



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Título: Modelo de Gestión de Negocio para empresas de Transporte de Carga Pesada tipo tráileres del Cantón Cuenca.

Tesis previa a la obtención de título de Magíster en Administración de Empresas (MBA)

Autora: Lcda. María Augusta Reino Vélez

Director: Ing. Javier Mogrovejo Cárdenas, MBA.

Cuenca, Ecuador

2015

DEDICATORIA

Por enseñarme a creer en mí, y ser los pilares durante este proceso de estudio.

Este trabajo investigativo está dedicado a: Ivor, Javier y Gladys.

AGRADECIMIENTO

“El Señor es mi Pastor, nada me faltará”, Salmos 23:1

A la Universidad del Azuay por brindarme la oportunidad de ingresar al programa de MBA, desde ahí partió este sueño en el que me vi envuelta con maestros y compañeros que se encargaron de empujarme módulo tras módulo hasta culminarlo con éxito.

Al apoyo incondicional de mi madre, esposo, suegros, jefe y compañeros de trabajo.

A todos los transportistas de carga pesada del Cantón Cuenca, choferes de tráileres y Jefes de bodega de algunas industrias de la Ciudad de Cuenca.

Índice

	CAPITULO I
1 CLIENTES	11
1.1 Diagnóstico situacional actual del mercado	11
1.1.1 Antecedentes	11
1.1.2 Ambiente Económico	12
1.1.2.1 Sector Industrial	15
1.1.3 La Industria del Transporte de carga pesada Tipo Tráiler en el Azuay	16
1.1.4 Ambiente Político Legal	18
1.1.5 Ambiente Socio Cultural	22
1.2 Breve estudio de Mercado.	23
1.2.1 Producto: Servicio de Transporte de Carga Pesada en Vehículo Tipo Tráiler	23
1.2.2 Plaza: cantón Cuenca	24
1.2.3 Segmento de Mercado	24
1.2.4 Promoción	26
1.2.5 Precio	27
1.2.6 Canales	27
1.2.7 Relaciones con clientes.	29
	CAPITULO II
2 OFERTA	32
2.1 Propuesta de Valor.	32
2.1.1 Propuesta de Valor Actual.	32
2.1.2 Propuesta de Valor Sugerida.	33

2.1.2.1	Voz del Cliente (VOC) aplicado a usuarios del servicio.	34
2.1.2.2	Planeación Estratégica.	39
2.2	Asociaciones Clave.	45

CAPITULO III

3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	48
3.1	Recursos Clave.	48
3.1.1	Recursos Humanos.	48
3.1.2	Recursos Físicos.	59
3.1.3	Recursos Económicos.	60
3.2	Actividades Clave	60

CAPITULO IV

4	ESTRUCTURA FINANCIERA BASICA.	63
4.1	Costos Fijos	64
4.2	Costos Variables.	64
4.2.1	Mano de Obra Directa	65
4.2.2	Precio de Venta	65
4.3	Relaciones entre Costo, Precio, Volumen y Utilidad	65
4.4	Punto de Equilibrio	66
4.5	Análisis de Rentabilidad	67
4.5.1	Estado de Pérdidas y Ganancias	68
4.5.2	Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) Proyectado	68
4.6	Propuesta de un Plan de Seguimiento y Control	69

CAPITULO V

5	PROPUESTA DE PLAN INNOVADOR.	71
---	-------------------------------------	----

5.1	Diseño del Modelo de Negocio (LIENZO).	71
5.2	Explicación del Modelo de Gestión de Negocio	72

CAPITULO VI

6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	74
6.1	Conclusiones.	74
6.2	Recomendaciones	76

CAPITULO VII

7	BIBLIOGRAFIA.	77
----------	----------------------	-----------

INDICE DE GRAFICOS

CAPITULO I

GRAFICO 1:	Principales Sectores PIB Ecuador 2011, 2012 y 2013	12
GRAFICO 2:	Contribuciones a la variación anual del PIB por industrias, año 2013.	13
GRAFICO 3:	Relación del Crecimiento del PIB Ecuador y Sector Transporte	14
GRAFICO 4:	Fases de Canal.	28
GRAFICO 5:	Perfil del Cliente	31

CAPITULO II

GRAFICO 6:	Voz del Cliente, Visión Panorámica.	34
GRAFICO 7:	Gráfico de Kano	38
GRAFICO 8:	Matriz FODA	40
GRAFICO 9:	Mapa de Objetivos.	41
GRAFICO 10:	Matriz FODA cruzado.	42
GRAFICO 11:	Cadena de Valor	44
GRAFICO 12:	Asociaciones Claves	47

CAPITULO IV

GRAFICO 13: Punto de Equilibrio

67

INDICE DE TABLAS Y ANEXOS

CAPITULO I

TABLA 1: Sectores del PIB, según tasas de variación 14

TABLA 2: Valor Agregado Bruto, Cantón Cuenca 15

TABLA 3: Producción por Provincias de mayor participación,
según principales actividades económicas, 2010. (Valores en dólares) 16

TABLA 4: Número de Vehículos Motorizados Matriculados, por Provincia,
según Clase, año 2012. 17

TABLA 5: Número de Vehículos Motorizados Matriculados, por Provincia,
según Clase, año 2013. 17

TABLA 6: Pesos y Dimensiones 20

TABLA 7: Pesos y Dimensiones: Posibles Combinaciones 20

TABLA 8: Sanciones de Acuerdo a Infracciones 22

TABLA 9: Principales empresas en Azuay, clasificadas por Ingresos 25

TABLA 10: Resumen del Breve estudio de Mercado 27

CAPITULO II

TABLA 11: Tabla A del VOC 35

TABLA 12: Tabla B del VOC 36

TABLA 13: Tabla para gráfico de Kano. 37

TABLA 14: Plan de Acción 43

CAPITULO III

TABLA 15: Tabla de Remuneraciones Sectorial del IESS, año 2015.	55
TABLA 16: Riesgos Laborales en Conductores.	57
TABLA 17: Tasas de Aportación al IESS	59
TABLA 18: Actividades Clave	60

CAPITULO IV

TABLA 19: Recursos Físicos	63
TABLA 20: Costos Fijos Directos	64
TABLA 21: Costos Fijos Indirectos	64
TABLA 22: Costos Variables Directos	64
TABLA 23: Rol de pago para Chofer de Trailer	65
TABLA 24: Estado de Pérdidas y Ganancias mensual y anual proyectado	68
TABLA 25: VAN y TIR Proyectados	69
TABLA 26: Tablero de Indicadores	70

CAPITULO VIII

ANEXOS.	79
Anexo 1	79
Anexo 2	81
Anexo 3	90
Anexo 4	91
Anexo 5	93
Anexo 6	101
Anexo 7	102

RESUMEN

El presente estudio investigativo plantea un Modelo de Gestión de Negocio para empresas de transporte de carga pesada tipo tráileres del Cantón Cuenca, por medio de la metodología Canvas, valiéndose de la aplicación de encuestas a 66 transportistas, con el fin de conocer si la rentabilidad del negocio mejora con la generación de dicho modelo. El análisis se basó en los datos recopilados de la ruta Cuenca a Guayaquil y viceversa, obteniendo el punto de equilibrio de 7,16 viajes, utilidad neta mensual de \$1,182.43, un Valor Actual Neto de \$27,179.93 al quinto año y una Tasa Interna de Retorno del 18%.

PALABRAS CLAVES

Modelo de negocio; Método Canvas; Tráiler; Rentabilidad; Punto de equilibrio, V.A.N., T.I.R. Asociaciones claves, Canales, Segmentos de mercado

ABSTRACT

This research study presents a Business Management Model through Canvas methodology for trailer- type heavy transport companies of the Canton of Cuenca. This is carried out by applying surveys to 66 carriers in order to know if business profitability improves by means of this model. The analysis was based on data collected from Cuenca to Guayaquil route and vice versa; obtaining the balance point of 7.16 trips, monthly net income of \$ 1182.43, a Net Present Value of \$ 27,179.93 at the fifth year, and an Internal Rate of Return of 18%.

KEYWORDS: Business Model; Canvas Method; Trailer; Profitability; Breakeven, N.P.V., I.R.R.; Key Partnerships; Channels; Market Segments


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCION

La elaboración del presente Modelo de Gestión de Negocio para empresas de Transporte de Carga Pesada tipo Tráileres del Cantón Cuenca, surge de la necesidad de dar a conocer a las personas dedicadas a esta actividad la importancia de tener una herramienta para la gestión de su negocio, como guía para alcanzar sus objetivos como empresarios con respecto a rentabilidad y sostenibilidad.

Es necesario dejar atrás el manejo informal de este sector y brindarle la importancia que se merece al ser una actividad que impacta directamente en la cadena logística de cualquier empresa por su responsabilidad en el traslado tanto de materias primas como de productos terminados, los mismos que se requieren que sean entregados a tiempo, en óptimas condiciones y seguros.

Este estudio investigativo se basa en la herramienta de construcción de Modelos de Negocio por el método Canvas, propuesto por el Dr. Osterwalder, que a través del levantamiento de información en 9 segmentos que apuntan a las cuatro áreas importantes de una empresa: Clientes, Oferta, Recursos y Finanzas, consigue tener un panorama completo del funcionamiento del negocio, el mismo que al final es plasmado en un lienzo.

Por lo expuesto anteriormente el trabajo investigativo consta de seis capítulos:

Capítulo I, se conoce quiénes son los potenciales clientes, no sin antes partir de un Diagnóstico de la Situación Actual del Mercado.

En el Capítulo II, se plantea la Oferta del servicio a los clientes, basado en la aplicación de encuestas a los mismos sobre sus deseos y expectativas en cuanto al servicio de transporte.

Capítulo III, se revisa los Recursos tanto humanos, físicos y económicos que se utilizarán en el desarrollo del negocio.

Capítulo IV, se propone una estructura Financiera Básica para el manejo del negocio, así como un plan sencillo de Seguimiento y Control.

Capítulo V, el levantamiento del Lienzo con la información relacionada a los nueve segmentos que componen el mismo.

Capítulo VI, Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO I

1 CLIENTES

“Los clientes son la razón de ser de una organización. Ninguna organización puede sobrevivir mucho tiempo sin clientes que paguen por sus servicios.” (Smith Alan, 2010)

1.1 Diagnóstico situacional actual del mercado

Hoy en día construir un negocio no se lo debe hacer de la noche a la mañana, como una apuesta a la suerte, sino, se debe levantar un previo estudio en donde se determinen los factores internos y externos que afectan al sector con el fin de obtener un panorama del “territorio” en el que se va a trabajar.

El diagnóstico de la situación actual del transporte de carga pesada en la Provincia del Azuay, específicamente en el Cantón Cuenca, es fundamental para conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, condiciones que aportarán al levantamiento de un adecuado Modelo de Gestión para las empresas dedicadas a esta actividad.

1.1.1 Antecedentes

En Ecuador, el sector del transporte ha sido indispensable para el desarrollo y el progreso de las ciudades con su aporte al traslado de personas, animales, productos, etc., proporcionando calidad de vida a la sociedad e impulsando la productividad de las organizaciones.

En lo referente a la movilización de carga pesada, su intervención ha sido fundamental para el impulso de la industria y comercialización de productos que satisfacen las diferentes necesidades de los habitantes de las ciudades de nuestro país.

Al mirar su injerencia en la logística de toda empresa, el desempeño de esta actividad debía y debe ser tanto eficaz como eficiente, cuidando que la entrega al cliente de un producto terminado o materias primas sea: puntual, íntegra, a costos adecuados, responsable y tomando acciones inmediatas en ciertos imprevistos.

Por la demanda de trabajo, en un principio fue una actividad manejada bajo el informalismo, sin mayores controles, provocando cierto miedo o desconfianza por parte del contratante, pero, con el avanzar de los años, los distintos gobiernos, el desarrollo de la tecnología y las inspecciones

en las carreteras; esta ha sido regularizada, hasta depender hoy en día de distintos requisitos para su funcionamiento legal, proporcionando al cliente mayor tranquilidad.

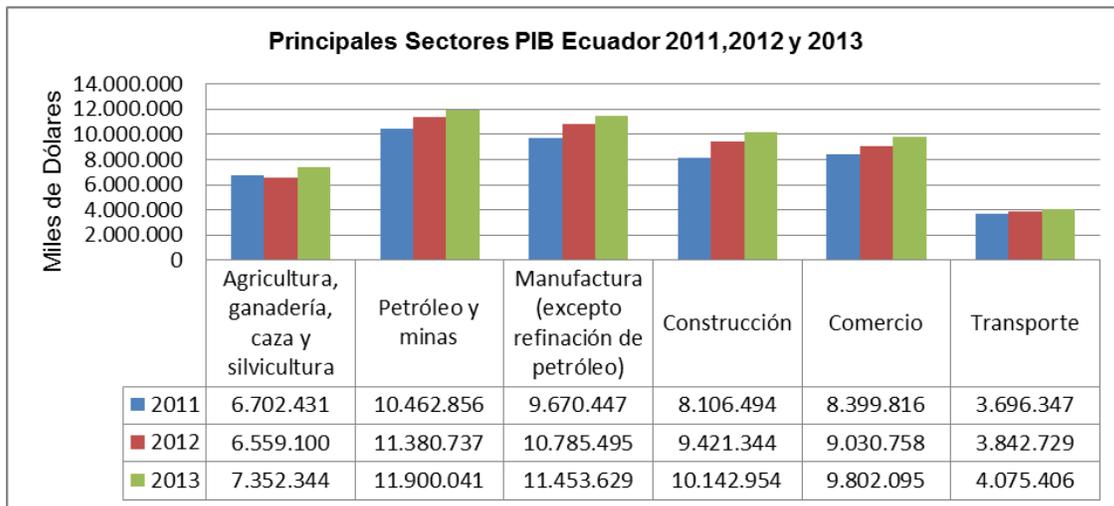
El sector del transporte de carga pesada, ha sido un actor económico muy importante en el último lustro, y actualmente mucho más por el cambio de la matriz productiva impulsada por el gobierno ecuatoriano, sumándose ciertas leyes y disposiciones, que buscan regular de mejor manera a este sector.

1.1.2 Ambiente Económico

La situación económica de todo país se manifiesta en las cifras de su Producto Interno Bruto, indicador que para Ecuador en el año 2011 fue de \$79'276.664 dólares americanos, en el 2012 \$87'623.411, para el 2013 \$94'472.679, demostrando una tasa de crecimiento de 7.9%, luego de 5.2% y de 4.6%, para los años indicados respectivamente. (Ecuador B. C., Información Estadística Mensual No 1954, Producto Interno Bruto por Industria IEM-432, Diciembre 2014)

La riqueza del país ha estado siempre concentrada al menos en estos años en su recurso natural máspreciado El Petróleo, seguido por sectores como: Manufactura, Comercio, Agricultura y Ganadería, la Construcción y el Transporte, según datos del BCE en el Boletín de Informe Estadístico Mensual No.1954 Diciembre 2014, Producto Interno Bruto por Industria IEM-432, del cual se deriva el siguiente gráfico:

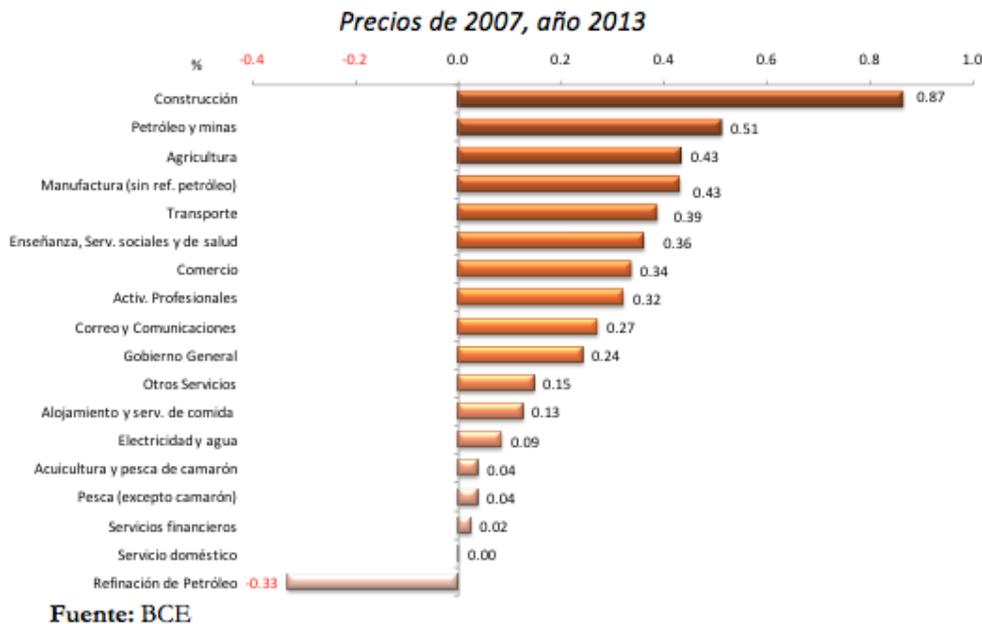
GRAFICO 1: Principales Sectores PIB Ecuador 2011, 2012 y 2013



Fuente: Banco Central del Ecuador. Autor: Lcda. María Augusta Reino.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior el Transporte es un contribuyente importante dentro del PIB del país, por lo que en el año 2013 se convirtió en una de las principales actividades económicas que aportó con 0.39 puntos al crecimiento del 4.5% del PIB de ese año, demostrando ser el quinto sector que impulsó al crecimiento de la economía ecuatoriana, según último dato presentado por el Banco Central del Ecuador sobre las contribuciones a la variación anual del PIB por Industrias, año 2013 basado en precios del 2007.

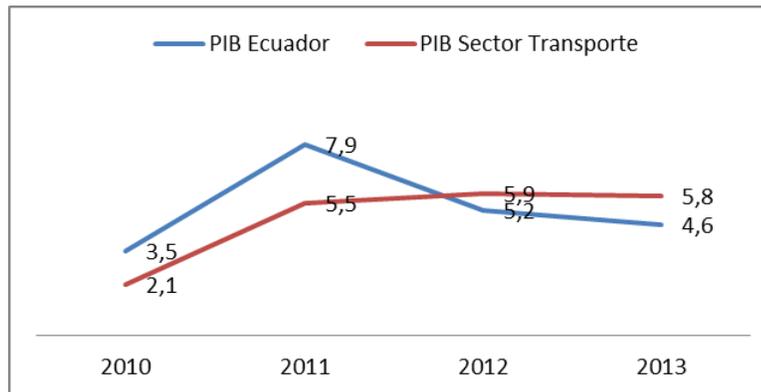
GRAFICO 2: Contribuciones a la variación anual del PIB por industrias, año 2013.



Fuente y Autor: Banco Central del Ecuador

Una vez revisadas las cifras del PIB del Ecuador y la contribución de la actividad del Transporte a este, se corrobora la premisa de que estos dos factores se encuentran netamente ligados, pues si el Producto Interno Bruto crece el sector transportista lo hace de igual forma y, si decrece la condición igual se cumple.

GRAFICO 3: Relación del Crecimiento del PIB Ecuador y Sector Transporte



Autor: Lcda. María Augusta Reino.

El sector del transporte tiene una evolución positiva, con un crecimiento sostenido del 2% en 2007 hasta el 5.8% en 2013, esta variación se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 1: Sectores del PIB, según tasas de variación. (Ecuador B. C., Información Estadística Mensual No 1954, Producto Interno Bruto por Industria IEM-432, Diciembre 2014)

SECTORES PRODUCTIVOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4.26	0.80	2.90	0.70	7.50	-0.50	5.10
Acuicultura y pesca de camarón	1.08	3.90	3.20	7.70	21.70	7.30	9.80
Pesca (excepto camarón)	-3.89	9.80	-11.50	-3.00	3.00	11.10	7.20
Petróleo y minas	-7.50	0.00	-0.30	0.10	2.80	2.60	7.80
Refinación de Petróleo	-2.90	8.70	4.20	-14.50	10.90	-10.60	-25.70
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	4.10	9.20	-1.50	5.10	5.80	3.40	5.10
Suministro de electricidad y agua	17.10	30.00	-10.00	34.50	27.10	17.90	7.40
Construcción	1.00	8.80	2.80	3.40	17.60	13.00	8.30
Comercio	0.20	10.80	-3.90	3.40	5.80	4.70	6.00
Alojamiento y servicios de comida	2.10	5.30	8.80	4.20	6.00	4.00	6.40
Transporte	2.00	5.50	6.50	2.10	5.50	5.90	5.80
Correo y Comunicaciones	12.30	20.90	8.10	12.80	12.10	8.80	6.30
Actividades de servicios financieros	2.90	6.40	2.40	10.00	13.50	10.50	-4.80
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	7.10	6.90	-3.00	3.90	7.80	6.90	5.40
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	4.50	5.70	7.80	7.20	4.60	6.80	1.60
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	6.30	2.00	11.50	5.20	10.40	6.80	3.60
Servicio doméstico	0.10	-0.60	16.40	7.00	-3.50	-1.40	1.80
Otros Servicios (2)	2.70	2.50	0.10	0.20	3.90	0.30	3.70
TOTAL VALOR AGREGADO BRUTO	2.00	6.20	1.60	3.70	7.70	5.20	4.80
OTROS ELEMENTOS DEL PIB	7.00	10.00	-19.70	0.20	12.70	5.10	1.90
PIB	2.20	6.40	0.60	3.50	7.90	5.20	4.60

Fuente: Banco Central del Ecuador. Autor: Lcda. María Augusta Reino.

1.1.2.1 Sector Industrial

La ciudad de Cuenca, luego de 40 años es considerada como la ciudad más industrializada del país, según declaración de la Ing. Carola Ríos, presidenta ejecutiva de la Cámara de Industrias de Cuenca, declaración realizada en una entrevista concedida a Diario El Telégrafo el primero de noviembre de 2014.

Este título la ciudad no lo ostenta al azar sino que se lo ha ganado por la gente trabajadora, emprendedora y poseedora de habilidades manuales, que empezaron formando pequeños negocios familiares dedicados al tejido de sombreros de paja toquilla, fabricación de muebles, joyería, electrodomésticos, cerámica, entre otros, empresas que con el pasar de los años y gracias a la tecnología y avanzados conocimientos lograron convertirse en grandes industrias manufactureras, renombradas hoy en día, las mismas que actualmente conforman uno de los Parques Industriales más importantes del país gracias a la presencia de alrededor de 114 empresas, según dato obtenido en Diario El Comercio del 13 de agosto del 2014 en el título: Cuenca necesita más espacio para la industria.

En las últimas Estadísticas del Banco Central del Ecuador en cuentas cantonales correspondientes al año 2007, se presenta como el sector productivo más fuerte en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, al Manufacturero (\$ 362.449) en comparación con el resto de las actividades realizadas en la Ciudad de Cuenca, seguido por el sector del Transporte (\$ 229.340).

TABLA 2: Valor Agregado Bruto, Cantón Cuenca

Valor Agregado Bruto					
Cuenca					
1	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	24,787	8	Transporte, información y comunicaciones	229,340
2	Explotación de minas y canteras	21,260	9	Actividades financieras	114,066
3	Manufactura	362,449	10	Actividades profesionales e inmobiliarias	221,766
4	Suministro de electricidad y de agua	47,603	11	Administración pública	150,935
5	Construcción	178,313	12	Enseñanza	95,294
6	Comercio	222,856	13	Salud	77,088
7	Actividades de alojamiento y de comidas	29,277	14	Otros servicios	24,289
ECONOMÍA TOTAL					1,799,322

Fuente y Autor: Banco Central del Ecuador, Cuentas Cantonales 2007.

De acuerdo a la tabla anterior, la Manufactura es el mayor rubro aportante al Valor Agregado Bruto de la ciudad, por lo que es importante conocer cuáles son los productos de mayor participación, tomando como fuente la información del Banco Central del Ecuador, rubro de Producción por Provincias de mayor participación, según principales actividades económicas, año 2010, siendo éste el último periodo que presenta datos.

TABLA 3: Producción por Provincias de mayor participación, según principales actividades económicas, 2010. (Valores en dólares) (Ecuador B. C., Banco Central del Ecuador, 2010)

PROVINCIAS	FABRICACION DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS	PROVINCIAS	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICO	PROVINCIAS	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS
Guayas	817.154.726	Guayas	514.218.522	Guayas	528.573.545
Pichincha	384.845.388	Pichincha	484.065.655	Azuay	161.738.714
Azuay	17.154.064	Azuay	210.773.806	Imbabura	140.560.882
Resto del País	1.177.589	Resto del País	35.079.991	Pichincha	132.840.788
Resto del País		Resto del País		Resto del País	153.170.158
TOTAL	1.220.331.767	TOTAL	1.244.137.975	TOTAL	1.116.884.087

Fuente: Banco Central del Ecuador Autor: Lcda. María Augusta Reino

Los sectores que aportan al valor agregado en el cantón Cuenca son:

- Fabricación de sustancias y productos químicos, participación del 1.41%, con \$ 17'154.064.
- Fabricación de productos de caucho y de plástico, participación del 16.94%, con \$ 210'773.806.
- Fabricación de otros productos minerales no metálicos, participación del 14.48%, con \$ 161'738.714.

Esta información revela el potencial manufacturero existente en la provincia y la ciudad, aspecto que brinda la oportunidad de trabajo para los vehículos de carga pesada tipo tráileres con plataforma, que por sus características y tonelaje son ideales para el movimiento diario de los productos fabricados por las diferentes empresas ubicadas en Cuenca hacia las provincias que concentran el consumo y a su vez para retornar con materia prima e insumos para su producción optimizando costos.

1.1.3 La Industria del Transporte de carga pesada Tipo Tráiler en el Azuay

El Transporte de carga pesada es esencial para el traslado y entrega de los diversos productos manufacturados bien sea a los clientes, bodegas de almacenaje, o en los terminales portuarios en caso de exportaciones.

Como el trabajo investigativo es dirigido al transporte de carga pesada "tipo Tráileres", a continuación un concepto de este tipo de automotor:

Según el anuario del año 2013 de transporte elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) un "TRAILER: Es un vehículo de transporte pesado, de gran tonelaje y dotado de una plataforma".

Se trata de un vehículo articulado que consta de cabezal y plataforma normalmente conocido como tracto camión con semirremolque de tres ejes.

La presencia de estos automotores en la Provincia del Azuay desde el año 2012 al año 2013, se ha incrementado en un 125%, pues el número de vehículos matriculados según clase Tráiler es de 212 en el 2012 y 476 para el año 2013, según cuadros de los Anuarios de Transporte 2012 y 2013.

TABLA 4: Número de Vehículos Motorizados Matriculados, por Provincia, según Clase, año 2012.

PROVINCIA	TOTAL	CLASE											
		AUTÓMOVIL	BUS	CAMIÓN	CAMIONETA	COLECTIVO	FURGONETA C	FURGONETA P	JEEP	MOTOCICLETA	TANQUERO	TRÁILER	VOLQUETE
	1.509.458	502.216	10.006	121.607	275.227	1.694	13.604	29.607	237.460	296.086	2.585	8.429	10.937
AZUAY	92.590	34.202	387	6.132	21.189	37	63	1.444	23.008	5.385	63	212	468
BOLÍVAR	13.267	3.562	150	2.441	3.092	29	21	154	1.868	1.742	27	21	160
CAÑAR	34.221	9.507	236	5.151	8.284	29	22	452	5.091	4.736	85	233	395
CARCHI	16.827	5.522	175	1.832	3.501	13	14	124	2.934	2.334	30	208	140

Fuente: Anuario de Transporte 2012, Autor: INEC

La evolución del número de vehículos matriculados en el año 2013, se evidencia en la tabla 5.

TABLA 5: Número de Vehículos Motorizados Matriculados, por Provincia, según Clase, año 2013.

PROVINCIA	TOTAL	CLASE													
		AUTOMÓVIL	BUS	CAMIÓN	CAMIONETA	COLECTIVO	FURGONETA C	FURGONETA P	JEEP	MOTOCICLETA	TANQUERO	TRAILER	VOLQUETE	OTRA CLASE	
TOTAL	1.717.886	563.859	8.281	111.266	305.590	1.511	23.569	33.560	275.790	362.357	2.719	12.766	12.284	4.334	
AZUAY	99.913	36.048	201	5.371	22.162	32	812	1.619	25.263	7.164	73	476	534	158	
BOLÍVAR	13.143	3.401	103	2.295	2.920	6	107	155	1.826	2.087	21	58	126	38	
CAÑAR	40.092	11.315	158	5.390	9.367	36	293	524	5.967	5.946	70	419	533	74	
CARCHI	19.318	6.441	94	1.883	3.913	10	188	193	3.421	2.742	36	207	142	48	

Fuente: Anuario de Transporte 2013, INEC. Autor: INEC

Actualmente la mayoría de estas unidades trabajan bajo la figura de empresas o cooperativas de transporte, existiendo 180 empresas que operan con la modalidad de Carga Pesada, según

información proporcionada por la Agencia Nacional de Tránsito con Oficio Nro. ANT-DPA-2014-1686 de fecha julio 24 de 2014.

1.1.4 Ambiente Político Legal

Desde siempre el transporte en Ecuador ha sido una actividad indispensable en todos los ámbitos de la vida, pues todo se encuentra en constante movimiento, y al igual que otros sectores, éste también ha tenido la necesidad de reglamentos o leyes que vayan regularizando este negocio.

Es así, que nace en un principio el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones creado bajo la administración del Dr. Isidro Ayora, Presidente de la República (1929-1931), pero para el 15 de enero del 2007, el Presidente de la República, Econ. Rafael Correa, mediante Decreto Ejecutivo 053, cambia la estructura de este Portafolio y crea el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, con el afán de crear una verdadera política integral del transporte en el país, que posibilite la planificación y definición de estrategias. (MTO, www.obraspublicas.gob.ec, 2012)

Para la circulación legal de cualquier vehículo de carga pesada en nuestro medio se necesita de varios requisitos, encontrando a más del MTO otras entidades regulatorias que intervienen en las obligaciones a cumplir por parte de los transportistas, tales como:

- ANT (Agencia Nacional de Tránsito), es el órgano regulador y controlador de la gestión del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio ecuatoriano
- EMOV (Municipalidad de Cuenca-Empresa Pública de Movilidad Tránsito y Transporte). Entidad designada por la Municipalidad de Cuenca para el control y regulación del sector del transporte en la provincia del Azuay, siendo la encargada de aplicar multas e imponer sanciones a las operadoras de transporte en caso de incumplir con sus obligaciones, así como el valor determinado para el cobro de tasas o especies de cualquier título habilitante.
- Aseguradoras, empresas de carácter privado o público que emiten las pólizas de seguro, para salvaguardar o proteger a los usuarios y bienes.
- SRI (Servicio de Rentas Internas), es la institución ecuatoriana que regula, controla y fiscaliza las operaciones tributarias del país.
- SENA (Servicio de Aduana del Ecuador), es la institución nacional que controla el comercio exterior.
- NAVIERAS O PUERTOS, son las empresas naturales o jurídicas que se dedican al transporte marítimo lucrativo de los productos ya sea bajo los parámetros de importación o exportación.
- GAD Municipal del Cantón Cuenca, es un Gobierno Autónomo Descentralizado encargado del desarrollo y el orden en la ciudad por medio de la creación de proyectos, reglamentos y ordenanzas.

En la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, se identifican tres clases de servicios de transporte:

- a. Público.
- b. Comercial.
- c. Por cuenta propia. (ANT, 2012)

Los vehículos de transporte de carga pesada se encuentran clasificados como transporte público, por lo que los requisitos exigidos para la operación legal de los mismos son:

- RUC.- Registro Único de Contribuyentes, actividad principal: Transporte por carretera de carga pesada y/o Alquiler de vehículos, documento con el cual está autorizados a facturar por los servicios prestados.
- Matrícula del Vehículo.- Emitida por la EMOV, para el caso del Cantón Cuenca, previo a la presentación de ciertos requisitos como son: Revisión Técnica Vehicular, Tasa solidaria, Certificado Municipal de no adeudar parqueadero, pago en el banco de la matrícula, Cédula y Certificado de Votación del propietario.
- SOAT público.- Emitido por cualquier compañía aseguradora, es el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito mismo que es indispensable por si hubiere algún accidente de tránsito, ya que cubre los gastos de clínica o mortuoria tanto del conductor como responsabilidad civil, caducidad de un año. Para el año 2015, se cambia la denominación de este elemento por SPPAT.
- Permiso de Operación.- Otorgado por la ANT. En la LOTTTSV, en su Título V, Capítulo I Generalidades, Art. 76.-“El permiso de operación para la prestación de servicios de transporte comercial de personas o bienes, es el título habilitante mediante el cual la Comisión Provincial respectiva, enmarcada en la Ley, el Reglamento y las resoluciones emitidas para el efecto por la Comisión Nacional, autoriza a una persona jurídica, legal, técnica y financieramente solvente, para prestar servicios de transporte.”

Los vehículos permitidos a regularizarse son todos aquellos que posean una vida útil menor a 32 años, según Resolución No. 057-DIR-2013-ANT de 21 de marzo de 2013 por el Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

- Certificado de Operación Regular: Pesos y Dimensiones.- Documento otorgado por el MTOP con el fin de asegurar la vida útil de las carreteras y evitar el deterioro de las mismas por el exceso de carga. Se lo debe renovar cada dos años. (MTOP, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2012).

A continuación Tabla Nacional de Pesos y Dimensiones:

TABLA 6: Pesos y Dimensiones

TIPO	DISTRIBUCIÓN MÁXIMA DE CARGA POR EJE	DESCRIPCIÓN	PESO MÁXIMO PERMITIDO (Ton.)	LONGITUDES MÁXIMAS PERMITIDAS (metros)		
				Largo	Ancho	Alto
T2			18	8,50	2,60	4,10
T3			27	8,50	2,60	4,10
S3			24	13,00	2,60	4,10
S2			20	13,00	2,60	4,10
S1			11	13,00	2,60	4,10

Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO). Autor: MTO

TABLA 7: Pesos y Dimensiones: Posibles Combinaciones

TIPO	DISTRIBUCIÓN MÁXIMA DE CARGA POR EJE	DESCRIPCIÓN	PESO BRUTO VEHICULAR MÁXIMO PERMITIDO (toneladas)	LONGITUDES MÁXIMAS PERMITIDAS (metros)		
				Largo	Ancho	Alto
2S1			29	20,50	2,60	4,30
2S2			38	20,50	2,60	4,30
2S3			42	20,50	2,60	4,30
3S1			38	20,50	2,60	4,30
3S2			47	20,50	2,60	4,30
3S3			48	20,50	2,60	4,30

Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO). Autor: MTO

La información de las tablas 6 y 7, fue tomada del Folleto del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, "El MTO trabaja en la Protección de la red vial del país".

- Credenciales de ingreso y salida de las Terminales Portuarias.- Permisos emitidos por las Terminales Portuarias, ejemplo: CONTECON, INARPI, los mismos que le acreditan al chofer del vehículo a:
 1. Entregar Carga/Contenedores Llenos de Exportación.
 2. Entregar Contenedores Refrigerados Llenos de Exportación.
 3. Entregar Contenedores Vacíos de Exportación.
 4. Retirar Carga/Contenedores Llenos de Importación.
 5. Retirar Contenedores Vacíos de Importación.

6. Retiro de Carga General. (CONTECON)

- Licencia Profesional “Tipo E”.- Título habilitante otorgado por la ANT, con el que cualquier chofer profesional está autorizado a conducir: “camiones pesados y extra pesados con o sin remolque de más de 3.5 toneladas, tráiler, volquetas, tanqueros, plataformas públicas, cuenta propia, otros camiones y los vehículos estatales con estas características. Este documento tiene vigencia de 5 años, se lo renueva en la ANT previo un examen psicosenométrico, visual y teórico.
- Ordenanzas Municipales.- Dictadas por el Ilustre Concejo Cantonal de Cuenca, en lo referente al transporte de carga pesada encontramos en la “Ordenanza que regula y controla la ocupación de las vías públicas por los vehículos motorizados dentro del cantón Cuenca y funcionamiento del Sistema de estacionamiento rotativo tarifado y parqueo indebido-SERT-. En su Capítulo III en sus artículos:

Artículo 17.- Se considerará vehículo motorizado pesado aquel que tenga capacidad igual o superior a 3.5 toneladas. Los vehículos pesados estarán prohibidos de ingresar en las vías que expresamente así lo indique la señalización.

Artículo 19.- Según se determina en la Ordenanza para la Gestión y Conservación de las áreas históricas y patrimoniales del cantón Cuenca no podrán incursionar en el área del Centro Histórico, los vehículos pesados, salvo que lo hicieren durante el horario comprendido entre las 21h00 y las 06h00.

Artículo 21.- Está prohibido el estacionamiento de vehículos pesados en vías de zonas históricas, patrimoniales y residenciales, según la determinación de las normas de uso y ocupación de suelo, así como en las vías locales de retorno.

Los vehículos que no observen esta disposición serán inmovilizados hasta que cumplan con el pago de la multa establecida.

En caso de incumplimiento con las mismas la institución EMOV EP será la encargada en aplicar y cobrar las respectivas multas. En la misma ordenanza, Título V, Capítulo I, De las Infracciones y Sanciones.

Artículo 52.- La EMOV EP, sancionará al usuario que incumpla las disposiciones de la presente Ordenanza. Las sanciones serán fijadas en proporción a la remuneración básica unificada mensual, en base a la siguiente tabla:

TABLA 8: Sanciones de Acuerdo a Infracciones

INFRACCION	SANCIÓN PORCENTAJE DEL SALARIO BÁSICO UNIFICADO
Estacionar un vehículo motorizado en zona prohibida.	20%
Remolque del vehículo con grúa por parqueo en zona prohibida.	15%
Inmovilización de vehículos pesados parqueados en zonas prohibidas o en las vías señaladas en esta ordenanza.	50%
Vehículos pesados circulando en el Centro Histórico de Cuenca en horas no autorizadas.	50%
Realizar carga o descarga en vehículos pesados o menores a 3.5 toneladas, fuera del horario autorizado, según las distintas zonas de la ciudad.	20%
Remolque de vehículo con grúa por tener 3 o más multas impagas por cualquiera de las infracciones previstas en esta ordenanza	10% + deuda por multas pendientes.

Fuente: Ilustre Consejo Cantonal de Cuenca, Ordenanzas Municipales. Autor: Municipio Cuenca

Artículo 54.- Los valores a pagar deberán ser cancelados en un término de siete días contados desde la fecha de la notificación, en los puntos de recaudación de la EMOV EP y por los mecanismos establecidos por la EMOV-EP. Una vez transcurrido el término señalado se recargará, el valor de los costos de cobranza, los que serán seguidos a través de acciones coactivas.

Los requisitos antes expuestos son los que toda empresa u organización dedicadas a esta actividad deben cumplir para ejercerla adecuadamente.

1.1.5 Ambiente Socio Cultural

Un aspecto importante del estudio de la situación actual del negocio del transporte de carga pesada, y de acuerdo a la información obtenida en las encuestas realizadas a una muestra de transportistas cuencanos, se puede afirmar que entre otras cosas, el negocio del transporte viene heredado de generación en generación, y es el género masculino quien se encuentra al frente del mismo. La mayoría de las personas encuestadas afirman vivir en las parroquias rurales del cantón Cuenca, en consecuencia los aportes económicos, para la adquisición del vehículo, es o fue, recibido por medio de las remesas enviadas por migrantes, o personas migrantes que retornaron al país, conociendo que existe una alta tasa poblacional que reside en el exterior y a

su vez posee bienes como son terrenos, animales domésticos y otras fuentes de ingreso. La administración de dicho negocio proviene de la experiencia de manejar su propia carga y no por alguna formación profesional, por tanto, la mayoría tienen carencia de educación formal que asegure una óptima administración del negocio.

1.2 Breve estudio de Mercado.

Teniendo como propósito la elaboración de un Modelo de Gestión para empresas de transporte de carga pesada tipo tráileres es preciso la ayuda de un breve estudio de mercado que permitirá conocer:

- a. ¿Cuál es el producto a ofertar?
- b. ¿Cuál es la ubicación del mercado?
- c. ¿Cuál es el segmento de mercado?
- d. ¿Cómo pueden ser contactados?
- e. ¿Cuál es el precio a pagar?

Antes de comenzar a contestar estas interrogantes con el breve estudio de mercado, se debe definir que es Mercado siendo este “el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio” (Kotler & Armstrong, 2007).

1.2.1 Producto: Servicio de Transporte de Carga Pesada en Vehículo Tipo Tráiler

El ámbito del presente estudio se centra en los servicios, y para ello se adopta el concepto de servicio como “Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y que no tiene como resultado la propiedad de algo.” (Kotler & Armstrong, 2007)

Se encuentra plenamente identificado que el producto intangible a ofertar es el Servicio de Transporte de carga pesada en vehículos tipo tráileres con plataforma desde la ciudad de Cuenca hacia donde fuere el destino final de la mercadería.

Estos automotores cuentan con una capacidad de carga real de 30 a 32 toneladas, dependiendo del número de ejes con los que cuente tanto el tracto camión como el semirremolque enganchado.

Este tipo de tracto camión con plataforma es requerido comúnmente para el transporte de productos terminados o materias primas sólidas y de gran volumen como por ejemplo: hierro, cemento, cerámica, bebidas, etc.

Al ser un servicio, y éste, un producto no tangible se encuentra a la merced de la percepción que el cliente tenga sobre la empresa. Por tanto es importante que el transportista deba cuidar

aspectos como: puntualidad en las entregas, responsabilidad, seguridad, disponibilidad de unidades, entre otras.

1.2.2 Plaza: cantón Cuenca

El presente estudio investigativo es realizado en el Cantón Cuenca, por lo tanto la Plaza del negocio es dicha ciudad. Aprovechando el potencial manufacturero revisado en el punto 1.1.2.1 Sector Industrial de la ciudad, y para efectos de la investigación se escoge como principal destino de la carga a la ciudad de Guayaquil.

1.2.3 Segmento de Mercado

El antecedente de conocer la plaza del negocio, invita a investigar la demanda actual o el mercado a ser atendido, razón por la que con el apoyo de la información proporcionada en la página web de la Superintendencia de Compañías y Valores, en el Directorio y Ranking de las 1.000 Compañías más importantes del Ecuador por “Ingresos” año 2013, CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas CIIU Rev. 4.0 de Naciones Unidas), de acuerdo a la información encontrada en la provincia del Azuay, son dos actividades económicas las que resaltan:

- G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
- C. Industrias Manufactureras.

Por otro lado las empresas con mejores ingresos de esta provincia y que se traducirían en potenciales clientes del servicio ofertado son:

TABLA 9: Principales empresas en Azuay, clasificadas por Ingresos

NOMBRE	PROVINCIA	CANTON	INGRESOS
NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	AZUAY	CUENCA	273.580.408,79
MARCIMEX S.A.	AZUAY	CUENCA	202.221.499,52
INDUGLOB S. A.	AZUAY	CUENCA	191.501.791,23
CONTINENTAL TIRE ANDINA S. A.	AZUAY	CUENCA	190.746.242,27
IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.	AZUAY	CUENCA	185.832.879,64
QUITO MOTORS SA COMERCIAL E INDUSTRIAL	AZUAY	CUENCA	140.280.133,24
CARTONES NACIONALES S.A. I CARTOPEL	AZUAY	CUENCA	125.266.355,31
METROCAR SA	AZUAY	CUENCA	116.501.794,98
CORPORACION AZENDE S.A.	AZUAY	CUENCA	88.656.370,84
GRAIMAN CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	81.509.992,62
MIRASOL SA	AZUAY	CUENCA	79.859.510,34
DAVILA CORRAL CLAYSBERT &ASOCIADOS DACORCLAY CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	67.918.552,46
CORPORACION JARRIN HERRERA CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	63.766.039,39
PLASTICOS RIVAL CIA LTDA	AZUAY	CUENCA	60.559.562,04
FISUM S.A.	AZUAY	CUENCA	48.853.393,39
IMPORTADORA COMERCIAL EL HIERRO CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	44.399.856,10
COMERCIAL CARLOS ROLDAN CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	40.932.329,79
COLINEAL CORPORATION CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	39.521.944,81
LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	37.720.162,44
COMERCIALIZADORA WAYNORO CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	37.307.855,17
COMPANIA ANONIMA ECUATORIANA DE CERAMICA	AZUAY	CUENCA	35.302.266,87
CERAMICA RIALTO SA	AZUAY	CUENCA	32.724.764,88
TUBERIA GALVANIZADA ECUATORIANA S.A.	AZUAY	CUENCA	32.320.176,69
CONORQUE CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	32.033.194,24
EMPAQUES DEL SUR S. A. ESURSA	AZUAY	CUENCA	31.940.606,33
ITALIMENTOS CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	31.313.171,10
KERAMIKOS S.A.	AZUAY	CUENCA	29.067.176,98
FIBROACERO S.A.	AZUAY	CUENCA	28.904.346,20
CORPORACION JCEV/CORP CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	27.752.253,74
TECNICENTRO DEL AUSTRO SA TEDASA	AZUAY	CUENCA	27.452.605,36
ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO ELECAUSTRO S.A.	AZUAY	CUENCA	26.722.091,60
INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA EUROPEA CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	24.150.976,35
ITALPISOS SA	AZUAY	CUENCA	21.416.361,02
HORMIGONES Y PISOS HORMIPISOS C.LTDA.	AZUAY	CUENCA	21.233.437,10
IMPORTADORA LARTIZCO S.A.	AZUAY	CUENCA	17.632.420,58
DISTRIBUIDORA LLANMAXXI DEL ECUADOR S. A.	AZUAY	CUENCA	17.105.487,66
CARPINTERIA Y TAPICERIA INTERNACIONAL CTIN CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	16.744.627,49
DISTRIBUIDORA JOSE VERDEZOTO CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	16.602.731,25
SERVIANDINA S.A.	AZUAY	CUENCA	16.056.251,17
SOLUCIONES PARA HOTELERIA Y GASTRONOMIA EQUINDECA CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	15.685.466,89
COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.	AZUAY	CUENCA	15.262.060,34
MAXXIMUNDO CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	14.857.145,62
PASAMANERIA SA	AZUAY	CUENCA	14.515.273,07
MOTRICENTRO CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	14.308.166,84
INCUPASAJE CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA	14.111.867,41

Fuente: Superintendencia de Compañías, Ranking de las mejores 1000 compañías del Ecuador, 2013. Autor: Superintendencia de Compañías.

De acuerdo al listado presentado, estas 40 empresas (manufactureras y comercializadoras) con presencia en el Cantón Cuenca se constituirían en el segmento de mercado al requerir transportar carga pesada como materias primas, productos terminados, entre otros. Esta movilización podría ser efectuada desde Cuenca hacia otras provincias del país, e inclusive cruzando las fronteras.

1.2.4 Promoción

La Promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren. (Kotler & Armstrong, 2007)

La promoción es la forma como las empresas de transporte de carga pesada se van a dar a conocer a sus clientes, teniendo como objetivo estimular a la demanda para conseguir la sustentabilidad en el mercado.

El mensaje a transmitir debe cumplir con ciertas características como: captar el interés del público, usar un lenguaje sencillo, ser coherente, persuasivo y que la gente lo recuerde fácilmente.

El éxito de una buena publicidad o promoción de estos servicios va también a depender del tipo de canal elegido para difundir el mensaje, actualmente gracias a la tecnología que involucra las plataformas virtuales, la información es entregada de forma rápida, oportuna y a nivel mundial.

Los medios publicitarios de mayor preferencia para promocionar un negocio actualmente son:

- Radio.
- Televisión.
- Periódico.
- Revistas.
- Internet: páginas web.
- Adhesivos promocionales.
- Gigantografías.
- Banners.
- Personalmente- tarjetas de presentación.
- Etc.

De acuerdo a la información proporcionada por parte de los transportistas encuestados, la mayoría de ellos realiza un marketing boca a boca, y pocos utilizan el internet como medio para difundir sus servicios, pues indican que el contacto personal resulta ser efectivo a la hora de conseguir el contrato esperado, sin embargo, esta técnica está reducida a un número limitado de clientes, quienes forman parte de su base de contactos. Revisar Anexo No.2 Resultados de las Encuestas.

1.2.5 Precio

El manejo del precio de fletes de la carga transportada se lo debe observar bajo dos perspectivas:

1. Cliente.- Las industrias, comercializadoras y dueños de la carga a transportar comúnmente calculan el precio por el total de toneladas transportadas.
2. Transportista.- Los propietarios del transporte suelen calcular el valor a cobrar por la ruta a cubrir, por el peso de la carga o por los kilómetros a recorrer, encajando siempre en el precio de mercado, porque se debe considerar el retorno del vehículo, pues, de acuerdo al precio fijado este representará o no, una utilidad al transportista.

Actualmente el precio del transporte está sujeto a la libre oferta y demanda, de acuerdo a la última resolución realizada en el 2003 por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, institución al frente del transporte en aquella época.

El breve estudio de mercado de este trabajo investigativo se resume en:

TABLA 10: Resumen del Breve estudio de Mercado

Producto	Tracto-camiones con semirremolque, capacidad real de carga hasta 32 toneladas.
Plaza	Cantón Cuenca.
Segmento de Mercado	Empresas manufactureras y comercializadoras del Cantón Cuenca.
Promoción	Marketing de "boca a boca".
Precio	Calculado por los kilómetros recorridos, el peso de la carga o la ruta a cubrir. Está disponible a la libre oferta y demanda.

AUTOR: Lcda. María Augusta Reino

1.2.6 Canales

La forma de llegar al cliente para darle a conocer el producto o servicio a ofertar, es otro punto clave para la sustentabilidad de la empresa, por lo que se procede a revisar los tipos de canales de distribución, comunicación y venta a utilizar en el acercamiento con el segmento de mercado.

Tipos de Canales: Osterwalder en su libro "Generación de Modelos de Negocio", propone dos tipos de canales con sus subdivisiones, así como las fases de los mismos, información expuesta a continuación:

- a. Canal Propio Directo. Hace referencia a la comunicación o el trato directo con el consumidor, que puede ser a través de: equipo comercial y ventas en internet.
- b. Canal Socio Indirecto. Es aquel canal en el que las ventas son realizadas por: tiendas propias, tiendas de socios o mayoristas.

Las fases de estos canales se dividen en cinco procesos como:

1. Información- ¿Cómo se da a conocer la empresa?
2. Evaluación- ¿Cómo promovemos al cliente para que evalúe la empresa?
3. Compra- ¿Cómo pueden adquirir los productos?
4. Entrega- ¿Cómo se entrega la propuesta de valor?
5. Posventa- ¿Cuál es el servicio posventa?

GRAFICO 4: Fases de Canal.



Fuente: Alexander Osterwalder, "Generación de Modelos de Negocio". Autor: Alexander Osterwalder

Al plantear esta teoría en el mundo de las empresas de transporte de carga pesada y conjuntamente con el resultado de las encuestas aplicadas a los transportistas, se puede deducir que los canales utilizados para relacionarse y distribuir sus servicios de transporte son:

Propio-Directo: Equipo Comercial / El dueño del transporte es el propio vendedor.

Socio-Indirecto: Mayorista/La venta del transporte se realiza mediante intermediarios, personas terceras.

En función de estos canales es que los transportistas trabajan en puntos como:

- Informar sobre los productos o servicios de una empresa.
- Impulsar al consumidor a evaluar la propuesta de valor.
- Dar acceso a que los clientes adquieran el producto o servicio específico.

Profundizando en esta interrogante se obtuvo que los intermediarios por los cuáles se consigue la carga son generalmente empresas de transporte sólidamente constituidas, muy conocidas en el mercado y con una amplia red de contactos levantados en todos sus años de vida comercial, quiénes al participar sus clientes a los transportistas minoristas realizan un cobro del 10% de comisión del viaje realizado.

Al analizar estos datos investigados se propone que cada empresa transportista mejore su canal de comunicación, distribución y venta con el fin de conseguir más réditos para su negocio a través de más Canales Propios Directos como podría ser la creación de páginas web, en donde se detalle los vehículos de los que disponen, las rutas a cubrir, inclusive se podría realizar una Comunidad de Usuarios Virtual en donde los clientes podrían llegar a acuerdos con otros usuarios para compartir el vehículo que tenga el mismo destino o esté dentro de la ruta de éste con el fin de abaratar costos y evitar el pago de “fletes exprés”. De igual manera se podría realizar un servicio de post venta proporcionando información relevante para el dueño de la carga. Revisar Anexo No. 2 Resultado de las Encuestas a Transportistas.

1.2.7 Relaciones con clientes

El cliente es el componente fundamental para la existencia y sobrevivencia de toda empresa, por lo que el transportista debe descubrir el mejor camino para llegar a relacionarse con el usuario, lo cual podría hacerlo mediante caminos como:

- a. Asistencia personal.
- b. Asistencia personal exclusiva.
- c. Autoservicio.
- d. Servicios automáticos.
- e. Comunidades.
- f. Creación colectiva.

Teniendo conocimiento de que las empresas de transporte de carga pesada realizan la promoción de sus servicios mediante el Marketing “boca a boca” y el canal de distribución de venta es el Propio Directo, donde el transportista es su propio vendedor, se categoriza la relación manejada con el cliente en Asistencia Personal, en la cual trabaja arduamente buscando que se transforme en lazos de amistad y que perduren en el tiempo.

Haciendo hincapié en la actividad de la venta del servicio de transporte, se procede a recomendar tip's que un buen vendedor debe emplear para con su cliente:

“Actitud, viene de *actuar*, es disposición, la manera como asumimos las cosas, las ganas que tenemos.”

“Aptitud, en cambio, viene de *apto*, es tener cualidades o competencias para algo. Esto puede aprenderse mediante el entrenamiento.” (Castillo, 2004)

El manejo adecuado de estas características y acompañadas de cualidades como: paciencia, ser serviciales, espíritu analítico, excelente comunicación y escucha activa; no dejan duda alguna de calificarse como excelentes vendedores.

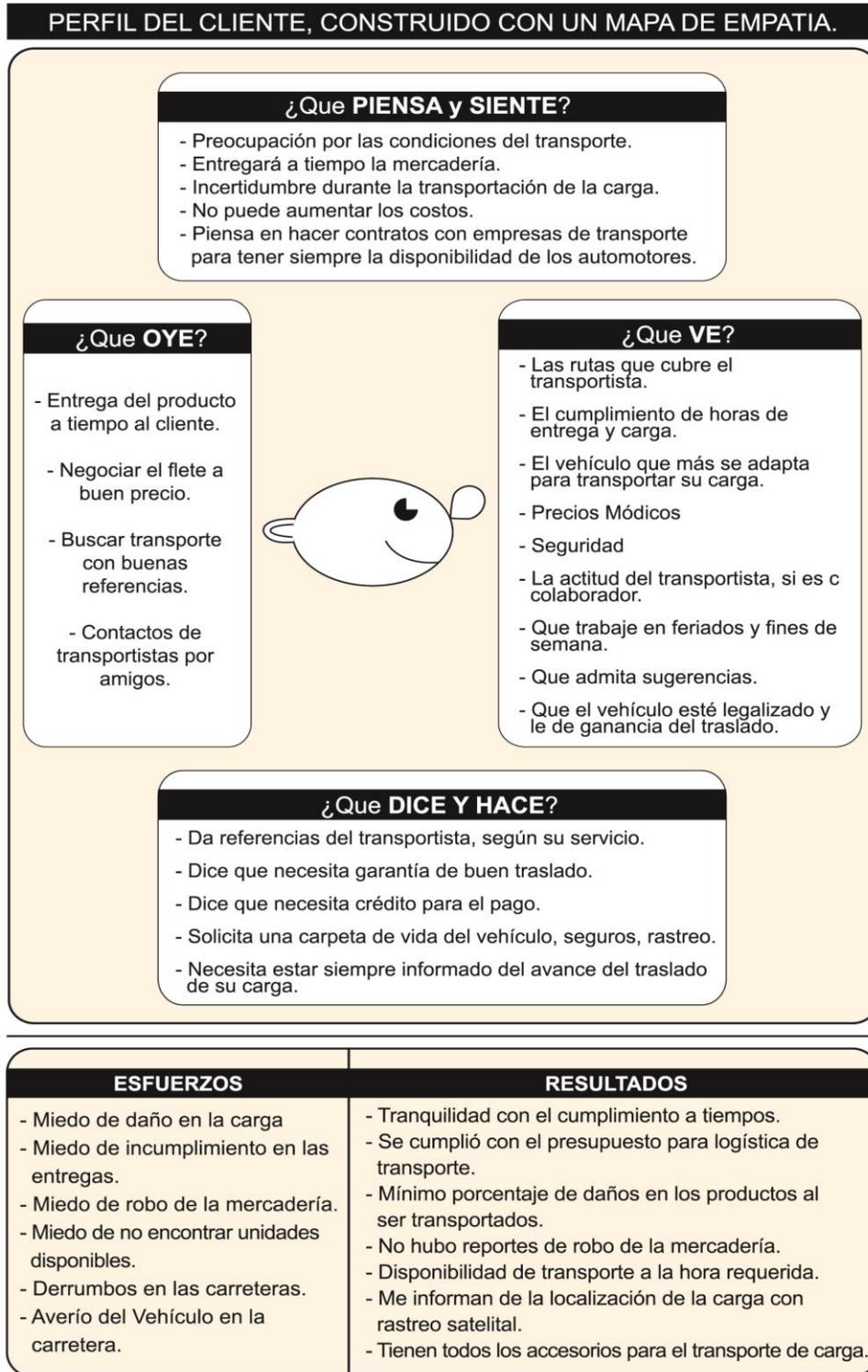
La buena disposición de los transportistas de carga pesada en adoptar estos parámetros y con la ayuda de la tecnología, a más de ayudar a mejorar o establecer buenas relaciones, serían un apoyo para alcanzar objetivos como:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes y
- Estimulación de las ventas.

Es importante recordar que definitivamente una empresa se debe a sus clientes, por lo que es vital trabajar en las relaciones mantenidas con los mismos, apoyado con la calidad de servicio.

Como se revisó en este capítulo, el arranque para la construcción de cualquier modelo de negocio es el conocimiento profundo del Cliente, su entorno, su comportamiento, sus inquietudes y aspiraciones; es decir comprender perfectamente el tipo de cliente al que se está enfrentando en el mercado con el fin de atender todas sus necesidades y ganar preferencia sobre el competidor. Gracias a este antecedente se procedió a construir el Perfil del Cliente para una empresa de transporte de carga pesada, tipo tráiler mediante un Mapa de Empatía que es una herramienta que ayuda a tener una visión global del cliente en los aspectos descritos anteriormente con la mira de orientar de mejor manera las propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

GRAFICO 5: Perfil del Cliente



Fuente Osterwalder, Alexander; Autor: Lcda. Maria Augusta Reino.

CAPITULO II

2 OFERTA

2.1 Propuesta de Valor

Según Osterwalder (2010), propone como definición de propuesta de valor a: “Un conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico”. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Toda empresa oferta servicios por las necesidades insatisfechas que existen en los clientes, de ellas nacen las propuestas de valor como ventajas competitivas.

En el caso del sector de transporte de carga pesada, la propuesta de valor es un servicio para cubrir la necesidad de movilización de carga para el cantón Cuenca.

Por las características del servicio y de las herramientas (vehículos de carga pesada) a utilizar para suplir la demanda de transporte, se determinó que la propuesta de valor está dirigida a las empresas manufactureras y comercializadoras, convirtiéndose en el Segmento de Mercado para este negocio.

En este mundo cada día más competitivo las organizaciones luchan y están en constante innovación con la visión de ser la mejor oferta en el mercado para sus clientes, es por ello que a continuación se analiza la actual propuesta de valor de los transportistas.

2.1.1 Propuesta de Valor Actual

La Propuesta de Valor actual de las empresas de transporte de carga pesada tipo tráileres se encuentra limitada a la siguiente cadena de valor:

1. El contacto personal es el inicio de la negociación directa en la cual se trata puntos como:
 - Presentación de la empresa, en la que se explica que tipo de persona es: jurídica o natural, permisos con los que cuenta, tipo de vehículo que posee, entre otros.

- Rutas a cubrir para la entrega de los productos.
- El precio del transporte ya sea calculado por kilómetro recorrido, por ruta o por peso.
- Así mismo se negocia la forma de pago y el plazo de crédito a otorgar en caso de que el transportista lo ofrezca.

2. El requerimiento de transporte el cliente lo realiza la mayoría de veces mediante vía telefónica, rara la vez es ejecutado vía correo electrónico.

3. Recaptado el requerimiento por parte del transportista se procede a la entrega de la unidad, que en muchas ocasiones no llega a la hora acordada sino con una hora más-menos de retraso.

4. Realizada la entrega de la carga al lugar de destino, la empresa de transporte elabora la factura al cliente, documento legal que debe respaldar con la guía de remisión del producto transportado debidamente firmada por el cliente final. La facturación del flete es vital tanto para la empresa contratante como para la contratada, pues para la primera influye en su sistema de costos y en la operación de su logística, mientras que para la segunda es un aspecto importante al ser el medio por el cual se va a registrar el ingreso económico a la organización, por estas razones es relevante que este proceso sea realizado en el tiempo justo, sin errores y con una adecuada presentación porque de ello dependerá el éxito de la negociación.

Una vez, realizado este breve análisis del estado actual de la oferta de valor del servicio de transporte de carga pesada y siendo uno de los objetivos de la presente investigación generar un modelo de negocio para estas empresas, es necesario sugerir una nueva propuesta de valor que impulse al mejoramiento y a la captación de más clientes.

2.1.2 Propuesta de Valor Sugerida

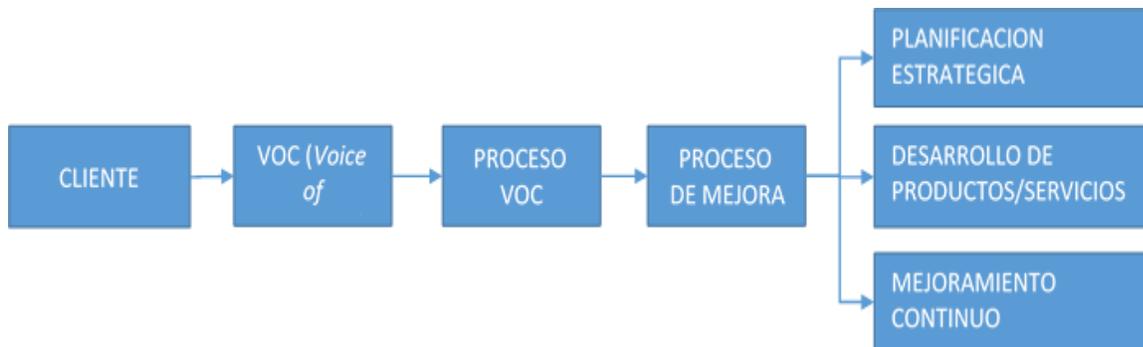
Toda empresa u organización se debe a su cliente, de ahí que para la mejora continua o la creación de valor agregado en la oferta de productos o servicios, es fundamental, realizar el enfoque escuchando completamente al cliente, es decir no efectuar el cambio o la transformación del producto o servicio estando desconectados de este. Todo negocio más que nacer por una idea, nace de la percepción de una necesidad de un público al que hay que atender.

2.1.2.1 Voz del Cliente (VOC) aplicado a usuarios del servicio. (Correa de Moura, 2014)

La herramienta a aplicar, para el estudio al Cliente es la metodología llamada “Voz del Cliente”, la cual es parte del Despliegue de Función de Calidad, su principal cualidad es ser amigable para determinar los requisitos del cliente, pieza fundamental para desarrollar la Planeación Estratégica (Espinoza, 2013) del servicio en estudio, este es el enfoque de la Propuesta de Valor Sugerida.

Según, Eduardo Correa de Moura, Fundador de Qualiplus Consultoría, consultor de procesos de calidad y excelencia empresarial, resume al método Voz del Cliente como “El conjunto de requisitos y expectativas que los clientes expresan al respecto de un producto” (Correa de Moura, 2014), y propone la siguiente visión panorámica del método:

GRAFICO 6: Voz del Cliente, Visión Panorámica



Autor: Eduardo Correa de Moura

Los requisitos a obtener provienen de los usuarios del servicio. Moura, explica en su manual de VOC, que el número ideal para esta fase del método esta entre 10 y 20 clientes a ser analizados. La técnica usada para recolectar la información es una encuesta en la que consta una serie de preguntas abiertas. Referirse a Anexo No. 3

La información recabada es transferida a dos tablas elementales del VOC: Tabla A y Tabla B, mediante las cuales se obtiene los requisitos evocados por el cliente.

A continuación se presentan las mencionadas tablas del VOC:

TABLA 11: Tabla A del VOC

¿Quién? (Cliente)	A ¿Para qué usa?	B ¿Cuándo usa?	C ¿Dónde usa?	D ¿Por qué usa?	E ¿Cómo usa?
1	- Transportar producto terminado - Transportar materias primas	Diariamente	- Cuenca - Guayaquil - Quito - Diferentes destinos	- Necesidad de traslado	- TRAILERES - Flota propia - Flota terciarizada - Flota renting
2	- Transportar producto terminado - Transportar materias primas	Diariamente	- Cuenca - Guayaquil	- Necesita abastecer bodegas para la venta del producto	- TRAILERES - Flota alquilada
3	- Transportar producto terminado - Transportar materias primas	Tres veces por semana	- Cuenca - Guayaquil - Quito	- Entrega a clientes.	- TRAILERES - Flota alquilada
4	- Transportar producto terminado - Transportar materias primas	Diariamente	- Cuenca - Guayaquil - Quito	- Necesita abastecer bodegas para la venta del producto	- TRAILERES - CAMIONES MULAS - Flota alquilada
5	- Transportar producto terminado - Transportar materias primas	Diariamente	- Cuenca - Guayaquil - Quito	- Necesita abastecer bodegas para la venta del producto	- TRAILERES - CAMIONES - SENCILLOS - Flota alquilada
6	- Transportar producto terminado - Transportar materias primas	Tres veces por semana	- Cuenca - Guayaquil - Quito	- Necesita abastecer bodegas para la venta del producto	- TRAILERES - Flota alquilada
7	- Transportar piezas mecánicas pesadas	Tres veces al día	- Cuenca	- Por venta de materiales	- TRAILERES - Flota alquilada
8	- Transportar producto terminado - Transportar materias primas	Diariamente	- Cuenca - Guayaquil - Quito - Diferentes destinos	- Necesita abastecer bodegas para la venta del producto	- TRAILERES - CAMIONES MULAS - Flota alquilada
9	- Transportar producto terminado - Transportar materias primas	Tres veces al día	- Cuenca - Guayaquil - Quito	- Necesita abastecer bodegas para la venta del producto	- TRAILERES - Flota alquilada
10	- Transportar producto terminado - Transportar materias primas	Diariamente	- Cuenca - Guayaquil - Quito - Diferentes destinos	- Necesita abastecer bodegas para la venta del producto	- TRAILERES - CAMIONES MULAS - Flota alquilada

Autor: Eduardo Moura, Formato de Tabla A del VOC. Información: Lcda. María Augusta Reino.

TABLA 12: Tabla B del VOC

CLIENTES			
Datos	¿Por qué quiero?	Frase	¿Por qué deseo?
<p>Garantías de traslado</p> <p>Puntual</p> <p>Responsable</p> <p>Con Apertura al diálogo</p> <p>Disponibilidad a recibir sugerencias y cambios</p>	<p>Ahorro en producto no dañado</p> <p>Se demuestra calidad al cliente</p> <p>Se evita conflictos y descuentos al transportista</p>	<p>Condiciones que garanticen el óptimo traslado del producto</p>	<p>No existe devolución de producto</p> <p>Se conquista al cliente para una nueva compra</p> <p>Se mantienen las buenas relaciones de trabajo</p>
<p>Cumplida en la hora de salida y de llegada</p> <p>Que revise y proteja la carga antes de salir</p> <p>Que cotice el mejor precio del mercado</p>	<p>Se busca dar satisfacción al cliente</p> <p>Se cumple con la planificación del trabajo</p> <p>Se evita accidentes en la carretera por exceso de velocidad, por cumplir con los tiempos.</p>	<p>Puntualidad en la hora de cargada y entrega del producto</p>	<p>Se gana la confianza y fidelidad del cliente</p> <p>Elimina tiempos muertos y pérdida de recursos</p> <p>Se evita pérdidas materiales y humanas.</p>
<p>Disponibilidad inmediata</p> <p>Precios asequibles</p> <p>Seguridad y Confiabilidad</p> <p>Comunicación sobre localización de la carga</p> <p>Reporte de hora de retiro y arribo de la carga</p>	<p>Se puede mejorar el precio al cliente final</p> <p>Se cumple con presupuestos para el rubro de transporte</p> <p>Se obtiene mayor rentabilidad</p>	<p>Precios asequibles y dentro del mercado</p>	<p>Mejora el poder de negociación</p> <p>Agilita el tiempo de pago al proveedor</p> <p>Los costos bajos son un factor clave para obtener rentabilidad</p>
<p>Disponibilidad para cualquier ruta</p> <p>Flota en buenas condiciones</p> <p>Ciente con accesorios necesarios para la carga</p> <p>Cumpla horarios de carga y descarga</p>	<p>Para atender emergencias de abasto al cliente</p> <p>No hay límites en el destino de la carga</p> <p>Fluidez en el proceso de la cadena logística</p>	<p>Entrega inmediata de la unidad para cualquier ruta de destino.</p>	<p>Preferencia ante la competencia</p> <p>Existe acceso en donde quiera que encuentre el cliente</p> <p>Se aporta al desempeño de la cadena logística empresarial</p>
<p>Puntualidad para cargar y entrega de productos</p> <p>Colaboración por parte del chofer en la logística de carga</p> <p>Cuidado del producto</p> <p>Costos estandarizados en el mercado</p>	<p>Se percibe como buen servicio por parte de la empresa transportista</p> <p>Se agiliza los procesos de carga y descarga</p> <p>Inspira confianza para una nueva contratación</p>	<p>Colaboración activa del chofer para el proceso de carga y descarga, responsabilidad.</p>	<p>Carta de presentación del transporte</p> <p>Existe trabajo en equipo</p> <p>Publicidad gratuita de transportista para con otros</p>
<p>Experiencia</p> <p>Fiabilidad</p> <p>Confiabilidad</p> <p>Reporte de hora de entrega del producto</p>	<p>Brinda seguridad y tranquilidad</p> <p>Se puede advertir al cliente sobre algún retraso</p> <p>Ayuda a identificar algún inconveniente en la carretera</p>	<p>Reporte de localización del vehículo en cualquier momento, información donde se encuentra la carga.</p>	<p>El valor de la mercadería suele ser alto</p> <p>Mantiene la buena relación con el cliente final</p> <p>Se puede brindar asistencia mecánica o alerta ante algún atraco</p>
<p>Tiempo de respuesta mínimo para la carga</p> <p>Mejores precios en el mercado</p> <p>Contar con estibadores o montacargas para facilitar la carga y descarga del vehículo</p> <p>Colaboración de chofer y ayudante</p>	<p>Conocimiento de las rutas y destinos por parte de los choferes</p> <p>Discreción en el producto transportado y su destino</p> <p>Genera lazos de amistad, nuevos requerimientos de carga</p>	<p>Experiencia y confiabilidad de la empresa transportista.</p>	<p>Se evita retrasos por desconocimiento del destino</p> <p>No se filtra información sobre la carga</p> <p>El transportista puede conseguir carga de retorno</p>
<p>Unidades en buenas condiciones</p> <p>Precios competitivos</p> <p>Empresas legalmente constituidas</p> <p>Cumplir con el número de unidades solicitadas</p> <p>Puntualidad</p> <p>Seguridad y monitoreo para el transporte de la carga</p>	<p>Se obtiene la circulación legal del vehículo y por ende no hay problemas con la carga</p> <p>Se tiene respaldo en caso de siniestros: vehículos y choferes</p> <p>Brinda confianza al cliente.</p>	<p>Empresas que cumplan con las exigencias legales, vehículo y chofer.</p>	<p>Se evita retrasos en la entrega del producto, al no ser detenido el vehículo</p> <p>Transita por las rutas correspondientes sin andar buscando evitar a los agentes</p> <p>Implica más compromiso y responsabilidad por parte del dueño del vehículo, trabajo más formal</p>
<p>Empresas con documentos.</p> <p>Responsables por el producto a transportar.</p> <p>Carguen a la hora indicada.</p>	<p>Evitar contratatiempos en el viaje.</p> <p>Se cumple con el abastecimiento a bodegas a tiempo.</p> <p>Respaldo en caso de accidente.</p>	<p>Tranquilidad en el traslado de la mercadería.</p>	<p>Con el cumplimiento de entrega se da valor agregado al producto.</p> <p>El producto lleguen en buenas condiciones.</p>
<p>Constante coordinación para la carga y descarga del producto.</p> <p>Despacho ágil del producto.</p> <p>Que porte todos los documentos de circulación.</p>	<p>Toma de decisiones a tiempo.</p> <p>Se atiende de mejor forma al cliente.</p> <p>Una empresa legal brindada más seguridad en el transporte de la carga.</p>	<p>Mejor calificación en auditorías BASC</p>	<p>Aumento de imagen de la empresa y mayor oportunidad de negocio.</p> <p>Procesos seguros.</p>

Autor: Eduardo Moura, Formato de Tabla B del VOC. Información: Lcda. María Augusta Reino.

A partir del análisis de la tabla expuesta, se determinan que los requisitos de los clientes son:

- Puntualidad
- Localización del vehículo
- Cubrir cualquier destino
- Colaboración del chofer
- Experiencia y Confiabilidad
- Cumplir con las exigencias legales

A partir de los requisitos obtenidos en la Tabla B del VOC, el estudio se complementa con la metodología de Kano que se aplica con el fin de determinar si dichos requerimientos del cliente son: Atractivos, Esperados y Mandatorios, cuya aplicación nos presenta la siguiente información:

TABLA 13: Tabla para gráfico de Kano

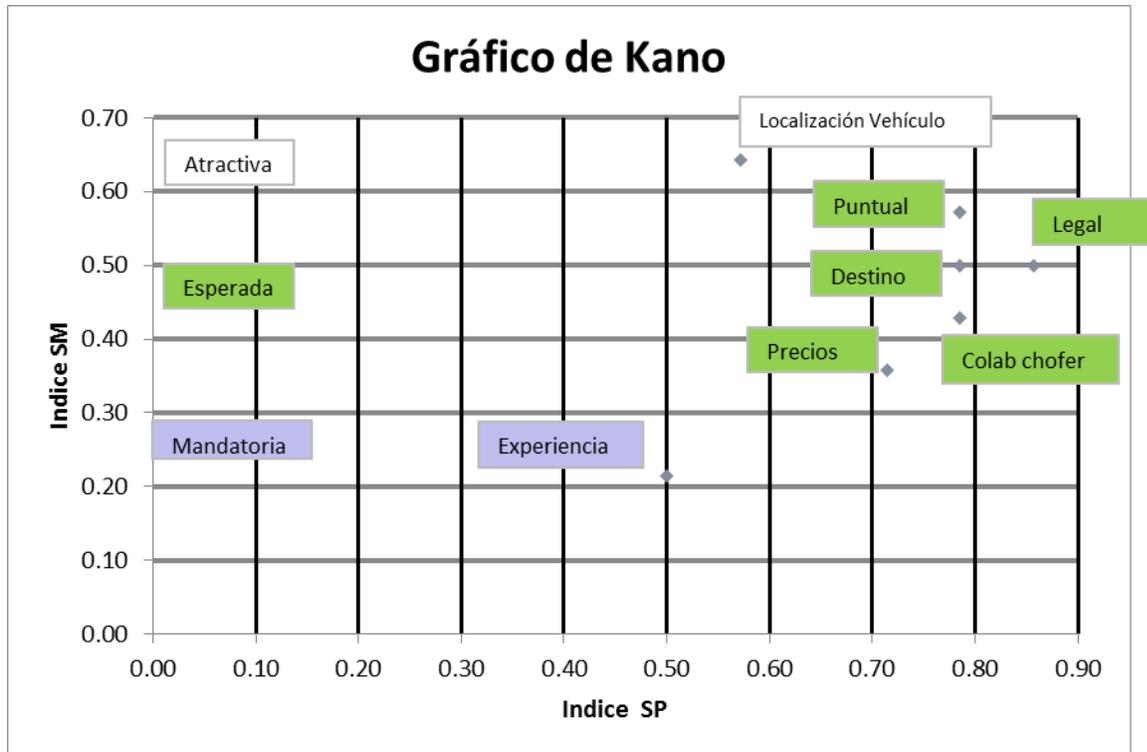
Atributos de cliente		Atractiva	Indiferente	Indice SM	Debe ser	Indiferente	Indice SP	Una dimension	Questionable	Reversa
Puntualidad	1	0.21	0.36	0.57	0.43	0.36	0.79	0.00	0.00	0.00
Precios Asequibles	2	0.14	0.21	0.36	0.50	0.21	0.71	0.14	0.00	0.00
Cubrir cualquier destino	3	0.14	0.36	0.50	0.43	0.36	0.79	0.07	0.00	0.00
Colaboracion de el chofer	4	0.14	0.29	0.43	0.50	0.29	0.79	0.07	0.00	0.00
Localizacio del vehiculo	5	0.43	0.21	0.64	0.36	0.21	0.57	0.00	0.00	0.00
Experiencia y Confiabilidad	6	0.07	0.14	0.21	0.36	0.14	0.50	0.43	0.00	0.00
Cumplir con las exigencias legales	7	0.00	0.50	0.50	0.36	0.50	0.86	0.14	0.00	0.00

Autor: Lcda. Maria Augusta Reino

Para visualizar de mejor manera las cualidades atractivas, esperadas o mandatorias que busca el cliente, se utiliza el gráfico ideado por Kano, el mismo que muestra en dos ejes los índices Si mejor (SM) y Si peor (SP), éstos se calculan sumando las cualidades atractivas e indiferentes, y mandataria e indiferente, respectivamente.

De acuerdo ha dicho gráfico, la clasificación de los requisitos solicitados por los clientes de las empresas de transporte de carga pesada, resultan ser:

GRAFICO 7: Gráfico de Kano



Autor: Lcda. María Augusta Reino

Requisitos Atractivos

- Localización del Vehículo, de acuerdo a la explicación dada por los clientes encuestados, ellos necesitan hacer un seguimiento a la carga para conocer el tiempo de arribo de la misma a sus respectivas bodegas o destinos, además desean conocer si existen imprevistos.

Requisitos Esperados

- Otro de los requisitos encontrados del cliente, es la Puntualidad, y los clientes se refieren a ésta como la entrega puntual de la carga, ya sea esta materia prima o producto terminado. Sirve este requisito para cumplir con los cronogramas de producción y de entrega de los productos terminados al cliente final.
- Cumplir con las exigencias legales: este requisito hace referencia al deseo del cliente de sentir seguridad en la contratación del servicio conociendo que los vehículos y la persona,

natural o jurídica, cumple y posee los permisos necesarios para que la carga no sea retenida por los organismos de control.

- Otro deseo expreso de los clientes encuestados, fue la necesidad de que el transporte pueda cubrir cualquier destino, para coordinar de mejor manera la entrega oportuna del bien a transportar.
- La colaboración del chofer, se refiere a que sea él quien organice el cargado de la mercadería para que el producto terminado no se maltrate, en caso de la materia prima que cumpla con las exigencias de los organismos de control de tránsito.
- El Precio, no se lo va a considerar como un requisito esperado porque, esta variable debe ser manejada por la empresa de transporte y no por el cliente.

Requisito Mandatorio

La experiencia es el mínimo requisito que una empresa de transporte de carga debe cumplir para que el cliente pueda contratarlo

2.1.2.2 Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica es una herramienta utilizada por las organizaciones que desean alcanzar el éxito, determinando quiénes son y hacia dónde quieren ir, planteando objetivos generales, objetivos específicos y las estrategias para alcanzar su propósito.

Esta planeación se basa en los resultados de las encuestas aplicadas a la muestra de los 66 transportistas del Cantón Cuenca así como en los requisitos manifestados por los clientes.

Son elementos importantes el propósito, sentido y valores de cada organización, es decir, definir su VISION, MISION y VALORES INSTITUCIONALES, que en el presente trabajo investigativo no reflejan la realidad del sector sino que son elementos sugeridos por la autora como base para que las empresas de transporte de carga pesada definan su propia filosofía empresarial.

VISIÓN.- Convertirse en empresas reconocidas de transporte de carga pesada, operando con unidades legalizadas hacia cualquier destino.

MISIÓN.- Ofrecer un servicio confiable y excelente de transporte de carga pesada en constante coordinación, comunicación y trabajo en equipo con el cliente a fin de satisfacer sus necesidades en cuanto al traslado puntual, óptimo y seguro de sus mercancías.

VALORES.- Las empresas de transporte de carga pesada por la naturaleza de su servicio y escuchando a los clientes, deben contar con valores tales como: Puntualidad, Honestidad, Trabajo en Equipo y Seguridad.

Prosiguiendo con el levantamiento de la planificación estratégica, es de vital importancia conocer la situación actual del entorno en el que se desenvuelven estas empresas para lo cual se aplica un Análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que apoyará con información del ambiente interno y externo que afecta a la organización.

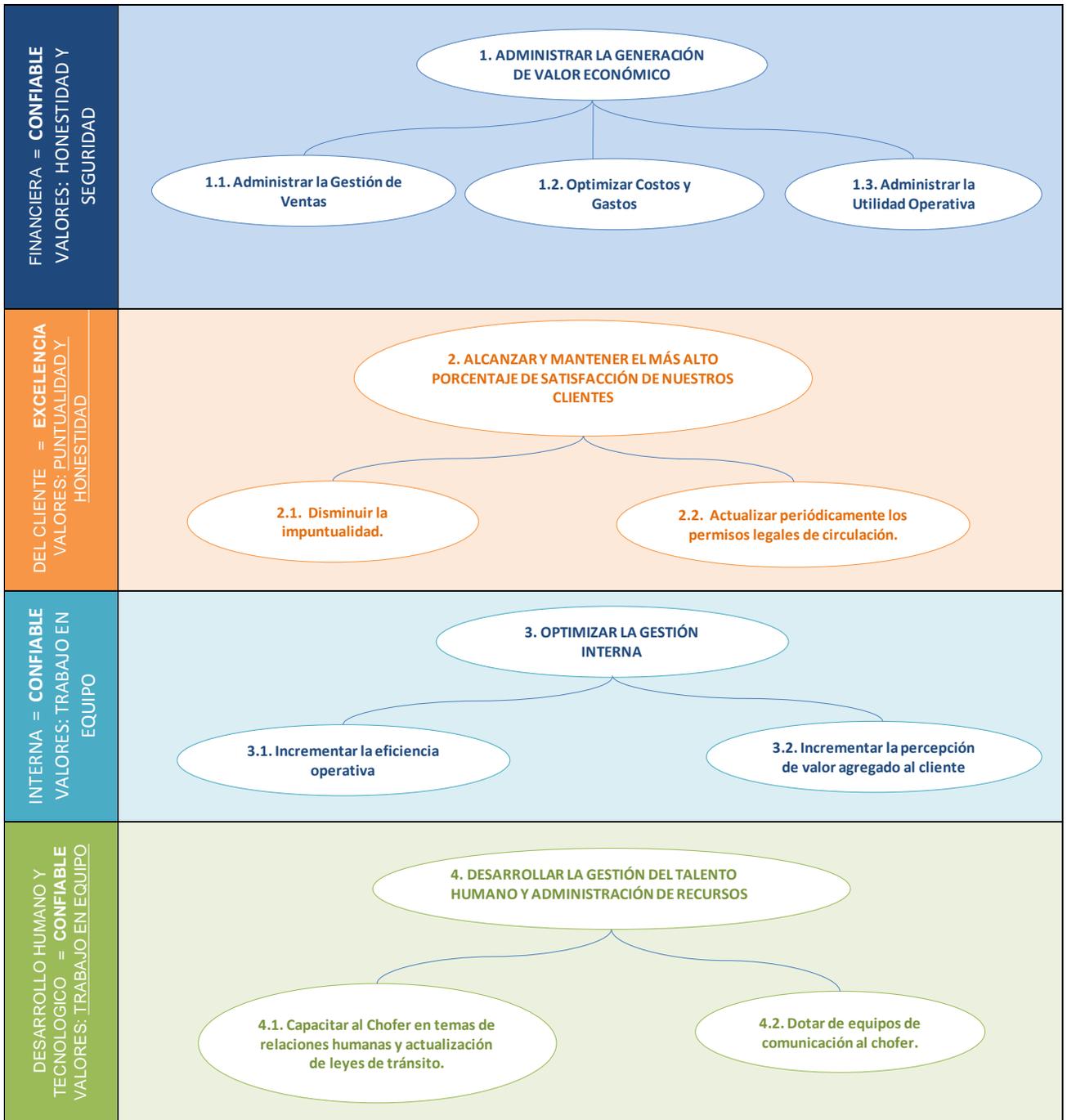
GRAFICO 8: Matriz FODA



Autor: Lcda. María Augusta Reino.

Habiéndose realizado el diagnóstico mencionado se determinan los objetivos tanto generales como específicos bajo la perspectiva de cumplir con la visión, acordes con la misión y apuntalados en los valores institucionales, también son expuestos con la finalidad de contrarrestar las Debilidades y Amenazas identificadas en el Análisis FODA presentado según Gráfico No.8.

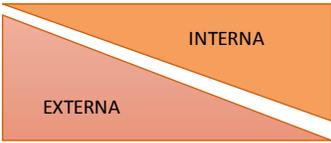
GRAFICO 9: MAPA DE OBJETIVOS



Autor: Lcda. María Augusta Reino

Para definir las estrategias a utilizar con el fin de lograr los objetivos descritos anteriormente se elabora un Análisis de FODA Cruzado, presentado a continuación:

GRAFICO 10: Matriz FODA CRUZADO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Permiso de Operación. - Empresa legalizada. - Seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitación en destinos por falta de carga de retorno. - Falta de estructura administrativa. - Carga obtenida por intermediarios. - Colaboradores no comprometidos con la organización.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> - Vías en buen estado. - Contactos empresas públicas y privadas. - Plan RENOVA. - Reducción de rubros en el SRI - Afiliación a FENATRAPE - Afiliación al IESS - Apertura de crédito bancario y comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar cartas de presentación de la empresa de transporte de carga pesada con toda la documentación legalizada a empresas públicas y privadas. - Aprovechar el Permiso de Operación para obtener la reducción de varios impuestos en el SRI y tener acceso al Plan RENOVA. - Crear confianza en el cliente mediante el contrato de seguros que aportarán a la responsabilidad del traslado de la mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar las vías en buen estado y los contactos en empresas públicas y privadas con la finalidad de conseguir carga de retorno y viajar al destino que necesite el cliente. - Afiliarse a FENATRAPE con el fin de acceder a los diferentes beneficios tales como: capacitaciones continuas a choferes y descuentos o crédito con proveedores. - Conseguir carga directa mediante los contactos en empresas públicas y privadas. - Usar los servicios del IESS para la revisión médica anual del colaborador.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> - Controles continuos en las carreteras por los diferentes organismos estatales. - Competencia desleal. - Accidentes de tránsito 	<ul style="list-style-type: none"> - Dotar al conductor de una carpeta con todos los permisos de circulación para evitar inconvenientes con la autoridad y retrasos en las entregas. - Desarrollar confianza en el cliente gracias a ser una empresa legalizada y eliminar la competencia desleal. - Emplear las pólizas de seguros en caso de accidentes de tránsito u otras clases de siniestros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar al cliente con el buen servicio para disminuir intermediarios y evitar la competencia desleal. - Trabajar en una cultura organizacional en la cual los colaboradores sientan compromiso con la empresa y conduzcan con responsabilidad. - Dirigir el negocio administrativamente acompañado de la experiencia y no viceversa.

Autor: Lcda. María Augusta Reino.

Se propone el siguiente Plan de acción en busca de alcanzar la Misión y Visión planteadas para estas empresas de transporte de carga pesada:

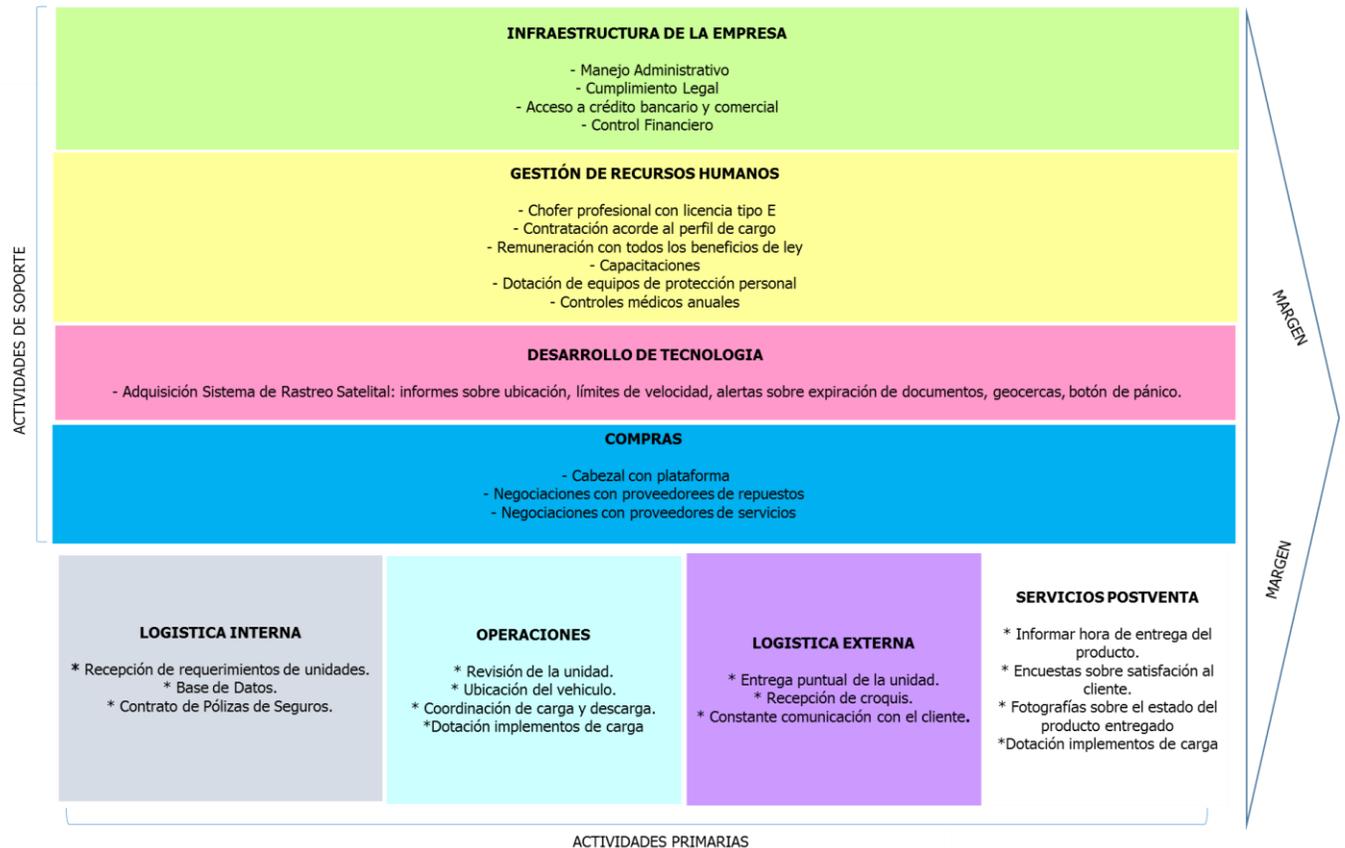
TABLA 14: Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN PARA TRANSPORTISTAS DE CARGA PESADA TIPO TRÁILERES												
Origen: Misión-Visión	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES A TOMAR			VALORES INSTITUCIONALES	RESPONSABLE	Periodicidad	SEGUIMIENTO DE CUMPLIMIENTO		SEGUIMIENTO DE EFECTIVIDAD	
			Tipo (Correctiva, Preventiva o de Mejora)	Acción (es)	Mejora				Estado	Fecha	Estado	Fecha
		- Administrar la gestión de Ventas	Mejora	- Facturar todas las guías de remisión debidamente firmadas por la recepción de carga.		Seguridad	Propietario/Chofer	Diariamente				
	Administrar la Generación de Valor Económico	- Optimizar Costos y Gastos	Preventivo	- Bitácora de los transportes realizados, en la cual se desglose el consumo de combustible, viáticos, kilometraje recorrido.		Honestidad	Propietario/Chofer	Diariamente				
		- Administrar la utilidad operativa	Mejora	- Revisión de lo facturado vs. Los costos y gastos.		Seguridad	Propietario	Mensualmente				
	Alcanzar y mantener el más alto porcentaje de satisfacción de nuestros clientes.	- Disminuir la impuntualidad	Mejora	- Rastreo Satelital: ubicación del vehículo. - Solicitar croquis con direcciones exactas para las entregas.		Puntualidad /Honestidad	Propietario/Chofer	Diariamente				
		- Actualizar periódicamente los permisos legales de circulación.	Preventiva	- Mensaje de Alerta por el Rastreo Satelital por caducidad de documentos. - Suscribirse en SRI para recibir boletines así como en la ANT.		Honestidad	Propietario	Anualmente				
	Optimizar la Gestión Interna	- Incrementar la eficiencia operativa	Mejora	- Disminuir el tiempo de parada de las unidades. - Controlar la eficiencia del chofer.		Puntualidad /Honestidad	Propietario/Chofer	Diariamente				
		- Incrementar la percepción de valor agregado al cliente	Mejora	- Reporte de entrega efectiva de unidades solicitadas por el cliente. - Reuniones con el cliente para escuchar su necesidad y mejorar el servicio.		Honestidad	Propietario	Mensualmente				
	Desarrollar la gestión del talento humano y administración de recursos.	- Capacitar al chofer en temas de, relaciones humanas y actualización de leyes de tránsito.	Mejora	- Consultar en el SECAP cursos sobre temas propuestos. - Reunir a varios transportistas para solicitar charlas de actualización de las leyes a la ANT.		Trabajo en Equipo	Propietario	Anualmente				
		- Dotar de equipos de comunicación al chofer.	Mejora	- Incorporar en el vehículo una base de radio. - Adquirir plan de datos para celular.		Puntualidad/Honestidad	Propietario	Anualmente				

Autor: Lcda. María Augusta Reino

Con el fin de ofrecer una mejor Propuesta de Valor a los clientes de transporte de carga pesada tipo tráileres del Cantón Cuenca, se presenta el diagrama de la Cadena de Valor de la organización basado en el modelo de Porter, en el cual se refleja las Actividades Primarias y las Actividades de Apoyo que contribuirán al Margen del negocio.

GRAFICO 11: Cadena de Valor



Autor: Lcda. María Augusta Reino

Gracias al planteamiento de la Planificación estratégica y el conocimiento de la cadena de valor para las empresas de transporte de carga pesada, se procede a describir la Propuesta de Valor Sugerida:

- Contactar al cliente ya sea personalmente o vía correo electrónico, haciendo la entrega de una carpeta con todos los documentos que respalden quién es la empresa, es decir con documentos como: hoja de vida del transportista o de la empresa, copia de la matrícula, copia de todos los permisos legales para circular, cartas de recomendación de otros clientes, indicar si se pertenece a alguna asociación gremial, que tipo de seguros tiene, entre otros.

- b. El requerimiento de transporte podrá continuar siendo telefónicamente, aunque para mayor respaldo para las dos partes se podría realizar vía correo electrónico con un formato de orden de transporte que contenga datos como: nombre del cliente, fecha del requerimiento, carga a transportar, peso, destino (dirección completa de ser posible croquis), persona de contacto y número telefónico.
- c. Entrega de la unidad, luego de un chequeo preventivo que le dé la seguridad al cliente de que la unidad está en perfectas condiciones para realizar el viaje, cuidar que se encuentren todos los documentos legales necesarios para transportar la carga así como los elementos para el aseguramiento de la carga y verificar que el servicio del rastreo satelital se encuentre activo.
- d. Servicio Post Venta, informar cada cierto tiempo al cliente la ubicación del vehículo y el tiempo de avance al destino hasta culminar la entrega.
- e. Facturación del flete, con todos los documentos de respaldo debidamente firmados como guías de remisión, orden de despacho, etc., para constatación de la entrega de la mercadería.
- f. Seguimiento de servicio, encuestar al cliente nuevo cada dos meses para conocer su opinión y sugerencias acerca del servicio brindado.

Este es quizá el segmento más importante al analizar todos los componentes de la empresa de transporte de carga pesada tipo tráiler para conseguir captar, satisfacer y fidelizar a sus clientes, mediante la construcción de su ventaja competitiva, para llegar a ser la empresa de transporte preferida por el cliente mediante sus esfuerzos intrínsecos.

Claro está que la Propuesta de Valor tendrá que ir modificándose de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo en el mercado y a los avances tecnológicos que se presenten día a día.

2.2 Asociaciones Clave

Ninguna organización o persona desarrolla sus actividades por sí sola, sino que depende de empresas externas para la marcha de su negocio, en relaciones ya sea de adquisición y venta. De ahí la importancia y la razón de las asociaciones claves, ya que son un respaldo para minimizar riesgos o adquirir recursos.

De igual forma esto se traduce en el sector del transporte, pues la calidad del servicio que ellos brindan depende de un sinfín de procesos en los que se respaldan para poder cumplir su premisa.

Algunas de las formas en las que se podrían asociar con todo ese equipo logístico son:

1. Alianzas Estratégicas.- Son las alianzas que el transportista podría realizar con empresas no competidoras, es decir alianzas con:
 - Empresario Industrial o cliente, la alianza propuesta es la fidelización de este actor a través de la oferta de seguros para la carga, además cubrir rutas con destinos que están desatendidos, puntualidad y seguimiento del vehículo cargado.
 - Con las entidades bancarias, obtener una línea de crédito abierta, para cubrir imprevistos como el mantenimiento de la unidad y para comprar nuevas unidades.
 - Propietarios de camiones con cajón, en caso de existir una emergencia de envío de una carga y de no poder abastecer con la unidad. Estos automotores no son competencia directa de los tráileres sobre todo por la dificultad de carga y descarga, y sobre todo porque la carga deberá ir en partes, incrementando el costo al cliente.
 - FENATRAPE, es la Federación Nacional de Transporte Pesado, fue creada con la finalidad de velar por el bienestar y luchar por los derechos de los transportistas en el país. Las personas afiliadas a esta asociación tienen beneficios como precios bajos en neumáticos, acceso a mucha información sobre la situación de este sector dentro del país, charlas y capacitaciones sobre diferentes ramos anexos al transporte. (FENATRAPE)
2. Coopetición, según Osterwalder, se define como las asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, es el tipo de alianza que los transportistas podrían manejar entre dueños de tráileres con el fin de satisfacer al cliente, por lo que se propone que exista un préstamo de unidades en caso de encontrarse averiada la destinada.
3. Relaciones cliente-proveedor.- Esta sería quizá la asociación más importante para el transportista debido a que sus proveedores son todo el equipo logístico necesario para el buen funcionamiento de su unidad de carga. Se trata de las relaciones con:
 - Las casas comerciales, al negociar a crédito la adquisición de los repuestos, servicio post venta en el mantenimiento de unidades, y también en la compra de unidades.
 - El Mecánico, para el mantenimiento y reparación del vehículo en el menor tiempo posible y que también conceda crédito.
 - Lavadora de vehículos, para el mantenimiento y limpieza de la unidad que por lo general se realiza los fines de semana.

- Lubricadoras, para un servicio rápido y a crédito del proceso de lubricación del automotor, para evitar mucho tiempo de para del vehículo.
- Estaciones de Combustible, negociando la compra a crédito mensual y atención las 24 horas del día, y cada carga de combustible que se realice mediante una orden de compra.
- Neumáticos o reencauche, son un aliado significativo en esta actividad, porque el costo de cada llanta es alto, por lo que se necesita conseguir línea de crédito por 30, 60 y 90 días, que es la forma más común de negociación en la venta de estos artículos. También existe la opción del reencauche de los neumáticos que se lo realiza por representar un costo menor que la adquisición de una llanta original.
- Empresas de Servicio de Seguridad “rastreo satelital”, porque mediante el servicio ofertado por estas, el transportista puede conocer el paradero del vehículo y puede realizar servicio post-venta, otorgando valor agregado a su oferta.

GRAFICO 12: Asociaciones Claves



Autor: Lcda. María Augusta Reino

CAPITULO III

3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional hace referencia a los recursos y las actividades claves con los que el empresario cuenta para la operación del negocio. Son parte de las herramientas con las que dispone para enfrentar los retos del entorno.

3.1 Recursos Clave

Por lo general toda organización se enfoca en el análisis de tres categorías de recursos claves que son:

- Humano.
- Físico.
- Económico.

En el presente capítulo se estudiará esta categorización de recursos para las empresas de transporte de carga pesada tipo tráileres del Cantón Cuenca.

3.1.1 Recursos Humanos

“Si estás planeando para un año, cultiva granos. Si estás planeando para una década, cultiva árboles. Si estás planeando para un siglo, cultiva gente”. (Proverbio chino). (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010)

El recurso humano, quizá es el más importante y valioso de todos para cualquier tipo de negocio y en especial cuando se oferta servicios, como es el caso de los transportistas de carga pesada, para quienes los conductores de sus vehículos se convierten en el capital fundamental para el rendimiento y progreso de la empresa, pues, de ellos dependen muchas variables como: el cuidado del vehículo, la conexión entre el cliente y el propietario del vehículo, la puntualidad tanto para la carga como para la entrega de la misma, la seguridad de los productos transportados, etc.

El tema de la administración de personal es delicado y minucioso por lo que se plantea para las empresas de transporte de carga pesada un pequeño proceso estratégico para el manejo de su principal talento humano: los choferes, con el que se anhela aportar a la satisfacción de este cliente interno.

La primera tarea a realizar es el levantamiento del Análisis del Puesto y la Descripción del Puesto, ya que estos elementos son benéficos para conocer puntos como: obligaciones, habilidades, calificaciones especiales, requisitos para el puesto, etc.

En cumplimiento con lo explicado anteriormente, se procedió a trabajar en un Cuestionario tanto para el Análisis como para la Descripción del Puesto, basado en los modelos propuestos por Gary Dessler, con la colaboración de un Chofer profesional de tráiler de la empresa Transnexos S.A., quien fue escogido por su antigüedad y experiencia demostrada en su trabajo intachable de 10 años.

La información recabada se muestra en el siguiente formato:

CUESTIONARIO DEL PUESTO

EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA DEL CANTON CUENCA.

NOMBRE

CHOFER DE TRAILER

1. RESUMEN DE OBLIGACIONES: Conducir el vehículo, conservarlo tanto física como mecánicamente, prevenir daños, entregar la carga a tiempo, cuidar la mercadería, en caso de laterales colocarlos y quitarlos, solicitar las guías de remisión, conducir a las velocidades indicadas en la carretera, evitar multas, revisar que todos los documentos y permisos del vehículo estén en regla.

2. CALIFICACIONES ESPECIALES: La licencia de conducir debe ser tipo "E" Especial, que los puntos de la licencia estén completos. Certificado para transportar materiales peligrosos por Carretera emitido por el Ministerio del Ambiente, en caso de que la operadora de transporte necesite obtener el Licenciamiento ambiental.

3. EQUIPO:
 - Tráiler o Cabezal-T.
 - Plataforma hasta 13mts. de largo por 2.70 de ancho.
 - Peso aproximado de 20 a 30tn de carga.
 - Accesorios como: Fajas, cadenas, carpas, templadores, laterales, caravanas.
 -

4. OBLIGACIONES NORMALES:

Conducir el vehículo en rutas Cuenca-Guayaquil, Cuenca-La Troncal, Cuenca-Ambato, Cuenca-Quito, y viceversa. Los viajes realizados al mes dependen de la ruta asignada.

5. CONTACTOS: Se mantiene contacto con el dueño de la carga, con los mecánicos, con el dueño del vehículo, con los agentes reguladores, con guardias de seguridad, agentes aduaneros, con bodegueros.

6. SUPERVISIÓN: No aplica.

7. TOMA DE DECISIONES: No aplica.

8. RESPONSABILIDAD POR REGISTROS: Llevar una bitácora en la que registro cada uno de los viajes realizados en el mes, en el cual se describe la fecha, lugar de salida y lugar de destino, el combustible que se carga por viaje, el material transportado y algunas observaciones. Este informe se presenta en cada viaje al dueño del transporte o al Coordinador de transporte.

9. FRECUENCIA DE LA SUPERVISIÓN: Con frecuencia se comunica con su jefe, ya sea dueño del transporte o coordinador de transporte con el propósito de tomar acciones de trabajo o para recibir instrucciones sobre su futuro accionar.

10. CONDICIONES LABORALES: Las condiciones laborales en las que se desenvuelve son:

- Posición sentada de 15 a 17 horas al conducir el automotor.
- Expuesto constantemente a climas variados frío-calor.
- Ruido
- Concentración al conducir.
- Accidentes de tránsito.

11. REQUISITOS DEL PUESTO:

- a) Estudios
Escolaridad mínima: Título de Bachillerato.
- b) Experiencia

Mínimo dos años/ se aprende por escala vehículo pequeño, luego mula, volquetes para culminar en tráileres.

- c) Capacitación Especial
 - Cursos de Relaciones Humanas
 - Cursos de Mecánica Básica
 - Cursos de Ley de Tránsito

- d) Habilidades Especiales
 - Actitud de Servicio
 - Paciente
 - Discreto

12. INFORMACIÓN ADICIONAL: Colaboración de los jefes-conscientes, trabajos hasta en días feriados, no hay horario definido, trabajo en equipo, seguridad con viajes en convoy.

Al disponer de este Análisis de Cargo y con la ayuda del Diccionario o catálogo de puestos de trabajo bajo codificación, denominado DOT (*Dictionary of Occupational Titles*) por sus siglas en inglés, se elaboró la Descripción del Puesto presentado a continuación (Vargas, 2001):

DESCRIPCION DEL PUESTO

EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA DEL CANTON CUENCA.

Denominación del Puesto: CHOFER DE TRAILER

Códigos DOT aplicable: **905.663-014**

I. DEFINICION APLICABLE DEL DOT:

Es un conductor de camiones con capacidad de más de 3 toneladas, para el transporte de materiales hacia y desde destinos especificados.

II. RESUMEN DEL PUESTO:

Maneja por lo general largas distancias, aplicando el conocimiento de las regulaciones de manejo comercial y carreteras de la zona. Puede cargar y descargar el camión. Inspecciona los equipos y suministros como los neumáticos, luces, frenos, combustible y agua en el camión. Realizar reparaciones de emergencia en carretera tales como el cambio de neumáticos, la instalación de bombillas, bujías. Puede colocar bloques y atar la cuerda alrededor de los elementos para asegurar la carga durante el transporte.

III. Informa a:

Se reporta constantemente por radio o teléfono con su supervisor, para recibir instrucciones de entrega.

IV. Supervisa a:

No aplica.

V. Obligaciones del puesto

A. Obligaciones diarias:

Llegar temprano.

Revisar neumáticos.

Revisar líquidos en el vehículo.

Revisar el estado de la mercadería.

Revisar los implementos como carpas, cadenas.

Reportar y revisar ruidos, potencia, frenos, etc.

B. Obligaciones periódicas:

Cambio de aceite mensual.

Chequeos preventivos (daño leve del vehículo) cada semana.

Mantenimientos correctivos cada mes.

C. Obligaciones realizadas a intervalos irregulares:

Arreglo del vehículo por siniestros ocasionales.

A partir de estos fundamentos se continúa con las demás actividades indispensables en el proceso de administración de personal, tales como:

1. Reclutamiento, Selección y Contratación.- El proceso de reclutamiento y selección es una serie de obstáculos que permitirán seleccionar al mejor candidato para el empleo (Dessler, 2001).

El reclutamiento se vuelve interesante cuando se logra llamar la atención de muchos postulantes, quienes entregarán su Hoja de Vida con todos los respaldos que acrediten que la información expuesta es verídica, teniendo un peso importante las recomendaciones personales.

En nuestro medio la forma más utilizada para el reclutamiento de choferes profesionales de tráiler es el anuncio en el periódico o por recomendaciones personales.

Con la culminación de la recepción de carpetas en el Reclutamiento se prosigue a la Selección, proceso en el cual se deberá reducir la reserva de solicitantes y facilitar la selección y contratación del colaborador idóneo, tarea que se ejecuta con la aplicación de un conjunto de pruebas psicotécnicas a los potenciales conductores. Los candidatos escogidos desarrollarán un test psicológico, pruebas físicas y motoras para la evaluación sobre el correcto manejo del automotor.

Toda prueba aplicada debe gozar de características fundamentales como la validez y la confiabilidad.

Otra herramienta a utilizar es la entrevista no dirigida, tipo charla, puesto que el empresario o dueño del transporte puede profundizar en los puntos de su interés y recaudar la mayor información posible. En este punto se recomienda crear un ambiente de empatía y no hacer juicios apresurados sino llegar hasta el final de la misma para sacar conclusiones.

Una vez elegido el colaborador a ocupar la vacante disponible, se formaliza la relación de trabajo con la firma de un Contrato de Trabajo elaborado bajo el dictamen de la legislación laboral ecuatoriana manifestada en el Código de Trabajo.

Es así que en el Código de Trabajo, Título I, Del Contrato Individual de Trabajo, Capítulo I, De su naturaleza y especies, Parágrafo 1ro. Definiciones y reglas generales. Art.8. Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba;

- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f) Por enganche;
- g) Individual, de grupo o por equipo.

Revisados estos contextos, y por las horas de trabajo de un chofer, el Contrato de Trabajo a firmar por parte del transportista y el colaborador es uno de Plazo Fijo por el lapso de un año con una cláusula que especifique que está a prueba por 90 días.

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establéese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

En el Anexo No. 4, se puede apreciar un Modelo del Contrato de Trabajo a Plazo Fijo, el cual fue tomado de la página web del Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador.

El presente contrato deberá ser inscrito en el Ministerio de Relaciones Laborales, ente regulador en Ecuador, durante el primer mes de relación laboral, cuya gestión es sin costo alguno.

1. Capacitación y Desarrollo.- Un recurso humano capacitado es una clara ventaja competitiva para las organizaciones, así como bien manejado y entrenado se valoriza con el paso del tiempo, a diferencia de los recursos físicos que, en general, se desvalorizan. La experiencia y el aprendizaje son elementos básicos en el talento empresarial ^(Varela, 2008).

Por tanto se recomienda que las capacitaciones para los choferes deben ser sobre:

- Cursos de Relaciones Humanas, puesto que el chofer se encuentra en constante comunicación con muchas personas sobre todo el cliente y el proveedor.
- Curso de Mecánica Básica, para prevenir demoras en el servicio y para direccionar al mecánico a identificar el problema.
- Curso de Transportación de Sustancias Peligrosas, en caso de que el dueño del transporte se decida a realizar fletes con este tipo de carga.
- Curso sobre Leyes de Tránsito en caso de actualización de las mismas, son indispensables para el desenvolvimiento del conductor tanto en carreteras como dentro de la ciudad.

- Curso de actualización sobre conducción de automotores pesados, es posible mejorar el conocimiento científico sobre el manejo y desarrollo del vehículo que se encuentran conduciendo.

2. Compensaciones.- Es el punto más delicado porque se trata de todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados que se derivan de su empleo (Dessler, 2001).

El Código del Trabajo declara en el Capítulo VI, De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales. Parágrafo 1ro. De las remuneraciones y sus garantías. Art. 80.- Salario y Sueldo. Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornada de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

A partir de este concepto, se investiga los diferentes componentes básicos del sueldo para un chofer de tráiler de carga pesada y confirmando con los diferentes artículos expuestos en el Código del Trabajo, encontramos los siguientes:

- Sueldo Básico.

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios. (Sustituido por la Disposición reformativa quinta de la Ley s/n, R.O. 351S, 29XII2010).

Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código.

En cumplimiento con este artículo se procedió a revisar la remuneración básica para un Chofer de Tráiler en la Tabla de Remuneraciones Sectorial del IESS, la cual para el año 2015 manifiesta lo siguiente:

TABLA 15: Tabla de Remuneraciones Sectorial del IESS, año 2015.

Cargo/Actividad	Estructura Ocupacional	Detalles del Cargo o Actividad	Código IESS	Salario Mínimo Sectorial 2015
CHOFER: Para camiones pesados y extra pesados con o sin remolque de más de 4.5 toneladas	C1	CHOFER: Tráiler	1716950004001	544.94

Fuente: IESS, Biblioteca de documentos, Definitivo Salarios 2015.pdf. (IESS, 2015)

Autor: Lcda. María Augusta Reino

- Remuneraciones Adicionales.

Dentro de las remuneraciones adicionales que deben ser canceladas al chofer, se encuentran los decimotercero y cuarto sueldo, según los artículos 111 y 113 estipulados en el Código de Trabajo.

Parágrafo 3ro. De las Remuneraciones Adicionales, Art. 111. Derecho a la decimotercera remuneración o bono navideño. Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración.- (Reformado por el Art. 1 de la Ley 200777, R.O. 75, 2V2007).- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

- Utilidades.

El trabajador de una empresa de capital privado tiene derecho a percibir utilidades luego del ejercicio fiscal de esta empresa, de acuerdo al Artículo No. 97 del Código del Trabajo.

Parágrafo 2do. De las Utilidades Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así: El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador. El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

- Fondos de reserva.

El conductor que cumpliera un año de trabajo en la empresa de transporte de carga pesada, debe gozar del derecho a los fondos de reserva, en acatamiento al Artículo 196 del Código del Trabajo.

Capítulo XI Del Fondo de Reserva, de su Disponibilidad y de la Jubilación. Parágrafo 1ro. Del Fondo de Reserva Art. 196.- Derecho al fondo de reserva.- Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo.

3. Relaciones Laborales.- Así como en el Capítulo I, se vio la importancia de las buenas relaciones con los clientes, pues ahora es el momento de también aplicarlas con el cliente interno “el chofer”, ya que es parte fundamental para la marcha del negocio del servicio de transporte de carga pesada al estar en constante contacto con el cliente final y con los proveedores, a más de toda la confianza que se le otorga para el cuidado del automotor y la carga a transportar, prácticamente se convierte en la carta de presentación y dependiendo de su comportamiento la imagen que se proyecta como empresa.

Además de acatar las leyes laborales de nuestro país otorgando una remuneración digna y justa al colaborador, existen otros aspectos importantes para el óptimo desempeño de la relación jefe-subordinado como el trato cordial, preocupación por el bienestar del conductor por parte del jefe, tramitar seguros privados para él y su familia directa, entre otros.

a. Seguridad de los Empleados.- El capital humano es el recurso de mayor relevancia en una organización, por lo que debe gozar de condiciones seguras y sanas para preservar su integridad.

Los conductores de carga pesada, por la misma naturaleza de su trabajo se encuentran expuestos a muchos riesgos y enfermedades laborales. En un artículo tomado de la Revista El Conductor, agosto 2014, pág. 8, Título: Salud y Seguridad Ocupacional, se identifican riesgos laborales en conductores tales como los presentados en la siguiente tabla:

TABLA 16: Riesgos Laborales en Conductores

TIPO DE FACTORES	POSIBLES CAUSAS	POSIBLES ENFERMEDADES
ERGONÓMICO.	Trabajar sentado durante muchas horas.	Osteo mio artiuculares.
PSICOSOCIALES.	Actividad Monótona.	Alteraciones psicológicas, estrés.
FÍSICOS.	El tránsito motorizado. Iluminación deficiente. Intensa radiación solar.	Disconfort acústico, daños irreversibles en la audición. Sobreesfuerzo, fatiga visual. Resequedad Conjuntival.
MECÁNICOS.	El choque contra objetos u otros vehículos.	Daños físicos y psicológicos.
BIOLÓGICOS.	Transporte contaminado o personas enfermas, desaseo del vehículo.	Virus, bacterias, hongos parásitos, gastroenteritis, etc.
QUÍMICOS.	Eliminación de gases y humos de los vehículos.	Altraciones a nivel sistémico por la vía respiratoria.

Autor: Lcda. María Augusta Reino.

Por estos aspectos y muchos más, el empleador debe cumplir con la Ley de Seguridad Social estipulada por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), entidad que basada en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia busca aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social en nuestro país. ^(IESS, 2015)

Dentro del cumplimiento con dicha Ley, el contratante está en la obligación de afiliarse al conductor al IESS, según Art. 73.-Inscripción del afiliado y pago de aportes.- (Reformado por el Art. 1 de la Ley 2006-50, R.O. 317, 20-VII-2006).- El empleador está obligado, bajo su responsabilidad y sin necesidad de reconversión, a inscribir al trabajador o servidor como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labor, y a remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primeros quince (15) días...”(Ley No. 2001-55, Libro primero del Seguro General Obligatorio, Capítulo Ocho, de la recaudación y de la mora patronal, parágrafo 1 de la Recaudación). Una vez realizada la afiliación del trabajador al IESS, éste tiene derecho a acceder a todas las prestaciones otorgadas por esta institución.

El valor actual de la aportación comprende el 20.60% del sueldo básico del trabajador, correspondiendo el pago del 9.45% al aporte del afiliado y la diferencia del 11.15% es cancelada por parte del empleador. En la siguiente tabla se muestra el desglose de los valores que conforman esta tasa:

TABLA 17: Tasas de Aportación al IESS

De los trabajadores del sector privado bajo relación de dependencia, así como de los miembros del clero secular.

CONCEPTOS	PESONAL	PATRONAL	TOTAL
SEGURO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y MUERTE (12 pensiones mensuales, decimotercera, decimocuarta y auxilio de funerales).	6.64	3.10	9.74
LEY ORGÁNICA DE DISCAPACIDADES LOD	0.10	0.00	0.10
SEGURO DE SALUD (Enfermedad y maternidad del Seguro General, subsidio económico del seguro general, atenciones de salud por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, órtesis y prótesis)	0.00	5.71	5.71
SEGURO DE RIESGOS DEL TRABAJO (Subsidios, indemnizaciones, 12 pensiones mensuales, decimotercera, decimocuarta, promoción y prevención)	0.00	0.55	0.55
SEGURO DE CESANTÍA	2.00	1.00	3.00
SEGURO SOCIAL CAMPEÑO	0.35	0.35	0.70
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	0.36	0.44	0.80
TOTAL	9.45	11.15	20.60

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Autor: Lcda. María Augusta Reino (IESS, 2015).

3.1.2 Recursos Físicos

El recurso físico de un negocio hace referencia a todos los bienes tangibles con los que cuenta para su funcionamiento y los cuales va a emplear para entregar la oferta de valor a sus clientes.

En el caso de las empresas de transporte de carga pesada, el principal recurso físico es el automotor tipo tráiler con plataforma con el que se va a prestar el servicio de transporte para mercaderías pesadas en el Cantón Cuenca.

El siguiente recurso indispensable como herramienta de trabajo es un teléfono fijo o celular tanto para el dueño del transporte y para el chofer.

Esta lista de recursos se desprende de la información otorgada por los transportistas encuestados, quienes supieron manifestar que una oficina no es indispensable para el manejo del negocio ya que pueden trabajar desde sus hogares siempre y cuando dispongan de medios de comunicación. Revisar cotizaciones de dichos bienes en el Anexo No. 5.

3.1.3 Recursos Económicos

El recurso económico es el factor monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades y alcanzar los objetivos trazados. Estos pueden tratarse de dinero en efectivo, créditos otorgados por la banca o casas comerciales.

Para las empresas de transporte de carga pesada es fundamental este recurso para la adquisición de su principal recurso físico que es el automotor tipo tráiler con el cual va a brindar el servicio de transporte, así como para cubrir los costos y gastos por combustibles, sueldos, mantenimiento del vehículo, etc.

Se investigó los préstamos concedidos por la Corporación Financiera Nacional (CFN) con el propósito de utilizar esta información para el levantamiento del estudio financiero de la presente investigación. Revisar Anexo No. 5

3.2 Actividades Clave

Las empresas de transporte de carga pesada al igual que cualquier otra empresa, requieren desarrollar varias acciones importantes y conjugar con los recursos de los que disponen, con el objetivo de alcanzar el éxito del negocio.

Al disponer de un conjunto de estrategias determinadas en el Capítulo II, en el punto 2.1.2.2 Planificación Estratégica, se procede a desprender las actividades claves que conllevarán al cumplimiento de las mismas.

TABLA 18: Actividades Clave

1. Garantizar el traslado de la carga en buenas condiciones.

- Actividades Claves:
- Adquisición de todos los accesorios indispensables para el traslado seguro de la carga, tales como: cadenas, carpa, fajas, laterales, compuertas o caravanas así como capacitar al chofer sobre el aseguramiento de la misma.

2. Renovar frecuentemente la flota.

- Actividad Clave: Acogerse al PLAN RENOVA. Es un programa implementado por el Gobierno Nacional que permite renovar el parque automotor mediante la salida de vehículos que prestan servicio de transporte público y comercial que son sometidos al proceso de chatarrización, y por lo que reciben un incentivo económico que permite acceder a vehículos nuevos de producción nacional a precio preferencial y mediante la exoneración de aranceles para vehículos importados, según información tomada de la página web de la Agencia Nacional de Tránsito.

3. Mayor cobertura de rutas, aprovechando el buen estado de las vías.

- Actividad Clave:
- Revisar la tabla de distancias por kilometro de las diferentes provincias del Azuay y realizar un estudio del costo del viaje para determinar el precio a cobrar por el flete de cada ruta.

4. Conseguir carga directamente.

- Actividad Clave:
- Evitar la terciarización, y ampliar la red de contactos utilizando mejores medios de publicidad como es el internet, página web, redes sociales.

5. Tramitar todos los permisos legales requeridos para el transporte de las diferentes cargas, ampliando el mercado.

- Actividad Clave:
- Investigar todas las entidades gubernamentales que regulan el sector del transporte y acudir a cada una de ellas para el trámite de los respectivos permisos. De las encuestas realizadas a los transportistas se pudo conocer una lista de los diferentes permisos:
 - RUC, principal actividad Transporte de carga pesada (SRI).
 - Permiso de Operación y Licencia profesional(ANT).
 - Matrícula del vehículo (EMOV).
 - Ingreso y Salida a Terminales Portuarios (INARPI, TRANSOCEANICA).
 - Transporte de cargas peligrosas (Ministerio del Ambiente, ARCH y Petrocomercial).
 - Certificación BASC (BASC).Al contar con todos estos documentos se puede ampliar el mercado a atender.

6. Fidelizar al cliente otorgándole un seguro de la carga transportada.

- Actividad Clave:
- Contratar una póliza de seguro con la compañía aseguradora que oferte la mejor cotización de seguro para el vehículo y las cargas a transportar.

7. Acceder a otros mecanismos de cobro de cartera.

- Actividad Clave:
- Negociar con alguna entidad bancaria la venta de cartera por cobrar con el objetivo de conseguir financiamiento para cualquier actividad derivada del negocio.

8. Contratar los servicios de un asesor administrativo.

- Actividad Clave:
- Cotizar los servicios de un administrador, ya sea como consultar o para que administre directamente el negocio con fines de coseguir una mejor rentabilidad y mejores estrategias para el impulso de la empresa.

9. Asociación con organismos gremiales, ejemplo: FENATRAPE.

- Actividad Clave:
- Afiliarse a la Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador, que es un organismo que trabaja para el sector del transporte buscando conseguir reglas y políticas claras que regulen la actividad. Entre los beneficios a recibir están:
 - Capacitación sobre diversos temas de interés del sector de la transportación.
 - Gestión de trámites ante la Agencia Nacional de Tránsito y el Servicio de Rentas Internas.
 - Participación en los Congresos y Ferias que realiza la Institución.
 - Asesoramiento legal sobre aspectos relacionados con la actividad del transporte de carga.
 - Venta de llantas para camión a precios reducidos, pues la Federación goza de liberación de aranceles.
 - Descuentos especiales con proveedores de vehículos e insumos para el transporte pesado.

CAPITULO IV

4 ESTRUCTURA FINANCIERA BASICA

Este es el segmento en el que se demostrará la viabilidad del negocio, de ahí su aporte para la toma de decisiones, control, planeamiento y elaboración de presupuestos, claro está que siempre va a depender de la naturaleza de las actividades.

Para dicho estudio básico financiero, se procede a tomar como ejemplo los viajes mensuales realizados por un tráiler desde la Ciudad de Cuenca hacia Guayaquil y viceversa, planteando costos, precio de venta, punto de equilibrio, estado de Pérdidas y Ganancias e indicadores financieros como: Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.

DATOS

Producción al mes: 12 viajes

Kilómetros recorridos al mes: 7,200km (600km por viaje)

INVERSIÓN

Como se revisó en el Capítulo III, los recursos físicos para este negocio hacen referencia al tráiler cabezal y plataforma, de manera que la inversión es:

TABLA 19: Recursos Físicos

RECURSOS FISICOS	VALOR
Trailer cabezal, según proforma Anexo No.5	144.375,00
Plataforma de 3 ejes, según proforma Anexo No.5	21.250,00
TOTAL INVERSIÓN	165.625,00

Autor: Lcda. María Augusta Reino, revisar según anexos.

Se decidió que para el estudio investigativo, la adquisición de los recursos físicos se realizará mediante un préstamo en la Corporación Financiera Nacional por un valor de \$116,820.00 a un interés del 9.70% anual, a 60 meses. Refiérase a Anexos No.5.

4.1 Costos Fijos

“Son los costos que se mantienen sin cambio, dentro de límites determinados de actividad”. (Alvarado Barrios, 1996)

A continuación tablas de costos fijos:

TABLA 20: Costos Fijos Directos

RUBROS		Cantidad	Unidad	Valor Anual	Valor Mensual	Valor por Viaje
Matriculación	Matricula Reducida	978.50	usd/año	978.50	81.54	6.80
	Cuenca Aire y Tasa solidaria	395.55	usd/año	395.55	32.96	2.75
	SPPAT	60.75	usd/año	60.75	5.06	0.42
	Rastreo Satelital	380.00	usd/año	380.00	31.67	2.64
Depreciación		165,625.00	usd/5 años	33,125.00	2,760.42	230.03
Seguro Vehicular		9,400.00	usd/año	9,400.00	783.33	65.28
Teléfono		240.00	usd/año	240.00	20.00	1.67
Plan Datos celular		312.00	usd/año	312.00	26.00	2.17
TOTALES		177,391.80		44,891.80	3,740.98	311.75

Autor: Lcda. María Augusta Reino

TABLA 21: Costos Fijos Indirectos

RUBROS	Cantidad	Unidad	Valor Anual	Valor Mensual	Valor por Viaje
Lavada	660.00	usd/año	660.00	55.00	4.58
Utiles oficina	200.00	usd/año	200.00	16.67	1.39
Accesorios	1,500.00	usd/año	1,500.00	125.00	10.42
TOTALES	2,360.00		2,360.00	196.67	16.39

Autor: Lcda. María Augusta Reino

4.2 Costos Variables

“Se dice que un costo es variable cuando el cambio del total del costo es proporcional al cambio de la representación de actividad”. (Alvarado, 1996)

TABLA 22: Costos Variables Directos

RUBROS	Cantidad	Unidad	Valor Anual	Valor Mensual	Valor por Viaje
Combustible (120gln por viaje a \$ 0,9258 c/gl)	15,997.82	usd/año	15,997.82	1,333.15	111.10
Viáticos	2,880.00	usd/año	2,880.00	240.00	20.00
Peajes	3,456.00	usd/año	3,456.00	288.00	24.00
Llantas cabezal (2 juegos de llantas originales de 10 unid. cada juego)	12,400.00	usd/año	12,400.00	1,033.33	86.11
Llantas plataforma (12 llantas plataforma más 2 de emergencia, precio)	4,900.00	usd/año	4,900.00	408.33	34.03
Mantenimiento preventivo	4800	usd/año	4,800.00	400.00	33.33
TOTALES	44,433.82		44,433.82	3,702.82	308.57

Autor: Lcda. María Augusta Reino

4.2.1 Mano de Obra Directa

Para el cálculo de Mano de Obra, que para esta investigación es el sueldo mensual a cancelar al Chofer, se consideró el sueldo básico según la tabla sectorial más todos los beneficios de Ley expuestos en el Código de Trabajo.

TABLA 23: Rol de Pago para Chofer de Tráiler

Nombre	Sueldo Nominal	Horas Extras 50%	Horas Extras 100%	Días Laborados	Sueldo Ganado	Aporte Patronal	Aporte Personal	Total IESS Por Pagar	Líquido a Pagar
		50.00	104.00						
Chofer	550.00	85.94	357.50	30.00	993.44	110.77	93.88	204.65	899.56
	550.00				993.44	110.77	93.88	204.65	899.56
Nombre	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones	Beneficios Por pagar				
Chofer	82.79	29.50	82.75	41.39	236.43				
	82.79	29.50	82.75	41.39	236.43				
	Sueldo por Pagar Mensual	Aporte Patronal	Beneficios Sociales Mensuales	Total Mensual Costo Mano de Obra	Costo Mano de Obra por Viaje				
	993.44	110.77	236.43						
SUBTOTAL :	993.44	110.77	236.43	1,340.64	111.72				

Autor: Lcda. María Augusta Reino

4.2.2 Precio de venta

Para el análisis de este estudio se ha tomado como precio referencial el costo de mercado de un viaje realizado por un trailer desde la ciudad de Cuenca hacia Guayaquil y viceversa, siendo este la cantidad de

\$ 970,00

4.3 Relaciones entre Costo, Precio, Volumen y Utilidad

Habiendo determinado las tablas de los costos que van a intervenir en el desarrollo de la actividad, así como el Precio de Venta, se procede a estudiar las relaciones entre costo, precio, volumen y utilidad.

Según datos mensuales del estudio y aplicado al ejemplo de 12 viajes mensuales al valor de \$970,00 por cada viaje, se tiene:

- Costos variables totales:

Costos Directos \$ 3,702.82

Mano de obra directa	<u>1,340.64</u>
Total Costos variables....	\$ 5,043.46
- Costos fijos totales:	
Depreciación	\$ 2,760.42
Otros costos fijos	<u>1,177.23</u>
Total Costos fijos.....	\$ 3,937.65

Para el cálculo del Margen de Contribución se plantea un corto Estado de Resultados:

Ingresos por Ventas (12 viajes x \$970)	\$ 11,640.00
Costos Variables	\$ 5,043.46
Costos Fijos	<u>\$ 3,937.65</u>
Cotos Totales	<u>\$ 8,981.11</u>
<u>Utilidades</u>	\$ 2,658.89

Determinación de Hechos:

1. Cuando se realiza un viaje, el propietario recibe= \$ 970.00
 2. Por cada viaje incurre en \$ 5,043.46 (Costo Variable) / 12 viajes= \$ 420.28
 3. En consecuencia, le queda al propietario la diferencia
- De= **\$ 549.72** (Contribución por Unidad)

4.4 Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio, será calculado en base a la siguiente fórmula:

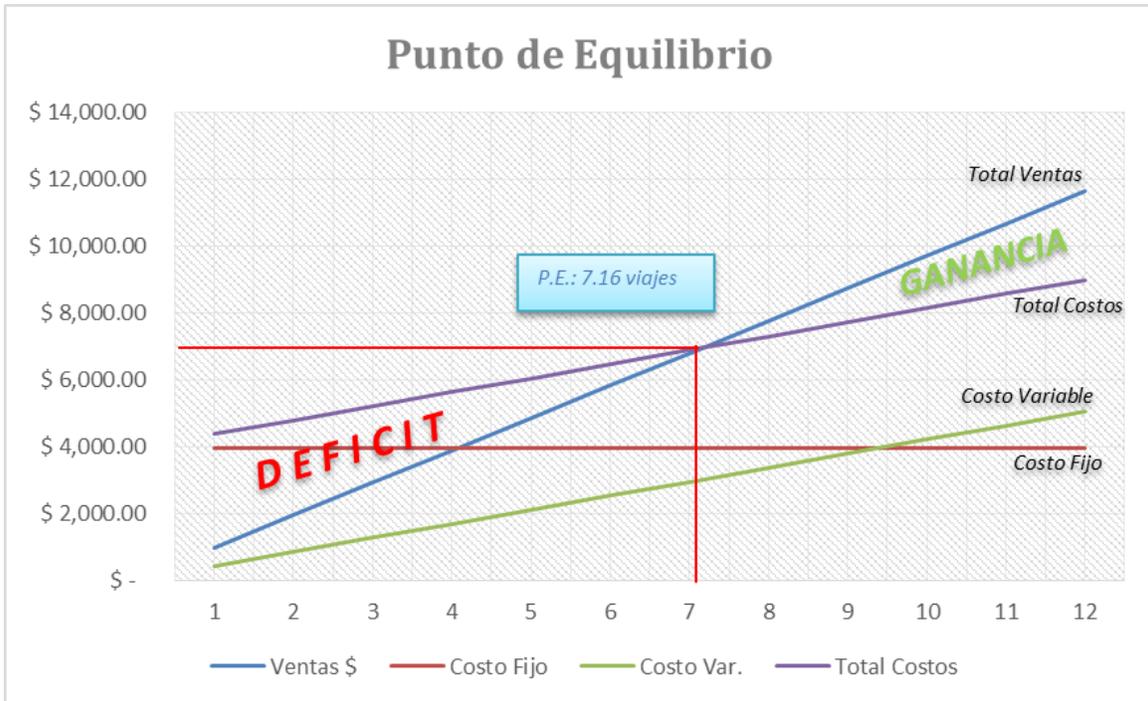
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Contribución por Unidad}}$$

Al aplicar esta fórmula obtiene el número de viajes que se tiene que realizar para cubrir todos los costos fijos, es decir se encuentra el Punto de Equilibrio en el que no hay pérdida ni ganancia para el negocio.

$$PE = \frac{3,937.65}{549.72} = 7,16 \text{ viajes}$$

A continuación gráfico del Punto de Equilibrio:

GRAFICO 13: Punto de Equilibrio



Autor: Lcda. María Augusta Reino

4.5 Análisis de Rentabilidad

A continuación se realiza el análisis de rentabilidad del negocio a través de la presentación de un Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado, e indicadores financieros como el VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno) proyectados.

4.5.1 Estado de Pérdidas y Ganancias

TABLA 24: Estado de Pérdidas y Ganancias mensual y anual proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUAL Y ANUAL PROYECTADO PARA EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA TIPO TRAILERES DEL CANTON CUENCA			
	Análisis Vertical		
	Mensual	Anual	
VENTAS	11,640.00	139,680.00	100%
COSTO DE VENTAS	8,981.11	107,773.32	77%
UTILIDAD BRUTA	2,658.89	31,906.68	23%
GASTOS FINANCIEROS	875.44	10,505.28	8%
UTILIDADES ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS	1,783.45	21,401.40	15%
PARTICIPACION EMPLEADOS	267.52	3,210.21	2%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,515.93	18,191.19	13%
IMPUESTOS 22%	333.51	4,002.06	3%
UTILIDAD NETA	1,182.43	14,189.13	10%

Autor: Lcda. Maria Augusta Reino

De acuerdo a este Estado de Pérdidas y Ganancias, el negocio refleja una Utilidad Neta de \$1,182.43 mensual.

4.5.2 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) Proyectados

Para el cálculo de estas dos herramientas financieras, se ha realizado un flujo de caja proyectado para cinco años, basado en un 4.8 % de incremento en ventas anual, que es el valor promedio del crecimiento del sector del transporte en nuestro país del 2010 al 2013 revisado en Gráfico No. 3 Relación del Crecimiento del PIB Ecuador y Sector Transporte, Capítulo I, página 14 y que coincide con la tasa de inflación de Junio 2014 a Junio 2015 presentada en los Indicadores económicos del Banco Central del Ecuador.

Para el costo del capital se aplica una tasa de descuento del 12%, porcentaje en relación con las tasas de interés aplicadas por el sistema bancario del Ecuador al otorgar préstamos. Referirse a Anexo No.7.

Con la aplicación de todos estos datos se obtiene los siguientes resultados:

TABLA 25: VAN y TIR proyectados

Incremento Ventas 4.8%

Cuentas		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		139,680.00	146,384.64	153,411.10	160,774.84	168,492.03
COSTO DE VENTAS		74,648.32	78,231.44	81,986.55	85,921.90	90,046.15
DEPRECIACION		33,125.00	33,125.00	33,125.00	33,125.00	33,125.00
UTILIDAD BRUTA		31,906.68	35,028.20	38,299.55	41,727.93	45,320.87
GASTOS FINANCIEROS		10,505.28	8,636.31	8,335.32	3,799.69	1,043.69
UTILIDAD ANTES PARTICIPACIONES E IMPUESTOS		21,401.40	26,391.89	29,964.23	37,928.24	44,277.18
PARTICIPACION EMP		3,210.21	3,958.78	4,494.64	5,689.24	6,641.58
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		18,191.19	22,433.11	25,469.60	32,239.01	37,635.61
IMPUESTOS		4,002.06	4,935.28	5,603.31	7,092.58	8,279.83
UTILIDAD NETA		14,189.13	17,497.82	19,866.29	25,146.43	29,355.77
DEPRECIACION		33,125.00	33,125.00	33,125.00	33,125.00	33,125.00
FLUJO	INVERSION	-165,625.00	47,314.13	50,622.82	52,991.29	58,271.43
	TASA DCTO					12%
	VAN					\$ 27,179.93
	TIR					18%

Autor: Lcda. María Augusta Reino

De acuerdo a este análisis del VAN y TIR proyectados para 5 años, el negocio es viable, pues en el quinto año se obtiene un VAN positivo por el valor de \$27,179.93 con una Tasa Interna de Retorno del 18%.

4.6 Propuesta de un Plan de Seguimiento y Control

Con el fin de mantener un control del desarrollo del negocio y tomar decisiones oportunas, se propone un Plan de Seguimiento y Control bajo un tablero sencillo de indicadores claves, los mismos que se han levantado bajo las 4 perspectivas con las que se plantearon los objetivos en el Punto 2.1.2.2 Planeación Estratégica del Capítulo II:

1. Perspectiva Financiera.
2. Perspectiva del Cliente.
3. Perspectiva Interna.
4. Perspectiva del Desarrollo Humano y Tecnológico.

TABLA 26: Tablero de Indicadores

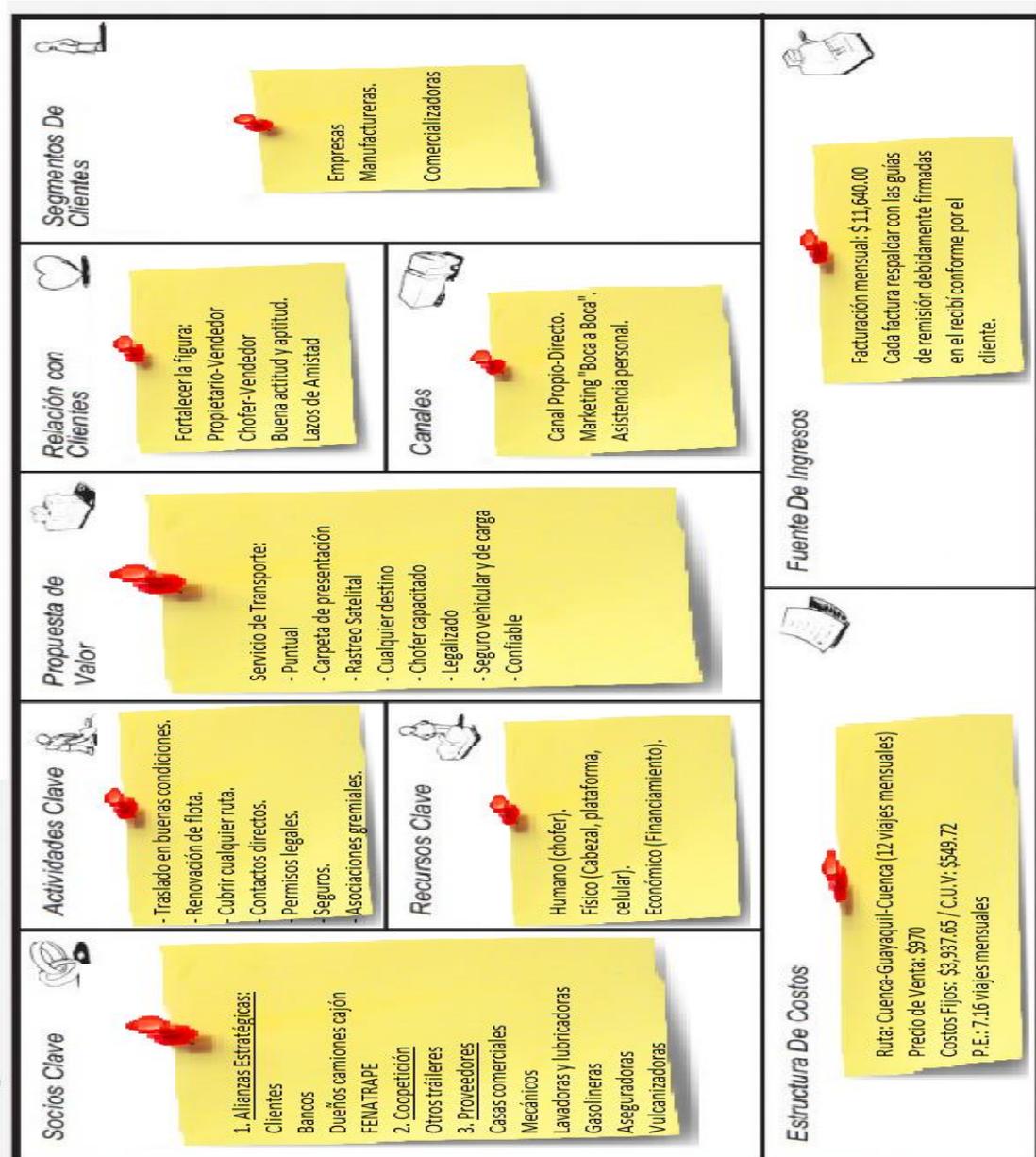
PERSPECTIVA FINANCIERA					
CONFIABLE: Administrar la Generación de Valor					
OBJETIVOS		INDICADORES	METAS	FRECUENCIA	RESPONSABLE
1.1 Administrar la Gestión de Ventas	1.1.1	Facturación Transporte.	11,640.00	Mensual	Propietario/Chofer
	1.2.1	Total Costos	9,856.55	Mensual	Propietario
1.2 Optimizar costos y Gastos	1.2.1.1	Costos Fijos (Directos/Indirectos)	3,937.65		
	1.2.1.2	Costos Variables	5,043.46		
	1.2.1.2	Gastos Financieros	875.44		
1.3 Administrar la Utilidad Operativa	1.3.1	USD Facturación Transporte Producto Terminado - USD Costo Transporte Producto Terminado	1,783.45	Mensual	Propietario
PERSPECTIVA DEL CLIENTE					
EXCELENCIA: Alcanzar y mantener el más alto porcentaje de satisfacción de nuestros clientes					
OBJETIVOS		INDICADORES	METAS	FRECUENCIA	RESPONSABLE
2.1 Disminuir la impuntualidad	2.1.1	Porcentaje de unidades entregadas a tiempo.	Mínimo 90%	Mensual	Propietario
	2.1.2	Porcentaje de entregas realizadas dentro de 24 horas.	Mínimo 90%	Mensual	Propietario
2.2 Actualizar periódicamente los permisos legales de circulación	2.2.1	No. De Permisos de circulación obtenidos.	100%	Mensual	Propietario
	2.2.2	No. De citaciones y multas.	Máximo 4%	Anual	Chofer
PERSPECTIVA INTERNA					
CONFIABLE: Optimizar la Gestión Interna					
OBJETIVOS		INDICADORES	METAS	FRECUENCIA	RESPONSABLE
3.1 Incrementar la eficiencia operativa	3.1.1	No. Días de para de vehículo y por concepto	Mínimo 1 día	Semanal	Propietario
	3.1.2	No. Horas operativas del chofer	Mínimo 48 horas	Semanal	Propietario
3.2 Incrementar la percepción de valor agregado al cliente	3.2.1	No. De Unidades entregadas a tiempo.	Mínimo 90%	Mensual	Propietario
	3.2.2	No. de quejas y reclamos.	Máximo un 10%	Mensual	Propietario/Chofer
PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO					
COMPROMETIDOS: Desarrollar la Gestión del Talento Humano y Administración de Recursos					
OBJETIVOS		INDICADORES	METAS	FRECUENCIA	RESPONSABLE
4.1 Capacitar al chofer en temas de relaciones humanas y actualización de leyes de tránsito	4.1.1	No. De cursos gestionados.	100%	Anual	Propietario
4.2 Dotar de equipos de comunicación al chofer.	4.2.1	Porcentaje de comunicaciones efectivas.	100%	Diario	Propietario/Chofer

Autor: Lcda. María Augusta Reino

CAPITULO V

5 PROPUESTA DE PLAN INNOVADOR

5.1 Diseño del Modelo de Negocio (LIENZO)



Fuente: Dr. Alexander Osterwalder Autor: Lcda. María Augusta Reino

5.2 Explicación del Modelo de Gestión de Negocio.

El levantamiento del Lienzo del Modelo de Gestión de Negocio de las empresas de transporte de carga pesada tipo tráileres de la ciudad de Cuenca, se lo ha realizado en función de la investigación de cada uno de los nueve segmentos que comprenden el Modelo Canvas según la metodología propuesta por el Dr. Osterwalder.

El propósito de dicho lienzo es tener una visión clara y gráfica del negocio, presentando la lógica que sigue una organización con el fin de obtener ingresos.

Los nueve segmentos que conforman el lienzo son:

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| 1. Segmentos de Mercado. | 6. Recursos Claves. |
| 2. Canales. | 7. Asociaciones Claves. |
| 3. Relaciones con los Clientes. | 8. Estructura de Costeo. |
| 4. Propuesta de Valor. | 9. Fuentes de Ingresos. |
| 5. Asociaciones Claves. | |

Estos segmentos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Tres segmentos que corresponden al ambiente externo de la empresa y están ubicados en el lado derecho del lienzo: Segmentos de Mercado o Clientes, Relaciones con los clientes y Canales.
- Tres segmentos relacionados con el ambiente interno de la empresa que se encuentran localizados en el lado izquierdo del lienzo: Actividades claves, Recursos claves y Asociaciones claves.
- En la parte central se expone la Propuesta de Valor por ser el corazón del modelo del negocio.
- Por último en la parte baja pero sin dejar de ser importantes se reflejan los segmentos de Estructura de costos y Fuentes de ingresos.

Plasmando el estudio investigativo en el lienzo, se obtiene lo siguiente:

- Ambiente Externo/ Segmentos lado Derecho.

Se determinó que los clientes para las empresas de transporte de carga pesada tipo tráileres de la ciudad de Cuenca son las empresas manufactureras y comerciales a las cuales se debe ofertar

el servicio de transporte mediante un contacto personal en el cual el dueño y el chofer son los propios vendedores y deben manejar la relación con actitud cordial acompañada de cualidades como paciencia, orientada al servicio, con escucha activa y comunicación continua para la coordinación de los transportes a realizar.

- Ambiente Interno / Segmentos lado Izquierdo.

Se encontró que para las empresas de transporte de carga pesada sus recursos claves son: humanos (chofer), físicos (tráiler y plataforma) y económicos (financiamiento bancos y casas comerciales), así como realizar actividades que contribuyan a la legalización de la empresa lo cual abrirá puertas para obtener beneficios en diferentes entidades como reducción de impuestos, afiliaciones a gremios, etc., contratar pólizas de seguros para el vehículo y carga, también dotar de todos los equipos necesarios para el transporte seguro de la carga buscando brindar seguridad y confianza al cliente. Es de vital importancia las asociaciones que consiga realizar para obtener beneficios, respaldo, apalancamiento financiero e incrementar su lista de contactos. Por lo expresado los transportistas deberán tener asociaciones claves con entidades bancarias, otros transportistas, proveedores de insumos y gremios de transportistas.

Estos segmentos son críticos porque son los esfuerzos internos que tiene que realizar la organización en busca de apoyar a la propuesta de valor que será entregada al cliente.

- Corazón del Negocio/ Parte Central.

La propuesta de valor por parte de los transportistas de carga pesada para sus clientes se basa en los deseos y requerimientos expresados por los mismos a través de la aplicación de una encuesta, permitiendo ofrecer el mejor servicio mediante puntualidad, seguridad, choferes capacitados y con espíritu colaborativo más innovación al utilizar tecnología con el rastreo satelital que brindará un sinnúmero de beneficios. Con el conocimiento de esta información se busca alcanzar la satisfacción del cliente.

- Aspecto Económico / Parte baja.

Gracias a la elaboración de la estructura básica financiera se determina que las necesidades financieras son cubiertas con los ingresos que percibe la empresa por la venta de sus servicios, controlando el manejo de sus costos y buscando financiamiento en instituciones bancarias y comerciales; de ahí la importancia de tener un portafolio diverso de clientes para que el dinero del negocio no se concentre en uno solo.

CAPITULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La investigación realizada para el levantamiento de un Modelo de Gestión de Negocio para Transportes de Carga Pesada en el Cantón Cuenca, aportó a tener interesantes conclusiones sobre este sector tal como se detalla a continuación:

- El sector del transporte está netamente ligado con el crecimiento de la economía de un país o viceversa. En el año 2015 la proyección de crecimiento del PIB para Ecuador según la cifra estimada por la CEPAL, será de un 3.8%, noticia alentadora tanto para el país como para el sector del transporte, aunque sea un resultado levemente menor al 4% del año 2014.
- En el Cantón Cuenca, su principal ciudad del mismo nombre fue catalogada como la ciudad más industrializada del país, presentando un parque industrial conformado por alrededor de 114 empresas, destacándose el rubro de la manufactura, dato mediante el cual se detectó el potencial mercado de trabajo para las empresas de transporte de carga pesada debido a la necesidad de movilización de sus materias primas y productos elaborados.
- A pesar de las regulaciones exigidas para el funcionamiento de estas empresas, esta actividad sigue manejándose bajo el parámetro del informalismo, pues la idea de los permisos de operación, pesos y medidas, entre otros, han impulsado a los transportistas individuales a afiliarse a compañías de transporte de carga pesada con el objetivo de obtener dichos documentos, más no el beneficio de pertenecer a las mismas y trabajar como un todo, pues ellos tienen que seguir buscando carga para sus vehículos de forma individual, acción que sigue conllevando a que el precio del flete esté en manos de la libre oferta y demanda.
- Al encontrarse operando de forma individual y como un negocio familiar, no han pasado más allá de que esta actividad funcione con un marketing empírico y aplicando una que

otra, o más bien ninguna estrategia que ayude al crecimiento organizacional. Es notorio que las empresas de transporte de carga pesada, plenamente constituidas y tratadas con una planificación administrativa, tienen más presencia y poder en el mercado, aprovechándose de los pequeños al tercerizar sus servicios.

- Se encontró concordancia entre todos los transportistas en el buen trato al cliente y de crear relaciones de amistad, con miras a ser los escogidos entre la competencia y ganar publicidad mediante la recomendación por el buen servicio prestado.
- Escuchando la Voz del Cliente, se determinó que los requisitos buscados en el servicio de transporte de la carga son: Puntualidad, Responsabilidad, Colaboración del Chofer, Precios Asequibles, Accesorios necesarios para la seguridad física de la carga, Rutas a diferentes destinos en el país, Información sobre la localización del vehículo con la carga, Experiencia y Confiabilidad y que se encuentren laborando legalmente en el país.
- Como toda empresa o persona no depende únicamente de sus condiciones internas, sino del entorno en el que se desenvuelve, pues las asociaciones claves para su desarrollo son sumamente importantes, es así que para estas compañías de transporte de carga pesada, sus mejores aliados son: los proveedores, empresas financieras, entidades comerciales, otros propietarios de vehículos de similares condiciones, FENATRAPE, entre otros, el aporte de cada uno de ellos en un momento determinado colabora a que el transportista consiga cumplir con los requerimientos del cliente.
- Los recursos más preciados para el desempeño de las empresas de transporte de carga pesada son los físicos (tráiler), humanos (chofer) y financieros (capital de trabajo).
- Se comprobó que las empresas de transporte de carga pesada, cumpliendo con todos los requerimientos legales para su funcionamiento obtiene ganancia, inclusive considerando la depreciación del vehículo.
- El tener un lienzo con los segmentos que componen una empresa, hace más factible el utilizar estrategias que ayuden a impulsar el negocio y tomar decisiones oportunas en el funcionamiento del mismo.
- El Modelo de Negocio Canvas, si aporta a la rentabilidad del Negocio, pues se ha cumplido con los requerimientos esperados por los clientes y se ha obtenido en el análisis de rentabilidad un VAN positivo y una tasa de retorno del 18%.

- El seguimiento de ingresos y costos apoyará el manejo del negocio en el tiempo.

6.2 Recomendaciones

1. Revisar la carga horaria del chofer, para determinar si se requiere contratar un ayudante y su incidencia en el costo.
2. Aprovechar la disponibilidad del vehículo para realizar viajes internos dentro de Cuenca o en la ciudad que se encontrare.
3. Realizar todos los trámites por cuenta propia, pues es un ahorro acertado al no contratar tramitadores o comprar un puesto en compañías grandes que dispongan del permiso de operación.
4. Tener una administración o control del negocio del transporte muy aparte de otros negocios para el correcto análisis de los réditos.
5. Siempre se debe conseguir carga de ida y retorno para que el negocio produzca lo suficiente para alcanzar por lo menos el punto de equilibrio. Es decir debe realizar viajes comúnmente conocidos como redondos.

CAPITULO VII

7 BIBLIOGRAFIA

- Alvarado, E. (1996). *Gerencia Estratégica de Costos*. San José: Litografía e Imprenta LIL,S.A.
- ANT. (24 de 05 de 2012). *Agencia Nacional de Tránsito*. Recuperado el 30 de 11 de 2014, de www.ant.gob.ec
- Castillo, W. (2004). *Cómo llegué a ser el vendedor que soñé*. Bogotá: Grupo Editorial NORMA.
- CONTECON. (s.f.). *CONTECON Guayaquil*. Recuperado el 20 de 12 de 2014, de <http://www.cgsa.com.ec/inicio.aspx>
- Correa de Moura, E. (2014). *Guía Voz del Cliente*. Sao Paulo: Qualiplus Consultoria.
- Cuenca, M. (14 de febrero de 2014). *www.cuenca.gob.ec*. Recuperado el 14 de febrero de 2014, de <http://www.cuenca.gob.ec/?q=node/11254>
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. P. (2010). Negocios Internacionales. En J. Daniels, L. Radebaugh, & D. P. Sullivan, *Negocios Internacionales* (pág. 770). Mexico: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. En G. Dessler, *Administración de Personal* (pág. 123). México: Pearson Educación.
- Ecuador, B. C. (2010). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 10 de 11 de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Ecuador, B. C. (Diciembre 2014). *Información Estadística Mensual No 1954, Producto Interno Bruto por Industria IEM-432*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Ecuador, M. O. (2014). *El MTOP trabaja en la protección de la red vial del país*. Quito: MTOP.
- Espinoza, J. L. (2013). El mapa estrategico. *Control de Gestión*. Cuenca, Azuay: MBA UDA Version VIII.
- FENATRAPE. (s.f.). *FENATRAPE*. Recuperado el 03 de 02 de 2015, de http://www.fenatrape.org/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=110
- Gitman, L. (2007). *Administración Financiera*. México: Pearson, Educación.

- IESS. (6 de Marzo de 2015). *www.iess.gob.ec*. Recuperado el 6 de Marzo de 2015, de www.iess.gob.ec: www.iess.gob.ec
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). Marketing Versión para Latinoamérica. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Marketing Versión para Latinoamérica* (pág. 7). MEXico: Pearson Educación.
- MTOP. (09 de 2012). *Ministerio de Transporte y Obras Públicas*. Recuperado el 14 de 12 de 2014, de http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/TramitesMTOP_certificados_de_operacion_regular_260902012.pdf
- MTOP. (09 de 2012). *www.obraspublicas.gob.ec*. Recuperado el 10 de 02 de 2015, de http://www.wwww.obraspublicas.gob.ec/wpcontent/uplods/downloads/2012/09/2012_Planificacion_Plan_Estrategico.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Smith Alan, P. T. (2010). *Tu Modelo de Negocio*. Barcelona: DUETO.
- Varela, R. (2008). Innovación Empresarial. En R. Varela, *Innovación Empresarial* (págs. 212-213). Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Vargas, J. (20 de Enero de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/36/dot.htm>

CAPITULO VIII

8 ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta para Transportistas de Carga Pesada del Cantón Cuenca.

ENCUESTA PARA TRANSPORTISTAS DE CARGA PESADA TIPO TRAILERES			
Estimado Sr/ra, se solicita comedidamente dedicar unos minutos de su tiempo para responder esta encuesta, la misma que se la realiza con fines académicos. Es importante elaborarla con sinceridad para evitar distorsión en los datos.			
1. ¿Cuál es su persona jurídica: natural o compañía?			
Compañía	<input type="text"/>		
Persona Natural	<input type="text"/>		
1.1 ¿Bajo que figura realiza la facturación de sus servicios?			
2. ¿Cuenta con permiso de Operación?			
si	<input type="text"/>		
no	<input type="text"/>	Por qué?	
3. ¿Por qué medios consigue carga: propios o terceros?			
Por sus propios medios	<input type="text"/>		
Por Terceros	<input type="text"/>		
4. ¿Tiene identificados a sus potenciales clientes?			
Materia Prima	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/>
Producto Terminado	<input type="text"/>	Especifique	
5. ¿Cuál es la capacidad de carga de su vehículo y cuántos posee?			
6. ¿De qué forma difunde sus servicios de transporte?			
Personalmente	<input type="text"/>	Propaganda en la radio	<input type="text"/>
Internet	<input type="text"/>	Otros medios ..	<input type="text"/> Cuáles? _____
Publicaciones en el periódico	<input type="text"/>		
7. ¿Cuenta con un servicio de seguros?			
Para el Vehículo	<input type="text"/>		
Para la carga	<input type="text"/>		
Rastreo satelital	<input type="text"/>		
8. ¿Podría mencionar por qué razones deberían contratar sus servicios?			
9. ¿Cuenta con proveedores fijos y obtiene crédito en sus adquisiciones?			
	si <input type="text"/>	no	<input type="text"/>
9.1 ¿En qué Rubros tiene crédito?			
Llantas	<input type="text"/>	si	<input type="text"/>
Repuestos	<input type="text"/>	no	<input type="text"/>
Combustibles	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Mantenimiento	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Otros/ cuáles son:			

10. ¿Piensa que su negocio se impulsa gracias a negociaciones con otras empresas?
De qué tipo?

11. ¿Quién conduce su vehículo?
Usted mismo
Chofer

12. ¿Su chofer está contratado legalmente: contrato de trabajo y seguro IESS?
Contrato de trabajo SI NO
Seguro IESS SI NO

13. ¿Con qué clase de recursos usted trabaja para el éxito de su negocio?

14. ¿Cómo usted determina el precio del flete realizado o por realizar?
Por ruta
Por kilómetro recorrido
Otros
Especifique:

15. ¿Cuénteme su opinión sobre el sector del transporte de carga pesada tipo traileres en nuestro país?

16. ¿Con cuál de los siguientes parámetros de administración cuenta su negocio?
Misión Contabilidad
Visión Indicadores de Gestión
Planificación Estratégica Otros (Especifique)
FODA

17. ¿Conoce qué organismos gubernamentales controlan el sector del transporte?

18. ¿Tiene conocimiento de qué permisos o documentos necesita para la marcha del negocio?
Cuáles son?

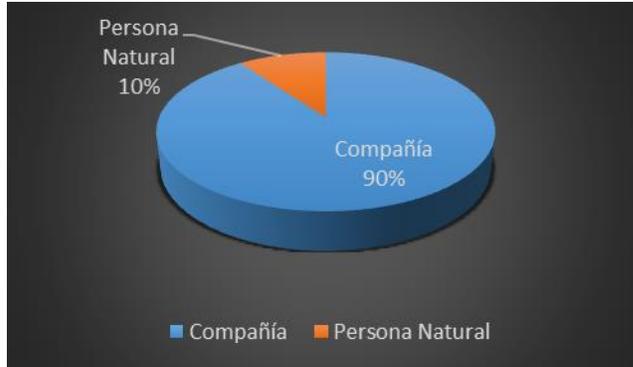
19. ¿Qué ayuda requiere para mejorar su negocio?

20. ¿Cómo se involucró en el negocio del transporte?

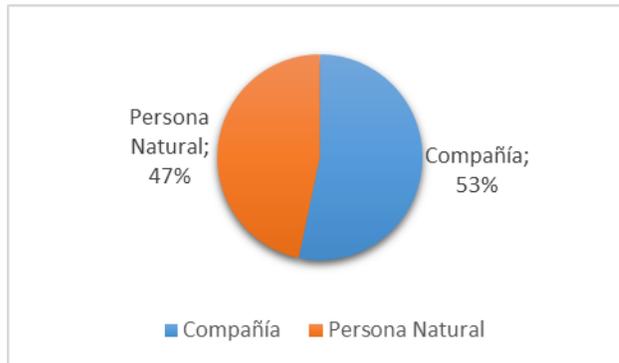
Gracias por su valioso tiempo y la información contribuida

ANEXO No.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

1. ¿Cuál es su persona jurídica: natural o compañía?



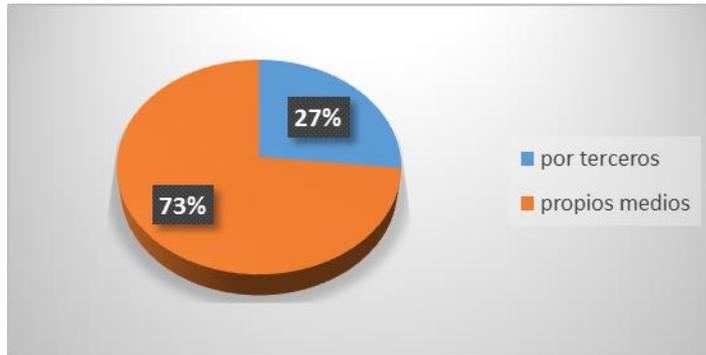
1.1 ¿Bajo qué figura realiza la facturación de sus servicios?



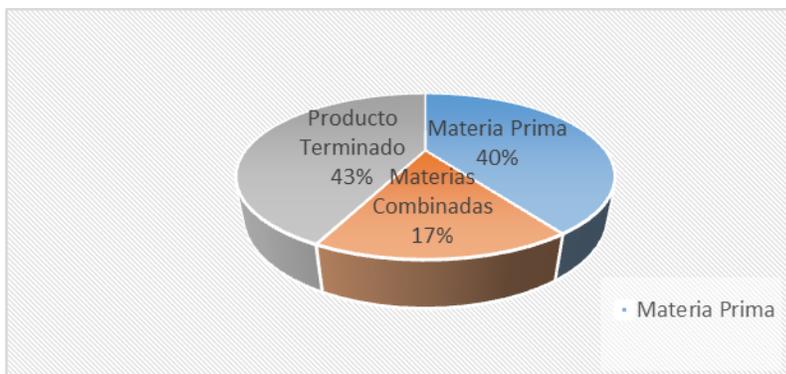
2. ¿Cuenta con permiso de Operación?



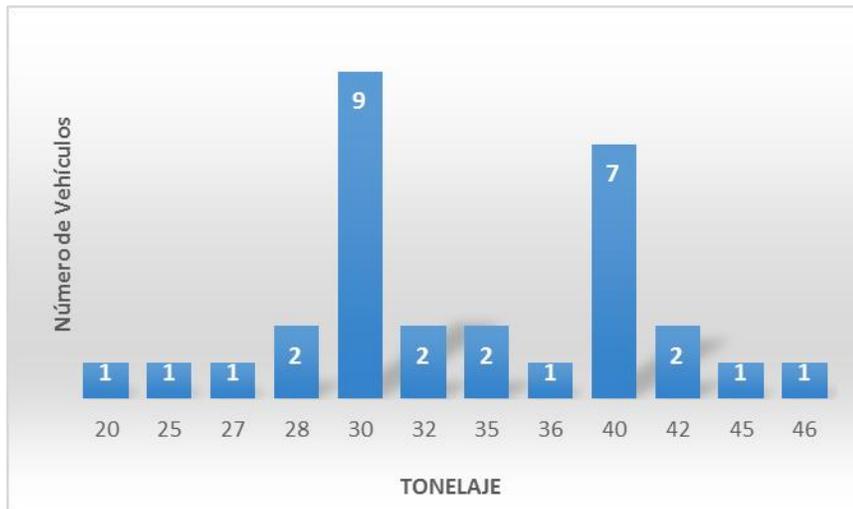
3. ¿Por qué medios consigue carga: propios o terceros?

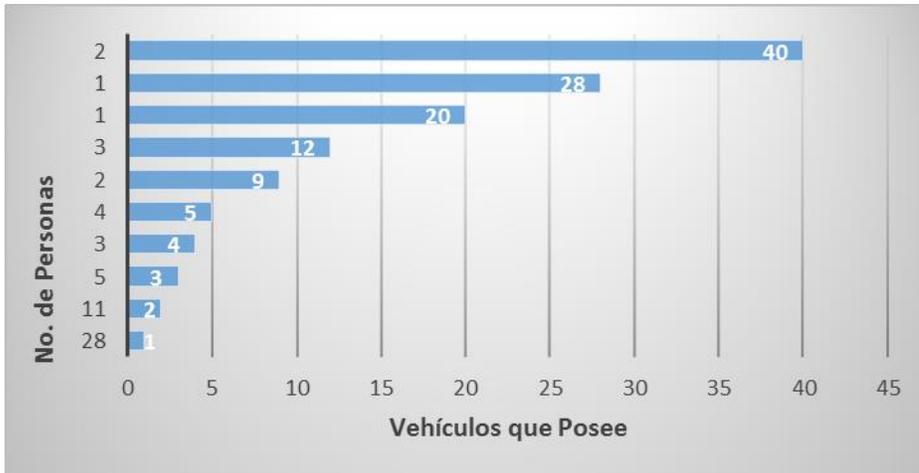


4. ¿Tiene identificados a sus potenciales clientes?

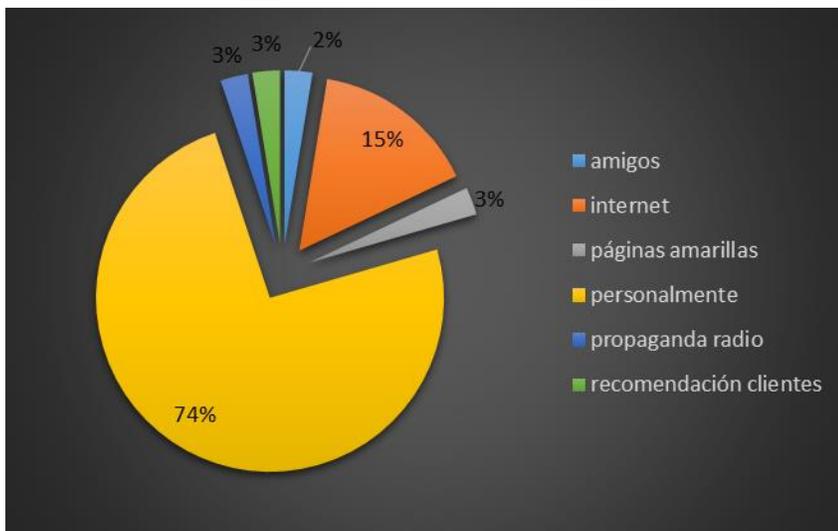


5. ¿Cuál es la capacidad de carga de su vehículo y cuántos posee?

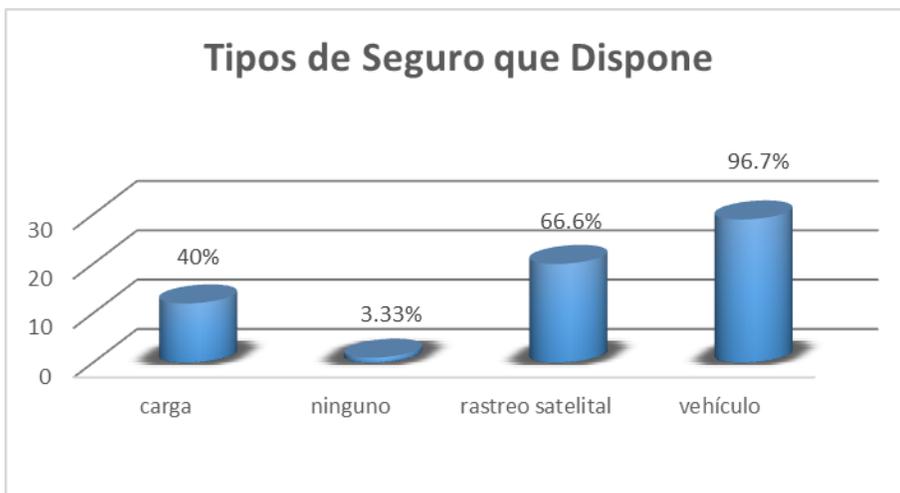




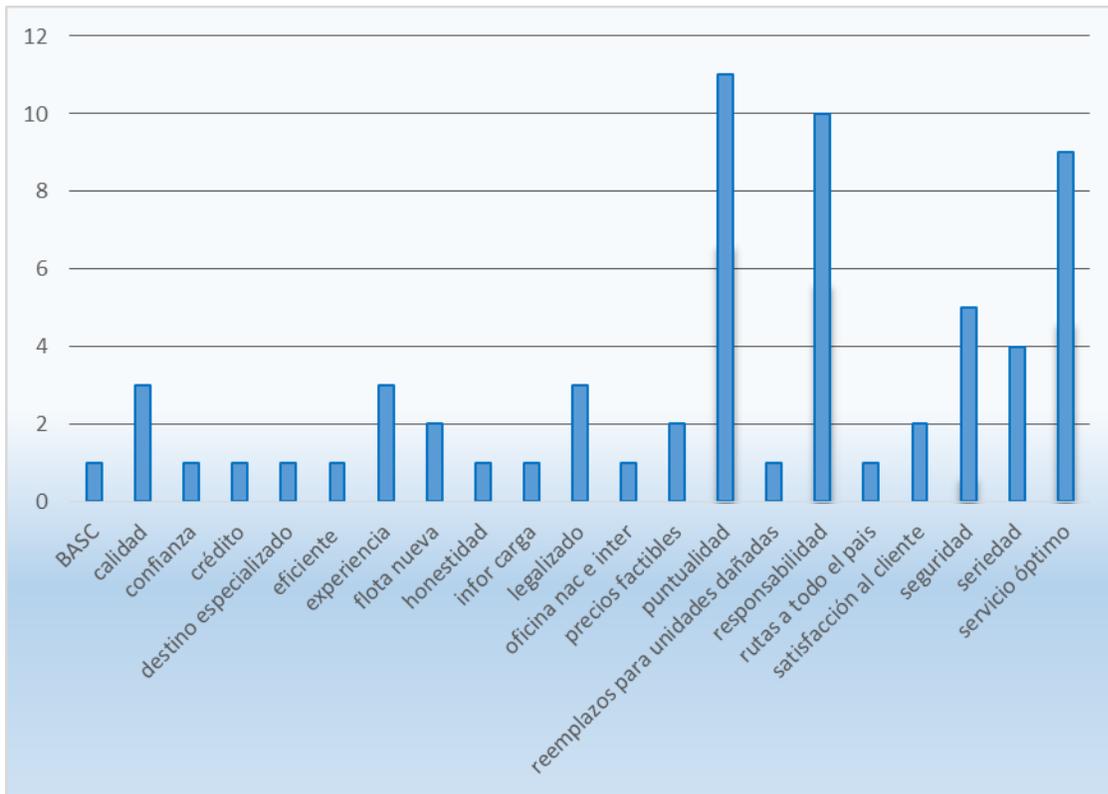
6. ¿De qué forma difunde sus servicios de transporte?



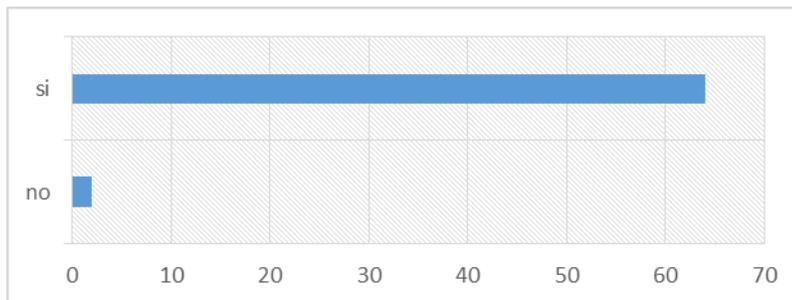
7. ¿Cuenta con un servicio de seguros?



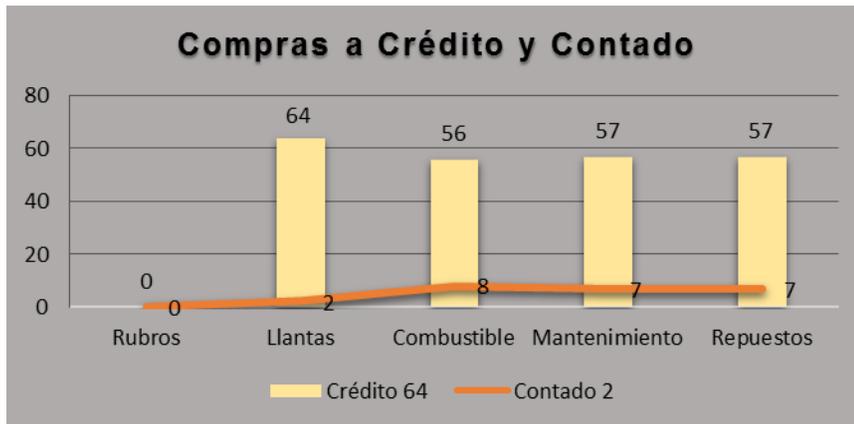
8. ¿Podría mencionar por qué razones deberían contratar sus servicios?



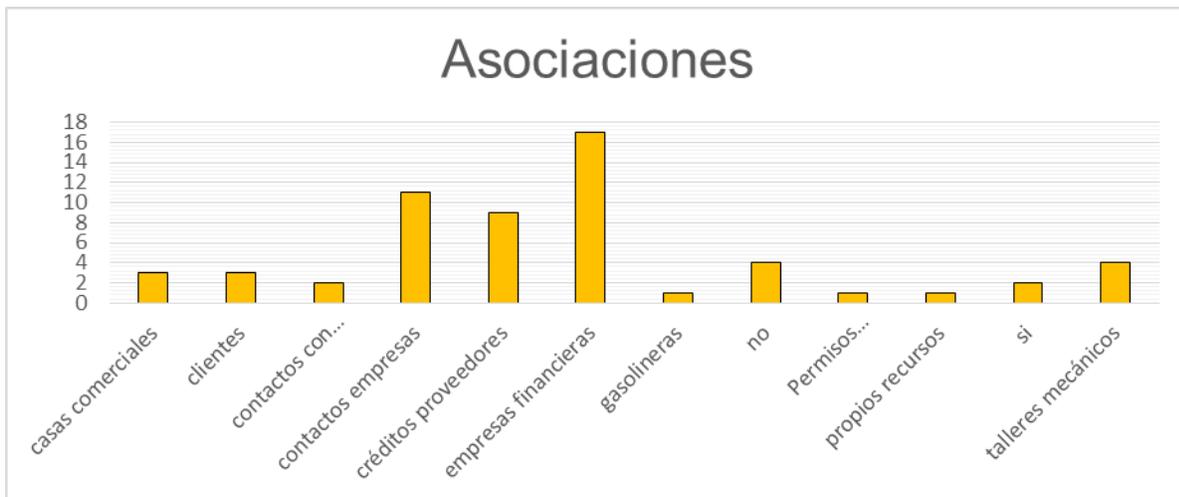
9. ¿Cuenta con proveedores fijos y obtiene crédito en sus adquisiciones?



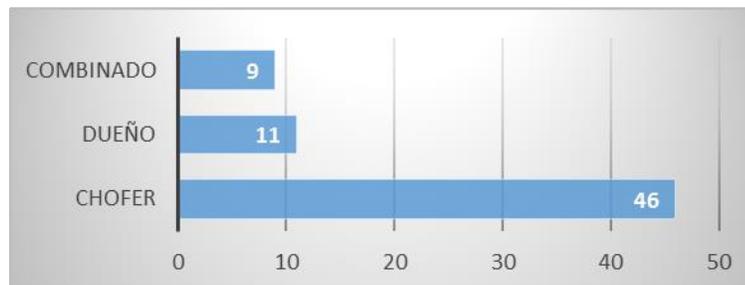
9.1 ¿En qué Rubros tiene crédito?



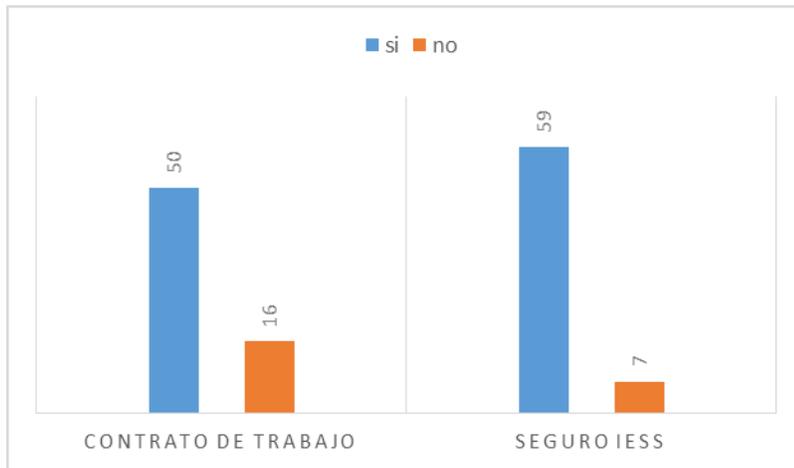
10. ¿Piensa que su negocio se impulsa gracias a negociaciones con otras empresas?



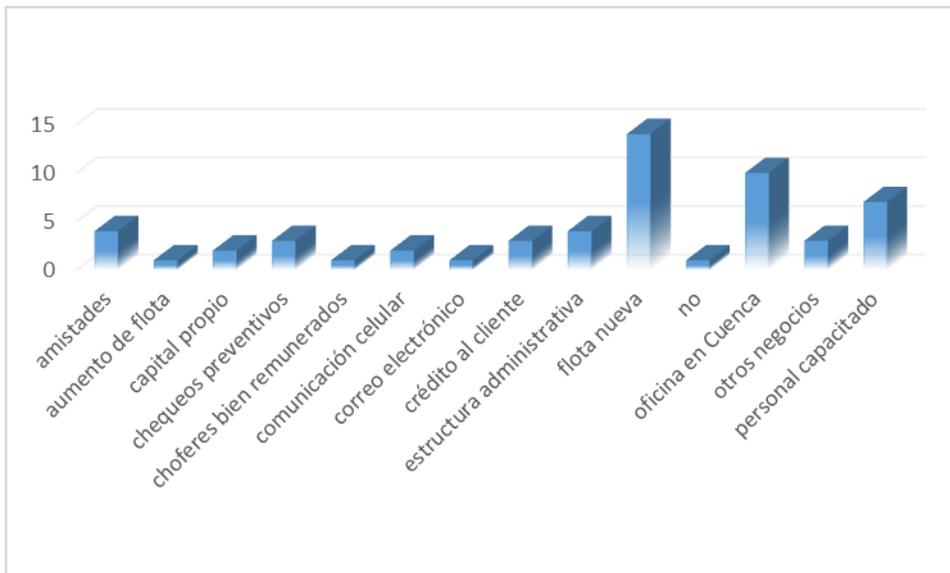
11. ¿Quién conduce su vehículo?



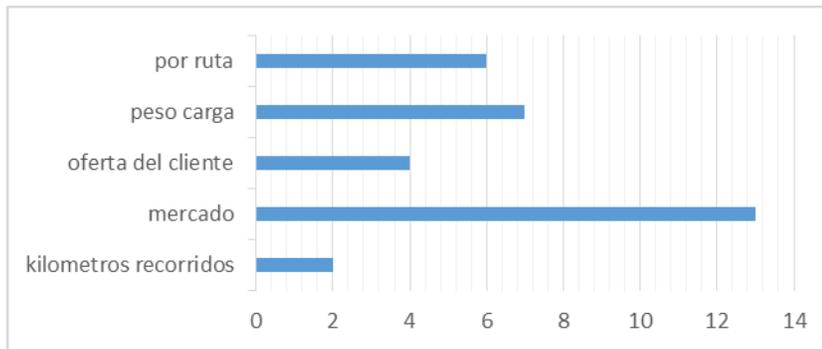
12. ¿Su chofer está contratado legalmente: contrato de trabajo y seguro IESS?



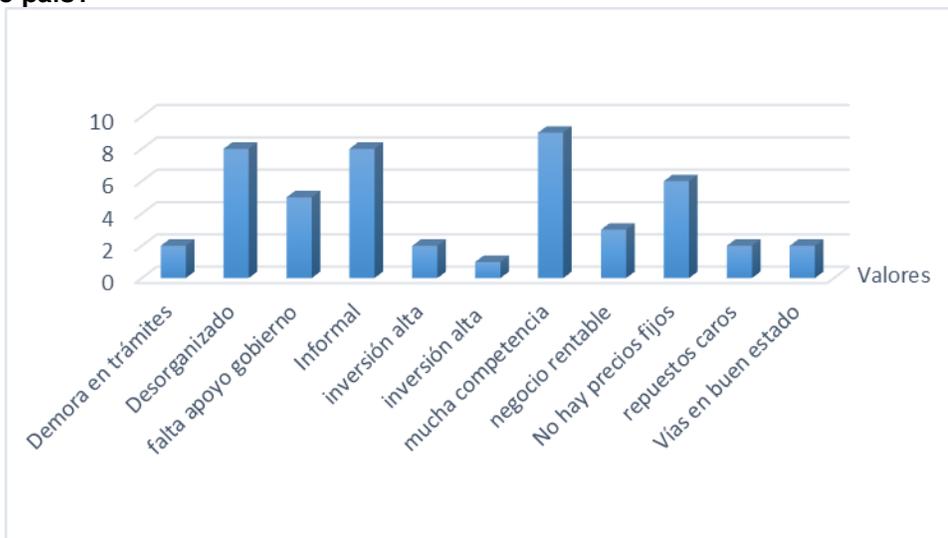
13. ¿Con qué clase de recursos usted trabaja para el éxito de su negocio?



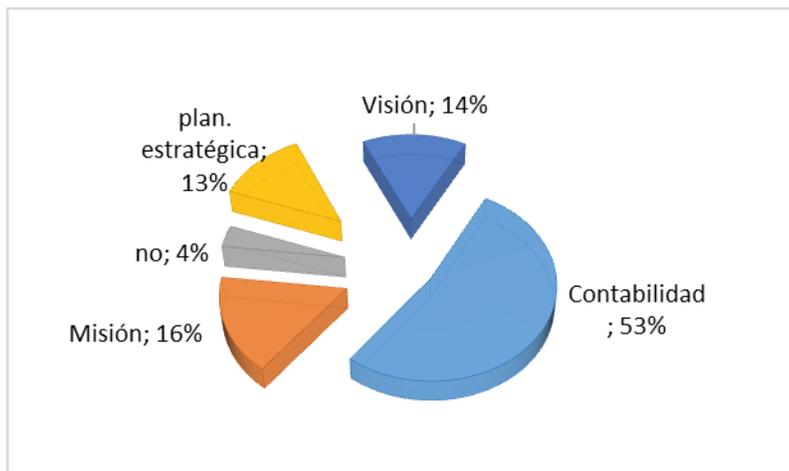
14. ¿Cómo usted determina el precio del flete realizado o por realizar?



15. ¿Cuénteme su opinión sobre el sector del transporte de carga pesada tipo tráileres en nuestro país?



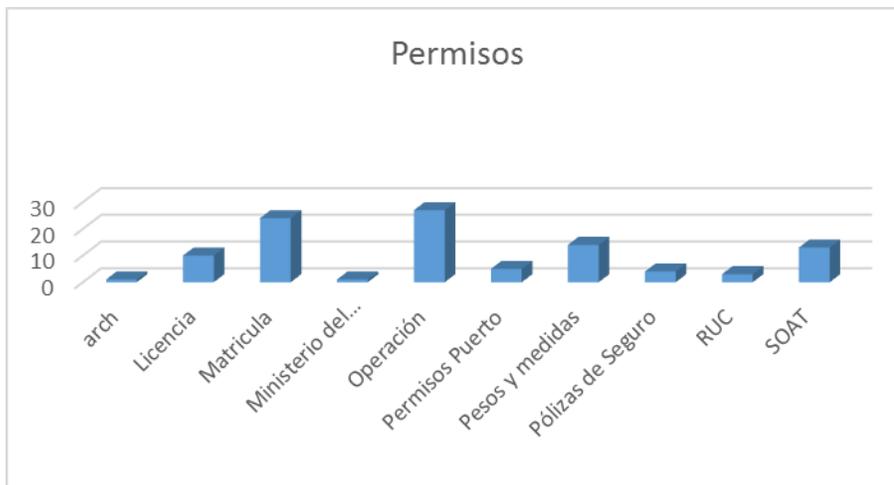
16. ¿Con cuál de los siguientes parámetros de administración cuenta su negocio?



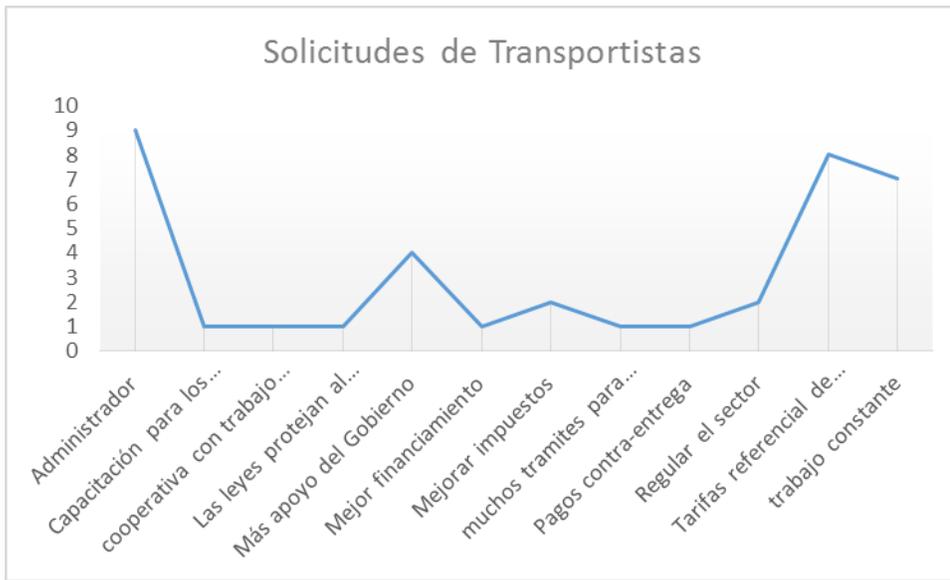
17. ¿Conoce qué organismos gubernamentales controlan el sector del transporte?



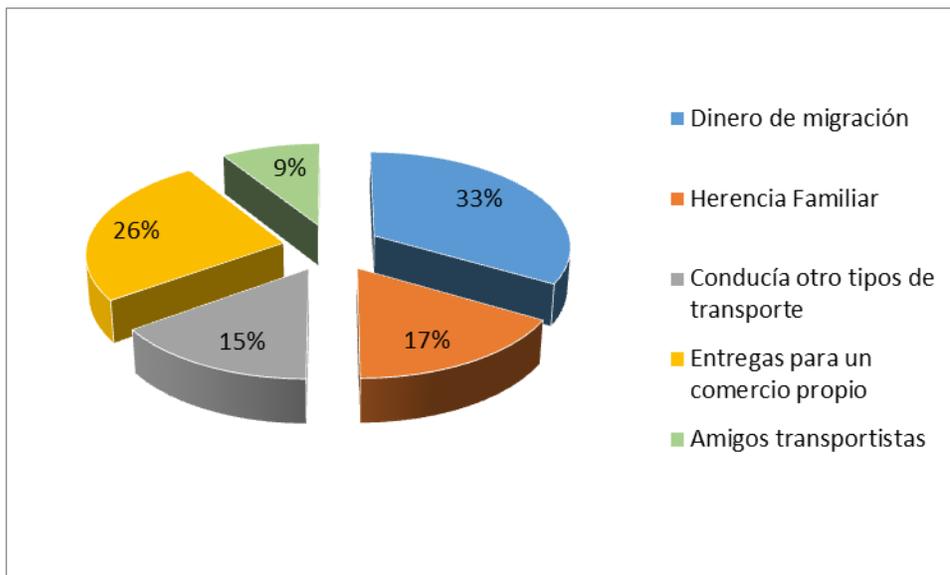
18. ¿Tiene conocimiento de qué permisos o documentos necesita para la marcha del negocio?



19. ¿Qué ayuda requiere para mejorar su negocio?



20. ¿Cómo se involucró en el negocio del transporte?



ANEXO No.3 Encuesta para potenciales clientes de transporte de carga pesada del Cantón Cuenca.

ENCUESTA PARA POTENCIALES CLIENTES TRANSPORTE CARGA PESADA

Estimado Sr/ra, se solicita comedidamente dedicar unos minutos de su tiempo para responder esta encuesta, la misma que se la realiza con fines académicos. Es importante elaborarla con sinceridad para evitar distorsión en los datos.

1. ¿Cuáles son las necesidades de transporte que su empresa requiere?
2. ¿Cuántas veces ud. Necesita traer algo hacia su empresa y cuántas veces necesita llevar algo desde su empresa?
3. ¿Cuántas veces requiere de un trailer plataforma para cubrir la movilización de carga?
4. ¿Cuál es la mejor forma de contactar a la empresa de transporte o transportista?
5. ¿En caso de no encontrar un trailer plataforma disponible, que otro tipo de transporte suple la necesidad?
6. Describa la empresa de transporte o transportista ideal para usted.
7. ¿Cuáles con los inconvenientes más frecuentes que ha tenido antes, durante y después de la contratación del servicio de transporte?
8. ¿Que cambios le haría usted al servicio de transporte que le ofertan ahora?

Gracias por su valioso tiempo y la información contribuida
--

ANEXO No. 4 Modelo de Contrato de Trabajo para Chofer de Tráiler.

CONTRATO DE TRABAJO

El empleador y el trabajador cuyos nombres y condiciones se indican a continuación, libre y voluntariamente convienen en celebrar este contrato de trabajo, contenido en las siguientes cláusulas y especificaciones que forman parte integral de este contrato.

LUGAR Y FECHA:

EMPRESA EMPLEADORA:

REPRESENTANTE LEGAL:

NOMBRE DEL TRABAJADOR:

CEDULA DE CIUDADANIA:

TRABAJO QUE DESEMPEÑA: Chofer de Tráiler

REMUNERACION ACORDADA: \$xxx más beneficios de ley

FORMA DE PAGO: Quincenal

LUGAR DE TRABAJO:

CLAUSULAS:

PRIMERA.- ANTECEDENTES: El empleador, para el desarrollo de las tareas propias de su actividad, contrata los servicios personales del trabajador para que desempeñe sus labores en conformidad con la ley, el Reglamento Interno del empleador y a las órdenes e instrucciones que reciba en el desempeño de sus labores, comprometiéndose a prestar sus servicios personales en forma exclusiva para la empresa, en la clase de trabajo acordada, para el cual declara tener los conocimientos y capacidades necesarias.

SEGUNDA.- REMUNERACION: El empleador pagará al trabajador por la prestación de sus servicios la remuneración convenida y en la forma que queda determinada en las especificaciones iniciales, las remuneraciones adicionales de ley y otros beneficios sociales, en las condiciones y con las limitaciones establecidas legalmente.

TERCERA.- JORNADA: El trabajador se obliga a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal, en conformidad con la ley, en los turnos y dentro de los horarios establecidos por el Empleador, pudiendo estos hacer reajustes o cambios de horarios, de estimarlo conveniente, previo trámite de ley. El horario de trabajo se sujetara al Art. 325 del Código del Trabajo (Jornada Especial de Trabajo).

CUARTA.- RESPONSABILIDAD: Si por exigencias del trabajo a realizarse o por circunstancias de caso fortuito o fuerza mayor, fuere necesario que el trabajador deba laborar sábados o domingos o en horas suplementarias que excedan la jornada máxima diaria, las partes aceptan someterse a lo dispuesto en los Arts. 52 y 55 del Código de Trabajo.

El empleado ejecutará fielmente las órdenes que le impartan los jefes o superiores en cuanto se refieran con la índoles de los servicios estipulados y de manera especial se obliga a observar la mayor corrección y disciplina durante las horas de labor y fuera de ella dentro de los sitios de trabajo, a sujetarse a los horarios establecidos, o que establecieron en conformidad con la Ley; y a desarrollar en todo momento sus capacidades para la ejecución de un trabajo eficiente.

QUINTA.- OBLIGACIONES: El trabajador se obliga a guardar absoluta reserva sobre las informaciones que reciba en razón de su labor y de las que por su naturaleza sean reservadas, para la seguridad de la Compañía y de las personas que trabajan en ella.

También se obliga a cuidar y mantener en buenas condiciones los materiales, equipos de trabajo e instalaciones que le sean entregados se obliga a responder de los mismos por pérdidas o deterioros, salvo casos de fuerza mayor.

Los bienes de trabajo entregados serán utilizados únicamente durante las horas de su labor.

El trabajador se compromete a prestar sus servicios en forma exclusiva para la clase de trabajo acordado, para lo cual declara tener conocimientos y capacidades necesarias así como conocer y observar las Políticas, Manuales, Instructivos, Reglamentos, y Normas vigentes del Empleador y el Cliente, a las que se obliga a acatarlas.

SEXTA.- DURACION: El presente contrato tiene una duración de un año, y por lo tanto es de plazo fijo, y las partes acuerdan que los primeros noventa días son de prueba, periodo en el cual, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado unilateralmente, sin responsabilidad alguna. Superado el periodo de prueba el trabajador continuara laborando hasta completar el tiempo de duración de un año. Concluido el año de plazo si UNA DE LAS PARTES NO NOTIFICA A LA OTRA CONFORME ESTABLECE LA LEY LA terminación con treinta días de anticipación al vencimiento, el presente contrato se transforma en contrato a plazo indefinido. Este contrato podrá terminar por cualquiera de las causas establecidas en el Código del Trabajo o en el Reglamento Interno de Trabajo, sujetándose al trámite pertinente.

SEPTIMA.- ACUERDO: En todo lo que no estuviere previsto en el presente contrato, las partes declaran incorporadas las disposiciones de la Ley de la materia, en especial las relativas a las obligaciones del empleador y el cliente y del trabajador y las prohibiciones correspondientes.

OCTAVA.- DOMICILIO: Para caso de juicio, las partes se someten a los Jueces competentes del lugar en que este contrato haya sido celebrado.

Para constancia de lo cual, las partes firman este contrato en tres ejemplares de igual contenido y valor.

ESPACIO EN BLANCO

ANEXO No.5 COTIZACIONES

- COTIZACIÓN DE TRAILER

FREIGHTLINER	OFERTA	MAXDRIVE S.A. Representante General
		PÁGINA: 93 de 3

MX-360

Cuenca, 7 de Abril del 2015

Ing.

Ma Augusta Reino.

Ciudad.-

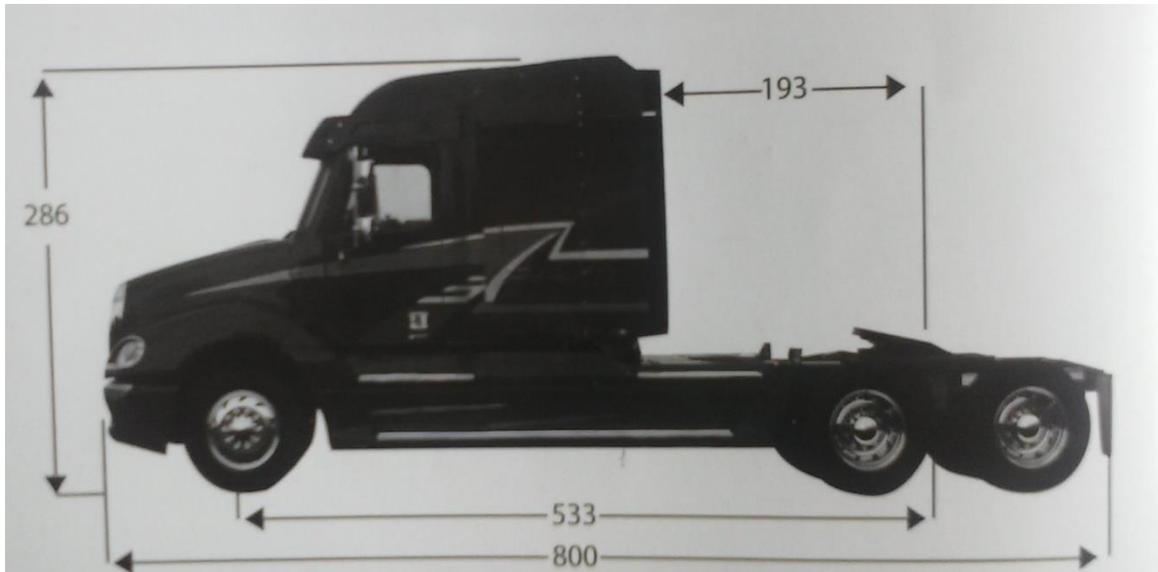
De nuestras consideraciones:

Como distribuidores de **Daimler Trucks North América**, es grato poner a su consideración nuestra oferta que ampara los camiones de la marca **Freightliner COLUMBIA 2015**, con las especificaciones adjuntas.

Cabe indicar que este tipo de unidades han sido especificados para el Ecuador, con componentes de la más alta calidad que se someten a las exigentes pruebas de rendimiento de nuestras carreteras.

Freightliner ofrece una de las mejores garantías de producto, partes y piezas del mercado, con talleres completamente equipados, tecnología de punta y un equipo humano calificado que lo atenderá durante todo el año, en cualquier parte del país con stock de repuestos originales.

El respaldo de los tracto camiones **Freightliner** ha sido comprobado durante décadas en el país, por ser de fácil manejo, alto rendimiento e inmejorable reventa del producto.



MX-360

Especificaciones Técnicas

Modelo:	COLUMBIA/ 2015
Motor:	CUMMINS ISX 500 HP @ 1800 RPM
Transmisión:	Eaton Fuller RTO-16915V.
Torque del motor:	1650 Lb./Ft @ 1200 RPM
Eje delantero:	Meritar 14.700 lb
Eje posterior:	Meritor 46.000 lb
Sistema de Frenos:	Jacobs a las válvulas
Distancia entre ejes:	210 pulgadas
Chasis:	Acero 11/32" X 3-1/2" X 10-15/16" + 1/4 REFUERZO DE CHASIS DOBLE CHASIS
Suspensión:	Hendrickson 46.000 lb
Quinta rueda:	Font aine serie5092 Estacionaria
Tanques de combustible:	DOS CADA UNO DE 120 GALONES
Llantas :	Goodyear Radiales G149 (DEL) G188 (POS) 12R22.5 de 16 lonas
Cabina:	De aluminio con litera de 48".
Peso Vacío	7.98 Ton



Año de fabricación: 2.015

CONDICIONES COMERCIALES.

Precio de Venta: USD \$161.700,00 INCLUIDO IVA
Tiempo de entrega: A Convenir
Forma de Pago: Contado o Crédito
Validez de la Oferta: 15 días

TABLA DE FINANCIAMIENTO

Valor Vehiculo	161.700.00	
Reserva	5.000.00	
Entrada 30%	43.550.00	30%
Saldo a financiar	113.150.00	
Tasa	11%	**
Plazo (meses)	48.00	
Cuotas mensuales	3.288.00	INC SEGURO
	DISP/GASTOS LEGALES	

** Tasa nominal referencial de crédito.

GARANTIA TECNICA.

- **Motor 24 Meses o 400.000 Kilómetros.**
- Inyectores 24 Meses o 200.0000 kilómetros.
- Vehículo todos los componentes menores y accesorios instalados de fábrica 12 meses o 100.000 kilómetros.
- Caja Cambios componentes internamente lubricados 12 meses o 100.000 Km.
- Diferencial componentes internamente lubricados 12 meses o 100.000 Km.
- Batería 6 Meses.
- Pintura 6 Meses.

DOCUMENTOS NECESARIOS PARA CRÉDITO:

Personas naturales

- Copia a color de cedula y certificado de votación de deudor y conyugue.
- Copia del RUC.
- Dos referencias comerciales.
- Certificado bancario.
- Copia de matrícula de vehículos.
- Copia de pago de impuesto predial en caso de tener bienes.
- Declaraciones del IVA de los 6 últimos meses.
- Declaración del Impuesto a la Renta de los 3 últimos años
- Ultima planilla de servicio básico (luz, agua o teléfono).
- Certificado de trabajo de camiones actuales y nueva unidad.

Atentamente,

Freddy Márquez L.
ASESOR COMERCIAL ZONA AUSTRO
Cel. 0989474695 /072890038 /2475033

- **COTIZACIÓN PLATAFORMA**

TALLERES VERDUGO & HIJOS.

**FABRICAMOS PLATAFORMAS HI TECH Y SISTEMA DE VOLTEO PARA
VOLQUETES DE TODA CAPACIDAD.**

DIRECCION. AUTOPISTA CUENCA-AZOGUES KM 12

TELF: 074075582 FAX: 074075584 CEL: 0999689047

Cuenca, 08 de abril del 2015

Lcda.

Maria Augusta Reino.

Presente.

De nuestra consideración:

Reciba un cordial saludo de parte de las personas que conformamos **TALLERES VERDUGO & HIJOS**, y al mismo tiempo quiero agradecerle por la invitación para la cotización para una **PLATAFORMA DE 3 EJES CON CAPACIDAD DE 45ton.** a la vez queremos de acuerdo a su amable requerimiento ponerle nuestra mejor oferta.

Por la favorable acogida y agradecemos de antemano su atención y en espera de una respuesta que confiamos será positiva.

APLICACIÓN DE NORMAS.

Los procedimientos establecidos en el manual de aseguramiento de calidad de **TALLERES VERDUGO & HIJOS.**

El proceso de soldadura en las partes estructurales es de acuerdo a las normas establecidas y regularizadas (AWS D 1.1).

CONSTRUCCION DE PLATAFORMA DE 3 EJES DE 12.50 MTS. DE LARGO

VALOR PLATAFORMA SIN LLANTAS \$ 21.250 PRECIO NO INCLUYE IVA

FORMA DE PAGO 50 % a la firma del contrato

50 % contra entrega.

GARANTIA: 12 meses por defecto de fabricación y/o equipos empleados, siempre y cuando los desperfectos no sean atribuibles a negligencia, mala operación, casos fortuitos o sobrecarga.

Las reparaciones en garantía se realizarán en **TALLERES VERDUGO & HIJOS CUENCA-ECUADOR.**

CARACTERISTICAS TECNICAS DE LA PLATAFORMA.

ESPECIFICACIONES

- Platinas de 6m*15cm*19mm en la parte superior e inferior del chasis.
- Plancha de 12mm en el cuello (alma de chasis) y 8 mm parte posterior.
- Planchas de 6mm para puentes.
- Plancha de 10mm para base de King pin.
- Plancha de 3mm guardapolvos.
- Ángulos de 2*1/4 porta llantas.
- UPN de 160mm laterales.
- UPN de 100mm durmientes de piso.
- Piso plancha corrugada de 3mm.
- 3 ejes de 13 ton cada punta.
- 4 pulmones de doble acción para ejes posteriores
- 2 pulmones de una acción para eje delantero
- Suspensión completa de 31/2"
- Patas de apoyo de 40ton
- Boya neumática para tercer eje.
- 1 King pin 2" de pernos.
- Juego de 13 aros tipo disco manzana americana.
- 2 Conectores para sistema de aire (sapos)
- Conexiones de sistema de electricidad (1 enchufe)
- 1 válvula RE6
- 3 válvulas chillonas.

NOTA todos los materiales son de la más alta resistencia e importados de los principales fabricantes bajo normas de la más alta calidad ideal para trabajos pesados.

Muy atentamente,

Ricardo Verdugo.

TALLERES VERDUGO.

- **CREDITOS CFN**



Financiamiento Estratégico

• Condiciones del Crédito

MONTO

- Desde USD 50.000 a nivel nacional.
- Valor a financiar (en porcentajes de la inversión total)
- Hasta el 70%; para proyectos nuevos.
- Hasta el 100%; para proyectos de ampliación.
- Hasta el 80%; para proyectos de construcción para la venta.

PLAZO

- **Activo Fijo:** hasta 10 años.
- **Capital de Trabajo:** hasta 3 años.

PERÍODO DE GRACIA

- Se fijará de acuerdo a las características del proyecto y su flujo de caja proyectado. .

TASAS DE INTERÉS

- PYME (monto hasta USD 200.000) Desde 9,75% - hasta 11,5%
- SECTOR EMPRESARIAL (monto hasta USD 1 millón) Desde 9,0% - hasta 10%
- SECTOR CORPORATIVO (monto mayor a USD 1 millón) Desde 8,25% - hasta 9,08%

ANEXO No.6 TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

Proyecto A		TABLA DE AMORTIZACIÓN PROYECTO A					
Inversión	166,820.00	PERÍODOS	Saldo Inicial	Cuotas	Intereses	Capital	Saldo Final
Crédito	116,774.00	0	115,937.50	2,600.00	941.99	1,658.01	114,279.49
Entrada	30.00%	1	114,279.49	2,600.00	928.52	1,671.48	112,608.01
Tasa	9.75%	2	112,608.01	2,600.00	914.94	1,685.06	110,922.95
Períodos	60	3	110,922.95	2,600.00	901.25	1,698.75	109,224.20
Pago	\$ 2,600.00	4	109,224.20	2,600.00	887.45	1,712.55	107,511.65
		5	107,511.65	2,600.00	873.53	1,726.47	105,785.18
		6	105,785.18	2,600.00	859.50	1,740.50	104,044.69
		7	104,044.69	2,600.00	845.36	1,754.64	102,290.05
		8	105,785.18	2,600.00	859.50	1,740.50	104,044.69
		9	104,044.69	2,600.00	845.36	1,754.64	102,290.05
		10	102,290.05	2,600.00	831.11	1,768.89	100,521.16
		11	100,521.16	2,600.00	816.73	1,783.27	98,737.89
		12	98,737.89	2,600.00	802.25	1,797.75	96,940.14
		13	96,940.14	2,600.00	787.64	1,812.36	95,127.77
		14	95,127.77	2,600.00	772.91	1,827.09	93,300.69
		15	93,300.69	2,600.00	758.07	1,841.93	91,458.75
		16	91,458.75	2,600.00	743.10	1,856.90	89,601.86
		17	89,601.86	2,600.00	728.02	1,871.98	87,729.87
		18	87,729.87	2,600.00	712.81	1,887.19	85,842.68
		19	85,842.68	2,600.00	697.47	1,902.53	83,940.15
		20	83,940.15	2,600.00	682.01	1,917.99	82,022.16
		21	82,022.16	2,600.00	666.43	1,933.57	80,088.59
		22	80,088.59	2,600.00	650.72	1,949.28	78,139.31
		23	78,139.31	2,600.00	634.88	1,965.12	76,174.19
		24	76,174.19	2,600.00	618.92	1,981.08	74,193.11
		25	74,193.11	2,600.00	602.82	1,997.18	72,195.93
		26	72,195.93	2,600.00	586.59	2,013.41	70,182.52
		27	70,182.52	2,600.00	570.23	2,029.77	68,152.75
		28	68,152.75	2,600.00	553.74	2,046.26	66,106.50
		29	66,106.50	2,600.00	537.12	2,062.88	64,043.61
		30	64,043.61	2,600.00	520.35	2,079.65	61,963.96
		31	61,963.96	2,600.00	503.46	2,096.54	59,867.42
		32	59,867.42	2,600.00	486.42	2,113.58	57,753.84
		33	57,753.84	2,600.00	469.25	2,130.75	55,623.09
		34	55,623.09	2,600.00	451.94	2,148.06	53,475.03
		35	53,475.03	2,600.00	434.48	2,165.52	51,309.52
		36	51,309.52	2,600.00	416.89	2,183.11	49,126.41
		37	49,126.41	2,600.00	399.15	2,200.85	46,925.56
		38	46,925.56	2,600.00	381.27	2,218.73	44,706.83
		39	44,706.83	2,600.00	363.24	2,236.76	42,470.07
		40	42,470.07	2,600.00	345.07	2,254.93	40,215.14
		41	40,215.14	2,600.00	326.75	2,273.25	37,941.89
		42	37,941.89	2,600.00	308.28	2,291.72	35,650.17
		43	35,650.17	2,600.00	289.66	2,310.34	33,339.82
		44	33,339.82	2,600.00	270.89	2,329.11	31,010.71
		45	31,010.71	2,600.00	251.96	2,348.04	28,662.67
		46	28,662.67	2,600.00	232.88	2,367.12	26,295.56
		47	26,295.56	2,600.00	213.65	2,386.35	23,909.21
		48	23,909.21	2,600.00	194.26	2,405.74	21,503.47
		49	21,503.47	2,600.00	174.72	2,425.28	19,078.19
		50	19,078.19	2,600.00	155.01	2,444.99	16,633.20
		51	16,633.20	2,600.00	135.14	2,464.86	14,168.34
		52	14,168.34	2,600.00	115.12	2,484.88	11,683.46
		53	11,683.46	2,600.00	94.93	2,505.07	9,178.39
		54	9,178.39	2,600.00	74.57	2,525.43	6,652.96
		55	6,652.96	2,600.00	54.06	2,545.94	4,107.02
		56	4,107.02	2,600.00	33.37	2,566.63	1,540.39
		57	1,540.39	2,600.00	12.52	2,587.48	0.00

<https://www.bancobanco.com.ec/simulador-credito>

Información general de la simulación										
Segmento: COMERCIAL			Tasa de interés: 11.23			Moneda: DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA				
Producto: PYME PACIFICO			Plazo (meses): 60							
Monto Solicitado: 117000.00			Fecha de simulación: 2015/07/05							
Sistema de Amortización: Alemán			Fecha de vencimiento: 2020/06/08							
Ver ▾	 Exportar a Excel...									
Cuota	Fecha	Capital inicial	Amortización mensual de capital	Interés mensual	Total cuota financiera	Saldo Capital	Seguro de desgravamen	Seguro de incendio	Total seguros	Total a pagar
1	2015-08-04	\$ 117,000.00	\$ 1,950.00	\$ 1,095.30	\$ 3,045.30	\$ 115,050.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 3,045.30
2	2015-09-03	\$ 115,050.00	\$ 1,950.00	\$ 1,077.00	\$ 3,027.00	\$ 113,100.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 3,027.00
3	2015-10-03	\$ 113,100.00	\$ 1,950.00	\$ 1,058.70	\$ 3,008.70	\$ 111,150.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 3,008.70
4	2015-11-02	\$ 111,150.00	\$ 1,950.00	\$ 1,040.40	\$ 2,990.40	\$ 109,200.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,990.40
5	2015-12-02	\$ 109,200.00	\$ 1,950.00	\$ 1,022.10	\$ 2,972.10	\$ 107,250.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,972.10
6	2016-01-01	\$ 107,250.00	\$ 1,950.00	\$ 1,004.10	\$ 2,954.10	\$ 105,300.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,954.10
7	2016-01-31	\$ 105,300.00	\$ 1,950.00	\$ 985.80	\$ 2,935.80	\$ 103,350.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,935.80
8	2016-03-01	\$ 103,350.00	\$ 1,950.00	\$ 967.50	\$ 2,917.50	\$ 101,400.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,917.50
9	2016-03-31	\$ 101,400.00	\$ 1,950.00	\$ 949.20	\$ 2,899.20	\$ 99,450.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,899.20
10	2016-04-30	\$ 99,450.00	\$ 1,950.00	\$ 930.90	\$ 2,880.90	\$ 97,500.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,880.90
11	2016-05-30	\$ 97,500.00	\$ 1,950.00	\$ 912.60	\$ 2,862.60	\$ 95,550.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,862.60
12	2016-06-29	\$ 95,550.00	\$ 1,950.00	\$ 894.30	\$ 2,844.30	\$ 93,600.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,844.30
			\$ 117,000.00	\$ 33,404.70	\$ 150,404.70		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 150,404.70