lo cual afecta al sector e incrementa la informalidad (Ekos, 2018).

### **Problemas internos que enfrentan las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) de transporte de carga en Manabí**

De acuerdo con el Directorio de Empresas, Instituto Nacional de Estadísticas y Censo - INEC (2021), indica que “en la provincia de Manabí hay 3707 actividades de transporte de carga por carretera, entre ellas, camionetas para el transporte de troncos, ganado, transporte

refrigerado, carga pesada, carga al granel, transporte en camiones cisterna, automóviles, desperdicios y materiales de desecho”. Por su parte, el estudio realizado por Morante y Holguín (2020) indica que: (Servicio de Rentas Internas, 2021)

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) de transporte de carga de Manabí enfrentan dificultades en la comercialización de su servicio, porque no hacen uso adecuado de las herramientas de competitividad. Entre los problemas identificados en el sector de transporte se destacan los siguientes: Carecen de planificación para la compra de suministros, materiales y repuestos; no se lleva un adecuado control de la entrada y salida de suministros, ocasionando pérdidas económicas; no tienen definido su mercado objetivo ni conocen el segmento de mercado en el que compiten, así como la información de sus competidores; y, sobre todo, no invierten en campañas publicitarias.

## Rango de competitividad en Manabí

A continuación, se presenta el resultado de un estudio efectuado en las empresas de transportes de carga en la provincia de Manabí acerca de su rango de competitividad:

**Tabla 1**

*Rango de competitividad en empresas de transporte de carga en Manabí*

<b>Detalle</b>	<b>Muy alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Mediana</b>	<b>Baja</b>	<b>Muy baja</b>
	<b>81 - 100</b>	<b>61 - 80</b>	<b>41 - 60</b>	<b>21 - 40</b>	<b>0 - 20</b>
Rango de competitividad					
Planeación estratégica		PE			
Aprovisionamiento			A		
Aseguramiento de la calidad		AC			
Comercialización			C		
Contabilidad y finanzas		CF			
Recursos humanos		RH			
Gestión ambiental			GA		
Sistema de información		SI			

*Nota.* Para mayor interpretación de la tabla 1, las empresas de transporte de carga en Manabí tienen un rango de competitividad entre mediana y alta, en el cual, se diferencian por su planeación estratégica, aprovechamiento de recursos y tiempo, aseguramiento de la calidad, y en la aplicación del sistema de información, entre otros. Fuente: Morante, Vélez, y Holguín (2020).

## Competencia del sector de servicios y transporte pesado en Chone

En cuanto a las empresas que se dedican a las actividades de servicios y transporte pesado en Chone, se encuentran las siguientes: Waduza S.A; Cooperativa Río Chone; City Chone trans; Riogransa S.A; Fapertruc S.A; Terratrans S.A; Riveneca S.A; y Bravochi S.A. (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chone, 2021)

Estas 8 empresas de transporte pesado en el cantón han generado la necesidad de competir de manera sostenible unos con otros.

La Compañía de Transportes y Servicios Bravochi S.A., inició sus actividades comerciales el 11 de enero del 2017 como sociedad, hasta la actualidad está ubicado en el Km 8 vía a la parroquia Boyacá, Esq. Sitio Bravo Chico, en la ciudad de Chone, provincia de Manabí. Esta compañía se dedica al transporte de carga pesada como: ripio, arena, piedra bola y otros materiales de construcción; este servicio tiene un alcance cantonal, provincial y nacional, sin embargo, para los fines de esta investigación se referirá únicamente al cantón Chone (Bravochi, 2022).

A continuación, consideraciones teóricas:

### **Competitividad y estrategia empresarial**

Citando el libro “El poder de la competitividad” escrito por Rubio y Baz (2015), mencionan que:

- ✓ La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve.
- ✓ Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo.
- ✓ La competitividad de cada empresa depende de sus propias estructuras internas; es decir, de su organización y capacidad para producir de una manera tal que pueda elevar sus ventas y ganarles a sus competidores en distintos ámbitos.

- ✓ Una empresa puede ser la más productiva y tecnológicamente exitosa en su ámbito interno, pero si las condiciones externas les imponen diversos costos, su competitividad acaba siendo limitada.

Consiguientemente, Porter (2015), indica que:

La estrategia competitiva implica posicionar una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores; a la vez, el objetivo de cualquier estrategia genérica es crear valor para los compradores.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva es relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es demasiado amplio, abarca fuerzas sociales y económicas, su aspecto fundamental es la industria o las industrias contra las que compete.

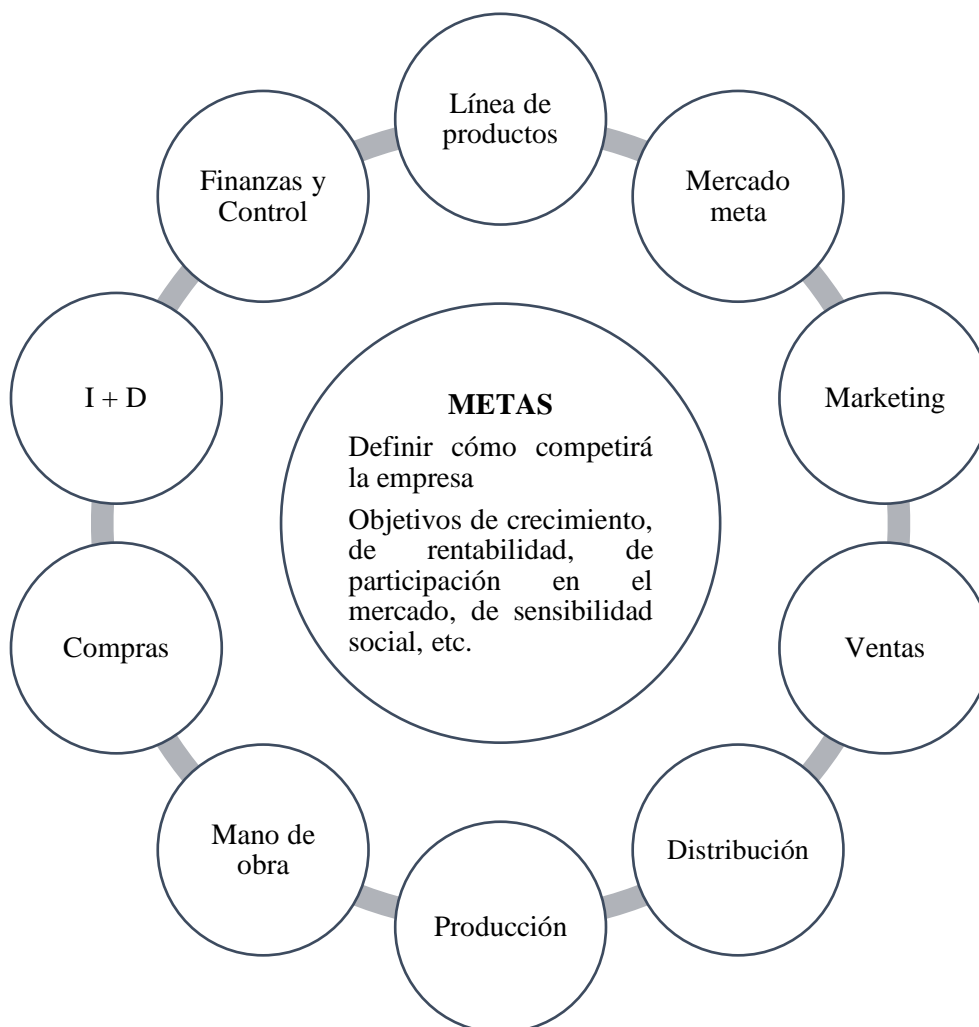
La estructura de la industria contribuye de manera decisiva a determinar las reglas competitivas del juego y las estrategias que la empresa tiene al alcance.

Las fuerzas externas de la industria son importantes, sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, sus distintas capacidades son las que decidirán el éxito o fracaso.

## Factores que determinan la competitividad empresarial

**Figura 1**

*La rueda de la estrategia competitiva*



*Nota.* Se debe considerarla rueda de estrategia competitiva al momento de formular, implementar y controlar las estrategias empresariales, con el fin de lograr calidad en sus productos y servicios, todos los empleados tienen la responsabilidad de garantizar la sostenibilidad de la misma Fuente: Escrito por Porter (2015).

Además, para enfrentar nuevos retos, según Martínez, Santero y Sánchez (2018) los factores competitivos son los siguientes (tabla 2):

**Tabla 2**

*Factores de competitividad*

<b>Factor</b>	<b>Definición</b>
Calidad e innovación	La calidad se considera en muchos aspectos un paso muy ligado, e incluso previo, a la innovación, el cual incluye: Innovación de productos, innovación de proceso, innovaciones organizativas e innovación de comercialización.
Tecnología	La tecnología se configura como una variable estratégica capaz de proporcionar oportunidades competitivas.
Financiación	Las nuevas posibilidades de financiación ayudarán a superar un elemento crítico del tejido empresarial permitiendo a nuestras empresas afrontar la apuesta estratégica por la innovación, la calidad, el talento, la capacitación y la internacionalización.
Gestión de recursos humanos	Alcanzar la excelencia bajo indicadores de productividad de acuerdo con su creación, fabricación o procedencia

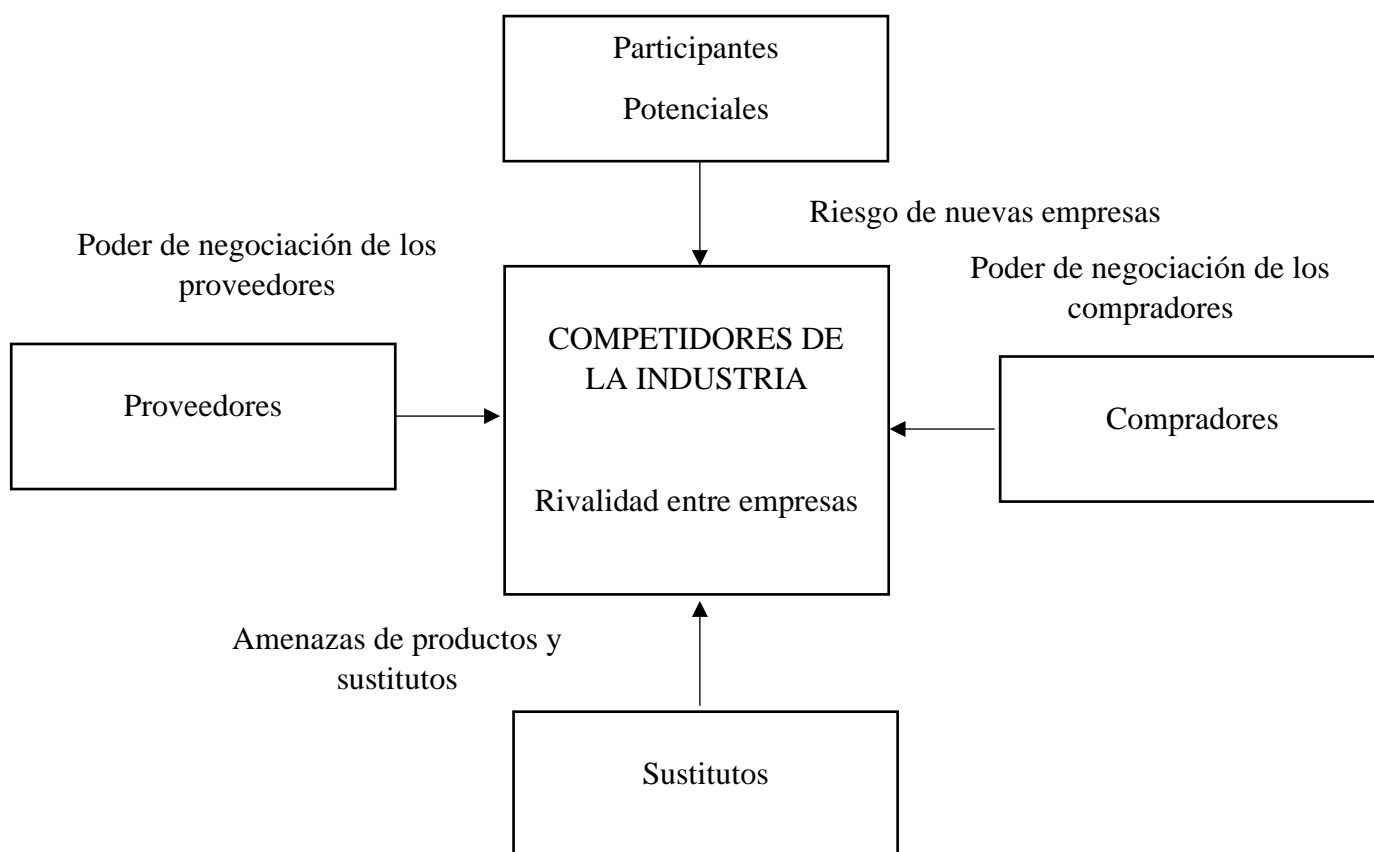
*Nota.* Libro denominado factores de competitividad de las PyMES. Fuente: Martínez, Santero y Sánchez (2018).

## Fuerzas que impulsan la competencia en la industria

Ninguna empresa se encuentra aislada del entorno, por lo tanto, en la figura 2 se expone la teoría de las 5 fuerzas de Michael Porter que determinan la competencia en la industria.

### Figura 2

*Fuerzas que impulsan la competencia en la Industria*



Fuente: Porter (2015).

Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento. Por ejemplo, la fuerza de los compradores incide en los precios, lo mismo que en la amenaza de sustitución. También influye en los costos y en

la inversión porque los clientes más poderosos exigen un servicio caro. El poder negociador de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos. La intensidad de la rivalidad afecta a los precios y a los costos de competir en las siguientes áreas: planta, desarrollo de productos, publicidad, y fuerza de ventas. La amenaza de la entrada limita los precios y moldea la inversión necesaria para disuadir a otros participantes. (Porter, 2015)

### Matriz de las estrategias genéricas de Porter

**Tabla 3**

*Estrategias genéricas*

Ventaja de estrategias		
Objetivo estratégico	Exclusividad percibida por el consumidor	Posición de bajo costes
Todo el sector	Diferenciación	Liderazgo general de costes
A un segmento específico	Concentración o alta segmentación	

*Nota.* Estrategias genéricas de Porter. Fuente: Escrito por *Marketing Publishing Center* (2015).

Esta matriz, desarrollada por Michael Porter, plantea las posibles vías estratégicas que puede adoptar la empresa para competir en sus mercados. De acuerdo con el planteamiento con Porter citando en *Marketing Publishing Center* (2015), existen dos maneras fundamentales de competir con éxito y rentablemente en un mercado:

- a. Por la vía de la diferenciación, logrando que, debido a las características muy exclusivas del producto, el consumidor le atribuya un mayor valor y, en consecuencia, pague un precio más alto; o

- b. Manteniendo el liderazgo en costes de manera que, al tener los costes más bajos del sector, logre más altos márgenes de beneficios.
- c. A estos dos enfoques se los denomina ventajas estratégicas. A su vez, estas estrategias, de acuerdo con la matriz de Porter, pueden desarrollarse dirigiéndose a todo el sector (mercado total) o a un segmento específico del mismo.
- d. Lo importante para este autor, es que la empresa desarrolle una estrategia definida en una de las direcciones antes señaladas, ya que la posición más peligrosa es la de la empresa que se encuentra en un punto intermedio entre las citadas opciones ya que deberá afrontar el ataque de empresas muy bien posicionadas estratégicamente, lo que les da la ventaja de una mayor eficacia y eficiencia competitiva.

Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva debe escoger una estrategia en el ámbito competitivo:

### **Liderazgo en Costos**

Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara. Aquí, la organización se propone convertirse en la fabricante más bajo de su industria, tener un ámbito extenso, atender a muchos de sus segmentos y hasta operar en sectores industriales afines; su amplitud a menudo es importante para la venta de costos. Si una compañía logra el liderazgo global en costos y lo mantiene será un participante arriba del promedio en su sector de la industria o cerca de él. (Porter, 2015)

Un líder en costos debe alcanzar la equiparación o proximidad en la diferenciación frente a la competencia para ser un participante destacado, aunque su ventaja competitiva se funde en el liderazgo en costos. La paridad basada en la diferenciación le permite traducir de manera directa su ventaja en utilidades mayores que las de sus rivales. La proximidad basada en la diferenciación significa que el descuento del precio

necesario para obtener una participación aceptable en el mercado no anula la ventaja en costos, y por ello el líder recibe rendimientos mayores al promedio. (Porter, 2015)

### **Diferenciación**

Es la segunda estrategia genérica. En ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en aspectos bastante apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad con un mayor precio. La lógica de la estrategia de diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean *distintos* a los de sus rivales. Si quiere fijar un precio elevada deberá ser en verdad única en algo o ser percibida como tal. Pero, a diferencia del liderazgo en costos, quizá haya más de una estrategia exitosa en una industria si existen varios atributos apreciados por muchos clientes. (Porter, 2015)

### **Enfoque, concentración o especialización**

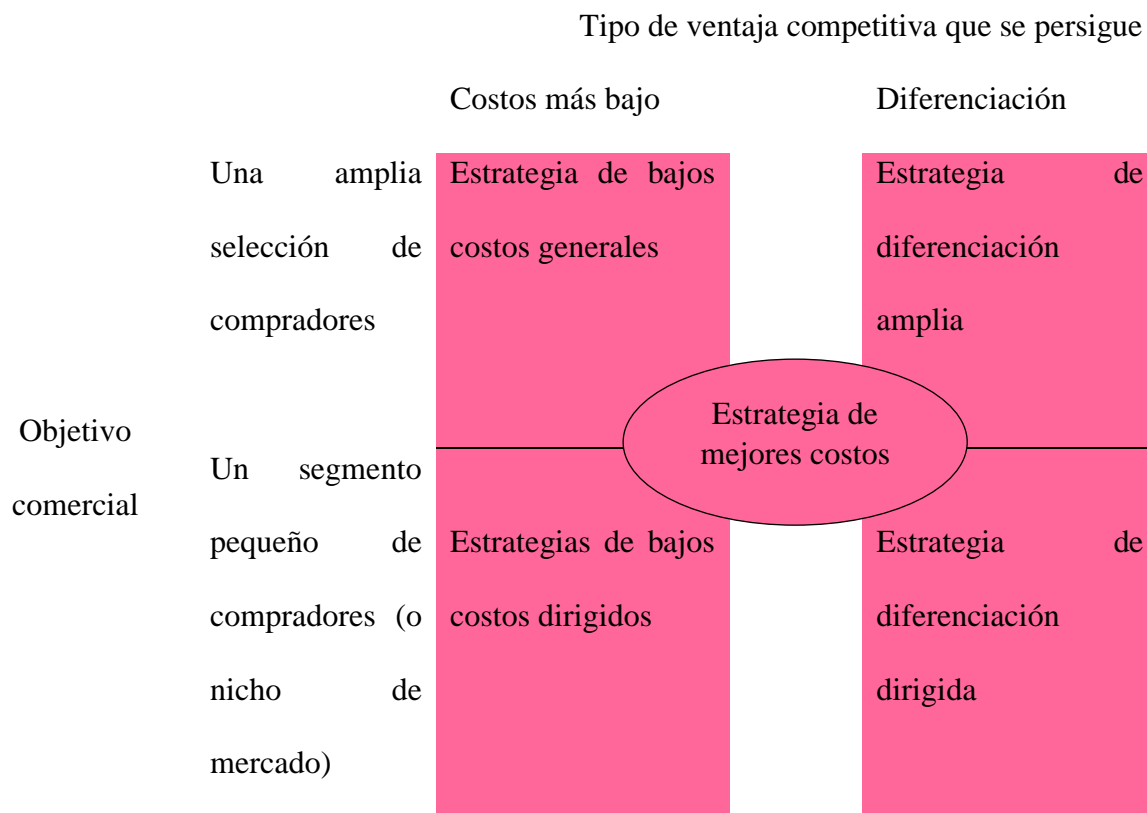
Es la tercera estrategia genérica. Difiere por completo de las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos y excluir a los restantes. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto. (Porter, 2015)

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque basado en costos, la empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido, mientras que en el enfoque basado en la diferenciación procura distinguirse en él. Ambas variantes se fundan en

las diferencias entre los segmentos meta y otros de la industria. Los primeros deben tener clientes con necesidades especiales, pues de lo contrario el sistema de producción y el de entrega que los atienda mejor deberán distinguirse de los otros segmentos. El enfoque basado en el costo aprovecha las diferencias de comportamientos. El enfoque basado en costos aprovecha las diferencias de comportamiento de los costos en algunos segmentos, mientras que el basado en la diferenciación explota las necesidades especiales de los miembros de ciertos segmentos. (Porter, 2015)

**Figura 3**

*Cinco estrategias competitivas genéricas*



Fuente: Porter (2015) citado de Thompson (2012).

**Tabla 4***Cinco estrategias de Michael Porter*

<b>Estrategias genéricas</b>	<b>Tipos de estrategias</b>	<b>Descripción</b>
Liderazgo de costos.	<b>Tipo 1:</b> Liderazgo de costos – bajo costo. <b>Tipo 2:</b> Liderazgo de costos – mejor valor.	Ser el productor de menor costo en su sector industrial. Esto puede lograrse buscando economías de escala (a través de la tecnología, por ejemplo) o mediante el acceso preferencial a materias primas.
Diferenciación.	<b>Tipo 3:</b> Diferenciación.	Se trata de crearle al producto o servicio un atributo que sea percibido en toda la industria como único. Para hacerlo, la empresa selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.
Enfoque	<b>Tipo 4:</b> Enfoque bajo costo. <b>Tipo 5:</b> enfoque mejor valor.	Descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia para segmentos objetivos.

*Nota.* La descripción se basó a estudios efectuados por Enriquez (2012); y las estrategias a Porter (2015).

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general**

Analizar los factores de competitividad en las compañías de servicios y transporte pesado. Caso Bravochi S.A. de la ciudad de Chone

### **Objetivos específicos**

**OE1:** Diagnosticar la situación actual en las compañías de servicios y transporte pesado. Caso Bravochi S.A. de la ciudad de Chone

**OE2:** Identificar los factores de competitividad en las compañías de servicios y transporte pesado. Caso Bravochi S.A. de la ciudad de Chone

**OE3:** Establecer la estrategia competitiva para la compañía de servicios y transporte pesado Bravochi S.A. de la ciudad de Chone

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Diseño de investigación**

Para analizar la información del problema planteado se aplicó un diseño de investigación cualitativa con carácter descriptivo. Según Neill y Cortez (2018):

La investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos – estudio de caso, experiencia personal, historia de vida, entrevista, textos que describen momentos habituales y problemáticos, y los significados en la vida de los individuos.

Para analizar los factores de competitividad en las compañías de servicios y transporte pesado. Caso Bravochi S.A. de la ciudad de Chone se utilizó también la investigación bibliográfica, y analítica, el cual se profundizó mediante una investigación de campo, mediante la entrevista, culminando así con el método proyectivo para las respectivas propuestas de nuevas estrategias competitivas.

### **Tipo de investigación**

En el proceso de este trabajo se desarrollaron cinco tipos de investigación acorde a cada objetivo (tabla 5).

**Tabla 5***Tipos de investigación*

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Tipo de Investigación</b>	<b>Acciones</b>
O31: Diagnosticar la situación actual en las compañías de servicios y transporte pesado. Caso Bravochi S.A. de la ciudad de Chone	<i>Investigación de campo, bibliográfica y descriptiva</i>	Se investigó en fuentes primarias y secundarias, información referente a los entornos externo general, externo específico (competitivo), y entorno interno.
OE2: Identificar los factores de competitividad en las compañías de servicios y transporte pesado. Caso Bravochi S.A. de la ciudad de Chone	<i>Investigación de campo, bibliográfica y analítica</i>	Con los factores antes expuestos en los aspectos teóricos acerca de la competitividad empresarial, en comparación con el análisis de datos del resultado de la entrevista se identificaron los factores de competitividad de la compañía de estudio.
OE3: Establecer la estrategia competitiva para la compañía de servicios y transporte pesado Bravochi S.A. de la ciudad de Chone	<i>Investigación proyectiva</i>	Sugerir un tipo de estrategia en relación a las estrategias genéricas de Michael Porter: Liderazgo en costos, diferenciación y de enfoque

*Nota.* Fuente: Elaboración del autor de la investigación (2022).

**Tabla 6***Cargo que desempeña el personal*

N°	Cargo	Nombres y apellidos
1	Gerente	Melissa Zambrano López
2	Conductor 1	Elías Vera Barre
3	Conductor 2	Carmelo Zambrano Farías
4	Conductor 3	Pedro Ostaiza Vélez
5	Conductor 4	Santiago Gómez Vergara
6	Supervisor y Guardia	Durvin Orejuela Alvarado

Fuente: Información proporcionada a través de la entrevista (2022).

### **Actores sociales**

La empresa objeto de estudio de esta investigación fue la compañía de servicios y transporte pesado Bravochi S.A. de la ciudad de Chone. Debido al limitado número de personas que laboran en la empresa, por conveniencia y por el cargo jerárquico que desempeñan fue seleccionado como actor social el gerente de Bravochi S.A.

### **Técnicas e instrumentos de investigación**

Para desarrollar esta investigación se propuso utilizar la entrevista y la observación

#### **Técnica de investigación cualitativa: Ficha de observación**

Se diseñó un modelo de ficha de observación para la compañía de servicios y transporte pesado Bravochi S.A., de la ciudad de Chone (Anexo 3).

### **Técnica de investigación cualitativa: Entrevista**

Se redactó una guía de preguntas estructuradas que permitió compilar un cuestionario, el cual fue aplicado al *gerente* o representante legal de la compañía de servicios y transporte pesado Bravochi S.A. de la ciudad de Chone, con la finalidad de obtener información relevante del fenómeno estudiado.

## RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del objetivo de investigación:

### Obj.1: Situación actual en las compañías de servicios y transporte pesado

#### Análisis de entorno externo general

**Tabla 7**

*Análisis PEST*

<b>Factor</b>	<b>Variables</b>
<b><i>Político</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en el sistema de Gobierno</li> <li>• Cambios en el marco regulatorio o leyes actuales de transporte pesado</li> <li>• Corrupción de autoridades</li> <li>• Políticas Gubernamentales</li> </ul>
<b><i>Económico</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alza del petróleo (variación del precio del combustible)</li> <li>• Situación económica del país (incremento del desempleo)</li> <li>• Sistema financiero en el país – financiamiento: (facilidad de obtener un crédito con un capital bajo, y difícil acceso a un financiamiento de capital grande)</li> <li>• Impuestos</li> </ul>
<b><i>Social</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad en el país (delincuencia, sicariato, asaltos)</li> <li>• Crecimiento de la población</li> <li>• Disponibilidad de choferes profesionales: aptitudes</li> <li>• Imagen corporativa</li> </ul>
<b><i>Tecnológico</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de dispositivos de localización vehicular (GPS)</li> <li>• Ampliación de uso y disponibilidad de las TIC´s</li> <li>• Tecnología de punta para el transporte pesado</li> <li>• Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia del vehículo</li> </ul>

*Nota.* Investigación bibliográfica. Fuente. Autor de la investigación (2022).

**Tabla 8***Categorías del entorno externo desde la perspectiva del gerente*

<b>Categorías</b>	<b>Expresiones del gerente</b>
<b><i>Político</i></b>	<p>“Los aspectos políticos afectan a la empresa cuando hay un cambio en el sistema de Gobierno como, nuevas leyes, reglamentos o nuevos impuestos. También puede ser nuevo personal o autoridades competentes y no competentes. Por ejemplo, el Municipio de Chone o el Gobierno provincial no cumple con lo establecido en el convenio, con pagos atrasados, y otros”.</p>
<b><i>Económico</i></b>	<p>“La gasolina Super está a \$4,68 por galón, el Eco Plus \$3,67., el Diesel a \$1,75”. Es decir, el incremento del combustible afecta a la empresa directamente en sus costos, debido que, en primer lugar, ha incrementado el desempleo y los clientes no tienen el capital para invertir y/o solicitar el servicio de las volquetas con nuevos precios al mercado”.</p>
<b><i>Social</i></b>	<p>“Ecuador, consta entre los principales países que tiene más robos y asaltos. Agregando que, los asesinatos aumentaron al 159% en el país”. Es decir, los choferes sufren el riesgo de un asalto o algún crimen violento.</p>
<b><i>Tecnológico</i></b>	<p>Cada año, existen vehículos o volquetas más modernas, por el cual, las que tiene la compañía pierde su valor e incluso se van deteriorando a pasar del tiempo. Consiguientemente, si la competencia adquiere estos tipos de volquetas modernas, nos afectaría directamente con la demanda, debido que los clientes van a preferirse elegirlos.</p>

Fuente. Información obtenida mediante la aplicación de la entrevista al gerente (2022).

### **Análisis del entorno externo específico**

En el Ecuador a nivel de industrias, 12 de los 18 sectores económicos reportaron un desempeño positivo. Las principales actividades que reflejan un mayor crecimiento interanual según el Banco Central del Ecuador (2022), fueron:

- ✓ Acuicultura y pesca de camarón en 28,5%
- ✓ Alojamiento y servicios de comida en 8,6%
- ✓ Suministro de electricidad y agua en 8,4%
- ✓ Comercio en 7,0%
- ✓ Transporte en 6,5%

El Producto Interno Bruto PIB del sector transporte y almacenamiento registró una tasa de crecimiento superior al PIB total en el año 2021 y para el año 2022 según la estimación del BCE este sector crecerá en niveles ligeramente superiores a la tasa de crecimiento de la economía en su conjunto. En diciembre del 2021 creció en 2,3%, debido a la reactivación del aparato productivo; mientras que el PIB total de este trimestre creció en 0,7%. En general, el comportamiento trimestral de este sector fue mejor que el PIB total. (Superintendencia de Bancos, 2022).

## Análisis del entorno interno

Con respecto al resultado de la entrevista se podrá apreciar en la tabla 9 las preguntas y respuestas sobre el sector de transporte pesado y sus operaciones.

**Tabla 9**


### *Factores empresariales*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>
<i>¿Cómo es el sistema de información que utiliza la compañía para el manejo del inventario?</i>	Se basa en una planilla de inventario mediante el sistema de software en Excel.
<i>¿Con qué certificaciones cuenta la compañía?</i>	El Certificado de Operación Regular – COR para vehículos de carga.
<i>¿Qué tipo de transporte, año y número de unidades tiene la compañía?</i>	La empresa cuenta con 4 volquetes y 1 maquinaria/excavadora, adquirida desde el año 2017
<i>¿Cuál es el estado de las volquetas?</i>	La mayoría de las volquetas se encuentra en buen estado, a excepción de una, el cual sus condiciones mecánicas son regular.
<i>¿Tienen conocimiento de la competencia directa de la empresa?</i>	Si, hasta la actualidad tienen conocimiento de 7 empresas como Waduza S.A; Cooperativa Río Chone; City Chone trans; Riogransa S.A; Fapertruc S.A; Terratrans S.A; y Riveneca S.A.
<i>¿Realizan algún estudio de mercado?</i>	No, solo se basan de observaciones o lo que escuchan de los clientes y la ciudadanía en general.

Fuente. Información obtenida mediante la aplicación de la entrevista al gerente (2022).


**Análisis:** Tomando en cuenta los factores internos que detalla la tabla 9, la compañía de servicios y transporte pesado Bravochi. S.A., registra sistemáticamente las transacciones comerciales, ingresos y egresos, costos y gastos, nómina de empleados, e inventario en un programa de Excel el cual le da facilidad para encontrar datos e información sobre la empresa. Además, la gerente, Zambrano (2022), mencionó que: “la compañía inició sus actividades en el año 2017 y, por ende, en ese año se adquirieron los vehículos pesados para sus operaciones. Además, toda sociedad del sector de transporte para vehículos de carga debe tener por lo menos un Certificado de Operación Regular – COR”. Es necesario resaltar que, la compañía transporta diferentes materiales como: ripio, arena, y piedra bola y otros.

**Tabla 10***Transporte de vehículo pesado*

<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	Compañía de Servicios y Transporte Pesado Bravoche S.A.
<b>FOTO</b>	
<b>TIPO DE VEHÍCULO</b>	Camión Volquete
<b>OBSERVACIÓN</b>	4 camión volquete, y 4 personas están a cargo de este tipo de vehículos
<b>CONDICIONES</b>	3 buen estado
<b>MECÁNICAS</b>	1 regular
<b>RASTREO SATELITAL</b>	No tiene

Fuente. Información obtenida mediante la aplicación de la ficha de observación (2022).

**Tabla 11***Transporte de vehículo pesado*

<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	Compañía de Servicios y Transporte Pesado Bravoche S.A.
<b>FOTO</b>	
<b>TIPO DE VEHÍCULO</b>	Maquinaria
<b>OBSERVACIÓN</b>	1 maquinaria, y 1 persona está a cargo de este vehículo
<b>CONDICIONES MECÁNICAS</b>	Buen estado
<b>RASTREO SATELITAL</b>	No tiene

Fuente. Información obtenida mediante la aplicación de la ficha de observación (2022).

**Análisis**

Para ofrecer un excelente servicio de transporte de materiales de carga pesada, se requiere un vehículo adecuado que se adapte al tipo de trabajo o material que exige la actividad habitual. Asimismo, se necesita personal idóneo para manejar este tipo de vehículo pesado. Con relación a la ficha de observación, cuatro personas están a cargo del camión volquete, una persona tiene la responsabilidad de hacerse cargo de la maquinaria, y una persona tiene como función vigilar y resguardar el lugar de trabajo para cuidar los vehículos y materiales que se encuentran en el terreno o establecimiento. Es necesario mencionar que, para conducir

camiones pesados como volquetas, los choferes deben portar la licencia tipo E; y para maquinarias pesadas licencia tipo G., por ende, se constató que el personal de volquetas y maquinarias cuentan con el tipo de licencia requerido, a excepción del guardia que solo porta con licencia tipo C.

Para mayor seguridad en la conducción de un viaje por carretera se debe utilizar un vehículo que se encuentre en perfecto estado de funcionamiento. Es por ello, que se indagó con los empleados las condiciones mecánicas que se encuentran las volquetas y maquinaria de la compañía Bravochi S.A., el cual se corroboró que (3 volquetas y una maquinaria) se encuentran en buen estado mecánico, la empresa se ha asegurado que los vehículos reciban mantenimiento de manera continua para evitar averíos durante la circulación o viaje, mientras que una volqueta se encuentra en una condición mecánica regular, es decir, no se encuentra en óptimas condiciones y por ende ha pasado por varios mantenimientos.

Es importante que los vehículos tengan un sistema de rastreo satelital GPS porque así la empresa llevaría un seguimiento del transporte en tiempo real, y a la vez, motivaría al cliente en adquirir dichos servicios porque la compañía estaría ofreciendo transportar el material del cliente con garantía y seguridad ante cualquier asalto en la vía y, según los resultados reflejan que los vehículos pesados de la compañía Bravochi S.A., no tienen instalado un GPS.

Según Beetrack (2020), manifiesta que:

Toda empresa que involucre una logística de transporte en sus procesos operativos debe implementar herramientas que permitan el seguimiento del transporte de las mercancías. Para ello, el rastreo vehicular con GPS se ha convertido en un proceso de gran utilidad para el sector porque un sistema de rastreo vehicular con GPS permite conocer en tiempo real el estatus de los pedidos. De esta manera, es posible hacer

seguimiento al producto durante todo el proceso de entrega, lo que hace posible la identificación de posibles percances en la distribución y su rápida solución.

Al no contar con un equipo de Rastreo Satelital GPS, la compañía presentaría una desventaja frente a sus competidores directos que porten este tipo de dispositivos en sus vehículos pesados.

## **Obj.2: Factores de competitividad en las compañías de servicios y transporte pesado**

**Tabla 12**

*Factores operacionales*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>
<i>¿Cuál es la actividad que realizan los vehículos de la compañía?</i>	Volqueta: Transportar diversos materiales pesados o de construcción como: piedra bola, ripio, arena y otros.  Maquinaria - excavadora: Efectúa trabajos de obras como construcción, pavimento y asfaltado, industriales y otros.
<i>¿Cómo establecen los precios de los servicios que ofrecen y cuáles son?</i>	Por kilómetros recorridos, el costo por kilómetros es de \$13,83 según la carga porque también aumenta según el peso.
<i>¿Con qué frecuencia innova la compañía?</i>	No realiza innovación
<i>¿Cómo se miden el desarrollo del desempeño de los colaboradores?</i>	Según el criterio de los clientes y observación por parte de la gerencia
<i>¿Cuál es la forma de planificar y organizar las actividades en la compañía?</i>	Según la demanda y el material en trasladar.  Reciben llamadas o la persona interesada, le cotizan, lo agendan, se le pide un anticipo.

<i>¿Cuáles son las rutas de los servicios ofrecidos por parte de la compañía?</i>	A nivel provincial y regional
<i>¿Con qué frecuencia se capacitan?</i>	Se capacitan una vez al año, aunque hubo un año que no se capacitaron por falta de financiamiento
<i>¿Cuál es el nivel de uso tecnológico en la compañía?</i>	Existe frecuencia de uso de computadora, pero utilizan programas básicos como Word, Excel, y otros.
<i>¿Qué tipo de estrategias utilizan actualmente?</i>	Ninguna

---

Fuente. Información obtenida mediante la aplicación de la entrevista (2022).

### **Análisis:**

Con relación a la entrevista expuesta en la tabla 12, se dio a conocer que, la competitividad en la compañía Bravochi S.A., es débil. Según lo analizado, el principal obstáculo para obtener mejores resultados en el servicio de transporte es el poco de interés con relación a la innovación direccionada a un modelo de negocio, procesos, formas de planificar, y organizar las actividades en la compañía. Cabe indicar que, “las empresas necesitan mantenerse competitivas, por lo que se ven obligadas a invertir en tecnología avanzada para mejorar los centros de distribución, almacenes, envíos y gestión de transporte” (Atteo, 2019). Es decir, la compañía tiene el deber de innovar para satisfacer a los clientes, y sobre todo para atraer nuevos clientes con un servicio de transporte de calidad.

Hay casos donde las compañías de servicios y transporte tienen una sola ruta en específico. Sin embargo, la compañía de servicios y transporte Bravochi S.A., se maneja de

otra forma. Según la gerente manifiesta que, el recorrido que realizan es a nivel provincial y, regional, es decir, tienen rutas locales, inter cantonales, e incluso interprovinciales, pero sin pasarse los límites de la región Costa y Sierra. Sin embargo, el recorrido de mayor frecuencia es Chone – Portoviejo; esto significa que el trayecto es corto porque prevalece la ruta cantonal.

Para trabajar en una compañía de servicios y transporte pesado, el personal debe capacitarse una vez al año sobre el manejo de carga pesada y otros temas con relación al mismo. Según el resultado de la entrevista, determina que, la empresa no cuentan con suficientes recursos económicos para estar invirtiendo en cursos o talleres de capacitación para sus colaboradores y, por esta razón, hay personal que aprovechan en capacitarse de vez en cuando o cuando se les presenta una oportunidad, utilizando sus recursos propios, por ende, es considerado una debilidad que afecta el entorno interno de la compañía porque disminuye la motivación laboral y personal, deteriora su desempeño, y sobre todo afecta al desarrollo de la empresa.

Según Porter como se citó en Business (2018), expresa que “en cualquier organización, la tecnología de la información tiene un poderoso afecto sobre la ventaja competitiva ya sea en costo o en diferenciación”. Consiguientemente, el nivel tecnológico de la compañía es medio y bajo. Es decir, como toda empresa disponen con dispositivos tecnológicos tangibles e intangibles y con programas hardware y de software, sin embargo, con lo que respecta a la empresa de estudio se identificó que no se han adaptado a los avances tecnológicos y, por ende, puede afectar la capacidad de la empresa.

**Tabla 13***Factores de competitividad en la compañía de estudio*

<b>Factor</b>	<b>Expresiones del entrevistado</b>
	“Mantener la calidad” “servicio al cliente”
Calidad e innovación	“modernización” “buena imagen” “el mercado ha venido evolucionando, por ende, hay que estar mejor preparado con volquetas modernas”
Tecnología	“Estar mejor preparados tecnológicamente” “Adquirir tecnología es de vital importancia porque ayuda a optimizar tiempo como recursos”.
Financiación	“Lo ideal es trabajar con líneas de créditos con entidades financieras que permita a la compañía mayor liquidez para invertir en el mismo”.
Gestión de recursos humanos	“Generar confianza en los trabajadores y clientes” “personal calificado” “

*Nota* Información obtenida mediante la aplicación de la entrevista. Fuente: Autor de la investigación (2022).

### **Obj. 3: Estrategia competitiva para la compañía de servicios y transporte pesado Bravochi S.A.**

Para que una empresa obtenga una ventaja competitiva tiene que emplear estrategias que le permita llegar a los clientes y sobre todo satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, analizando el resultado de la entrevista anteriormente expuestos, se puede evidenciar que la compañía Bravochi S.A., carece de propuestas alineadas en estrategias de negocio definida. Según la Gerente, Zambrano (2022), manifestó que la compañía funciona a diario, pero no basándose en algún tipo de estrategias.

De acuerdo con Porter como se citó en Herrero (2018), describe que “las estrategias competitivas se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y de enfoque o segmentación de mercado”. Es decir, con la ejecución de una de estas estrategias, la compañía lograría consolidar una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Desde el punto de vista del autor de la investigación, la compañía se encuentra atrapado en la mitad. Es decir, han tenido la negatividad de elegir una estrategia y, por ende, no poseen una ventaja competitiva. Por esta razón, se recomienda la estrategia de mejores costos. Esta opción se trata una mezcla entre la diferenciación y los costos bajos, donde:

- Compite solo en el nicho de mercado
- Le permite conocer el segmento que dirige
- Ofrece costos más bajos que la competencia
- Y atributos semejantes o mejores que la competencia

## DISCUSIÓN

### **Componente 1: Situación actual en las compañías de servicios y transporte pesado. Caso Bravochi S.A. en la ciudad de Chone**

Este resultado determina que la compañía de servicios y transporte pesado Bravochi S.A., en la ciudad de Chone tiene a disposición los servicios de volquetas. Sin embargo, se diagnosticó que también tienen una maquinaria, lo que significa que la compañía debería ser denominada como: servicios de construcción maquinaria, volquetas. De manera que, cambian la razón social de la empresa, o eliminan los servicios de maquinarias y se quedan con las volquetas lo cual les corresponden. Cabe indicar que, la compañía se dedica en trasladar materiales de construcción como ripio, arena piedra bola y otros mediante las volquetas en buen estado y con choferes profesionales que portan licencia tipo E, pero, no es suficiente para ofrecer un servicio de calidad y seguridad debido que los vehículos de esta compañía no tienen un rastreo satelital GPS que los ubique garantizando la seguridad de los choferes, las volquetas y el material a transportar. El GPS es una herramienta eficiente que mejora el nivel de seguridad de los choferes, el vehículo y el material transportado porque rastrea la ruta y el envío, reduce la velocidad evitando accidentes entre otros... Por lo tanto, al implementar en tecnología como GPS vehicular, sus costos de operación aumentarían, y la compañía, no cuenta con los suficientes recursos económicos para invertir, aunque podrían acceder a créditos financieros.

Uno de los equipos más necesarios y útiles en el negocio de la construcción, la minería y la agricultura son las volquetas, ya que estas permiten el transporte y descargue de material y cosechas de un lugar a otro. Uno de los recursos más preciados en las disciplinas anteriormente mencionadas es el tiempo, debido que este tiene un alto precio, por lo que realizar traslados eficientes reducirá costos de operación logrando así

generar mayores ganancias. (Índice Mensual de Actividad de la Construcción – IMACON, 2017)

## **Componente 2: Factores de competitividad en las compañías de servicios y transporte pesado. Caso Bravochi S.A. en la ciudad de Chone**

Uno de los factores que afecta la competitividad de la compañía de servicios y transporte pesado es poco interés para capacitar a sus colaboradores. Esto quiere decir, que esta compañía tiene personal idóneo, pero no los apoya en cursos de capacitación por motivos que el presupuesto que presentan es limitado. De igual manera, no ha sido excusa para el personal, debido que han buscado la forma de instruirse una vez al año. Tomando como referencia a Godoy (2018), plantea que:

Cada día, más de 3.000 personas fallecen en el mundo por accidentes de tránsito. De hecho, datos de la Organización Mundial de la Salud - OMS, expresa que estos accidentes representan un grave problema de salud pública a nivel mundial, siendo una de las principales causas de muerte en grupos de todas las edades. Esto deja en claro que se debe implementar capacitaciones para conductores ya que aumenta la seguridad en el transporte.

Sin embargo, no es el único factor que influye en la competitividad de la compañía de servicios y transporte pesado Bravochi S.A., porque según hallazgos encontrados en esta investigación, el nivel de tecnología y procesos de innovación no son tan fuertes e importantes para esta compañía, el cual puede ser motivo de un déficit de liderazgo, mismo que conlleva a una poca organización y control de las actividades o procedimientos en las rutas desde su salida hasta su destino final; y en relación con Mart (2018), señala que “la falta de innovación tecnológica en algunas áreas puede convertirse en una productora de mano de obra no calificada”. Por otra

parte, Ingenima (2021), menciona que “elegir no ser parte del cambio tecnológico que actualmente nos envuelve puede traer a tu organización pérdidas más significativas. Los riesgos de la escasa innovación por miedo al fracaso pueden ser más perjudiciales que implementar nuevos procesos”. Es decir, la compañía Bravochi S.A., se encuentra en un nivel de competitividad muy bajo por la ausencia de tecnología avanzadas, en la actualidad toda empresa debe estar actualizado en tecnología; e innovación para seguir creciendo en el mercado con un servicio de calidad.

Tomando como referencia otro aspecto, el precio que aplica esta compañía según lo investigado, es precio por kilómetros recorridos y en algunos casos se tienen en cuenta el peso de la carga. Sin embargo, al no contar con un estatuto acerca del precio fijo del servicio con la variación del costo del combustible mediante un programa, la compañía podría estar en un desequilibrio financiero porque al momento que un cliente se acerque a pedir la cotización, esta estaría brindando una información válida que genere ganancias, o información errónea que genere pérdidas.

Acerca de las estrategias de la compañía de estudio, se corroboró que no aplican, y de acuerdo con la Universidad Latina de Costa Rica (2020), indica que:

Su importancia radica en su vinculación con los resultados empresariales, lo que quiere decir que concentra cada una de las fortalezas de la organización para que las acciones estén debidamente coordinadas para obtener los resultados esperados. Todo ello consiste en el listado de los recursos de la organización y la adquisición de aquellos otros recursos que se crean necesarios para posicionar a la empresa en el medio exterior con el fin principal de hacerle más competitiva en el mercado.

### **Componente 3: Estrategia competitiva para la compañía de servicios y transporte pesado Bravochi S.A.**

En conformidad a las estrategias de Porter, citando a Herrero (2022), indica que “las estrategias competitivas genéricas se diferencian en función a la ventaja competitiva en liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y de enfoque o segmentación de mercado”. En relación con lo analizado en el resultado de esta investigación, el personal de la compañía de servicios y transporte pesado Bravochi S.A., tienen excelentes ideas acerca de estrategias competitivas que podría implementar en dicha compañía para su efectividad. Sin embargo, solo son ideas, porque la compañía se encuentra atrapado en la mitad. Es decir, han tenido la negatividad de elegir una estrategia.

Para Michael Porter (2015), como se citó en Aranda (2017), indica que:

Una compañía tiene tres opciones estratégicas: liderazgo en costos, diferenciación o especialización. Esta última se divide en otras dos sub opciones: especialización en costos y especialización en diferenciación. Según Porter, las tres opciones son muy viables para afrontar la cuestión de las fuerzas competitivas, y advirtió a todos los directivos que lo mejor que podían hacer era optar por una y sólo una de las opciones. De no hacerlo, su compañía y ellos mismos quedarían “atrapados en el medio” y no tendrían ninguna estrategia para defenderse. Una empresa de este tipo no tendría “participación de mercado, ni capacidad de inversión ni decisión para competir por costos, no tendría la diferenciación necesaria dentro de su sector para obviar una posición competitiva en costo, o la especialización necesaria para crear diferenciación, o una posición de nivel de costo bajo en una esfera más limitada”. Una empresa de este tipo perdería clientes de gran volumen que quieren precios bajos y perdería clientes de márgenes elevados que quieren productos y servicios únicos. La empresa que está

atrapada en el medio tendría entre otras cosas pocos beneficios, una cultura corporativa poco definida, acuerdos organizativos conflictivos, un sistema de motivación pobre, etc.

## CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta la situación actual de la compañía de servicios y transporte pesado Bravochi S.A., en la ciudad de Chone, se observa que los dispositivos tecnológicos con los que cuenta la compañía no son los adecuados para una administración que contempla estrategias a futuro, asimismo, no son adecuados para hacer frente a la competencia. Aunque la mayoría de las volquetas se encuentran en buen estado, la calidad del servicio y satisfacción del cliente incrementaría si los vehículos pesados tuvieran herramientas de rastreo satelital GPS, pero en el caso de las volquetas de la compañía carecen del mismo. Por esta razón, los choferes profesionales sienten inseguridad al momento de transportar el material desde su punto de salida hasta su destino final porque en el trayecto de la ruta la empresa no estaría informada sobre la ubicación real del vehículo y la carga.
- Entre los factores que integran la competitividad en la compañía de servicios y transporte pesado Bravochi S.A., se destaca la calidad e innovación, tecnología, financiación y gestión de recursos humanos, el cual, se identificó que la compañía tiene que innovar y modernizar las volquetas y los sistemas de información o tecnología que permita mejorar la productividad y efectividad de los servicios a mediano y largo plazo. Sino tendrá una desventaja frente a sus competidores directos debido que los vehículos pesados de la competencia pueden estar en mejores condiciones e incluso modernizados

en comparación a los transportes de la compañía Bravochi. Además, hay otros factores internos que pueden traer desventaja competitiva como la poca capacitación del personal por falta de apoyo económico por parte de la empresa. Sin embargo, el personal que se capacita una vez al año, lo realizan porque se autofinancian por motivos que quieren mejorar sus capacidades profesionales.

- Según los hallazgos encontrados la compañía Bravochi S.A., se encuentra atrapado a la mitad. Es decir, no posee ventaja competitiva, por ende, acorde a la teoría de Porter, la compañía tiene que direccionarse a una estrategia de mejores costos, ofreciendo menores costos que sus rivales y con atributos semejantes a ellos, lo cual le permite tener una ventaja competitiva colocándose en una posición superior, de modo que, la compañía tiene que observar el mercado, realizando sus respectivos estudios y empezando a innovar, porque el que no innova, muere.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albo, R. (22 de junio de 2017). Obtenido de Business Review: <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/marketing-ventas/estrategias-de-precios-en-un-mercado-competitivo/>
- Atteo, L. (04 de diciembre de 2019). Obtenido de Aptude: <https://aptude.com/es/gesti%C3%B3n-del-transporte/entrada/Las-5-principales-tendencias-de-transporte-log%C3%ADstico-para-2020/>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Ecuador registró un crecimiento en el primer semestre del 2022*. Quito.
- Beetrack. (2020). Obtenido de Powered by Beetrack: <https://www.beetrack.com/es/blog/rastreo-vehicular-gps>
- Construcción, Í. M. (2017). Obtenido de MACON: <http://imaconsas.com/las-volquetas-en-la-construccion/>
- Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (2020). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA*. Obtenido de <file:///C:/Users/59396/AppData/Local/Temp/Dialnet-LaCompetitividadComoFactorDeCrecimientoParaLasOrga-7878906.pdf>
- Herrero, A. (22 de 03 de 2018). Obtenido de Titular.com: <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo - INEC. (2022). Obtenido de Directorio de Empresas: [https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul\\_correspondencia.php?id=H4923.01&ciiu=12](https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_correspondencia.php?id=H4923.01&ciiu=12)
- Manuel. (18 de Octubre de 2018). Obtenido de Mas empresas: <https://masempresas.cea.es/masrespuestas/2016/10/18/cuales-son-los-factores-que-determinan-la-competitividad-empresarial/>
- Marketing Publishing Center. (2015). *Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico*. España: Ediciones Díaz Santos, S.A.
- Martinez , I., Santero, R., & Sánchez , L. (2018). *Factores de competitividad de las PyMES*.
- Medeiros, V., Goncalves , L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes. *Revista de la CEPAL*. Obtenido de [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129\\_Medeiros.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf)
- Movilata. (s.f.). Obtenido de Movilata: <https://movildata.com/recursos/beneficios-de-los-gps-para-camiones-movildata/>

- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. Colonia San Juan. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=\\_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=michael+porter+estrategia+competitiva+2015&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=michael%20porter%20estrategia%20competitiva%202015&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=michael+porter+estrategia+competitiva+2015&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=michael%20porter%20estrategia%20competitiva%202015&f=false)
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva* (Segunda edición reformada ed.). México. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/ventaja-competitiva-creacion-y-sostenimiento-de-un-desempeno-superior-michael-e-porter?location=1>
- Ramírez, R., & Ampudia, D. (2018). Factores de competitividad empresarial. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Reynier-Ramirez-Molina/publication/325743031\\_Factores\\_de\\_Competitividad\\_Empresarial\\_en\\_el\\_Sector\\_Comercial/links/5bcf3bc3299bf1a43d9b21f0/Factores-de-Competitividad-Empresarial-en-el-Sector-Comercial.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Reynier-Ramirez-Molina/publication/325743031_Factores_de_Competitividad_Empresarial_en_el_Sector_Comercial/links/5bcf3bc3299bf1a43d9b21f0/Factores-de-Competitividad-Empresarial-en-el-Sector-Comercial.pdf)
- Rica, U. L. (22 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.ulatina.ac.cr/articulos/importancia-de-la-estrategia-empresarial-y-su-aplicacion>
- Rubio, L., & Baz, V. (2015). *El Poder de la Competitividad*. México.
- Servicio de Rentas Internas. (2021). Obtenido de Directorio de Empresas: <https://www.sri.gob.ec/web/intersri/home>
- Superintendencia de Bancos. (2022). *Informe del sector de transporte*. Quito.
- Vizueta, H. (2020). Factores que afectan a los emprendimientos en Ecuador. *INNOVA*. Obtenido de <file:///C:/Users/59396/AppData/Local/Temp/1563-Texto%20del%20art%C3%ADculo-7856-1-10-20201229.pdf>

## ANEXOS 1: IMÁGENES

### Imagen 1

*Chofer profesional de la Compañía Bravochi S.A.*



*Nota.* Personal de la compañía de servicios y transporte pesado Bravochi S.A. Fuente: Ficha de observación (2022).

**Imagen 2**

*Transporte pesado – Volqueta de la compañía Bravochi S.A.*



*Nota.* Transporte pesado Bravochi S.A. Fuente: Ficha de observación (2022).

**Imagen 3**

*Transporte pesado – Volqueta de la compañía Bravochi S.A.*



*Nota.* Transporte pesado Bravochi S.A. Fuente: Ficha de observación (2022).

## **ANEXOS 2: MODELO DE ENTREVISTA**

**Instrumento:** entrevista

**Objetivo General:** Analizar los factores de competitividad en las compañías de servicios y transporte pesado. Caso Bravochi S.A. de la ciudad de Chone

**Nombre comercial:**

**Cargo del entrevistado:** Al Gerente

**Nombres y apellidos:**

**Fecha de inicio de la empresa:**

**Tiempo laborando:**

### **FACTORES EMPRESARIALES**

Situación actual en las compañías de servicios y transporte pesado

1. ¿Cuál es la actividad económica que se dedica la compañía?
2. ¿Cómo es el sistema de información que utiliza la compañía para el manejo del inventario?
3. ¿Con qué certificación de calidad cuenta la compañía?
4. ¿Qué tipo de transporte, año de fabricación y número de unidades tiene la compañía?

### **FACTORES OPERATIVOS**

5. ¿Cuáles son las actividades que realizan los vehículos?
6. ¿Cómo se establecen los precios de los servicios que ofrecen, y cuáles son?
7. ¿Con qué frecuencia implementan la innovación en la compañía?
8. ¿Cómo se miden el desarrollo del desempeño de los colaboradores?
9. ¿Cuál es la forma de planificar y organizar las actividades en la compañía?

### **FACTORES ESTRATÉGICOS**

10. ¿Qué estrategias actualmente emplea la compañía?
11. ¿Cuál es la estrategia de promoción o publicidad para conseguir clientes?
12. ¿Qué estrategias emplea la compañía para tener ventajas competitivas ante sus competidores?
13. ¿Qué nuevas estrategias se deberían implementar en la compañía?

**ANEXOS 3: MODELO DE FICHA DE OBSERVACIÓN**

<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>		
Observador		
Fecha de observación		
Tipo de observación		
Nombre comercial		
Nº de observación		
<b>TEMA</b>	<b>ASPECTOS OBSERVADOS</b>	<b>COMENTARIOS</b>