

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS LOCALES E
INTERNACIONALES DEL SECTOR TRANSPORTE DE CARGA DEL MUNICIPIO DE SANTA
TECLA.CASO ILUSTRATIVO”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR

REYES DURÁN, ANA MARCELA	RD07012
RIVERA QUEZADA, CESAR ORLANDO	RQ03007
SÁNCHEZ ROSALES, EDWIN GUILLERMO	SR08003

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO DE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR INTERINO: LIC. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN

SECRETARIA GENERAL: DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO: LIC. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS

TRIBUNAL CALIFICADOR

LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTÍZ

LIC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ

LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTÍNEZ (DOCENTE ASESOR)

FEBRERO DE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios Todo Poderoso que me ha permitido culminar una de mis metas profesionales y que siempre me dio la fortaleza necesaria para no detenerme; a mis padres por brindarme con tanto amor y esfuerzo todo lo necesario para educarme de la mejor manera para seguir adelante y nunca desistir de mis sueños; a mi Esposo por su amor, comprensión y ayuda en todo momento. A toda mi familia por su motivación; a mis compañeros por su apoyo, a nuestro Asesor de trabajo de investigación por prepararnos y guiarnos en todo este tiempo y finalmente gracias a la Universidad de El Salvador por haberme abierto sus puertas para formarme como Profesional para obtener el Título de Lic. En Administración de Empresas.

Marcela Reyes

A Dios Todopoderoso, por darme sabiduría y fortaleza en los momentos que más lo he necesitado, por acompañarme hasta el fin en el transcurso de mi preparación como profesional y por todas las bendiciones que ha hecho llegar a mí. A mi madre, Marta Antonia Quezada quien inculco valores espirituales y morales enseñándome a luchar por mis ideales sin importar las dificultades, A mi padrino, Rigoberto Galdámez siendo mi mayor ejemplo a seguir, a quien le debo mi mayor agradecimiento por apoyarme en estos años. A mi hermana, Martha Ivette Rivera quien me apoyo incondicionalmente; así mismo a todas las personas que de alguna u otra manera han sido clave en mi vida profesional. También a nuestro asesor el Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez quien con su paciencia y dedicación hizo posible llegar a culminar esta meta. A Transportemos S.A. de C.V.: Por abrimos las puertas y confiar en nuestro trabajo.

César Orlando Rivera Quezada

Primeramente agradeciendo a Dios por la culminación de mi carrera, que con mucho esfuerzo he logrado, a mi madre Flor de María Rosales por su apoyo y comprensión en todo mi proceso de formación, a mi hermana y sobrinas por su confianza y colaboración cuando lo necesito, a mis amigos por alentarme a no desvanecerme y hacer frente en tantas noches de desvelo, a mis compañeros de trabajo de investigación por el esfuerzo y la dedicación, a nuestro asesor por su guía e instrucción, a los docentes de la Universidad de El Salvador por sus conocimientos, a las empresas que ayudaron a concluir esta investigación de campo, a los habitantes de Santa Tecla por su colaboración, y a todas las personas que confiaron en mí. Muchas gracias y a seguir adelante.

Edwin Guillermo Sánchez Rosales

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I: GENERALIDADES SOBRE EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, EL SECTOR TRANSPORTE DE CARGA, LA EMPRESA TRANSPORTEMOS Y PLANES ESTRATÉGICOS.....	1
A. GENERALIDADES SOBRE EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.....	1
1. Historia y fundación.....	1
B. GENERALIDADES DEL SECTOR TRANSPORTE DE CARGA.....	5
1. Definición de transporte:	5
2. Definición de Transporte de carga.....	5
3. Importancia del transporte de carga.....	5
4. Factores del transporte de carga.....	6
5. Clasificación del transporte de carga según Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU).....	7
6. Impacto del sector Transporte de Carga en la Economía de El Salvador.....	8
C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA TRANSPORTEMOS, S.A. DE C.V.....	9
1. Antecedentes.....	9
2. Estructura organizativa.....	11
3. Filosofía empresarial.....	11
4. Marco legal.....	13
D. GENERALIDADES SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	23
1. Planeación estratégica.....	23
a. Definición.....	23
b. Importancia.....	23
c. Proceso de la planeación estratégica.....	24
d. Definición de Plan Estratégico	27
e. Objetivos del plan estratégico	27
2. El análisis del marco industrial.....	29
a. La amenaza de las compañías de nuevo ingreso.....	29
b. El poder de negociación de los proveedores.....	30

c.	El poder de negociación de los compradores.	31
d.	La amenaza de productos sustitutos.	31
e.	La intensidad de la competencia entre rivales.	32
3.	El análisis FODA.	32
a.	Definición.	32
b.	Análisis en la situación interna.	32
c.	Análisis en la situación externa.	34
d.	Análisis FODA.	36
4.	Estrategias organizacionales.	38
a.	Definición de estrategia.	38
b.	Tipos de estrategias organizacionales.	38
c.	Estrategia internacional.	41
E.	CONCEPTUALIZACIÓN DE VENTAS Y MERCADOTECNIA	44
1.	Definición de ventas.	44
2.	Definición de Ventas Locales:	44
3.	Definición de Ventas Internacionales:	45
4.	Las cuatro variables de la mercadotecnia.	45
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA		
TRANSPORTEMOS, S.A. DE C.V. PARA LA ELABORACION DEL PLAN		
ESTRATÉGICO QUE INCREMENTE SUS VENTAS LOCALES E		
INTERNACIONALES.		
		51
A.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.	51
1.	Objetivos de la investigación.	51
a.	General.	51
b.	Específicos.	51
2.	Metodología de la investigación.	51
a.	Método de la investigación.	51
b.	Tipo de investigación.	52
c.	Diseño de la investigación.	52
3.	Técnicas e instrumentos de la investigación.	52

a.	Técnicas.....	52
b.	Instrumentos.....	52
4.	Fuentes de información.....	52
a.	Primarias.....	53
b.	Secundarias.....	53
5.	Ámbito de la investigación.....	53
6.	Unidades de análisis de la investigación.....	53
7.	Determinación del universo y muestra.....	54
a.	Universo.....	54
b.	Muestra.....	54
8.	Procesamiento de la información.....	56
B.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	57
1.	Análisis del sector.....	57
a.	Amenaza de compañías de nuevo ingreso.....	58
b.	Poder de negociación de los proveedores.....	59
c.	Poder de negociación de los compradores.....	60
d.	Amenaza de productos sustitutos.....	61
e.	Rivalidad entre las empresas que compiten.....	62
2.	Análisis FODA.....	63
a.	Determinación de fortalezas y debilidades.....	63
b.	Determinación de oportunidades y amenazas.....	65
c.	Cruce de variables en matriz FODA.....	68
C.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
1.	Conclusiones.....	69
2.	Recomendaciones.....	70
CAPITULO III: PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS LOCALES E INTERNACIONALES DE TRANSPORTEMOS, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA. CASO ILUSTRATIVO.....		
		72
A.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	72
1.	Generales.....	72

2. Específicos	72
B. FILOSOFIA Y ORGANIZACIÓN PROPUESTA PARA TRANSPORTEMOS, S.A. DE C.V.	73
1. Misión de la Empresa:	73
2. Visión de la Empresa:.....	73
3. Valores Institucionales.....	73
4. Política de la empresa.	74
5. Estructura Organizativa	75
6. Factores Determinantes del Éxito.	77
C. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	77
1. Estrategia de liderazgo de costos.....	77
a. Creación del Departamento de Mercadeo.	77
b. Perfil Profesional de Encargado de Mercadeo:.....	78
c. Cupones de Descuento.....	80
d. Pago con tarjeta de crédito.....	81
e. Redes Sociales.....	82
f. Publicidad	84
g. Pago por impuntualidad	86
2. Estrategia de diferenciación	87
a. Modificación de furgones	87
b. Contratación de Sistema de posicionamiento Global.....	87
c. Categorías de Servicios	88
d. Servicios complementarios.....	93
e. Servicio adicional gratis.....	95
f. Plan de Capacitación para los empleados	95
3. Estrategia internacional de negocios	98
a. Envío de Volantes (Flyer) para clientes potenciales extranjeros.....	98
4. Estrategias de nivel corporativo.....	99
a. Estrategia de crecimiento.....	99
b. Estrategias que involucran Responsabilidad Social Empresarial.....	103

c. Estrategia de Financiamiento.....	105
D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	109
1. Actividades a realizar.....	109
2. Recursos necesarios	110
3. Presupuesto de gastos.....	110
4. Cronograma de actividades.....	112
BIBLIOGRAFIA.....	113
Anexo 7: Tabulación e interpretación de resultados de encuesta dirigida a empleados administrativos de mudanzas de Transportemos S.A. de C.V.....	152
Anexo 8: Tabulación e interpretación de resultados de encuestas dirigidas a la competencia de Transportemos del municipio de Santa Tecla.	169
Anexo 9: Tabulación e interpretación de resultados de encuestas dirigidas a la competencia de Transportemos del municipio de Santa Tecla.	181

RESUMEN

La empresa Transportemos S.A. de C.V. fundada por Napoleón Martínez Altamirano y su esposa Cecilia de Martínez, se ha caracterizado por brindar servicios de calidad en las ramas de las mudanzas internacionales y se ha ido consolidando como la empresa de capital nacional líder en el servicio de transporte, almacenaje y mudanzas, pero en la actualidad la empresa no ha experimentado un crecimiento significativo de la demanda.

El propósito de esta investigación es proporcionar un plan estratégico que permita incrementar las ventas locales e internacionales del sector transporte de carga del municipio de Santa Tecla, utilizando como caso ilustrativo la empresa de mudanzas Transportemos S.A. de C.V. conocida por su nombre comercial COMCA (compañía de mudanzas centroamericana).

Para la elaboración del diagnóstico de la situación actual se realizó una investigación de campo usando el método científico, apoyado de los métodos auxiliares analítico y sintético para dar profundidad al tema, ya que se analizaron los elementos que componen el estudio detenidamente y posteriormente se integraron cada uno; El tipo de investigación aplicado es el explicativo, ya que se da una definición al problema identificado en la empresa; el diseño de la investigación es no experimental ya que se trabajó con los hechos tal como son y están en la realidad en un momento determinado en el tiempo; las técnicas que se utilizaron para la recolección de información fueron: la encuesta , la entrevista, de acuerdo a lo anterior, el instrumento aplicado en la investigación es el cuestionario y también la guía de entrevista que fue dirigida al personal administrativo de Transportemos S.A. de C.V. para conocer el punto de vista interno con respecto a la investigación. Así como también la manera de tabular los resultados obtenidos para elaborar los análisis e

interpretación de la situación actual que fue el punto de partida para el diseño del plan de estratégico para incrementar las ventas.

Se concluye de los resultados obtenidos de la investigación realizada a los habitantes de Santa Tecla se ha podido detectar a pesar de tener muchos años dentro del rubro Transportemos S.A. de C.V. no ha logrado penetrar en la mente de las personas del Municipio, también que la empresa no cuenta con personal dedicado al marketing por lo que esto ha afectado grandemente que no sea muy conocida, siendo esta situación una de las principales debilidades ya que sus competidores hacen más publicidad; también Se pudo observar dentro de la investigación que no cuenta con servicios adicionales y complementarios que marquen diferencia ante sus competidores para que se posicionen en la mente de las personas como una empresa diferente a las demás.

Se diseñó una propuesta que responda a las necesidades de la organización, como Brindar alternativas que le permitan a la Empresa posicionarse en la mente de las personas cuando necesiten servicios de mudanzas; Proporcionar una serie de estrategias que permitirá que la Empresa que ofrezca una gama de servicios complementarios los cuales permitirán que se diferencien de sus competidores.

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como finalidad elaborar un plan estratégico para incrementar las ventas locales e internacionales del sector transporte de carga del municipio de Santa Tecla. Caso ilustrativo Transportemos S.A. de C.V. en los últimos años no ha tenido un crecimiento significativo en su demanda de servicios de mudanzas y no cuenta con un plan que le permita mejorar su situación económica y que le permita tener reconocimiento en mercado.

En el Capítulo I se aborda el marco teórico que proporciona información general de Transportemos S.A. de C.V. además la información básica sobre el municipio de Santa Tecla, que entre otros temas contiene: antecedentes, objetivos, importancia, definiciones, generalidades de planes estratégicos y leyes que rigen la actividad de la empresa.

En el Capítulo II se muestra la metodología utilizada en la investigación, el diagnóstico de la situación actual en relación a la participación y competitividad en el mercado del servicio mudanzas de la empresa COMCA y las respectivas conclusiones y recomendaciones que ayudarán a mejorar las condiciones la misma.

En el Capítulo III se presenta la Propuesta del Plan estratégico para incrementar las ventas locales e internacionales que contiene entre otras herramientas: Creación del Departamento de Marketing, cupones de descuento, pago con tarjeta de crédito, modificación de furgones de la flota, plan de capacitación para los empleados así como estrategias de financiamiento.

CAPITULO I: GENERALIDADES SOBRE EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, EL SECTOR TRANSPORTE DE CARGA, LA EMPRESA TRANSPORTEMOS Y PLANES ESTRATÉGICOS.

A. GENERALIDADES SOBRE EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.

1. Historia y fundación¹.

El día 16 de abril del año 1854 a las 23 horas y cinco minutos, sobrevino un violento macrosismo en la República de El Salvador que devastó la ciudad capital. Ante la ruina de la localidad, se decidió trasladar la capital a la vecina Cojutepeque. Sin embargo, mientras las autoridades se encontraban en esta población, los vecinos de San Salvador solicitaron al presidente José María San Martín la búsqueda de un nuevo emplazamiento para la capital.

El día 27 de abril, el gobierno salvadoreño comisionó a los señores Licenciados Francisco Dueñas y Eugenio Aguilar, Don Julio Rossignon, General Trinidad Muñoz y Don Baltazar Bogen, para que buscaran el «local más a propósito para el objeto indicado, en su viaje el mandatario San Martín observó el «llano de Santa Tecla», por lo que otra comisión fue nombrada, esta vez compuesta por Don Juan Baltazar Bogen, Licenciado Francisco Dueñas, Don Felipe Chávez, Don Manuel S. Muñoz y los señores Padilla y Durán para verificar el terreno.

Ellos concluyeron al observar el paraje: “La comisión ha fijado su vista en la llanura de Santa Tecla por ser un punto que agrada a la generalidad de los habitantes de San Salvador, tanto por su inmediación y su camino carretero, como por la salubridad, frescura de su temperamento, inmediación al puerto de La Libertad y otras favorables circunstancias».

¹https://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Tecla_%28El_Salvador%29

Nombramiento como capital de la República

La Asamblea Legislativa salvadoreña, tomando en cuenta el decreto gubernativo del 8 de agosto de 1854, decretó, el 7 de febrero de 1855 y de manera resumida lo siguiente:

1° Que el título y nombre oficial de la nueva población fundada en la llanura de Santa Tecla es: Nueva Ciudad de San Salvador.

2° Que esta población es la Capital del Estado de El Salvador;

3° Que el Supremo Gobierno, lo mismo que el Gobierno Eclesiástico, procedan a construir en ella, lo más pronto posible.

La primera municipalidad tomó posesión en enero de 1856, y era presidida por Santiago Vilanova.

Posteriormente, en 1858, el gobierno abandonó el proyecto de trasladar la capital a Nueva San Salvador, esto no impidió el desarrollo de la nueva ciudad que se convirtió en una próspero centro de producción cafetalera, siendo actualmente una de las ciudades más desarrolladas del país.

En 2003, el nombre de la ciudad fue legalmente cambiado a Santa Tecla, nombre con que ha sido conocida tradicionalmente. El cambio se oficializó a partir del 1 de enero de 2004"; durante la gestión del alcalde Oscar Ortiz.

Cuadro N° 1:
 Datos generales sobre el municipio de Santa Tecla

División Política administrativa:	La ciudad se divide en 12 Cantones, 51 caseríos y 82 Colonias.
Ubicación geográfica:	Santa Tecla constituye la cabecera departamental de La Libertad, República de El Salvador, Centro América.
Extensión Territorial:	Área total: 112.2 km ² Área rural: 103.2 km ² Área urbana: 9.0 km ²
Altitud:	789 metros sobre el nivel del mar.
Clima:	El clima es fresco y agradable; pertenece al tipo de tierras caliente, templada y fría; el monto pluvial anual oscila entre los 1900 y 2200 mm.
Vegetación:	En su mayoría el territorio lo constituye el bosque húmedo subtropical, bosque muy húmedo subtropical y bosque muy húmedo montano bajo; las especies arbóreas más comunes son el Cedro, Bálsamo, Copinol, Cortés Negro, Pepeto, Madre de Cacao, Roble, Nance y otros.
Demografía:	Según el censo de 2007, la población de Santa Tecla es de 121 mil 908 habitantes.

Fuente: Wikisource contiene obras originales de o sobre el Decreto de fundación de la ciudad de Nueva San Salvador.
 Elaborado por equipo de trabajo

Cuadro N° 2:

Sucesos ocurridos en el municipio de Santa Tecla:

1850-1900	<ul style="list-style-type: none"> • Nombramiento de Santa Tecla como capital de El Salvador • Ruinas del convento de Belén • Iglesia del cantón El Limón
1901-1950	<ul style="list-style-type: none"> • Iglesia Nuestra Señora del Carmen • La Erupción del Volcán de San Salvador en 1917 • El Levantamiento Campesino de 1932 • Escuela Margarita Durán • Escuela Daniel Hernández • Fiesta Del Niño Jesús de Belén • La Cruz Misionera del Cantón Los Amates • Fiesta de Candelaria Cantón Matazano
1951-1990	<ul style="list-style-type: none"> • Monumento Centenario de la Ciudad • Iglesia María Auxiliadora • La Casa de la Cultura • Altar de Rezos en Ayagualo • Celebración de San José • Fiesta del Maíz
1991-1999	<ul style="list-style-type: none"> • El Adoratorio Perpetuo al Santísimo
2000-2003	<ul style="list-style-type: none"> • El Terremoto del 13 de enero del 2001 en El Cantón Los Amates
2004-2007	<ul style="list-style-type: none"> • Monumento a la Sierva de Dios Madre Clarita • Monumento a Santa Tecla • Diagnostico Cultural • Imagen de Santa Tecla
2008-2011	<ul style="list-style-type: none"> • Antiguo Palacio Municipal

Fuente: Wikisource contiene obras originales de o sobre el Decreto de fundación de la ciudad de Nueva San Salvador
Cuadro elaborado por equipo de trabajo.

B. GENERALIDADES DEL SECTOR TRANSPORTE DE CARGA.

1. Definición de transporte:

“La palabra transporte proviene del latín trans, “al otro lado” y portaré, “llevar”, por lo que tomando los elementos esenciales se considera que transporte se refiere al traslado de personas o bienes de un lugar a otro. Dentro de esta definición se incluyen numerosos conceptos entre los cuales los más importantes son: infraestructuras vehículos y operaciones”².

2. Definición de Transporte de carga.

“Es la operación de tránsito aduanero, mediante el cual se efectúa el transporte de mercancías o personas a nivel local y de un país a otro y que son sometidos a varias actividades materiales y legales (controles aduaneros)”³.

3. Importancia del transporte de carga.

Es importante destacar que el Transporte de Carga representa un porcentaje significativo dentro del área de servicios y del comercio en El Salvador, toda la actividad de transporte registro una contracción anual de -6.0% y uno de los aspectos más relevantes que deben conocer los usuarios, es la incidencia en los costos que tiene, los riesgos que representa el traslado de una mercadería, y las tareas operacionales tales como de carga, descarga, manipulación de la mercancía, logística y trámite; que la misma operatividad produce.

²<http://ingaiscivil.galeon.com/vacaciones1822510.html>

³<http://www.monografias.com/trabajos88/transporteinternacional/transporteinternacional.shtml#clasifica>

Al momento de seleccionar el medio de Transporte de Carga, vía aérea y terrestre uno de los temas claves que se deben tener en cuenta, es el tipo de transporte que se va a utilizar ya que cada uno de éstos posee sus características propias que se relacionan directamente con:

- Su empaque y embalaje;
- La urgencia en el envío de la misma;
- El grado de manipulación que va a tener dicha carga;
- La disponibilidad del medio de transporte elegido.

La tendencia moderna exige eficiencia al transporte de carga en lo referente a:

- El aumento de la capacidad de carga;
- El aumento de la velocidad;
- El uso del contenedor;
- La mejor organización y racionalidad en el uso de los medios y la mejora en la infraestructura de servicios.

4. Factores del transporte de carga

En los medios de transporte de carga aéreo y terrestre, intervienen factores vinculados al tipo de transporte, que son de relevancia y se deben de considerar por los usuarios, para realizar la contratación de cualquier modalidad de transporte:

- Lugar de procedencia
- Costo del medio
- Peso y Volumen de la mercancía
- Resistencia de la mercancía
- Restricciones para el manejo de la mercancía

5. Clasificación del transporte de carga según Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU).

“La CIIU clasifica el transporte de carga por carretera de la siguiente forma:

Jerarquía

- Categoría de tabulación: H – Transporte y almacenamiento
- División: 49 - Transporte por vía terrestre y transporte por tuberías
- Grupo: 492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre
- Clase: 4923 - Transporte de carga por carretera”⁴

Nota explicativa

En esta clase se abarca todas aquellas actividades del transporte de carga por carretera, además se incluyen las actividades de mudanzas, alquiler de camiones con conductor y el transporte de carga en vehículos de tracción humana o animal.

Las actividades que no se encuentran incluidas en esta clasificación son:

- Transporte de troncos en el bosque, como parte de las actividades de explotación maderera.
- Distribución de agua mediante camiones.
- Explotación de estaciones terminales para la manipulación de la carga.
- Servicios de embalaje y empaquetado con fines de transporte.
- Actividades postales y de mensajería.
- Transporte de desechos como parte integrante de las actividades de recogida de desechos.

⁴<http://aplicaciones.digestyc.gob.sv/Clasificadores/Sistema/Documentos/DocumentoCLAEES.pdf>

6. Impacto del sector Transporte de Carga en la Economía de El Salvador.

“El sector transporte de carga tiene una gran incidencia en la economía nacional debido a que juega un papel fundamental en el abastecimiento de materias primas y la distribución de productos terminados desde el productor hasta el consumidor final.

Las empresas dedicadas al transporte de carga han tenido muchas dificultades para enfrentar la difícil situación que enfrenta la economía a nivel nacional e internacional, lo cual influye en los precios de los combustibles, lubricantes, mano de obra, tasas de inflación, etc.”⁵

En el rubro de Mudanzas, desde hace 3 años aproximadamente, la tendencia ha sido en servicios de exportación, los cuales se han dado por diferentes factores, como lo son:

- Otorgamiento de visas de trabajo en otros países para puestos ejecutivos
- Terminación de servicio para diplomáticos extranjeros
- Situación de inseguridad en El Salvador, la cual hace que muchos inversionistas y personas extranjeras retornen a su país de origen.
- Salvadoreños buscando países desarrollados para vivir.

Debido a las razones anteriores, se ha investigado que existe una mayor cantidad de servicios de exportación que de importación.

De acuerdo a estos datos, es evidente que la economía se ve muy afectada en el país ya que no hay personas que deseen mudarse a El Salvador e invertir su capital, así mismo es poco probable que las personas deseen vivir por un tiempo en el país, por la inseguridad que país presenta.

⁵Desarrollo de una Propuesta para mejorar la productividad del Sector Transporte de Carga de El Salvador/ Tesis de Universidad de El Salvador, Facultad de Ingeniería y Arquitectura/ Autor: Ángel Valladares Abarca./ Año 2,009

C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA TRANSPORTEMOS, S.A. DE C.V.

1. Antecedentes.

Transportemos, S.A. de C.V., o COMCA International (Compañía de mudanzas Centroamericana) como es conocida por su nombre comercial, “cuenta con más de 47 años de experiencia en el mercado salvadoreño, gracias a las alianzas estratégicas con empresas de gran prestigio, alto nivel y afiliación a diversas instituciones internacionales como IAM (International Association of Movers), LACMA (Latin American & Caribbean Movers Association), y AMSA (American Moving and Storage Association) que han permitido ofrecer un servicio vía aérea, marítima y terrestre de primer nivel con tarifas altamente competitivas logrando así obtener una significativa presencia en el mercado internacional.

Es una empresa de soluciones logísticas en transporte y distribución que opera en El Salvador desde 1967 su giro principal es servicio de transporte. La empresa fundada por Napoleón Martínez Altamirano y su esposa Cecilia de Martínez y se ha caracterizado por brindar servicios de calidad en las ramas de las mudanzas internacionales y se ha ido consolidando como la empresa de capital nacional líder en el servicio de transporte, almacenaje y mudanzas. Cinco años más tarde, en 1972, se inició servicio terrestre para PANAM entre Guatemala y El Salvador”.

Desde entonces se prestan servicios de mudanzas para personas particulares, compañías y cualquier cliente en general. Abarca las operaciones de manipulación, carga y transporte tanto de mudanzas locales como internacionales.

El servicio de mudanza de residencia y de oficinas se extiende hacia cualquier parte de El Salvador, otorgando un servicio completo desde la planificación en

origen y entrega en destino. La mudanza local no se limita únicamente al transporte de menaje o mobiliario y equipo de oficina, debido a que cuenta con el servicio de empaque para que el usuario no tenga que preocuparse por empacar sus pertenencias, porque cuenta con la venta de material necesario y de mejor calidad para el debido embalaje.

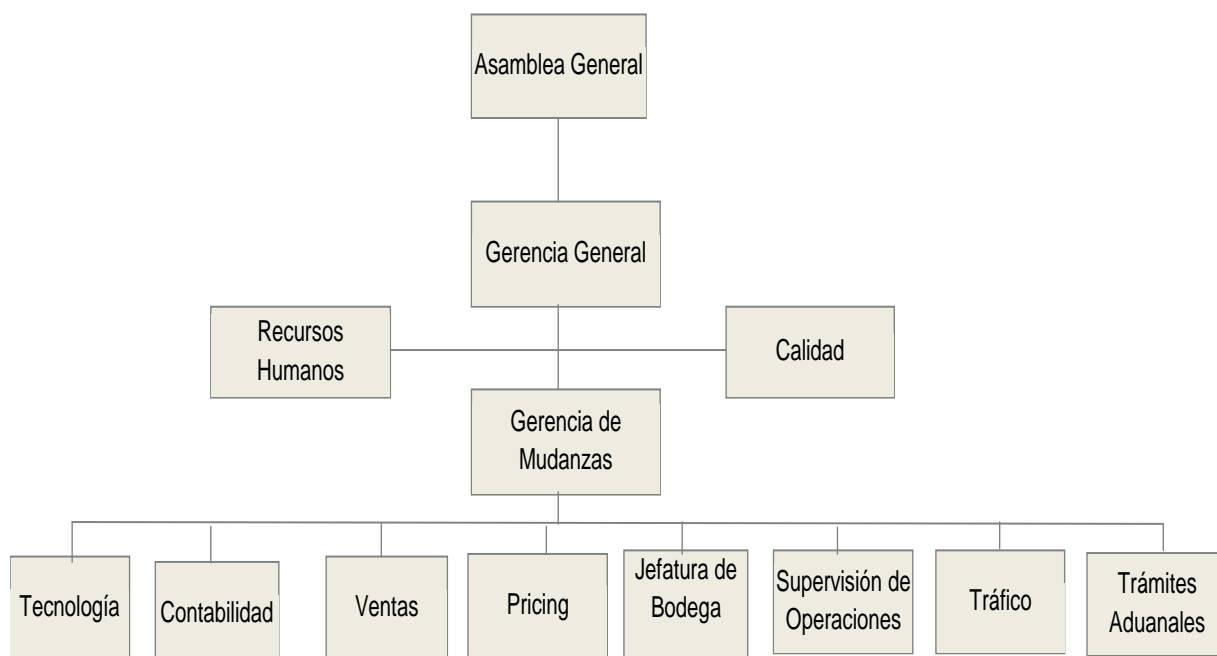
Para las mudanzas internacionales se hacen estimaciones del costo del servicio y estas son elaboradas después de una inspección de la residencia del cliente. A su vez, se trabaja de la mano con el cliente asesorando sobre la manera más viable de transportar sus pertenencia, rutas, tiempos, transportes etc. Posteriormente, con la información una vez recolectada se gestiona la logística con los agentes en el lugar de destino, Compañías Navieras, Líneas Aéreas, Transportistas, asegurando un mejor servicio y al costo más razonable.

Además de ofrecer el servicio de transporte de bienes internacionalmente, la empresa el servicio de “Relocation”, el cual consiste en garantizar la integración absoluta de un individuo y su familia en todo el territorio Salvadoreño con el objetivo de hacer sentir al cliente como en su casa. Este servicio facilita y proporciona la gestión y asesoría necesaria para se reduzcan las complicaciones que podrían surgir al momento de tener que mudarse y así lograr satisfacción, concentración y seguridad en el proceso de adaptación.

En el rubro de Mudanzas, desde hace 3 años aproximadamente, la tendencia ha sido en servicios de exportación; la empresa no ha sido la excepción, sin embargo a pesar que sus ventas no tienen una disminución tampoco se refleja un incremento significativo en los servicios internacionales como locales, esta falta de agresividad se debe a la poca oferta que existente en el mercado.

2. Estructura organizativa

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TRANSPORTEMOS, S.A. DE C.V.



Fuente: Organigrama proporcionado por Gerente de Recursos Humanos

3. Filosofía empresarial.

A continuación se detalla cada uno de los elementos que están contenidos actualmente en la filosofía empresarial⁶ de Transportemos S.A. de C.V.:

Visión Institucional

“Ser la mejor opción como facilitadores del comercio internacional en la región”

⁶<http://www.comca.com.sv/quienes-somos.html>

Misión Institucional

“Brindamos soluciones logísticas con servicios de clase mundial”

Política Institucional

“En COMCA, estamos comprometidos con ser la empresa de logística, transporte y mudanza de mayor confianza en el Mercado, dando soluciones eficaces a través de procesos efectivos y recurso humano altamente calificado; trabajamos permanentemente en la mejora continua de nuestra organización promoviendo una cultura de calidad y seguridad a todo nivel.

Valores Institucionales

“**Respeto:** Nos desempeñamos en un ambiente agradable y en armonía, valorando a nuestros compañeros, clientes y proveedores”.

“**Compromiso con calidad:** Ofrecemos siempre lo mejor de nosotros mismos”.

“**Honestidad:** Siempre hacemos buen uso de lo que se nos confía”

“**Servicio:** El cliente es y será la razón de ser nuestra empresa”.

“**Responsabilidad:** Cumplimos con nuestras decisiones, compromisos y obligaciones para con nuestros clientes, empresas, familia y sociedad”.

4. Marco legal

Constitución de la República de El Salvador

TITULO V: ORDEN ECONOMICO

Art. 101.- El orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano.

El Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentará los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores.

Art. 102.- Se garantiza la libertad económica, en lo que no se oponga al interés social.

El Estado fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país.

Ley de Transporte de Carga por Carretera

Art.1.-La presente Ley tiene por objeto establecer el marco legal, organizacional, y técnico en materia de transporte de carga por carretera, a todos los vehículos de carga o combinaciones de ellos, que circulan por las carreteras de la República de El Salvador.

Art. 2.- La presente ley se aplicará a los vehículos de carga o combinación de ellos que llenen los requisitos establecidos por la presente Ley, que circulen por las carreteras de la República de El Salvador, tanto en lo referente a su peso y dimensiones, como a los requerimientos a cumplir para el transporte de materiales peligrosos, productos agrícolas, y a las restricciones en las

operaciones de carga, descarga y traslado de productos en la red vial, y todo lo relacionado en materia de transporte de carga.

Esta ley también se aplicará al transporte internacional de carga por carretera con destino al país y en régimen de tránsito internacional; se podrá permitir únicamente, que lo efectúen vehículos con placas de los países centroamericanos.

Se permitirá la circulación de vehículos con placas de otra nacionalidad diferente a la de los países centroamericanos, en los semi-remolques: chasis, plataformas, furgón y lowboy, únicamente para cargas con destinos u origen de los puertos de salida o entrada para productos procedentes fuera del Mercado Común Centroamericano y con destinos hacia El Salvador o en tránsito para cualquier país de la región de centroamericana. Este mismo trato será aplicado para las cargas de exportaciones que se originan en El Salvador.

En los casos de los dos incisos anteriores, los equipos deberán portar obligatoriamente y mostrar los documentos de matrícula o documento de circulación debidamente autorizado y vigente. En el caso de vehículos con placas de otras nacionalidades diferentes a los de los países centroamericanos se permitirá su circulación con el documento de Admisión Temporal de Equipos (ATC) extendido por el representante.

Art. 3.- Sólo los vehículos con placas salvadoreñas podrán transportar carga de mercaderías o materiales dentro del territorio nacional, cuyo origen y destino se encuentre dentro del mismo.

Para efectos del inciso anterior, los transportistas con vehículos con placas de países centroamericanos deberán comprobar, cuando así se les solicite en las estaciones de control, que transportan mercancías en régimen de tránsito internacional por medio de su documento aduanero internacional en vigencia correspondiente.

Reglamento De Transporte Terrestre De Carga

Art. 1.- El presente Reglamento tiene por objeto desarrollar los principios de la ley en relación al servicio de transporte de carga en sus diferentes modalidades, y los vehículos utilizados para tal actividad que circulan por las vías terrestres de la República de El Salvador.

El servicio de transporte de carga en sus diferentes modalidades no será objeto de concesión ni de licitación pública en razón de su naturaleza, las excepciones a esta disposición están especialmente señaladas.

Art. 2.- Para los efectos de este Reglamento se entiende por:

- i. **Bulto:** Volumen o tamaño de una cosa.
- ii. **Camión:** Vehículo que sirve para el transporte de cargas pesadas, con peso bruto vehicular mayor o igual a 4TN.
- iii. **Capacidad:** Cantidad máxima de peso con volumen de cargas, que está habilitado para soportar un vehículo de3carga, según el fabricante.
- iv. **Capacidad máxima permisible:** Es el peso máximo con el que se permite circular a los vehículos que transportan carga por las vías terrestres del país, de acuerdo a lo establecido en la tabla de pesos y dimensiones que se encuentra, en el presente reglamento.
- v. **Carga:** Todo aquel producto o mercancía que se traslada de un lugar a otro por medio de un vehículo que transporta carga.
- vi. **Carga agrícola:** Todo aquel producto o mercancía perteneciente a la agricultura y se traslada en vehículos que prestan el servicio de transporte de carga.

- vii. **Carga perecedera:** Todo aquel producto o mercancía destinada a perecer si no es trasladado correctamente y se traslada en vehículos que prestan el servicio de transporte de carga.
- viii. **Carga internacional:** Todo aquel producto o mercancía que se traslada de un país extranjero al territorio nacional o viceversa y se traslada en vehículos que prestan el servicio de transporte de carga.

Ley Orgánica de la Dirección General de Aduanas.

La primera figura que dio origen al control del tráfico internacional de mercancías fue la de la Dirección General de la Renta de Aduanas, organismo creado por Decreto Legislativo N° 43, de fecha 7 de mayo de 1,936 y publicado en el Diario Oficial N° 104, Tomo N° 120, del 12 del mismo mes y año. Dicha Ley fue perdiendo vigencia y fue necesario que la Dirección General de la Renta de Aduanas contara con una normativa que le permitiera cumplir sus atribuciones y funciones de ente facilitador y contralor de la recaudación tributaria generada por la actividad proveniente del comercio internacional. Además, fue necesario armonizar la legislación interna con la normativa establecida por los instrumentos de la integración económica centroamericana, entre ellos el Código Aduanero Único Centroamericano (CAUCA) y su reglamento (RECAUCA), los Tratados, Convenios y otros instrumentos relacionados al comercio de mercancías. Por lo tanto, a iniciativa del Presidente de la República y por medio del Ministerio de Hacienda, se promulgó la Ley Orgánica de la Dirección General de Aduanas por decreto legislativo N° 903, publicado en el Diario Oficial N° 8, Tomo N° 370, con fecha 12 de enero de 2,006. El objeto de esta ley es el de establecer los objetivos y funciones de la Dirección General de Aduanas, así como definir su estructura orgánica y funcional, establecer su competencia y autonomía.

Ley de la Simplificación Aduanera.

Surgida por decreto legislativo N° 529, de fecha 13 de enero de 1,999 y publicada en el Diario Oficial N° 23, Tomo 342, el 3 de febrero de 1,999. Su objeto es el de establecer el marco jurídico básico para la adopción de mecanismos de simplificación, facilitación y control de las operaciones aduaneras, a través del uso de sistemas automáticos de intercambio de información.

Ley de Tránsitos Terrestres Internacionales.

La Ley de Tránsitos Internacionales vigente, tuvo como origen la Resolución N° 64-98 emitida por el Consejo de Ministros Responsables de la Integración Económica y Desarrollo Regional (COMRIEDRE) el 19 de enero de 1,998, en el cuál se establecía un mecanismo de tratamiento recíproco y no discriminatorio para el servicio de transporte de carga entre los seis Estados del Protocolo de Tegucigalpa, adoptando para la regulación de esas relaciones recíprocas el Reglamento sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional y el Formulario de Declaración. A partir de esta resolución y considerando el desarrollo de un marco legal que controlaría los servicios de transporte internacional de carga terrestre a través del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Panamá, el COMRIEDRE emite el 16 de marzo de 2,001 la Resolución 65-2001 en la que resuelve establecer un mecanismo de tratamiento recíproco y no discriminatorio para el servicio de transporte de carga entre Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, que comprenderá lo siguiente:

- a) Plena libertad de tránsito a través de sus territorios para los medios de transporte de carga terrestre de mercancías procedentes de o destinadas a cualquiera de los Estados Miembros.

Esta resolución entró en vigencia a los 30 días posteriores a su emisión, derogando automáticamente a la 64-98.

Ley de Servicios Internacionales (LSI).

La Ley de Servicios Internacionales es una apuesta para convertir a El Salvador en un Centro de Servicios Logísticos y de Distribución Internacional, atendiendo las tendencias del comercio mundial y las exigencias de los Tratados de Libre Comercio. Como aspectos legales, esta ley es originada por Decreto Legislativo N° 431, de fecha 11 de octubre de 2,007 y publicada en el Diario Oficial No. 199, Tomo N° 377, el 25 de octubre de 2007. Su objeto es el de regular el establecimiento y funcionamiento de parques y centros de servicio, así como los beneficios y responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren u operen en los mismos. El reglamento de la LSI fue emitido por el ejecutivo bajo decreto N° 131, de fecha 4 de diciembre de 2,008 y publicado en el Diario Oficial N° 235, Tomo 381, el 12 de diciembre de 2,008. Su propósito es desarrollar las normas y procedimientos de la Ley de Servicios Internacionales en lo relativo al funcionamiento y establecimiento de parques, usuarios y centros de servicio; con el propósito de propiciar inversión, empleo, diversificación de exportaciones y el desarrollo de servicios destinados hacia el exterior.

Aspectos Técnicos definidos en la LSI.

- a) parque de Servicios: Área delimitada que formando un solo cuerpo, se encuentra cercada y aislada, sin población residente, donde los bienes que en ella se introduzcan y los servicios que se presten, se consideran fuera del territorio aduanero nacional, con respecto a los derechos e impuestos de importación, dentro de la cual y bajo la responsabilidad de un administrador autorizado, se establezcan y operen varias empresas dedicadas a la prestación de servicios bajo los términos y condiciones regulados por esta Ley.

- b) Mercancías destinadas: Son aquellas mercancías que una persona natural o jurídica, nacional o extranjera, notifica, envía, entrega y/o consigna al usuario directo calificado para recibir, manejar o distribuir sus inventarios en un parque de servicios.
- c) Transportista principal o Carrier: Es aquél que realiza el transporte de las mercancías o bajo su responsabilidad se efectúe el mismo, y en razón de la cual emite el manifiesto general de carga máster o documento de transporte correspondiente, para ser presentado a las autoridades aduaneras salvadoreñas.
- d) Compañía naviera o agente naviero: Es la persona natural o jurídica que actúa en nombre del Transportista Principal o Carrier, como mandatario o comisionista mercantil, estando facultado para presentarle frente a terceros y ante autoridades portuarias y aduaneras.

Base legal para la Importación de menaje de casa (Información de Ministerio de Hacienda):

Artículos 115 del Código Aduanero Uniforme Centroamericano, 584 y 586 del Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano, 31 de la Ley de Equipajes de Viajeros Procedentes del Exterior, 15 y 16 del Reglamento de la Ley de Equipajes de Viajeros Procedentes del Exterior, 21 letra a) del Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano, Decreto Legislativo N° 45 Diario Oficial N° 148, Tomo N° 324 del 15 de agosto de 1994, Ley Especial para Residentes Rentistas y su Reglamento. DACG No. DGA- 018-2011, Ley de Simplificación Aduanera y Ley Especial para Sancionar Infracciones Aduaneras.

Requisitos.

Todo salvadoreño que cumpla con los requisitos que exigen las leyes, podrá introducir al país su Menaje de Casa con exención de tributos.

El Menaje de Casa según la Ley está compuesto por: los enseres y artículos de los hogares nuevos o usados, en cantidades y características que permitan determinar que serán destinados para uso doméstico (artículo 115 CAUCA).

Según el artículo 31 de la Ley de Equipaje de Viajeros procedente del Exterior, la importación del Menaje de Casa es aplicable únicamente a los salvadoreños domiciliados en el extranjero que regresan definitivamente al país, el valor en aduana de los bienes exentos de pago de derechos e impuestos no deberá superar los Quince Mil Dólares de los Estados Unidos de América (\$15,000.00), al excedente de dicho monto, se le cobrarán los derechos e impuestos respectivos.

Condiciones para gozar de la exención:

- a. Certificación conferida por la Dirección General de Migración y Extranjería sobre la permanencia del viajero en el extranjero por un plazo de 24 o 36 meses, según aplique.
- b. Se considera que no haya habido interrupción en la residencia cuando el retornante hubiere realizado viajes ocasionales a El Salvador, por periodos no mayores de treinta días calendario por cada ingreso al país.
- c. Pasaporte o documento de identidad expedido por el organismo competente (se presentará sólo para su verificación).

Cuando el retornante se ampare al plazo de 24 meses, a que se refiere el artículo 21 del Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano, únicamente gozará de la exención de los Derechos Arancelarios a la Importación (DAI), por lo que deberá hacerse efectivo el cobro

del IVA; para gozar de la exención de los Derechos Arancelarios y del IVA, a que se refiere el artículo 31 de la Ley de Equipaje de Viajeros Procedentes del Exterior, deberá haber residido en el extranjero un mínimo de tres años (lo cual deberá comprobar con la certificación que establece el literal a).

Requisitos:

- a. Lista detallada de los bienes con sus respectivas cantidades y valores de los bienes usados, los cuales se valorarán de acuerdo a los valores de referencia debidamente autorizados y publicados por la Dirección General de Aduanas.
- b. Conocimiento de Embarque, Guía Aérea, Carta de Porte, según el medio de transporte utilizado.
- c. Factura Comercial de los bienes nuevos cuando sea procedente.

La Aduana procederá a efectuar de oficio la Declaración de Mercancías, a solicitud escrita del interesado de manera personal o éste podrá presentarla a través de un Agente Aduanal.

Para el despacho del Menaje de Casa que cumpla con los requisitos anteriores se utilizará el Código Arancelario 9801.00.20.

Cuando el salvadoreño retornante no cumpla con los requisitos del Menaje de Casa o corresponde a una persona natural de otra nacionalidad, deberá clasificarse cada artículo en el inciso arancelario que le corresponde y pagar los derechos e impuestos aplicables al mismo, la misma disposición aplicará a los extranjeros que ingresen su Menaje de Casa.

En el caso que la Aduana elabore la Declaración de Mercancías de oficio, el Contador Vista deberá elaborar la respectiva Declaración tomando en cuenta lo siguiente:

1. La clasificación arancelaria de las mercancías se realizará de manera general por grupos o tipos de productos como por ejemplo: Ropa, sin detallar cada prenda y se aplicará el arancel mayor al grupo de bienes, utilizando para este caso el arancel electrónico con el objeto de simplificar el proceso.
2. La Declaración de Mercancías se elaborará en base al detalle presentado por el consignatario de las mercancías.
3. Las mercancías usadas la cuales se valorarán de acuerdo a los valores de referencia debidamente autorizados y publicados por la Dirección General de Aduanas.
4. Se respetará la Gestión de Riesgo determinada por el Sistema sin perjuicio que el Administrador de Aduanas pueda aplicar la potestad aduanera según los procedimientos respectivos y la legislación aduanera vigente.

Diplomáticos Extranjeros Acreditados ante el Gobierno de El Salvador:

Previo a gozar de la exención de la importación de su Menaje de Casa, deberá presentar la Franquicia Diplomática con la autorización de Relaciones Exteriores y de la Dirección General de Aduanas.

Diplomáticos Salvadoreños Retornante de forma definitiva al país:

Previo a gozar de la exención de la importación de su Menaje de Casa, deberá presentar la autorización y Visto Bueno del Ministerio de Relaciones Exteriores y de la Dirección General de Aduanas.

Residentes Rentistas:

Previo a gozar de la exención respectiva para la importación de su Menaje de Casa, deberá presentar la franquicia autorizada por la Dirección General de Aduanas, con un valor CIF que no exceda de VEINTE MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (\$20,000.00), podrá hacer uso de este derecho una sola vez.

D. GENERALIDADES SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Planeación estratégica.

a. Definición.

“La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas”⁷. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

La Planeación Estratégica ayuda a que las empresas tengan claros sus objetivos y así puedan definir un programa de acciones para realizarlos.

La planeación estratégica nos ayuda a identificar oportunidades basándonos en experiencias vividas, analizando los factores críticos de éxito los cuales podemos atacar para mejorar ya sea a corto, mediano o largo plazo.

b. Importancia.

“La planeación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos”⁸. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la

⁷<http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

⁸http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre_455218/

mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

c. Proceso de la planeación estratégica⁹.

Declaración de la misión.

Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del negocio y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico.

Visión de los negocios.

Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un estado positivo de tensión, entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño). También puede ser una fuente de inspiración, un llamado que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización.

Diagnóstico estratégico externo.

Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del

⁹Chiavenato, Idalberto, 2011, Capítulo 2 Proceso de la planeación estratégica, Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones 2° Edición, pág. 45 a 47, México, Editorial McGraw Hill.

entorno que influyen en las organizaciones. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas.

Diagnóstico estratégico interno.

Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a efecto de crear las condiciones para formular estrategias que representen la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa. La alineación del diagnóstico externo y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios.

Determinantes del éxito.

La inclusión de la evaluación de las determinantes del éxito en el proceso de la planeación estratégica fue propuesta por Ansoff en 1980. Este recurso metodológico representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de la competencia. Éstas buscan evidenciar cuestiones realmente críticas para la organización, mismas que emergen de los elementos del análisis que se ha realizado aplicando el modelo FODA. Las determinantes del éxito también son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas de los negocios.

Definición de los objetivos.

Algunos autores incluyen los objetivos en el proceso de formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Harvard, y otros trabajan la definición de los objetivos como parte separada de la formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Ansoff. Sea como fuere, la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o la urgencia.

Formulación de estrategias.

Existen dos Concepciones de la formulación de estrategias. Según una concepción, la formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter, el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales. Por otra parte, Freeman considera que la formulación de las estrategias traduce la forma de relacionarse de la organización y de construir "puentes" entre ella y sus grupos de influencia (stakeholders) y dice que las estrategias formuladas sólo tendrán éxito si satisfacen las necesidades de esos grupos.

Desempeño estratégico.

El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con sólo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar y los recursos. Lo anterior exige que se abarquen todas las áreas de toma de decisiones de la organización, una racionalidad formal en el proceso de la toma de decisiones y un firme control sobre el trabajo, todo ello traducido por el gobierno corporativo el cual ofrecerá la transparencia que se necesita en las relaciones con los diferentes grupos de interés. Es preciso considerar el efecto de las decisiones en el contexto mayor y sus implicaciones en cuanto a la responsabilidad social de la organización.

Auditoria del desempeño y resultados.

Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado.

La reevaluación de las estrategias es resultado un proceso de mediación de los diversos grupos de interés y del análisis de indicadores del desempeño de cada estrategia implementada.

d. Definición de Plan Estratégico

“El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo”¹⁰.

Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concretizan las decisiones que orientarán la gestión de las empresas.

e. Objetivos del plan estratégico

- Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.
- Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

¿Para qué hacer un plan estratégico?

- Para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

¹⁰<http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

- Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas absorben tanto que no dejan ver más allá de mañana. Este proceso “obliga” a hacer una “pausa necesaria” para examinar la organización y si verdaderamente tiene un futuro concreto.

¿A qué preguntas responde un plan estratégico y cuál es su contenido?

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la *Misión*.
- ¿A dónde deseamos ir?: *Visión* estratégica.
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: *Proposiciones; Objetivos estratégicos*.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: *Plan de acción; Reglamento de evaluación*.

Estructura del plan estratégico

- **Presentación:** muestra generalizadamente el contenido del documento.
- **Introducción:** muestra sintéticamente las partes más sobresalientes del documento en cuestión.
- **Misión y Visión:** son las declaraciones de cómo está la empresa en este momento y como visualiza estar en un futuro.
- **Análisis de la situación actual:** es el resultado del diagnóstico interno y externo de la empresa.
- **Formulación de estrategias:** es la parte derivada del análisis de la situación en la que se encuentra la organización, para establecer los cursos de acción pertinentes para la consecución de los objetivos propuestos.
- **Plan de acción:** son las directrices que guiaran hacia la consecución de las metas y objetivos propuestos por la organización.

Una vez elaborado el plan estratégico, es aconsejable que circule con el fin de que sea revisado por los distintos participantes antes de su redacción definitiva. En este punto la comunicación juega un papel muy importante para que todos los niveles de la organización estén al tanto de los nuevos cambios.

2. El análisis del marco industrial.

“El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. De este análisis resulta la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y la rivalidad en una industria, es decir, que tan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad”¹¹.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad. Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de compañías de nuevo ingreso, y la intensidad de la competencia entre rivales, y también comprende 2 fuerzas de competencias horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los compradores.

a. La amenaza de las compañías de nuevo ingreso.

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea el ingreso de las nuevas

¹¹https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

compañías, mayor será la amenaza. Por ejemplo, si se monta un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores en ese mercado.

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costos independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Barreras a la entrada

b. El poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, entre otros aspectos. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Tendencia del comprador a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución.

Información basada en los productos que son más propensos a la sustitución, como los productos en línea que pueden sustituir fácilmente a los productos materiales.

- Producto de calidad inferior
- La calidad de la depreciación es aceptable moderadamente

c. El poder de negociación de los compradores.

Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que les dan el poder de negociación a sus clientes.

d. La amenaza de productos sustitutos.

Como en el dilema de la tercera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas son muy difíciles de copiar, por lo que permiten fijar los precios de forma arbitraria y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

Se pueden mencionar los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.

- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

e. La intensidad de la competencia entre rivales.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores tiende a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector, bajo el supuesto que hay menos competidores en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

3. El análisis FODA.

a. Definición.

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades que dan como resultado el diagnóstico de la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas”¹². Constituye una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización actuando como objeto de estudio en determinado tiempo.

b. Análisis en la situación interna.

En este apartado surgen dos tipos de elementos o factores primordiales: los aspectos positivos de la unidad productiva que denominamos como fortalezas y los aspectos negativos de la unidad productiva que denominamos debilidades. “El análisis interno da a los encargados de tomar las decisiones estratégicas un inventario de las capacidades y recursos de la organización, así como de sus niveles de desempeño general y funcional”¹³. En el siguiente cuadro se

¹²<http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=133>

¹³Bateman/Snell, 1999, Capítulo 4: Planeación y administración estratégica, Administración: Una ventaja competitiva 4° Edición, pág. 142, México, Mc Graw Hill.

ejemplifican algunos de los principales componentes del análisis de recursos internos:

Cuadro N°3. Análisis de recursos internos

COMPONENTES INTERNOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Análisis Financiero	Aspectos	
Examina las fuerzas y debilidades financieras a través de estados financieros tales como un balance y una declaración de ingresos y compara las tendencias con cifras históricas y de la industria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existen recursos suficientes para atender las obligaciones pendientes. ✓ Existen muchas deudas y la empresa está morosa con los bancos. ✓ No hay suficiente capital de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hay suficiente capital de trabajo. ✓ Se cuenta con financiamiento y buenas relaciones con bancos. ✓ Los recursos económicos son suficientes para cubrir las obligaciones.
Evaluación de Recursos Humanos	Aspectos	
Analiza las fuerzas y debilidades de todos los niveles de la administración y de los empleados y se enfoca en actividades clave de recursos humanos, que incluyen: reclutamiento, selección, colocación, capacitación, relaciones laborales, compensaciones, promociones, evaluaciones, calidad de la vida laboral y planeación de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hay malas relaciones entre la gerencia y los trabajadores. ✓ Existe indefinición de funciones y responsabilidades ✓ No existen normas claras a seguir. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen buenas relaciones entre la gerencia y los trabajadores. ✓ Hay clara definición de funciones y responsabilidades ✓ Existen normas claras a seguir.
Auditoría de Marketing	Aspectos	
Analiza las fuerzas y debilidades de las principales actividades de marketing e identifica mercados, segmentos clave de mercados y la posición competitiva de la organización en mercados clave.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hay escasa relación con los clientes. ✓ Se depende de pocos compradores y los precios son muy bajos. ✓ Existen quejas sobre la calidad y variedad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La relación con clientes es permanente y sin conflictos. ✓ Los precios son adecuados y permanentes. ✓ Los productos tienen muy buena aceptación por su variedad y calidad.
Análisis de Operaciones	Aspectos	
Analiza las fuerzas y debilidades de las actividades de manufactura, producción o servicio de entrega de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maquinaria con fallas periódicas. ✓ Tecnología demasiado atrasada. ✓ Productos y/o servicios de calidad deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adecuado estado de la maquinaria. ✓ Tecnología adecuada para los procesos productivos. ✓ Buena calidad de productos y/o servicios.
Análisis de otros recursos internos	Aspectos	
Estudia, según se requiera y convenga, las fuerzas y debilidades de otras actividades de la organización, tales como investigación y desarrollo, sistemas de administración de la información, ingeniería, compras y control.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se llevan controles de los costos de producción. ✓ Los estados financieros se llevan con meses de atraso. ✓ No se lleva al día el control de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe un buen sistema de control de los costos de producción. ✓ Los estados financieros están al día. ✓ Se lleva un aceptable sistema de control de inventarios.

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

Recursos y Capacidad Clave.

“Los recursos constituyen elementos de entrada para la producción que se pueden acumular en el transcurso del tiempo para mejorar el desempeño de una empresa”¹⁴. Los recursos se pueden clasificar de forma general en dos tipos: el primero son los activos tangibles y el segundo los activos intangibles. Un efectivo análisis interno da como resultado un panorama más claro de cómo una empresa puede competir a través de sus recursos los cuales constituyen una fuente de ventaja competitiva solamente bajo estas condiciones:

1. Si el recurso es instrumental para crear valor para el cliente.
2. Los recursos son una fuente de ventaja si son raros y no están disponibles en la misma medida para todos los competidores.
3. Los recursos son difíciles de imitar.
4. Los recursos de la empresa están bien organizados.

Si los recursos cumplen con las condiciones anteriores, estos se pueden considerar las capacidades clave de la empresa. En otras palabras, una capacidad clave es algo que hace a una empresa mejor que sus competidores. Generalizando, competencia clave es el conjunto de habilidades o destrezas en alguna actividad, y no solamente un activo tangible o intangible.

c. Análisis en la situación externa.

En la situación externa o ambiente externo que rodea a la unidad productiva se plantean dos tipos de elementos: los elementos positivos que pueden influenciar a la unidad productiva a la que denominaremos oportunidades; y a los elementos negativos del ambiente que pueden representar obstáculos a la unidad productiva la denominaremos amenazas.

¹⁴Bateman/Snell, 1999, Capítulo 4: Planeación y administración estratégica, Administración: Una ventaja competitiva 4° Edición, pág. 142, México, Mc Graw Hill.

En el cuadro N° 4 se enumeran algunas de las actividades importantes en un análisis ambiental. Este inicia con el análisis de la industria, seguido de la evaluación de los intereses de las personas en pro a la empresa. El análisis ambiental debe contener también otros aspectos tales como la situación macroeconómica y los factores tecnológicos. Es por ello que una tarea fundamental en este tipo de análisis es la de realizar pronósticos de las tendencias futuras, ya que esta técnica de pronóstico va desde un juicio sencillo hasta complejos modelos que examinan las relaciones sistemáticas entre muchas variables.

Cuadro N° 4. Análisis ambiental externo.

COMPONENTES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis de la Industria y del Mercado	Aspectos	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Principales líneas de productos y segmentos de mercado significativos en la industria. ✓ Crecimiento de la industria: las tasas de crecimiento para toda la industria, las tasas de crecimiento para segmentos clave del mercado, cambios proyectados en los patrones de crecimiento y determinantes de este. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fuerza en la industria: amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder económico de los compradores, poder económico de los proveedores y rivalidad interna en la industria.
Análisis de Competidores	Aspectos	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Problemas económicos a uno de los principales competidores. ✓ Análisis de los competidores: metas, estrategias, fuerzas y debilidades de cada competidor importante. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventajas de los competidores: punto hasta el cual los competidores de la industria han diferenciado sus productos o servicios o alcanzado liderazgo de costos.

Análisis político y regulatorio	Aspectos	
	✓ Nivel de actividad política que emprenden las organizaciones y las asociaciones dentro de la industria para su beneficio.	✓ Legislación y actividades reguladoras con beneficios para la industria.
Análisis social	Aspectos	
	✓ Aspectos sociales actuales y potenciales que infieran en la mejora de los resultados de las empresas.	✓ Grupos de consumidores, ambientalistas y grupos activistas similares que pretendan influir en la industria.
Análisis de recursos humanos	Aspectos	
	✓ Abundancia de mano de obra calificada en la industria.	✓ Escasez de mano de obra calificada
Análisis macroeconómico	Aspectos	
	✓ Factores económicos que incrementen la oferta, la demanda, el crecimiento y la rentabilidad dentro de la industria.	✓ Incremento en la tasa de inflación del país. ✓ Incremento en las tasas de interés de los bancos
Análisis tecnológico	Aspectos	
	✓ Innovaciones recientes y potenciales que sean beneficiosas para la industria.	✓ La competencia adquiera nuevas maquinarias, nuevos procesos productivos o sistemas de comunicaciones más avanzados que los de la empresa.

Fuente: Cuadro elaborado por equipo de trabajo

d. Análisis FODA

Después del análisis de la situación interna y el ambiente externo de la unidad orgánica, quienes toman las decisiones estratégicas cuentan con la información necesaria para formular estrategias corporativas, de negocios y funcionales en la organización. A la comparación de las fuerzas, debilidades, oportunidades y

amenazas se le conoce como análisis FODA (o SWOT por sus siglas en inglés Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Este ayuda a los ejecutivos a resumir los principales hechos y pronósticos derivados del análisis interno y externo.

Figura N° 1. Análisis alternativos de la matriz FODA

Factores		Internas	
		(+) Fortaleza	(-) Debilidades
Externas	(+) Oportunidades	Análisis FO Maxi-Maxi	Análisis DO Mini-Maxi
	(-) Amenazas	Análisis FA Maxi-Mini	Análisis DA Mini-Mini

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

- El análisis DA (en el extremo inferior derecho de la figura N°1) persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse estrategia Mini-Mini.
- El análisis DO pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo una Empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.
- El análisis FA se basa en las fortalezas de la Organización para enfrentar las amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas.

- El análisis FO es la situación más deseable es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades. Ciertamente, las Empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

4. Estrategias organizacionales.

a. Definición de estrategia.

“La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. Se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”¹⁵.

Por tanto se entenderá por estrategia al conjunto de acciones anticipadas cuyo propósito sea tomar las mejores decisiones para hacer uso eficiente de los recursos que se posean y así alcanzar el logro de las metas u objetivos trazados.

b. Tipos de estrategias organizacionales.

Estrategia de nivel corporativo.

“Con una estrategia de nivel corporativo se pretende determinar en qué negocio debe o quiere estar una compañía. Refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades en el empeño en tal decisión”¹⁶. Este tipo de estrategia identifica el conjunto de negocios, mercados

¹⁵<http://definicion.de/estrategia/>

¹⁶Robbins/Coulter, 2005, Capítulo 7 Fundamentos de la Planeación, Administración 8° Edición, pág. 187 a 195, México, Editorial Pearson.

o industrias en las cuales compete la empresa y como se distribuyen los recursos entre ellas.

En este nivel existen tres clasificaciones:

- Estrategia de crecimiento: es una estrategia en la que se trata de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende.
- Estrategia de estabilidad: es una estrategia caracterizada por la falta de un cambio significativo, creando la sensación de estabilidad.
- Estrategia de renovación: son estrategias que abordan las deficiencias de la organización que producen reducciones en el desempeño. Se desglosa en dos tipos principales que son:
 - Estrategia de atrincheramiento: es una estrategia de corto plazo que se sigue en situaciones en la que los problemas de desempeño no son graves.
 - Estrategia de ajuste: es una estrategia de renovación para épocas en la que los problemas de desempeño son más graves.

Estrategia de nivel empresarial.

En una estrategia de nivel empresarial se definen todas aquellas acciones que determinen cómo debe competir la organización en sus negocios para construir y reforzar su posición competitiva. Para la organización pequeña con una sola línea de negocios o la grande que no está diversificada en varios productos o servicios, esta estrategia se antepone a la estrategia de nivel corporativo.

En cambio, en las organizaciones de varios negocios cada división tendrá su propia estrategia que define los productos y servicios que ofrece, los clientes a los que quiere llegar, etc.

Existen tres tipos de estrategias a este nivel, las cuales son:

- Estrategia de liderazgo de costos: cuando la organización se dispone a ser el productor con menores costos de la industria. El líder de costos busca insistentemente eficiencia en la producción, marketing y otras áreas de la operación; al mismo tiempo que buscan ofrecer un producto estándar.
- Estrategia de diferenciación: la compañía que trata de ofrecer productos exclusivos que valoren los clientes sigue una estrategia de diferenciación. La diferenciación obedece a una calidad excepcionalmente alta, servicios extraordinarios, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva.
- Estrategia de enfoque: consiste en una ventaja de costos o diferenciación en un segmento estrecho. Es decir, los gerentes eligen un segmento de mercado y tratan de explotarlo, en vez de atender a todo el mercado.

Estrategia de nivel funcional.

Las estrategias de nivel funcional respaldan a las estrategias empresariales. Para las organizaciones que tienen departamentos funcionales tradicionales como manufactura, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias tienen que apoyar la estrategia empresarial y son responsabilidad de los encargados de cada área funcional.

c. Estrategia internacional.

Definición.

“La estrategia internacional es una estrategia para crear valor mediante la transferencia de capacidades básicas a mercados extranjeros donde la competencia local no tiene esas capacidades”¹⁷.

Por ello se definirá este tipo de estrategia como el conjunto de acciones anticipadas cuyo propósito sea tomar las mejores decisiones para hacer uso eficiente de los recursos que se posean agregando valor al producto o servicio que se ofrezca y así alcanzar el logro de las metas u objetivos trazados hacia los mercados extranjeros.

Estrategia internacional de negocios.

“Una estrategia internacional es aquella que la empresa utiliza para vender bienes y servicios fuera de su mercado interno. La razón principal para desarrollar una estrategia internacional es que los mercados internacionales presentan nuevas oportunidades potenciales”¹⁸. Para poner en marcha una estrategia internacional de negocios, se necesita realizar un análisis competitivo y así conocer las oportunidades y amenazas del negocio; el modelo del diamante estratégico de Michael Porter sirve para describir los factores que contribuyen a la ventaja de las empresas en una industria globalizada.

Para una estrategia de negocios internacional, el país de origen donde se llevan a cabo las operaciones normalmente es la fuente más importante de ventaja competitiva. Los recursos y las capacidades establecidas en el país de origen con frecuencia permiten que la empresa persiga la estrategia en mercados ubicados en otros países.

¹⁷<http://encolombia.com/economia/internacional/glosariodenegociosinternacionales/>

¹⁸https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_de_Estrategias_Internacionales_de_Negocios#cite_note-5

“El modelo de Porter describe los factores que contribuyen a la ventaja de la empresa en una industria global dominante y que están asociados a un entorno específico en el país de origen o en una región”¹⁹. Dicho modelo está constituido por cuatro dimensiones, las cuales son:

- Los factores de producción: esta dimensión se refiere a los insumos necesarios para competir en una industria cualquiera, es decir, el trabajo, la tierra, los recursos naturales, el capital y la infraestructura. Los factores pueden ser básicos o avanzados, y también pueden ser generales o especializados. Si un país tiene factores de producción avanzados y a su vez especializados, muy probablemente le servirá bien a una industria mediante la generación de competidoras fuertes en el país de origen que también pueden ser competidoras globales exitosas.
- Las condiciones de la demanda: se caracteriza por la naturaleza y la medida de las necesidades, por parte de los compradores del mercado interno, de los bienes y servicios de la compañía. Tan solo el tamaño de un sector del mercado puede generar la demanda necesaria para construir instalaciones de escala eficientes. Este tipo de eficiencia también podría llevar al dominio de la industria en otros países.
- Industrias afines y de apoyo: esta dimensión depende de la proximidad espacial de las industrias ascendentes y descendentes que facilita el intercambio de información y materiales, además que promueve un intercambio continuo de ideas e innovaciones.
- La estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad: constituye la última dimensión a considerar en un país y también alientan al crecimiento de ciertas industrias, además que varía entre las empresas de un país y otro debido a condiciones dinámicas y a la competencia.

¹⁹Michael A. Hitt, Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, 2003, Capítulo 8 Estrategia Internacional, Administración Estratégica 5ª Edición, pág. 249-250, México, International Thomson Editores.

Estrategia corporativa internacional.

“La estrategia internacional gira en torno al alcance de las operaciones de la empresa por vía de la diversificación geográfica y la de los productos. Cuando una empresa opera en muchas industrias y en muchos países o regiones, necesita de una estrategia corporativa internacional”²⁰. Las oficinas centrales guían la estrategia, aun cuando los negocios de los países pueden aportar bastante información estratégica, dependiendo del tipo de estrategia que aplique la corporación. Las estrategias corporativas internacionales se dividen en tres tipos:

- **Estrategia multinacional:** es una estrategia internacional que descentraliza las decisiones estratégicas y las operativas para dejarlas en manos de las unidades de negocios estratégicos de cada país con el propósito de que estas adapten sus productos a los mercados locales de modo que satisfagan las necesidades y preferencias de los clientes. Por lo tanto, estas estrategias deberían maximizar la respuesta competitiva de la empresa ante los requisitos de cada mercado.
- **Estrategia global:** es una estrategia mediante la cual la empresa ofrece productos estándar a los mercados de distintos países y la oficina matriz dicta la estrategia corporativa. Por tanto, la estrategia global hace hincapié en las economías de escala y da mayores posibilidades de emplear las innovaciones desarrolladas por la corporación en otros mercados.
- **Estrategia transnacional:** es una estrategia mediante la cual la empresa pretende lograr la eficiencia global y también responder a lo local. Para aplicar una estrategia transnacional se requiere de una coordinación flexible,

²⁰Michael A. Hitt, Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, 2003, Capítulo 8 Estrategia Internacional, Administración Estratégica 5ª Edición, pág. 251-253, México, International Thomson Editores.

es decir, crear una visión compartida y un compromiso individual por medio de una red integral. La aplicación exitosa de este tipo de estrategia es muy difícil, pero el aspecto positivo de una aplicación eficaz es que con frecuencia genera un desempeño mejor que la aplicación de estrategias internacionales corporativas, sean multinacionales o globales.

E. CONCEPTUALIZACIÓN DE VENTAS Y MERCADOTECNIA

1. Definición de ventas.

“Es la realización de actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al usuario, con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa”(González, 1988)²¹

En el sector de transporte de carga, específicamente en el rubro de Mudanzas, las ventas pueden clasificarse como: **Ventas Locales e Internacionales**. Es decir servicios que se ofrecen dentro del territorio salvadoreño y servicios que se ofrecen desde un país extranjero (importación) o hacia un país extranjero (Exportación).

2. Definición de Ventas Locales:

Las ventas locales, en general se enfocan hacia las personas que se encuentran dentro de la misma comunidad, es decir, son servicios que se prestan sin cruzar fronteras ya que se dan dentro del mismo territorio. Este tipo de servicio se ofrece cuando la mudanza es desde una residencia hacia otra residencia o de oficina a oficina dentro del mismo país. Generalmente las ventas o servicios locales se realizan entre uno o dos días y la única vía de transporte es el Terrestre.

²¹Introducción a la Administración de Ventas/ Autor: Ronald Álvarez González/ 1,988/ Costa Rica

3. Definición de Ventas Internacionales:

Las ventas internacionales pueden otorgarse tanto a personas que residen dentro del mismo país, como a extranjeros.

En el caso de las personas que residen dentro del mismo país, el servicio es ofrecido cuando se muda hacia un país extranjero, es decir un **servicio de exportación**. En el caso de las personas extranjeras, se ofrecen servicios internacionales cuando se muda al país donde radica la empresa de Mudanzas (En este caso El Salvador) conocido como **servicio de importación**. Así mismo través de servicios tercerizados, en las que una empresa o persona extranjera solicita a la empresa de mudanzas la coordinación de mudarse de un país extranjero a otro.

Ambas modalidades se ejecutan a través de transporte: aéreo, marítimo y terrestre. Todo depende del país de origen o destino, así como la capacidad y el tiempo en que necesite obtener sus pertenencias.

4. Las cuatro variables de la mercadotecnia.

El concepto mezcla de mercadotecnia fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien registró 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P's": Producto, Precio, Plaza, Promoción por McCarthy en 1960.

Además de definir las estrategias organizacionales y las estrategias internacionales, es necesario determinar las oportunidades estratégicas y determinar la mezcla de mercadotecnia adecuada para la creación de un plan para incrementar las ventas que sea efectivo.

A largo plazo, las cuatro variables tradicionales de la mezcla pueden ser modificadas pero a corto plazo es difícil modificar el producto o el canal de

distribución. Por lo tanto, a corto plazo los responsables de mercadotecnia están limitados a trabajar sólo con la mitad de sus herramientas²².

Concepto.

- La mezcla de marketing o mercadotecnia se define como la “Combinación distintiva de estrategias de producto, distribución (plaza), promoción y precios diseñada para producir intercambios satisfactorios con un mercado meta²³”.

La definición antes mencionada, encierra aspectos importantes: los componentes de esta mezcla, los cuales deben determinarse para tomar decisiones en relación a los consumidores finales del mercado objetivo y los canales de distribución.

A continuación se exponen cada una de las variables para su mejor entendimiento.

El producto se puede definir también como algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad.

Las decisiones sobre el producto deben ir orientadas de la siguiente manera:

Decisión de línea de producto

El conjunto de todas las líneas de productos que posee una empresa, también es denominado como mix de producto. Para desarrollar una estrategia, la empresa debe considerar la posibilidad de añadir nuevas líneas de productos para incrementar su oferta, alargar cada línea de producto, añadir variaciones a

²² Mezcla de Mercadotecnia. Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia.

²³ Lamb, C., Hair, J. &McDaniel, C. (2006) Fundamentos de Marketing (4ª Ed.).México D.F.: Thompson.

los productos ya existentes o perseguir más consistencia entre las líneas de productos ya existentes. La organización debe determinar qué líneas de productos deben mantenerse, expandirse, reducirse o cuales necesitan mayor atención. Para ello la empresa necesita información acerca las ventas y los beneficios de cada uno de los productos dentro de cada línea y la línea de productos de los competidores.

Decisión de marca

La marca es el nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos que sirve para identificar el producto o servicio de un vendedor y poder diferenciarlo de la competencia, el desarrollo de un producto bajo una marca implica una fuerte inversión en esfuerzos de marketing como promoción y publicidad del producto, para crear lealtad por parte de los clientes.

Decisión sobre empaque

Se define como el conjunto de actuaciones para diseñar y producir el envoltorio de un producto. Muchos productos físicos en el mercado deben ser empacados o envasados, este puede representar una parte fundamental y estratégica del producto en muchos casos, o simplemente formar una parte poco importante del producto. Las decisiones deben hacerse sobre elementos como tamaño, forma, color y símbolo de la marca, tipo de producto y material del empaque.

Precio

Este componente se puede definir como lo que el comprador da a cambio de obtener productos o servicios. Este atributo, es el que se cambia con mayor rapidez. Para las empresas, representa ingresos, la principal fuente de ganancias.

El precio es la cantidad de dinero o el valor que posee o que se cobra por un determinado producto o servicio; este valor es asignado a través de una

negociación entre los compradores y vendedores. Depende de muchos factores como el segmento de mercado y el tipo de producto, que el precio represente un factor determinante para la adquisición o consumo del producto.

Para fijar los precios que serán ofrecidos en el mercado la empresa debe tener claro el objetivo de la fijación del precio del producto, tomando en cuenta el mercado meta al que está dirigido. Existen diversos enfoques para la fijación de precios, los cuales se describen a continuación.

Con base a la demanda

El precio es fijado basándose en las estimaciones de la demanda para un producto determinado, de acuerdo a lo que el cliente estaría dispuesto a pagar. La demanda refleja la reacción conjunta de todo el mercado ante distintas alternativas de precios, por ello es necesario conocer cómo responde la demanda ante el precio. La elasticidad de la demanda es un indicador de qué tan sensible al precio puede ser en un mercado, entre más elástica sea, mayor será la sensibilidad al precio del producto.

Con base a la competencia

Este enfoque se basa en la fijación de precios basándose en los precios de los competidores e identificando la reacción de los compradores. Luego de ello la empresa debe comparar todos los precios de la competencia para utilizarlas como punto de referencia para fijar su política de precios.

Con base al costo

El punto clave de este enfoque son los costos, la empresa necesita fijar un precio que permita recuperar todos los costos de producción, distribución y venta del producto, y adicionar un margen de utilidad de acuerdo con los esfuerzos de mercadeo realizados.

Plaza

La plaza la constituyen los canales de distribución que harán llegar el producto al mercado meta, ya sea a través de un canal directo (del productor al consumidor final o Mercado objetivo), o a través de intermediarios, los cuales se encargan del acercamiento del producto desde el productor al consumidor y diversas funciones de mercadeo: Algunos canales pueden ser los mayoristas o minoristas, que se encargan de la compra y reventa del producto, los cuales se denominan intermediarios del mercado y otro simplemente realiza funciones que faciliten la distribución del producto u otras actividades, como transporte del producto y almacenamiento

La empresa debe analizar cuál es la mejor manera para la distribución de su producto, basándose en las necesidades de los consumidores e identificando las posibles alternativas de distribución para cada segmento de mercado, las clases de intermediarios, el número de intermediarios y las funciones y responsabilidades de cada uno.

Promoción

La promoción es la forma de comunicación entre el productor y el mercado meta. “Es el conjunto de actividades destinadas a estimular la venta de un producto (ofertas,

Descuentos de precios, presentación, etc.)”²⁴ Las empresas deben comunicar a sus clientes actuales y potenciales de una manera eficaz a través de la publicidad, venta personal, promoción de ventas y las relaciones públicas en la empresa.

Existen diferentes categorías dentro de la promoción denominadas mezcla de promoción las cuales se detallan a continuación.

²⁴Rosemberg J. M. Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano

Publicidad.

Es una forma de comunicación impersonal con el consumidor, en la cual se identifica al patrocinador o a la empresa y el producto que se está ofreciendo, está dirigido para un grupo determinado de personas.

Venta personal

Es un proceso de comunicación frente a frente con el potencial comprador, en el cual el vendedor tiene como objetivo persuadir al cliente para que este adquiera el producto que se le ofrece.

Promoción de venta

La conforman todos los incentivos a corto plazo que se ponen a disposición del cliente para fomentar la compra de un producto o servicio, estos incentivos pueden ser degustaciones del producto, descuentos, bonificaciones, etc.

Relaciones públicas.

Está relacionada con la imagen de la compañía, consiste en la creación de programas orientados al establecimiento de buenas relaciones con el público, a través de la prensa, obras de caridad, conferencias, etc., con el objetivo de fortalecer la imagen de la compañía y el producto.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA TRANSPORTEMOS, S.A. DE C.V. PARA LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE INCREMENTE SUS VENTAS LOCALES E INTERNACIONALES.

A. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

1. Objetivos de la investigación.

a. General.

Elaborar un diagnóstico empresarial con profundidad en Transportemos, S.A. de C.V. que dé como resultado un panorama objetivo de la situación actual para la elaboración de un plan estratégico que incremente sus ventas.

b. Específicos.

- Identificar los aspectos internos y externos para determinar la situación actual de Transportemos S.A. de C.V.
- Realizar un análisis del entorno mediante el modelo de las cinco fuerzas de Michel Porter.
- Presentar e interpretar los resultados obtenidos a través de la tabulación y elaboración de gráficos.

2. Metodología de la investigación.

a. Método de la investigación.

Debido a la seriedad de la investigación, el método utilizado es el método científico, apoyado de los métodos auxiliares analítico ya que descompone un todo en sus partes para entender sus relaciones y formas de integración interna y externa; y el sintético para unir esa fragmentación y así tener una visión integral del todo como unidad de los diferentes elementos que la componen.

b. Tipo de investigación.

El tipo de investigación aplicado es el explicativo, ya que se da una definición al problema identificado en Transportemos S.A. de C.V., con una base teórica derivada de una investigación científica.

c. Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación es no experimental ya que no se controló ninguna de las variables, sino que se trabajó con los hechos tal como son y están en la realidad en un momento determinado en el tiempo.

3. Técnicas e instrumentos de la investigación.

a. Técnicas.

La técnica de recolección de información utilizada en el estudio fue la encuesta por la facilidad de aplicación, y la entrevista para obtener información más profunda. Además que se utilizó la observación directa para identificar las características del lugar donde está ubicada la empresa, así como las instalaciones y servicios que presta la misma.

b. Instrumentos.

De acuerdo a lo anterior, el instrumento aplicado en la investigación es el cuestionario, pues se formularon preguntas puntuales a las personas que proporcionaron su opinión, siendo estas personas que viven en Santa Tecla como también los empleados administrativos de la empresa Transportemos; y también la guía de entrevista que fue dirigida al Gerente de Mudanzas de Transportemos S.A. de C.V. para conocer el punto de vista interno con respecto a la investigación.

4. Fuentes de información.

En esta investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias.

a. Primarias.

Está conformada por la información obtenida mediante los instrumentos de recolección de datos, es decir, el cuestionario y la guía de entrevista utilizada en la investigación.

b. Secundarias.

Las fuentes secundarias son todas aquellas que proporcionaron información bibliográfica útil para sustentar la investigación.

Dentro de estas fuentes están:

- Trabajos de investigación sobre planes estratégicos.
- Páginas Web relacionadas a planes estratégicos.
- Libros de Marketing.
- Libros de Administración de Empresas.
- Libros de Formulación y Evaluación de Proyectos.

5. Ámbito de la investigación.

El ámbito de la investigación se determinó geográficamente por la población del municipio de Santa Tecla, la Competencia de las empresas de mudanzas de ese mismo municipio y por el personal administrativo de la empresa Transportemos S.A. de C.V.

6. Unidades de análisis de la investigación.

Por ello se determina que las unidades de análisis para la investigación se componen por los habitantes del municipio de Santa Tecla considerados como clientes potenciales, y por los clientes internos de la empresa, específicamente el personal administrativo y el Gerente de Mudanzas, y la competencia de la empresa que se dedican a brindar servicio de mudanzas en el municipio.

7. Determinación del universo y muestra

a. Universo.

La investigación se llevó a cabo en el Municipio de Santa Tecla, por tanto se determinaron cuatro universos:

Universo uno: que está conformado por los 121,908 habitantes del municipio de Santa Tecla, dato tomado del VI Censo de Población y V de vivienda 2007 (Ver anexo 9).

Universo dos: constituido por cinco personas que conforman el personal administrativo de mudanzas de la empresa Transportemos S.A. de C.V.

Universo tres: constituido por una sola persona que es el Gerente de Mudanzas de la empresa Transportemos

Universo cuatro: compuesto por la competencia de Transportemos que son cinco empresas de mudanzas del municipio de Santa Tecla.

b. Muestra.

Para que la muestra fuese representativa en la investigación se utilizó el muestreo probabilístico, particularmente el tipo de muestreo aleatorio simple.

Para calcular la muestra de los universos se usó la fórmula para poblaciones finitas²⁵ que a continuación se detalla:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

²⁵http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000200008

En donde

n: es el tamaño de la muestra

Z: el nivel de confianza

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

N: número de la población total

E: nivel de error permisible

Para efectos de la investigación se utilizó un nivel de confianza del 95% al cual corresponde una Z igual a 1.96 según la tabla de áreas bajo la curva normal, probabilidad de éxito y de fracaso de 0.5, un nivel de error permisible del 8%.

Sustituyendo valores en la fórmula:**Para universo uno:**

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(121,908)}{(0.08)^2(121,908 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

Operando

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(121,908)}{(0.0064)(121,907) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{117,080.4432}{780.2048 + 0.9604}$$

$$n = \frac{117,080.4432}{781.1652}$$

$$n = 149.8792 \approx 150 \text{ Habitantes}$$

"Algunas veces es posible y práctico examinar a cada persona o elemento de la población que deseamos describir. Esta acción se conoce como enumeración completa o censo. Se recurre a la muestra cuando no es posible contar o medir todos los elementos de la población".²⁶

"El censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total"²⁷

Por lo tanto, en este caso se tomó en cuenta a la población total para:

- **Universo Dos:** ya que está compuesto por el personal administrativo de Transportemos S.A. de C.V. y dicha área solo está conformada por cinco personas, se estableció realizar un censo para conocer sus opiniones con respecto a la situación de la empresa.
- **Universo Tres:** ya que solo se entrevistó a el Gerente de mudanzas de Transportemos.
- **Universo Cuatro:** se determinó el uso de un censo debido a que la competencia de Transportemos es un número pequeño, siendo este de cinco empresas.

Por tanto la muestra para el universo uno es de 150 personas habitantes del municipio de Santa Tecla; y para el universo dos, tres y cuatro es un censo de cinco empleados, un gerente y cinco empresas respectivamente.

8. Procesamiento de la información.

En esta etapa se procesó la información obtenida mediante el cuestionario y la guía de entrevista, de los cuales se procedió a realizar el diagnóstico de la situación actual de la Empresa Transportemos S.A. de C.V. Esto por medio del software computacional Microsoft Excel a través de cuadros estadísticos en

²⁶ Richard Levin, David Rubin, Estadística para administración y economía 7ª. Edición México, 2004, pag.236

²⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Censo_%28estad%C3%ADstica%2

donde se incluye la pregunta, su respectivo objetivo, la frecuencia y el porcentaje de las respuestas que fueron dadas.

Con dichos resultados se grafican y se plantean sus análisis con una interpretación de su contenido, permitiendo establecer conclusiones, recomendaciones y estrategias para la empresa.

B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.

1. Análisis del sector.

El mercado de la logística es uno de los mercados más agresivos y crecientes de la época actual en nuestro país, ya que El Salvador produce muy pocos productos lo cual obliga a empresarios y comerciantes a importar todo tipo de bienes.

Sin embargo en el mercado de las mudanzas internacionales afortunadamente para Transportemos S.A. de C.V. no sucede esto a pesar que éste forma parte de la logística, esta falta de agresividad se debe a la poca oferta que existente en el mercado, no obstante de acuerdo a la investigación realizada, la mayoría de personas cuenta con vivienda propia por lo que el uso de servicios de mudanzas se ve reducido y solo el 34% de los encuestados son los que tienen mayor posibilidad de solicitar el servicio (ver pregunta n° 1 de Anexo 5), ya que el cambio de residencia sería solo por motivos de fuerza mayor.

De los principales motivos por los que las personas encuestadas se mudarían es la inseguridad que actualmente viven en sus residencias (ver pregunta n° 7 de Anexo 5); por lo que preferirían cambiar de zona, debido a que 67% de los posibles clientes lo manifestaron o en algunos casos de país.

Dado los puntos mencionados anteriormente, a continuación el análisis bajo el punto de vista reflexivo de las 5 fuerzas de Michael Porter hacia Transportemos, S.A. de C.V.

a. Amenaza de compañías de nuevo ingreso.

En el rubro de las mudanzas hay una amenaza constante debido a que este es un mercado muy dinámico, sin embargo, para poder ser competitivo y tomado en cuenta dentro del mercado de las mudanzas comerciales se necesita contar con ciertas acreditaciones que no son fáciles de adquirir, se requiere cierto tiempo en el mercado y cumplir ciertos requisitos los cuales la mayoría de empresas pequeñas no tienen los recursos suficientes para poder cumplirlos.

Por otro lado las empresas grandes y con suficiente capital para poder desarrollar este segmento de mercado no cuentan ni con la experiencia ni con el conocimiento necesario para echarlo a andar y poder ser rentables. Por desgracia hay gente que prefiere exponer su menaje²⁸ con compañías no acreditadas (ver pregunta n° 4, de Anexo 5), aunque solo es un 8% de los encuestados representa una amenaza latente para COMCA.

De acuerdo a la investigación aproximadamente el 57% de las personas optan por tomar el servicio de mudanza por el precio (ver pregunta n° 10, de Anexo 5), siendo un punto negativo para Transportemos, S.A. de C.V. ya que es en este punto en el cual las empresas que recién han ingresado al mercado toman ventaja ofreciendo tarifas muy por debajo de los precios que proporcionan empresas reconocidas por su antigüedad en el sector.

Sin embargo las personas encuestadas mencionan que un servicio de mudanza lo eligen o elegirían por calidad respondieron un considerable 29.33%, siendo este un punto a favor hacia Transportemos, S.A. de C.V., no obstante otra preferencia por la cual optarían los habitantes es el precio, por lo que en este sentido se está claro que no son los más económicos en el mercado como lo son generalmente las empresas pequeñas y que recién ingresan al sector de mudanzas y es debido a los costos fijos que ambas poseen.

²⁸Muebles y utensilios, especialmente de una casa

Así mismo en la investigación realizada se denota que un buen porcentaje de la población tiende a reconocer más a empresas que llevan años en el mercado, que es el caso de Mudanzas Tecleñas con 22.% como primer lugar y Mudisa y COMCA en segundo lugar con un 11% cada una (ver pregunta n° 9, de Anexo 5).

b. Poder de negociación de los proveedores.

Para las mudanzas locales, el producto principal para una empresa eficiente es el transporte, el cual si bien representa una alta inversión, realizando la logística adecuada y un mantenimiento oportuno de los camiones, pueden contribuir a recuperar la inversión y al crecimiento del negocio.

Considerando que el poder de negociación de los proveedores es alto debido a que mantienen una muy buena relación con ellos (ver pregunta n° 8 de Anexo 6 y pregunta n° 7 de Anexo 7), el encargado de las compras debe realizar un estudio de proveedores detallado, en el que se dejan explícitos descuentos, garantías, mantenimiento, repuestos, facilidades de pago, etc. Y que simultáneamente permita escoger la mejor opción. De la misma manera se realiza con todas las demás compras en que la empresa deba incurrir. El poder de negociación de Transportemos, S.A. de C.V. radica en convertir a los proveedores en aliados estratégicos.

Cuando se trata de las mudanzas internacionales, incluye también la contratación de los servicios de una naviera si la mudanza es fuera de Centroamérica. Entre las principales navieras que se utiliza están: Mediterranean Shipping Company (MSC), Maersk Line, Hapag Lloyd, HamburgSud, Seaboard Marine, APL, KingOcean. Dichas compañías son utilizadas a través de contratos las cuales permiten obtener tarifa competitiva para ofrecer el servicio.

Así mismo para las mudanzas internacionales también involucra la negociación de flete aéreo cuando se trata de una mudanza en la que el cliente requiera llevar únicamente cosas personales, es decir que no involucre muebles de hogar. Las aerolíneas más utilizadas son: Aeroméxico, Amerijet, CopaAirlines, Avianca, DeltaAirlines, Iberia, entre otras. La mayoría de estas empresas ofrecen tarifas preferenciales a la empresa por estar dentro del rubro de logística.

c. Poder de negociación de los compradores.

El servicio ofertado por Transportemos, S.A. de C.V., no es un lujo, los clientes lo buscan para satisfacer una necesidad, ellos están dispuestos a pagar un valor por su comodidad y tranquilidad, independientemente de su poder de negociación.

El servicio está disponible para el público en general, por una parte existen clientes que cuentan con el poder de negociación para solicitar el servicio en cualquier momento y por otra parte también existen clientes que aunque no cuenten con el poder de negociación requerido están dispuestos a realizar un esfuerzo adicional para poder acceder a este servicio y aceptan el precio propuesto debido a que la empresa mantienen una buena relación con ellos (ver pregunta n° 8 de Anexo 6 y pregunta n° 7 de Anexo 7), aunque se tiene la percepción que mientras menos considerado, atento y cómodo sea el servicio menor será el valor que estarán dispuestos a pagar.

En la investigación se puede denotar que existen diferentes tipos de compradores en el mercado, muy pocos son los que prefieren un servicio por el cuidado de sus pertenencias y calidad del servicio (ver pregunta n° 10 de Anexo 1), que son los que generalmente aceptan las tarifas propuestas sin esperar algún descuento ya que están claros que en Transportemos, S.A. de C.V. los costos están de la mano con el servicio que ofrecen según percepción de los empleados sobre las tarifas que maneja la empresa en relación con las tarifas

del mercado actual para saber si se está sobre evaluando o subestimando los servicios que se ofrecen. (Ver pregunta n° 13 de Anexo 7).

Por otro lado está la mayoría de la población que solamente prefiere un servicio por precio, dejando como segundo lugar la calidad del servicio, que son las personas que en la medida lo posible buscan una mejor tarifa u optan por aceptar el servicio de otra empresa que ofrezca servicio no especializado o de una empresa con poca experiencia en el rubro pero que brindará una tarifa más baja.

Lo que Transportemos, S.A de C.V. ofrece a los clientes es ser aliado principal ofreciendo: calidad, puntualidad, agilidad y seguridad.

Sin embargo, a pesar que el servicio está dirigido para todo el público, la mayoría de los clientes considerados como frecuentes que posee la empresa son: Embajadas (Embajada Americana, Embajada de Canadá, Embajada de Japón, Embajada de Taiwán, Embajada de México, entre otras), Organizaciones, empresas Multinacionales y Compañías como por ejemplo: PumaEnergy, Chevron, Telemovil, entre otras, Para las empresas o entidades mencionadas anteriormente, el poder de negociación es estrecho ya que cuentan con procesos y protocolos bien definidos y estrictos para este tipo de transacciones. Por lo que el tratar de imponer alguna condición de pago a cualquiera de estas organizaciones volvería poco atractiva nuestra oferta lo cual sería contraproducente para Transportemos S.A. de C.V. Sin embargo esto se da con empresas que tienen un record moroso o tardío con la empresa.

d. Amenaza de productos sustitutos.

Para el caso de las mudanzas locales, un producto considerado como sustituto, podría ser un camión que simplemente cuente con facilidades para realizar transporte de muebles (Ver pregunta n° 9 de Anexo 6 y pregunta n° 8 de Anexo 7). En nuestra ciudad existen una gran variedad de empresas de transporte

pesado, que aunque no son especialistas en servicio de mudanzas, por un precio acordado pueden brindar este servicio sin ningún inconveniente. Por otra parte las empresas de mudanzas existentes pueden en un determinado momento ofrecer camiones con mayor tecnología y seguridad.

Lo que facilitaría el ingreso de competidores informales pero especializados en esta rama. Existirá el riesgo de que en un futuro los clientes puedan preferir un proveedor que trabaje con estos nuevos camiones.

Así mismo, de acuerdo al estudio realizado, la mayoría de personas cuando se han mudado optaron por realizar su mudanza en vehículo propio o pedirle ayuda a un amigo para no incurrir en gastos, siendo esto un motivo grande por el cual no elige la empresa de mudanza para realizarlo (21% de acuerdo a la pregunta n° 4 de Anexo 5)

Por lo anterior se puede visualizar que aunque las empresas de Mudanzas dirigen sus servicios a todas las personas sin distinción alguna, no todos pueden optar por el servicio siendo la principal razón el costo de los servicios de las mismas.

Para el caso de las mudanzas internacionales el producto sustituto de la compañía sería el que las personas decidan no llevarse su menaje de casa ya que prefieren comprar todo nuevamente en el país de destino al cual se dirigen por lo que en este caso sin importar que tan bajo sea el costo del servicio, la decisión del cliente no permitiría ser opción.

e. Rivalidad entre las empresas que compiten.

El mercado de las mudanzas del municipio de Santa Tecla está básicamente conformado por 7 empresas: Mudanzas Profesionales, Mudanzas Tecleñas, Transportes y Mudanzas Rodríguez, Navemar y COMCA Internacional. MUDISA, Mudanzas García y Mudanzas Suárez no están dentro del Municipio

de Santa Tecla, sin embargo son empresas muy reconocidas por las personas (Expresado por los habitantes según la pregunta n° 11 de Anexo 5), por lo que son fuertes rivales para COMCA y el resto de empresas ubicadas en Santa Tecla.

Dada la naturaleza de las mudanzas, es un mercado que no tiene movimiento todos los días ya que es un servicio que es utilizado en temporadas específicas. Sin embargo existen clientes que se mueven durante todas las épocas del año, por ende un cliente de estos hace una diferencia significativa. En este rubro con precios tan competitivos en el mercado, la empresa con mejor atención y mayor calidad de servicio no es siempre la elegida, ya que buena parte de la población opta por el precio que le ofrecen (56.7% manifestado en la pregunta n° 10 de Anexo 5). Por ende todo depende de la capacidad de compra de las personas para que elijan el servicio que necesiten.

2. Análisis FODA.

La empresa Transportemos, S.A. de C.V. cuenta con ciertas fortalezas que le han permitido alcanzar un buen posicionamiento en el mercado y permanecer siendo una empresa rentable a pesar de las limitaciones y amenazas que sufre el clima de negocios en el país. De acuerdo a la investigación realizada a los habitantes y a entrevista realizada al personal administrativo de Transportemos, S.A. de C.V. se puede determinar cómo fortalezas y debilidades los siguientes puntos:

a. Determinación de fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

- Fuerte imagen empresarial **(F1)**: Transportemos, S.A. de C.V. es una empresa reconocida como los pioneros en el negocio de las mudanzas nacionales e internacionales lo que les facilita la obtención de nuevos clientes y la retención de clientes ya existentes.

- Alta calidad de servicio **(F2)**: sus procesos de empaque y manejo de carga están certificados y normados bajo procesos de calidad ISO 9001:2008. Esto provee un valor agregado para sus clientes al darles la seguridad necesaria que sus pertenencias están siendo manejadas por expertos en el área.
- Puntualidad**(F3)**: La forma de trabajar de Transportemos S.A. de C.V. es la de brindar todos sus servicios (de principio a fin) con la puntualidad respectiva, mostrando con ello responsabilidad y respeto en los servicios que ofrecen a cada uno de los clientes, lo cual le ha permitido a la empresa ganar más negocios por esta virtud.
- Asociaciones y afiliaciones **(F4)**: Transportemos S.A. de C.V. posee una ventaja dentro del negocio de las mudanzas gracias a las asociaciones y afiliaciones ya que pertenece a las siguientes organizaciones internacionales:
 - IAM: International Association of Movers
 - LACMA: Latin American & Caribbean Movers Association
 - AMSA: American Moving and Storage Association

Dichas organizaciones anteriormente mencionadas dan acreditación de los servicios que ofrece COMCA, por lo que las empresas u organizaciones que optan por los servicios de Transportemos, S.A. de C.V. tienen el respaldo de la calidad que se puede proporcionar al momento de realizar los servicios requeridos. Así mismo estar registrados dentro de dichas organizaciones, permite que agentes de todo el mundo puedan confiar sus servicios y sus clientes a COMCA (Cuando se trata de una exportación hacia el país donde radica la compañía de mudanzas que sub-contrata el servicio o por el contrario cuando se trata del envío de menaje de uno de sus clientes hacia El Salvador).

Debilidades:

- La empresa no cuenta en la actualidad con un área de marketing **(D1)** que le permita promocionarse para atraer clientes y con ello elevar sus ingresos.
- La operación es muy pequeña para la cantidad de negocios en el mercado **(D2)** impidiendo un crecimiento de la empresa.
- Las decisiones gerenciales van acorde con la capacidad máxima provocando una saturación de operaciones en todos los departamentos **(D3)** ya que no se cuenta con suficiente personal para poder hacer frente a una operación al 100% de su capacidad.
- Los precios ofrecidos por la empresa no son en todos los casos competitivos **(D4)**, específicamente para las mudanzas locales.
- La empresa Transportemos, S.A. de C.V. no cuenta con programas de capacitación para su personal **(D5)**, lo cual indica que hay poca innovación en sus procesos y la capacidad de su personal no está siendo aprovechada para poder hacer que la operación funcione de manera más eficiente.
- El personal carece de identidad con la empresa ya que esta no cuenta con una cultura organizacional **(D6)** definida que permita a los empleados sentirse identificados con los valores organizacionales. Esto limita el sentido de pertenencia y compromiso de su personal con las metas establecidas por la empresa.
- Transportemos S.A. de C.V. no posee una gama de servicios diferentes a los de la competencia **(D7)**, lo cual no permite que los clientes elijan a la empresa por proporcionar servicios adicionales.

b. Determinación de oportunidades y amenazas.

Mediante un análisis del entorno del país y tomando en cuenta factores económicos como: el salario bajo, las tasas de desempleo, el alto costo de los

servicios básicos, el elevado costo de la canasta básica, la reducción de precios en el combustible, así como también factores políticos como la aprobación de nuevos impuestos que afectan a la mayoría de la población, las relaciones con países extranjeros y sin dejar de lado los factores sociales como es el alto índice de homicidios diarios, la alta tasa de natalidad y alta delincuencia en general; la empresa Transportemos, S.A. de C.V. se ve afectada tanto positiva como negativamente, debido a que estos factores pueden incidir o no en que las personas opten por los servicios de COMCA. A continuación se presentan las oportunidades y amenazas para Transportemos, S.A. de C.V debido a la situación actual del país:

Oportunidades:

- Lograr un mayor alcance del mercado local **(O1)**: tomando en cuenta que Transportemos S.A. de C.V. es una empresa de mudanzas con muchos años en el mercado, existe la gran oportunidad de usar esa posición privilegiada y sus años de experiencia en el rubro para lograr incrementar su participación en el mercado.
- La inseguridad política y el desempleo **(O2)** generan una alta migración de población hacia otros países lo cual representa una gran oportunidad para la empresa de incrementar su cartera de clientes así como sus ventas.
- Dado a los altos índices de violencia y criminalidad en el país Transportemos ha de enfatizar en sus servicios, como valor agregado y diferenciación **(O3)**, en garantizar la seguridad de los bienes al momento de ser transportados de una ubicación a otra.
- Así mismo debido a la inseguridad **(O4)** que se viven en muchas partes del país, las personas se ven obligadas en dejar sus casas para mudarse a zonas más seguras

- Debido al bajo costo del combustible **(O5)**, COMCA podría ofrecer descuentos y no afectará la utilidad de la empresa, debido a que el costo de combustible para realizar una mudanza a inicios de 2015 no es el mismo que hoy en día se tiene. Prácticamente el costo ha bajado un 40%. Se sabe que el combustible no tiene como tendencia normal, el estar bajando, sin embargo, en este momento se puede aprovechar para atraer a más clientes bajando un poco las tarifas de los servicios.

Amenazas:

- En el mercado actual se encuentran empresas con la misma calidad de servicios, con mayores recursos, y precios altamente competitivos que actúan como barrera para el crecimiento **(A1)** de Transportemos en el mercado.
- La inestabilidad política **(A2)** y los paquetes fiscales representan una latente amenaza para la empresa, ya que un leve aumento en los impuestos aduaneros o aranceles estarían generando un impacto directo a las utilidades proyectadas siendo trasladado en un aumento en los precios ofrecidos para poder hacerle frente al incremento de los costos.
- Así mismo los impuestos **(A3)** aprobados que afectan a la mayor parte de la población reducen el poder de compra de los clientes, por lo cual el pagar un servicio que bien puede ser realizado por un sustituto prefieren realizarlo de esa manera.
- El manejo de las decisiones en relación a políticas exteriores **(A4)** también representa una amenaza en potencia para las organizaciones, ya que sus mayores clientes son diplomáticos o personal de embajadas y cancillerías.
- La introducción de empresas pequeñas al mercado **(A5)**, las cuales ofrecen servicios con menor costo, ya sea por precio de introducción y

que esto les permitirá atraer clientes o porque sus costos fijos son bajos en comparación a los de Transportemos.

c. Cruce de variables en matriz FODA.

Cuadro N° 5.
Cruce de variables internas y externas

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Lista de Fortalezas</p> <p>F1: Fuerte imagen empresarial</p> <p>F2: Alta calidad de servicio</p> <p>F4: Asociaciones y afiliaciones como socios estratégicos.</p>	<p style="text-align: center;">Lista de Debilidades</p> <p>D1: Falta de un departamento de marketing</p> <p>D5: Programas inexistentes de capacitación para su personal</p> <p>D6: Falta de una cultura organizacional.</p>
<p style="text-align: center;">Lista de Oportunidades</p> <p>O1: Alcanzar una mayor participación en el mercado</p> <p>O2: Inseguridad política y desempleo (alto índice de criminalidad)</p> <p>O5: Incremento en la utilización de recursos como el combustible.</p>	<p style="text-align: center;">FO (Maxi-Maxi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar ventaja de la fuerte imagen empresarial para poder alcanzar una mayor participación en el mercado vía la creación de un departamento de marketing digital 2. Incrementar la utilización de recursos tecnológicos para promover sus servicios de alta calidad y socios estratégicos. 	<p style="text-align: center;">DO (Mini-Maxi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer uso de recursos tecnológicos para poder crear programas de capacitación del personal a menor costo así como también para poder transmitir sus valores y cultura organizacional a todos sus miembros, incrementando de esta manera su lealtad y compromiso hacia la misma.
<p style="text-align: center;">Lista de Amenazas</p> <p>A1: Alta competencia en el mercado</p> <p>A2: Inestabilidad política y paquetes fiscales</p> <p>A4: Cambio de decisiones en política exterior.</p>	<p style="text-align: center;">FA (Maxi-Mini)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diferenciarse de la competencia por medio de una campaña que resalte su imagen empresarial y los años de experiencia en el mercado. 2. Hacer un mejor uso de las buenas relaciones estratégicas para poder delegar ciertos procesos de manejo de carga evitando así posibles incrementos en costos. 	<p style="text-align: center;">DA (Mini-Mini)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una fuerte campaña interna para transmitir los valores y metas de la organización a todos sus empleados para disminuir el riesgo de alta rotación de personal y poca identidad con la empresa. 2. Buscar alternativas para la disminución de costos en caso de un aumento de aranceles no afecte el precio ofertado por el servicio.

Elaborado por equipo de trabajo

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.

- De acuerdo a la investigación realizada a los habitantes de Santa Tecla se ha podido detectar a pesar de tener muchos años dentro del rubro, no ha logrado penetrar en la mente de las personas del Municipio de Santa Tecla, a comparación de empresas de Mudanzas que tienen poco tiempo de haber ingresado y son más reconocidas por las personas.
- Ante la situación vulnerable de la seguridad por la que atraviesa el país, las empresas de mudanzas se ven beneficiadas con un incremento de sus servicios. Lo que indica que es un factor muy importante a la hora de mudarse para los posibles clientes.
- Cerca de la cuarta parte del total de los encuestados han utilizado una empresa de mudanzas, Por lo que tienen un conocimiento general sobre lo que implica solicitar este tipo de servicio, pero al preguntarles su preferencia sobre las instituciones que se dedican al rubro, Transportemos S.A . de C.V. obtuvo un mínimo porcentaje aceptación.
- Se ha observado que debido al surgimiento de nuevas empresas pequeñas en el rubro de mudanzas, Trasportemos, S.A. de C.V. se ve afectada, ya que por tener costos fijos menores tienen la posibilidad de ofrecer servicios más económicos, aunque probablemente la calidad no es la misma.
- Transportemos, S.A. de C.V. no cuenta con personal dedicado al mercadeo por lo que esto ha afectado grandemente que la empresa no sea muy conocida, siendo esta situación una de las principales debilidades ya que sus competidores hacen más publicidad por lo que las personas los tienen presentes cuando desean el servicio.

- Se pudo observar dentro de la investigación que no cuenta con servicios adicionales y complementarios que marquen diferencia ante sus competidores para que se posicionen en la mente de las personas como una empresa diferente a las demás. Debido a ello la preferencia de los clientes siempre se inclinará a la empresa que ofrezca el mejor precio.

2. Recomendaciones.

- Se recomienda reforzar los medios de publicidad con los que cuenta Transportemos S.A. de C.V. como alimentación de página web y página de Facebook, así como también la entrega de hojas volantes en diferentes centros comerciales, bancos y descuentos especiales a clientes que hagan uso del servicio por vez primera o visiten la empresa.
- Se deben de buscar más estrategias de marketing abarcando el mercado de las personas que están entre los 20 y 41 años ya que es un segmento que tiene altas posibilidades de adquirir un servicio de mudanzas, igual evaluar el tipo de publicidad que se necesitan ofrecer para posicionarse en ese segmento del mercado.
- Se propone la creación de una base de datos que almacene la información de clientes potenciales (personas y empresas) a los cuales se estará enviando correos de publicidad de manera frecuente para promocionar los servicios que ofrece Transportemos, S.A. de C.V.
- Se sugiere la elaboración de una estrategia de precios, tomando como base el estudio de las tarifas que ofrecen las empresas competidoras para poder ajustarlos, de tal manera que los clientes potenciales tomen como opción para sus mudanzas a COMCA. Estas estrategias estarán enfocadas a las necesidades del cliente.

- Se propone la contratación de personal capacitado que abarque el área de promoción y publicidad. Para llevar a cabo todas las actividades de mercadeo mencionadas, es indispensable la contratación de personal que se dedique exclusivamente para la presencia de COMCA, con ello se pretende que el volumen de ventas aumente.
- Se recomienda la ampliación de la gama de servicios de mudanzas que complementen expectativas de los clientes. Siendo estos servicios un plus de los servicios normales de mudanzas. Logrando con ello no solo que se realice al momento en que se realiza la mudanza, sino también cuando el cliente presente una necesidad ya habitando en su nueva residencia.

CAPITULO III: PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS LOCALES E INTERNACIONALES DE TRANSPORTEMOS, S.A. DE C.V. DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA. CASO ILUSTRATIVO.

A. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

1. Generales

- Presentar un plan estratégico que permita el incremento de las ventas locales e internacionales de la Empresa Transportemos, S.A. de C.V. del Municipio de Santa Tecla.

2. Específicos

- Brindar alternativas que le permitan a la Empresa posicionarse en la mente de las personas cuando necesiten servicios de mudanzas
- Proporcionar una serie de estrategias a la Empresa para que ofrezca una gama de servicios complementarios los cuales permitirán que se diferencien de sus competidores
- Incentivar a la Empresa a dar apoyo Social participando en eventos que ayuden a instituciones y estas actividades les permita ser reconocidos como entes que contribuyen a la sociedad
- Plantear una estrategia que permita contribuir con el cuidado del Medio Ambiente a través del reciclaje, logrando con ello no solo el aporte ecológico sino también una reducción de costos y por ende servicios más económicos para los habitantes de Santa Tecla.

B. FILOSOFIA Y ORGANIZACIÓN PROPUESTA PARA TRANSPORTEMOS, S.A. DE C.V.

1. Misión de la Empresa:

“Proporcionar a la distinguida clientela servicios de mudanzas locales e internacionales de alta calidad, realizando cada labor con puntualidad, rapidez, responsabilidad, perfección y profesionalismo de acuerdo con las necesidades y expectativas de los clientes”.

2. Visión de la Empresa:

“Ser la mejor y más confiable empresa de mudanzas locales e internacionales en el país, comprometidos a cumplir y superar los altos estándares de la comunidad nacional e internacional”.

3. Valores Institucionales

Cuadro No 6.
Valores propuestos a Transportemos, S.A. de C.V.

Valores	Descripción
Ética	Principio basado en honestidad, lealtad
Transparencia	Cumplimiento de la ley y dignificación del hombre a través del trabajo.
Orientación al cliente	El cliente es nuestro jefe. Satisfacer las necesidades
Competitividad	Trabajo en equipo, liderazgo y efectividad.
Respeto	Nos desempeñamos en un ambiente agradable y en armonía, valorando a nuestros compañeros, clientes y proveedores.
Compromiso con calidad	Ofrecemos siempre el mejor servicio para lograr la mayor satisfacción a nuestros clientes
Honestidad	Siempre hacemos buen uso de lo que se nos confía
Servicio	El cliente es y será siempre la razón de ser nuestra empresa
Responsabilidad	Cumplimos eficientemente con nuestras decisiones, compromisos y obligaciones para con nuestros clientes, empresas, familia y sociedad.

Elaborado por equipo de trabajo

4. Política de la empresa.

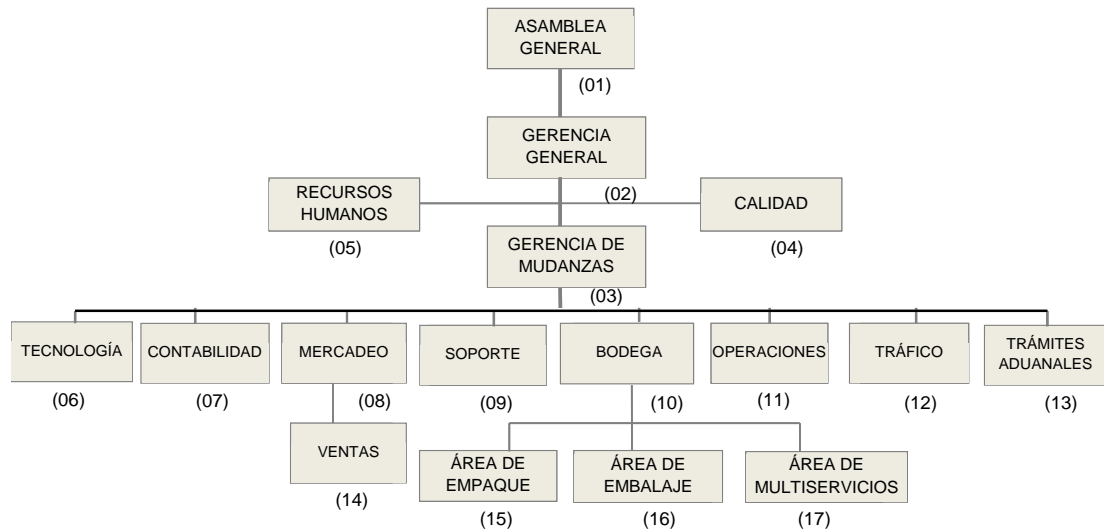
La principal función de Transportemos, S.A. de C.V. está enfocada en ofrecer un eficiente servicio de mudanzas a nivel nacional e internacional. Se está comprometido con la satisfacción plena de los requerimientos y expectativas de nuestros clientes, se cumplen con los requisitos legales establecidos, y se asegura la excelencia y mejora continua el servicio en la cadena de valor.

Se cuenta con un personal altamente eficiente y equipo de transporte acorde con las necesidades del cliente, lo cual asegura el cumplimiento de los estándares de calidad.

Para conseguirlo, Transportemos, S.A. de C.V. cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implantado y certificado ISO 9001-2008 de acuerdo con los requisitos establecidos en la norma de referencia.

5. Estructura Organizativa

ORGANIGRAMA PROPUESTO A TRANSPORTEMOS S.A. DE C.V.



Línea Jerárquica	
Simbología	Significa
—	Autoridad lineal
⋯⋯⋯ └─┬─┘	Unidad descentralizada
⋯⋯⋯	Relación asesoría Externa
—	Relación asesoría Interna
- - - - -	Relación autoridad funcional
—└─┘	Relación de apoyo

Niveles Jerárquicos	
Nivel	Codificación
Decisión	01
Dirección	02, 03
Asesoría Externa	-
Asesoría Interna	04
Apoyo	05
Operativo	06,....17

Descripción de los cambios realizados en la estructura organizativa propuesta.

- Departamento de Mercadeo será el que más conocimiento tiene del entorno del mercado en cuanto a servicio de mudanzas, como del ambiente interno de COMCA, conocerá la totalidad del funcionamiento empresarial y además será la imagen corporativa con su fuerza de ventas. Por otro lado Mercadeo le informa al departamento de contabilidad, cuantos servicios están programados y a qué precio de venta. Dentro del departamento de mercadeo se ubicara ventas que se encargara de:
 - Fijación de márgenes y precio.
 - Elaborar pronósticos de ventas.
 - Realizar publicidad y promoción de ventas.
 - Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.
- Bodega: se encargara de recibir los bienes, materiales y suministros para realizar el servicio de mudanzas, comprobando que correspondan a las cantidades y calidades establecidas en la orden de compra y factura o guía de despacho del proveedor, y rechazar productos que estén deterioros o no correspondan a la compra. Dentro de ella se encontrara las áreas de:
 - Empaque: se encargara de recibir las mercancías y seleccionarlas para darles una envoltura de manera temporal.
 - Embalaje: se encargara de darles una envoltura de Caja o cubierta de material reciclable con que se resguardaran las pertenencias que ya estén listas para transportarse o mudarse.
 - Multisevicios: serán los auxiliares de cuadrillas para carga y descarga y de los servicios adicionales que ofrecerá la empresa.

6. Factores Determinantes del Éxito.

Factores clave de éxito: Los factores presentados a continuación son determinantes para el éxito de la empresa debido a que representan características que la diferencian y dan un valor agregado en el mercado permitiendo que Transportemos, S.A. de C.V. sea una de las empresas con mayor participación con respecto a sus competidores.

- Calidad de servicio
- Tiempo de respuesta en solución de reclamos
- Puntualidad y presentación
- Tiempos de entrega
- Disponibilidad de recursos (cuadrillas/camiones)
- Tiempo de respuesta de cotizaciones solicitadas

C. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

1. Estrategia de liderazgo de costos

Cuando la organización se dispone a ser el productor con menores costos de la industria. El líder de costos busca insistentemente eficiencia en la producción, mercadeo y otras áreas de la operación.

a. Creación del Departamento de Mercadeo.

Es indispensable que se contrate una persona que sea la encargada de Mercadeo, ya que al dedicarse totalmente a sus funciones podrá lograr que COMCA se posicione en la mente de los habitantes, así como también podrá crear todas las estrategias para atraer más clientes y por ende las ventas se incrementarán.

El cuadro a continuación detalla la inversión necesaria para ejecutar dicho proyecto. La partida detalla las erogaciones en las que COMCA Internacional tendrá que incurrir para proveer al gerente de mercadeo digital las herramientas necesarias para desempeñar sus labores.

Cuadro No 7:
Inversión total requerida para el departamento de Mercadeo

Desarrollo del departamento de Marketing		
Descripción de actividad		Inversión
Salario de Encargado de Departamento anual		\$ 7,200.00
Pago de ISSS y AFP		\$1,008.00
Pago de Vacaciones y aguinaldo		\$580.50
Mobiliario y equipo		\$2,340.00
Escritorio	\$250.00	
Silla	\$ 90.00	
Computadora Apple (imac)	\$2,000.00	
Papelería y útiles		\$20.00
Línea Móvil		\$38.00
<u>Total de inversión</u>		\$11,186.50
Elaborado por: equipo de trabajo		

b. Perfil Profesional de Encargado de Mercadeo:

Conocimiento:

Mercadólogo tiene que tener amplios conocimientos en manejos estratégicos de comercialización, aplicando disciplinas administrativas, contables, creativas, psicológicas y de obtención de información a fin de generar estrategias que te ayuden a un mejoramiento de las relaciones de intercambio (compra-venta). Un mercadólogo tiene también la capacidad para descifrar las necesidades del mercado, como base para dar resultados sólidos, el pensamiento estratégico para detectar oportunidades en el mercado, y aprovecharlas en proyectos financieramente exitosos, la habilidad para desarrollar planes estratégicos de

marketing que generen valor, crecimiento y utilidades, la creatividad e instinto para desarrollar productos y/o servicios que tengan amplias posibilidades de éxito comercial, la destreza para utilizar la promoción y la publicidad para comunicar diferencias estratégicas y atraer consumidores, la sagacidad para la investigación de mercados, encontrar e integrar información que fundamente la toma de decisiones.

Habilidades:

- * Ganas de aprender, a definir, evaluar y liderar estrategias de mercadeo.
- * Facilidad para entablar relaciones interpersonales y trabajo en grupo.
- * Disposición para el manejo de recursos económicos, materiales y humanos.
- * Aceptación para la discusión y aceptación de propuestas diversas.
- * Disposición para asumir riesgos y responsabilidades.
- * Capacidad de crear, innovar, desarrollar ideas, conceptos u objetos.
- * Facilidad de relación y comunicación con los demás en forma oral y escrita.
- * Balance entre el potencial creativo, de iniciativa, de comunicación y de trabajo.
- * Potencial de desarrollo en habilidades de liderazgo. Iniciativa para identificar y resolver problemas.
- * Gusto por la originalidad y el dinamismo en cualquier área.

**Cuadro N° 7:
Perfil del encargado del departamento de Mercadeo**

Empresa	Transportemos S.A de C.V.
Título del Puesto	Encargado de departamento de mercadeo
Salario	\$600.00 (Neto Mensual)
Descripción del puesto	Licenciado en mercadeo o administración de empresas, experiencia mínima de 2 años en plazas similares de preferencia en giro de transporte, sólidos conocimientos en convenios interinstitucionales, licitaciones, publicidad y promociones, cierres de ventas, técnicas de ventas corporativas, ley de protección al consumidor, informes de ventas, dinámicos, dispuesto(a) a trabajar bajo presión, con alto grado de responsabilidad y confidencialidad, trabajo en equipo y buena disposición.
Requerimientos	Educación mínima: universidad Años de experiencia: 2 Disponibilidad de viajar: si Disponibilidad de cambio de residencia: no Jornada: tiempo completo Tipo de contrato: contrato por tiempo indefinido
Actitudes	Orientación a resultados, con clara vocación comercial. Visión de negocio. Negociador. Buen comunicador. Buen gestor de su tiempo. Capacidad para la toma de decisiones e iniciativa.
Fuente: Manual de funciones INVEMAR.elaborado por equipo de trabajo.	

c. Cupones de Descuento

Elaborar inicialmente 500 cupones de descuento con un porcentaje del 10% en cada mudanza realizada, se llevaran a cabo en fechas estratégicas como la temporada baja de servicios, se sugiere los meses de marzo, mayo y

septiembre; se tendrá un control de los cupones que se entreguen a los clientes, cuando se dé efectiva la mudanza se hará entrega del mismo.

Responsable: será la persona que se contratara de mercadeo, ella coordinará con la imprenta para la elaboración de los cupones. El mercado meta son los clientes potenciales de Transportemos S.A. de C.V.

Cuadro No 9: Costos incurridos para impresión de cupones

No de Cupones	Costo
500 cupones (\$0.30 c/u)	\$150.00 (precio incluye IVA)
Fuente: Imprenta Rodríguez	

Los precios consultados de los cupones de descuento, fueron en la imprenta Rodríguez ubicada en Santa Tecla

A continuación se presenta el diseño de los cupones.

Figura No 2: Diseño de cupón de descuento



d. Pago con tarjeta de crédito

Ofrecer servicio de pago a través de tarjeta de crédito el cual permitirá que si el cliente no posee efectivo disponible, pueda utilizar su tarjeta para el pago.

Tener un POS (Point of Sale o Punto de Venta) es una inversión que puede realizar un empresario en favor de los clientes, porque, si bien, no todos los clientes siempre utilizan una tarjeta de débito o crédito para cancelar una

compra, el uso del dinero plástico como modo de pago, se está volviendo una de las formas más seguras de portar dinero.

Beneficios:

- Mayor practicidad para tus cliente, lo que genera un aumento de ventas.
- Mayor seguridad para el dinero de tus ventas.
- Ayuda a controlar los ingresos por las ventas realizadas.
- Aumento de ventajas competitivas
- Minimiza el riesgo de recibir dinero falso.

Cuadro No. 10 Costos incurridos para realizar esta implementación:

Descripción	Costo
Adquisición de Post Card	\$100.00 (precio incluye IVA)
Cargo por cada uso de tarjeta	1% sobre el valor que se cancele
Fuente: Credomatic (Banco de Américacentral El Salvador)	

Figura No. 3: Imagen de Pos para cobro con tarjeta de crédito.



e. Redes Sociales

La promoción en redes sociales permitirá a Transportemos, S.A. de C.V. llegar a un gran número de clientes potenciales, que si bien no utilizaran el servicio de inmediato estarán informados del servicio que Transportemos S.A. de C.V.

ofrece y podrán acceder fácilmente a este en cuanto lo requieran. (Promociones en la página de los primeros comentarios para obtener descuento). La empresa cuenta con una página de Facebook, sin embargo necesita que una persona (Persona que se contratará de Marketing) sea la que este actualizando con ofertas, imágenes, etc., de esta manera logrará estar en la mente de los clientes.

Así mismo se recomienda utilizar una fan page para lograr que todas las personas puedan dar “me gusta” a la página y de esta forma se dará a conocer mucho más que con un perfil (que es con el que cuentan en este momento).

Figura No.4 Imagen de Perfil de Facebook

The image shows a screenshot of a Facebook profile for 'Mudanzas Comca'. The profile picture is a white van with the company logo and website 'comca.com.sv'. The cover photo shows people packing boxes. The profile information includes:

- Trabaja en Comca Mudanzas - The Moving Company of El Salvador
- Vive en Antiguo Cuscatlán
- De San Salvador
- Nació el 4 de abril de 1988
- Tu amigo(a) desde mayo
- Escuela secundaria

 The 'AMIGOS' section shows 113 friends, with three visible: Angelica Fuentes, Carlos Bodewig, and Raquel Malgar. A recent post from 'Mudanzas Comca' dated 4 de noviembre a las 11:54 says 'Piensas mudarte a El Salvador? Piensa en Comca Internacional.' and features a photo of the Salvadoran flag. The right sidebar contains an advertisement for 'LIFE MILES BAC Credomatic' and a 'Reciente' section with years 2014 and 1988.

f. Publicidad

Para que Transportemos S.A. de C.V. alcance la mayor participación de mercado es necesaria la publicidad que se utilizara para dar a conocer la empresa. Se utilizarán medios de comunicación sobresalientes en el medio, radio emisoras, vallas publicitarias e inclusive promociones en convenciones nacionales e internacionales.

Cuadro No.11:

Costos de los elementos necesarios para llevar a cabo la campaña publicitaria, tanto a largo como a corto plazo:

Descripción	Costo (precios incluyen IVA)
Diseño de valla	\$ 40.00
Valla Publicitaria	\$150.00
Cuñas radiales por 1 mes	\$450.00
Flyers	\$15.00
Diseño de Promocionales	\$125.00
Total	\$ 850.00
Elaborado por: Equipo de trabajo, información proporcionada por: Imprenta Rodríguez	

**Cuadro No.12:
Estructura cuña radial**

CUÑA RADIAL STEREO CLUB 92.5	
CLIENTE	Habitantes del municipio de Santa Tecla y sus alrededores Interesados en adquirir servicios de mudanzas.
MARCA	COMCA International
PRODUCTO	Mudanzas Locales
CAMPAÑA	Escucha tu Marca
DURACION	60 segundos
VERSION	Experiencia (versión 1)
FECHA	14-abr-16
GUION (STORY LINE)	
(música de fondo) Sonido de confort	
Voz femenina 1:	COMCA International
	música de fondo
Voz femenina 2:	Relax, armonía y tranquilidad
	música de fondo
Voz femenina 3:	Descubre un mundo de experiencias con un servicio de calidad.
	música de fondo
FUENTE: STEREO CLUB EL SALVADOR	

**Cuadro No.13:
Precio actual cuña radial**

PRECIO DIARIO CUÑA RADIAL	
Comerciales (segundos)	Precios (IVA incluido)
60"	\$16.07

Figura N° 5:
Diseño imagen de valla publicitaria



Cuadro No.14
Precio elaboración del diseño de valla publicitaria

Diseño de valla	
Precio IVA incluido	\$40.00

Fuente: Imprenta Rodríguez

g. Pago por impuntualidad

Transportemos, S.A. de C.V. busca posicionarse en el mercado rompiendo una tradición posicionada en la mentalidad de los consumidores: “la llamada hora Salvadoreña”. La garantía en la puntualidad que ofrece *Transportemos, S.A. de C.V.* es pagar diez dólares al usuario por cada cinco minutos que se tarda en llegar el camión. Esto ratifica el compromiso con el cliente, de que se cumplirá a cabalidad el servicio ofertado, y que Transportemos, S.A. de C.V. es una empresa seria a diferencia de la competencia, la misma que al no ser especialista en este tipo de servicio incumple con los requerimientos de los usuarios. Transportemos, S.A. de C.V. Llega a la hora que desea el cliente.

2. Estrategia de diferenciación

La compañía que trata de ofrecer productos exclusivos que aprecien los clientes sigue una estrategia de diferenciación. La diferenciación obedece a una calidad excepcionalmente alta, servicios extraordinarios, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva.

Buscando diferenciar a Transportemos S.A. de C.V. con la competencia, se propone realizar los siguientes cambios:

a. Modificación de furgones

Los camiones a utilizar para servir a los clientes deberán ser adecuados (puertas corredizas en los extremos y rampas) de manera tal que una mudanza sea el momento menos estresante y difícil para los clientes. El trabajo de la empresa será proteger todas las pertenencias de los clientes de cualquier golpe o maltrato. El hecho de que los clientes puedan beneficiarse de cuidados extras por parte de la empresa sin recurrir a pagos adicionales hace de Transportemos, S.A. de C.V. la mejor alternativa del mercado.

Cuadro No.15: Costos para modificación de furgones

Tipo de Camión	Costo (Incluyen IVA)
Costo por puerta para cada camión de 8 toneladas (2 camiones en total)	\$400.00
Costo por puerta para cada camión de 5 toneladas (2 camiones en total)	\$350.00
Total para modificación de flota	\$ 750.00
Fuente:AlphaDoors, puertas corredizas	

b. Contratación de Sistema de posicionamiento Global.

Colocar equipo de rastreo vía satelital (GPS por sus siglas en inglés: *Global Positioning System*) a los camiones para mayor seguridad tanto de los vehículos como de las pertenencias de los distinguidos clientes.

Debido a que la empresa cuenta con una flota de 6 camiones de diferentes tamaños, es necesario contratar servicio de GPS para cada uno de ellos y que de esta manera los camiones puedan ser monitoreados.

Cuadro No.16:
Costos para la contratación de GPS

Servicio a Contratar	Costo
Servicio de GPS	6 camiones
Servicio de Contratación por año.	\$19.99 más IVA
Total a cancelar por mes	\$119.94 más IVA
Total a cancelar por año	\$1,439.28 más IVA
Fuente: Detektor El Salvador. monitoreo satelital	

c. Categorías de Servicios

Uno de los principales canales para acceder a la rentabilidad deseada, es la diversidad de servicios que se ofrecen a los clientes. La empresa cuenta con el mobiliario necesario para satisfacer las distintas necesidades y acomodarse a la capacidad económica de cada uno de ellos. Sin embargo desde hace muchos años han establecido tarifas estándares para los servicios de mudanzas locales, sin importar la cantidad de cosas que transportaran, la cantidad de personal operativo requerido, etc.

Cuadro No.17:
Precios ofrecidos actualmente por Transportemos, S.A. de C.V.

Tipo de camión	Precio sin IVA	Precio con IVA
1.5 toneladas	\$125.00	\$ 141.25
5 toneladas	\$150.00	\$169.50
8 toneladas	\$175.00	\$197.75
Fuente: Transportemos S.A. de C.V.		

Debido a que las tarifas no han sido flexibles durante mucho tiempo, se propone que los servicios ofertados sean proporcionados de acuerdo a las siguientes categorías:

- **Servicio Económico:** Alquiler de un camión solo con motorista, No incluiría cuadrilla para cargar y descargar menaje de casa, ni colocación de plástico protector a los muebles. Con un límite de tiempo de cuatro horas y dentro del perímetro de Santa Tecla- San Salvador.
- **Servicio Normal:** Alquiler de un camión con motorista, incluye cuadrilla para cargar y descargar el menaje de casa, colocación de plástico protector para los muebles. Con un límite de tiempo de 8 horas y dentro del perímetro de Santa Tecla- San Salvador.
- **Servicio Premium:** Alquiler de un camión con motorista, incluye cuadrilla para cargar y descargar el menaje de casa, empaque de muebles y efectos personales en cajas de cartón y cartón corrugado para los muebles. Con un límite de tiempo de 8 horas y dentro del perímetro de Santa Tecla - San Salvador

Todas las categorías poseen tarifas estándar si son requeridas dentro del perímetro de Santa Tecla a San Salvador. Si el cliente requiere servicio fuera de los lugares mencionados, se cargaría costo adicional por el kilometraje extra.

Cabe recalcar que en cualquiera de los servicios permite a Transportemos, S.A. de C.V. poder atender a clientes con diferentes capacidades de pago, ampliando el mercado y posicionándose como la empresa líder en el rubro de Mudanzas.

Los costos versus precios por las tres categorías estarían contempladas en base a diferentes recursos, dentro de los cuales estarían:

i) El costo del Combustible: se determinará en base al kilometraje que se utilizará y el costo del diesel/gasolina. Para los servicios de Mudanzas locales, generalmente son utilizados equipos de 5 y 8 toneladas (dependiendo del tamaño de la vivienda). Dichos equipos generan aproximadamente 20 km por cada galón.

Para el perímetro de San Salvador se calcula 100 kms. Como máximo. Sin embargo hay personas que no trasladan todas sus pertenencias sino solamente efectos personales como: ropa, libros, vajillas por lo que únicamente requieren un camión de 1.5 toneladas (pick up), estos camiones generan 35 kms por galón de gasolina.

De acuerdo a lo anterior, los costos de combustible serían los siguientes:

Diesel:

Kilometraje máximo para transportar: 100 km/hr

Número de Kilómetros por galón: 20 km/hr

Costo por Galón: \$2.50

Costo de diésel por viaje: \$12.50

Gasolina:

Kilometraje máximo para transportar: 100 km/hr

Número de Kilómetros por galón: 35 km/hr.

Costo por Galón: \$2.60

Costo de gasolina por viaje: \$7.43

- ii) **Personal operativo:** De acuerdo al salario que devenga el personal operativo y al número de personas que requiera el servicio, se puede costear de acuerdo a las necesidades que presentan los clientes para no venderle más de lo que realmente se necesita. Se puede ofrecer de acuerdo al volumen de las cosas que transportaría, así como también del tiempo en que se realizará la mudanza.

Salario

Salario Mensual de personal operativo: \$275.00

Número de días trabajados: 24 días

Costo de personal por día: \$11.46

Costo de personal por hora: \$1.43

- iii) **Depreciación de vehículo:** La flota de camiones con la cual cuenta "Comca", ya completó su periodo de depreciación fiscalmente, sin embargo por política de empresa, se contemplan 15 años de vida útil para cada vehículo.

De acuerdo a lo anterior, la forma de calcular la cuota sería el siguiente:

- **Para camión de 8 toneladas:**

Costo del camión \$25,000.00

Vida útil (según empresa):180 meses (15 años)

Viajes realizados por mes: 10 viajes

Costo de depreciación por viaje realizado: \$13.89

- **Para camión de 5 toneladas:**

Costo del camión \$20,000.00

Vida útil (según empresa):180 meses (15 años)

Viajes realizados por mes: 7 viajes

Costo de depreciación por viaje realizado: \$15.87

- **Para equipo de 1.5 tons – Pick up**

Costo del camión \$6,000.00

Vida útil (según empresa):180 meses (15 años)

Viajes realizados por mes: 5 viajes

Costo de depreciación por viaje realizado: \$6.66

De acuerdo a los costos anteriores se propone ofrecer servicios de acuerdo a la necesidad de cada cliente.

Por ejemplo: Si un cliente requiere un servicio de traslado de los siguientes muebles:

Origen: Residencial en Santa Tecla

Destino: Residencial en Santa Elena

- 1 sala con 3 sofás
- 1 Cama
- 1 Mesa para 6 personas.

El servicio ofrecido podrían ser los siguientes tomando en cuenta costo y tiempo que incurrirá por realizar el servicio:

Camión de 5 toneladas:

Diesel: \$7.43

Personal operativo: 2 personas x 4 horas de servicio: \$11.44

Depreciación de vehículo: \$15.87

Total de costos para servicio: \$ 34.74

Colocando un margen del 100%, el precio de venta del servicio podría ser de \$69.48 aproximándolo a \$70.00, es decir \$80.00 menos de la tarifa estándar de las mudanzas para camiones de 5 toneladas.

Con el ejemplo anterior se puede verificar que si se puede ofrecer servicios diversificados para atraer clientes de todos los estatus sociales.

d. Servicios complementarios

Ofrecer servicios complementarios como: limpieza del lugar previo al acomodamiento del mobiliario a trasladar, instalaciones eléctricas, servicios de

plomería, instalación de muebles, servicio de pintura, limpieza alfombras y muebles en general.

No se contratará personal, debido a que se subcontrataría a una empresa que se encarga de estos servicios complementarios. Se contrataría un tercero cuando el cliente tenga la necesidad de servicios adicionales a la mudanza.

Los costos que proporcionan y a los cuales se les colocaría un margen de utilidad del 20% son:

**Cuadro No.18:
Costos de servicios ofrecidos por Prestige, S.A.de C.V.**

Servicio	Costo	Precio de Venta
Limpieza en residencia de un nivel	\$60.00	\$72.00
Limpieza en residencia de dos niveles	\$100.00	\$120.00
Lavado y aspirado de alfombras (2 x 2 mts. máximo)	\$40.00	\$48.00
Instalación completa de muebles tipo IKEA	\$70.00	\$84.00
Limpieza de sofá grande (juego)	\$80.00	\$96.00
Limpieza de sofá mediano (juego)	\$45.00	\$54.00
Limpieza de sofá pequeño (juego)	\$30.00	\$36.00
Servicio de Pintura (1 galón)	\$50.00	\$60.00
Servicio de pintura (5 galones)	\$150.00	\$180.00
Servicio de Plomería completas	\$100.00	\$120.00
Instalaciones eléctricas completas	\$85.00	\$102.00
TOTAL	\$810.00	\$972.00
*El costo y precio de venta incluye IVA		
Fuente: Prestige S.A. de C.V. empresa dedicada a servicios residenciales		

Estos servicios podrán ser mencionados en el envío de cada cotización para que el cliente lo tenga presente al momento de realizar la mudanza.

e. Servicio adicional gratis

Se otorgará al cliente que tenga un mayor uso del servicio de mudanza. Lo determinará la cantidad de dinero gastada, se le dará la opción de elegir el servicio adicional de su preferencia como: servicio de pintura y limpieza antes de la mudanza, lavado y aspirado de alfombras

Responsable: el área de ventas serán los encargados de llevar el registro del gasto y la recurrencia del cliente e Instalación de muebles.

f. Plan de Capacitación para los empleados

Para sostener un modelo adecuado en la empresa, se generará en lo posible, el mejor ambiente de trabajo; es así que se llevará a cabo la realización de charlas, seminarios, programas de motivación, etc. Un empleado contento dará el mismo trato a los clientes.

Se capacitará a todos los empleados dependiendo del área en la que los mismos se desenvuelvan y también recibirán diversas charlas relacionadas al servicio personalizado que incentiven al trabajador a aprovechar y cuidar los recursos de la empresa al máximo, creando así un clima laboral agradable.

• Capacitación en atención al cliente

Realizar dos capacitaciones durante el transcurso de un año en atención al cliente, su duración será de un día cada una, se llevaran a cabo en las instalaciones de la empresa (en óptimas condiciones). Se les proporcionara refrigerio y almuerzo a los participantes. La primera tendrá lugar en el mes de marzo por considerarse temporada baja y la segunda seis meses después en septiembre porque es el inicio de la temporada alta en cuanto

mudanzas, serán día domingo para que no afecte el desarrollo de la actividades normales.

La capacitación la realizará Recursos humanos en convenio con FEPADE; como material de apoyo se utilizaran presentaciones, video y previendo cualquier inconveniente en la contratación del capacitador propuesto se establece un monto de \$1,500.00 para la contratación de otra empresa o institución capacitador en la que sus servicios no sean gratuitos.

El responsable será recurso humano y se encargara de la contratación de la institución que brindara la capacitación, será opcional si elige la propuesta por el grupo investigador.

Temas a impartir en Capacitación de “Cultura de Servicio al Cliente”:

- El cerebro primitivo y la toma de decisiones
- Percepción y realidad
- Las características del cerebro antiguo
- ¿Qué es el servicio?
- ¿Cómo pensar como el cliente?
- Habilidades de comunicación: Acertividad
- Habilidades de comunicación de Rapport
- Habilidades de comunicación: inteligencia emocional
- Habilidades de comunicación: Lenguaje positivo
- Algunas declaraciones que se deben evitar.

Cuadro N° 19:
Inversión estimada para capacitación en atención al cliente

Descripción	Costo
Alimentación	\$300.00
Presentaciones y videos	\$40.00
Facilitador	\$1,500.00
Total	\$1,840.00
Fuente: FEPADE (Facilitador y presentación)	

- **Capacitación sobre menaje de casa.**

Realizar una capacitación al año con una duración de dos días, serán los días domingo para no afectar el desarrollo de las actividades, para mostrar la mejor forma de tratar los diferentes menajes y la manipulación del embalaje por parte del personal operativo encargado de la carga y descarga de ellos. Se desarrollará en las instalaciones de la empresa, y se conformarán dos grupos para recibirla.

Responsable: recursos humanos y coordinación con jefe de operaciones será encargado del desarrollo de la misma.

Temas a impartir en Capacitación de “Generalidades sobre menaje de casa”:

- ¿Qué es menaje de casa?
- Ventajas de trabajo en equipo
- ¿Cómo empacar efectivamente?
- Objetos que requieren embalaje
- Optimización de recursos materiales
- Artículos prohibidos para la exportación de menaje de casa
- Tiempos requeridos para ejecución de servicios de mudanza

Cuadro N° 20:
Inversión estimada para capacitación sobre Mudanzas

Descripción	Costo
Alimentación	\$200.00
Presentaciones y videos	\$30.00
Facilitador	-
Total	\$230.00
Fuente: Transportemos, S.A. de C.V.(Facilitador y presentación)	

3. Estrategia internacional de negocios

a. Envío de Volantes (Flyer) para clientes potenciales extranjeros

Debido a que los clientes que comúnmente utilizarían este servicio por llegar a país nuevo serían los extranjeros que importarán su menaje de casa. La mayoría de ellos tiene como lenguaje principal el idioma inglés, por lo que es conveniente el flyer que se envíe en el idioma de ellos.

Figura N° 6: Diseño deflyer para enviar por correo electrónico.



4. Estrategias de nivel corporativo.

a. Estrategia de crecimiento

El servicio al cliente basado en la excelencia y calidez, que básicamente busca la satisfacción de los usuarios, teniendo en cuenta cada una de sus inquietudes y recomendaciones, será el valor agregado que diferencia al servicio de Transportemos, S.A. de C.V. de los demás, mismo que será capaz de generar el crecimiento esperado para la empresa. Se pondrá gran énfasis en la atención al cliente.

- **Página Web Innovadora** La facilidad que brinda el tener una página web en la cual se puede adquirir cualquiera de los servicios, permitirán acceder fácilmente no solo a los hogares y empresas potenciales, si no inclusive a posibles usuarios que se encuentran en el extranjero, tomando en cuenta que la ciudad y las ciudades aledañas, tienen una gran población de inmigrantes, los cuales en un momento determinado deciden regresar al país con su respectivo menaje, siendo este también un mercado interesante para nuestra empresa y que influirá para el crecimiento de la empresa.
- Promocionar mediante la página web los servicios que ofrece Transportemos S.A. de C.V. para que los potenciales clientes puedan visualizar todos los equipos que se utilizan acceder a tips sobre el tema, se contestarán las inquietudes propuestas y finalmente podrán solicitar cualquiera de los servicios on-line, realizar el pago por esta vía y obtener un documento de garantía de que toda solicitud se realizará a la hora especificada.
- La página Web deberá contener imágenes llamativas que capten la atención de todos los clientes potenciales que ingresen a la página.

Figura Nº 7: Diseño de Pagina Web para Comca



Figura Nº 8: Diseño de Pagina Web para Comca para las mudanzas Locales



- **Videos informativos.**

Videos informativos sobre las facilidades y beneficios de los servicios de mudanzas (los cuales en su mayoría ya cuenta la empresa). Los videos se podrán apreciar en la página web con la que ya cuenta y su cuenta de Facebook.

Encargado: será la persona encargada de Mercadeo, destinada a la actualización de la página web como parte de sus funciones.

Cuadro N° 21: Inversión estimada para videos informativos

Descripción	Costo
Presentaciones y videos	\$40.00
Mantenimiento y actualización de página web	\$100.00
Total	\$140.00
Fuente: Transportemos S.A. de C.V. (recursos humanos)	

- **Alianzas Estratégicas**

Las alianzas estratégicas ayudarán a fortalecer y marcar una fuerte diferenciación con los competidores. No solamente se buscaría una coordinación en la perspectiva de obtener clientes, productos o servicios, sino que se intercambiaría publicidad con los aliados.

Alianza con BAC (Banco de América Central) debido a que ya se cuenta con servicio de pago de planilla electrónico (tarjeta de débito) Parte de la estrategia consiste en crear un convenio por el cual brindará facilidad de pago en cuotas a los tarjetahabientes de dicha institución financiera; el servicio podrá ser cancelado en 3 cuotas mensuales en lugar de un solo desembolso, lo que proporcionará a la empresa un factor de diferenciación con respecto al resto de las empresas afines en el mercado.

Para ello se colocarían en todas las cajas y puntos de atención al cliente volantes.

Las agencias en las cuales estarían disponibles los volantes serían:

- Agencia Merliot
- Agencia Chiltiupan
- Agencia La Gran Vía
- Agencia Multiplaza

El volante que estaría disponible para que todas las personas que lleguen al Banco a realizar una transacción lo pueden tener a la vista:

Cuadro N° 22: Costo para impresión de Hojas Volantes

Descripción	Costo
2,000 hojas volantes (precio unitario incluye IVA: \$0.10)	\$200.00
Total	\$200.00

Fuente: Imprenta Rodríguez

Figura N° 9:

Diseño de Hoja volante

¿TIENES PLANES DE MUDARTE?

NOSOTROS TRABAJAMOS POR TI

Contamos con el más exclusivo servicio de mudanza a nivel nacional e internacional para residencia y oficina.

Comca Internacional pone a su disposición:
 Servicio completo desde empaque hasta venta de material.
 47 años de experiencia en el mercado salvadoreño.
 Certificación de calidad ISO 9001:2008.
 Puntualidad, honestidad y responsabilidad en sus servicios.

Tel: (503) 2250-9332
www.comca.com.sv

COMCA
 INTERNACIONAL
The moving company of El Salvador

Siguenos en: Comca Mudanzas-the Moving company of El Salvador

Centro Logístico, Boulevard Acero #12-A, Zona Industrial Merliot, Antiguo Cuscatlan.

- **Entrega de Hojas volantes en puntos estratégicos:**

Para el reparto de las hojas volantes se contratará a una persona que las entregará en lugares estratégicos como por ejemplo plaza Merliot y el parque Daniel Hernández se llevara cabo una vez al mes y se le pagara por este servicio \$10 por día y la duración seria para un año repartiendo 100 hojas volantes diarias. El diseño de las hojas volantes las realizara el equipo de trabajo.

Responsable: ventas en coordinación con recursos humanos realizará la selección de la persona que desarrollara dicha actividad.

Cuadro N° 22: Costo para entrega de hojas volantes

Descripción	Costo
Repartidor	\$120.00
1200 hojas volantes (precio unitario incluye IVA: \$0.10)	\$120.00
Total	\$240.00
Fuente: Transportemos S.A. de C.V. (recursos humanos) e imprenta Rodríguez	

- **Realización de Tele mercadeo:**

Hacer un listado de clientes, a los cuales se les estará llamando para ofrecer el servicio dando detalles de promociones y descuentos a la vez darles seguimiento a clientes ya existentes de manera que se sientan importantes y así puedan hacer más citas, originando con esta estrategia la fidelización y preferencia en ellos.

Responsable: Para esta estrategia la encargada de realizar las llamadas será el vendedor ya que será esa persona la que llevará el control del listado de clientes.

b. Estrategias que involucran Responsabilidad Social Empresarial

- **Donaciones:** En el mes de diciembre, la empresa realizará un agasajo navideño que consiste en realizar una fiesta en el Hogar llevando refrigerio, obsequiando regalos y piñatas a Hogar del Niño Divina

Providencia, ubicado en la Colonia Quezaltepec, Municipio de Santa Tecla.

Cuadro N° 23:
Costos incurridos para fiesta navideña

Descripción	Costo (Incluyen IVA)
200 Sándwiches	\$100.00
200 gaseosas	\$ 80.00
15 piñatas	\$150.00
Dulces	\$ 50.00
Regalos	\$ 200.00
Total del Costo para fiesta	\$580.00
elaborado por: equipo de trabajo	

- **Ofrecer servicio de empaque con material reciclado:** Ofrecer servicio a clientes más económicos que incluyan el empaque de los muebles con material reciclado lo cual contribuirá a menos desperdicios, contribuyendo con ello al cuidado del medio ambiente. Dicho material reciclado se obtendría de todas las mudanzas de importación que se realizan, ya que debido a que dentro de los servicios de mudanzas de importación está el desempaque y retiro de material sobrante, entonces ese material generalmente se bota o se convierte en viruta.

Dicha estrategia beneficiaría a todas aquellas personas que no cuentan con el poder adquisitivo para pagar servicios con la mejor calidad de materiales.

Actualmente Transportemos, S.A. de C.V. ofrece los siguientes precios con material de empaque nuevo (Dichos costos incluyen material más mano de obra):

Cuadro N°24:
Tarifas de Empaque de Transportemos, S.A. de C.V.

No. De Libras	Precio de Venta (IVA incluido)
Tarifa de Empaque de 0 – 2000 libras	\$350.00
Tarifa de Empaque de 2001 – 3000 libras	\$ 27.00 por cada 100lbs
Tarifa de Empaque de 3001-5000 libras	\$ 25.00 por cada 100 libras
Tarifa de Empaque de 5001- en adelante	\$ 23.00 por cada 100 libras
Fuente: Transportemos S.A. de C.V.	

Las tarifas que se podrían ofrecer con material reciclado, tomando en cuenta que este no tendrá costo alguno y lo único que sí tendrá costo es la mano de más la cinta adhesiva serían:

Cuadro N° 25: Tarifas de Empaque de Propuestas a Transportemos, S.A. de C.V. con material reciclado.

No. De Libras	Precio de Venta incluye IVA
Tarifa de Empaque de 0 – 2000 libras	\$175.00
Tarifa de Empaque de 2001 – 3000 libras	\$ 14.00 por cada 100lbs
Tarifa de Empaque de 3001-5000 libras	\$ 13.00 por cada 100 libras
Tarifa de Empaque de 5001- en adelante	\$ 11.00 por cada 100 libras
Elaborado: por Equipo de trabajo	

c. Estrategia de Financiamiento

Para el desarrollo del plan estratégico es necesario saber dónde y cómo se obtendrán los recursos necesario; pero antes se debe tener bien en claro las inversiones necesarias para poner en marcha el plan. Se sabe que dichas actividades se pueden llevar a corto o largo plazo.

Fuentes de financiamiento

Además de tener claro las inversiones necesarias también se debe conocer de qué manera se obtendrán los recursos financieros que servirán también para la ejecución del plan; por tanto las fuentes serán tanto internas como externas.

- **Internas**

Transportemos, S.A. de C.V. utilizará fondos propios para estrategia social. Sólo se utilizarán fondos propios en la estrategia que involucra Responsabilidad Social Empresarial que se propone se realice cada año, ya que la actividad está programada para el mes de Diciembre, se guardarán \$50.00 mensuales para llevar a cabo dicho proyecto lo que cubre el costo de la actividad estimada en \$580.

- Externas

Préstamos bancarios a largo plazo

Con el préstamo bancario se pretende cubrir toda la inversión que se requiere para poder implementar el plan estratégico.

Cuadro N° 26:

Datos de préstamo para la implementación del plan estratégico.

Descripción	Cantidad
Prestamo	\$21,000
Tasa Mensual	2%
Plazo	\$24.00
Pago Mensual	\$1,110.29

Fuente: datos proporcionados por BAC Credomatic EL Salvador

Cuadro N° 27:

Amortización por pago de préstamo

Periodos	Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Final
0					\$21,000.00
1	\$21,000.00	\$420.00	\$690.29	\$1,110.29	\$20,309.71
2	\$20,309.71	\$406.19	\$704.10	\$1,110.29	\$19,605.61
3	\$19,605.61	\$392.11	\$718.18	\$1,110.29	\$18,887.44
4	\$18,887.44	\$377.75	\$732.54	\$1,110.29	\$18,154.90
5	\$18,154.90	\$363.10	\$747.19	\$1,110.29	\$17,407.70
6	\$17,407.70	\$348.15	\$762.14	\$1,110.29	\$16,645.57
7	\$16,645.57	\$332.91	\$777.38	\$1,110.29	\$15,868.19
8	\$15,868.19	\$317.36	\$792.93	\$1,110.29	\$15,075.26
9	\$15,075.26	\$301.51	\$808.78	\$1,110.29	\$14,266.48
10	\$14,266.48	\$285.33	\$824.96	\$1,110.29	\$13,441.52
11	\$13,441.52	\$268.83	\$841.46	\$1,110.29	\$12,600.06
12	\$12,600.06	\$252.00	\$858.29	\$1,110.29	\$11,741.77
13	\$11,741.77	\$234.84	\$875.45	\$1,110.29	\$10,866.31
14	\$10,866.31	\$217.33	\$892.96	\$1,110.29	\$9,973.35
15	\$9,973.35	\$199.47	\$910.82	\$1,110.29	\$9,062.53
16	\$9,062.53	\$181.25	\$929.04	\$1,110.29	\$8,133.49
17	\$8,133.49	\$162.67	\$947.62	\$1,110.29	\$7,185.87
18	\$7,185.87	\$143.72	\$966.57	\$1,110.29	\$6,219.29
19	\$6,219.29	\$124.39	\$985.90	\$1,110.29	\$5,233.39
20	\$5,233.39	\$104.67	\$1,005.62	\$1,110.29	\$4,227.77
21	\$4,227.77	\$84.56	\$1,025.73	\$1,110.29	\$3,202.03
22	\$3,202.03	\$64.04	\$1,046.25	\$1,110.29	\$2,155.78
23	\$2,155.78	\$43.12	\$1,067.17	\$1,110.29	\$1,088.61
24	\$1,088.61	\$21.77	\$1,088.61	\$1,110.38	\$0.00

Fuente: BAC Credomatic. Elaborado por Equipo de trabajo

Amortización de Préstamo en BAC

La amortización del préstamo se ha proyectado para 24 meses que representa el periodo de ejecución del plan estratégico.

La información fue obtenida de Banco de América Central ya que es la institución financiera con la cual Transportemos, S.A. de C.V. trabaja con el pago de planillas, así mismo porque dentro del plan se contempla hacer una alianza con dicho banco.

Análisis del Costo-Beneficio

El análisis de costo beneficio que se presenta a continuación provee el resultado de lo que implica la creación del departamento de marketing para COMCA Internacional. En el siguiente cuadro se presenta la información detallada del total de servicios locales y comerciales y el total de su facturación otorgando así el valor actual de los ingresos totales netos con un total de \$33,600.00.

Cuadro N° 28: Ventas mudanzas locales 2015

	Servicios Locales	Servicios Comerciales	Total de Servicios
Total de Servicios	205	55	260
	Servicios Locales	Servicios Comerciales	
Total Facturado	\$33,312.50	\$8,937.50	\$42,250.00
Datos proporcionados por Transportemos. SA de CV. Elaborado por equipo de trabajo			

Cuadro No.29 Ventas 2016(Proyectadas con un incremento del 35%)

	Servicios Locales	Servicios Comerciales	Total de Servicios
Total de Servicios	277	75	352
	Servicios Locales	Servicios Comerciales	
Total Facturado	\$43,387.50	\$11,700.00	\$57,200.00
Datos proporcionados por Transportemos. SA de CV. Elaborado por equipo de trabajo			

FORMULA DEL VALOR ACTUAL

$$VA = \frac{D}{(1+i)}$$

Ingresos Totales \$ 14,950.00/(1+0.10)= **0.66%**

Presupuesto del plan \$ 21,000.00/(1+0.02)

De acuerdo a lo mencionado en las fuentes de financiamiento, el capital con el que se desarrollará el plan estratégico no será financiado por la misma compañía con capital propio, se incurrirá en un préstamo bancario para desarrollar dicho proyecto. Se toma la mitad del préstamo, debido a que la comparación es anual y el préstamo está con un plazo de 2 años.

Según el análisis costo-beneficio y tal como lo indica el coeficiente, el plan estratégico es conveniente ya que la relación costo beneficio nos indica que por cada \$1 invertido se generaran \$0.66 para la empresa Transportemos, S.A. de C.V.

Las ventas proyectadas para el año 2016 se han traído a valor actual ocupando una tasa del 10% la cual es una tasa común en el mercado para la valuación de proyectos. Las ventas se proyectaron con un incremento del 35% dado que el costo beneficio se calculó en base únicamente al aumento ya que este es el porcentaje mínimo de incremento en las ventas para poder aceptar el desarrollo de este proyecto (expresado por el dueño de la compañía).

D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para lograr la implementación del plan estratégico propuesto para Transportemos, S.A. de C.V. se realizará una presentación del mismo a la Asamblea General donde se propondrá el plan y se explicará la calendarización a seguir, luego será necesaria la aprobación por parte de los socios, una vez aprobado, la empresa debe dar paso a la puesta en marcha de una manera sistemática y coordinada, informar al resto de miembros de la organización y asignar al colaborador que dará el seguimiento al plan, para evaluar constantemente el desempeño y progreso del mismo y velar porque se desarrolle de manera eficiente y eficaz

1. Actividades a realizar

Cuadro No.30
Actividades a realizar para presentación del plan.

Actividad	Responsable
Presentación del documento a la Asamblea General	Equipo de trabajo
Evaluar la propuesta de proyecto	Asamblea General
Obtener la aprobación del proyecto	Asamblea General
Asignar las funciones y responsabilidades para la correcta ejecución, control y evaluación del plan	Asamblea General
Capacitar al personal involucrado en la ejecución del plan	Asamblea General
Implementación de plan estratégico	Asamblea General

Fuente: equipo de trabajo

2. Recursos necesarios

Humano

- Equipo de trabajo que expondrá el plan.
- Gerente general, Gerente de recursos humanos y Gerente de Mudanzas.
- Personal involucrado en el proyecto.

Materiales

El siguiente cuadro muestra el detalle de los insumos necesarios para la presentación del plan estratégico en la empresa:

Cuadro No.31 insumos para presentación del plan estratégico

Insumo	Precio Unitario (incluye IVA)	Cantidad	Total
resma de papel bond	\$4,50	2	\$9,00
lapiceros	\$0,20	16	\$3,20
libretas de apuntes	\$0,75	16	\$12,00
tinta para impresora a color	\$4,00	1	\$4,00
Refrigerios	\$5,00	16	\$80,00
alquiler retroproyector multimedia	\$10,00	1	\$10,00
alquiler laptop	\$10,00	1	\$10,00
Total			\$128,20

Fuente: equipo de trabajo

Financieros

La empresa correrá con el costo de la presentación del plan con fondos propios, y la implementación en general del plan estratégico se financiara con préstamo bancario.

3. Presupuesto de gastos

Se presenta el presupuesto de gastos para la implementación del plan estratégico para incrementar las ventas en Transportemos, S.A. de C.V.

Cuadro No.32 Presupuesto para el plan estratégico

Actividad	Descripción	Total
Presentación del plan estratégico	Dar a conocer el plan a los diferentes involucrados del proyecto	\$128.20
Estrategia de Liderazgo de Costos	Creación del Departamento de Marketing	\$11,186.50
	Cupones de Descuento	\$150.00
	Pago con tarjeta de crédito	\$100.00
	Redes Sociales	\$0.00
	Publicidad	\$850.00
Estrategia de Diferenciación	Modificación de Furgones	\$750.00
	Contratación de GPS anual	\$1,439.28
	Plan de capacitación en atención al cliente	\$1,840.00
	Plan de capacitación de menaje de casa	\$230.00
Estrategia de Crecimiento	Videos informativos	\$140.00
	Alianza Estratégica	\$200.00
	Entrega de Hojas volantes	\$240.00
Estrategia Social	Donación de fiesta a hogar del niño de Santa Tecla	\$580.00
	Imprevistos (15%)	\$2,674.95
	Total de la inversión	\$20,507.93
Fuente: Elaborado por equipo de trabajo		

4. Cronograma de actividades

Actividad		Tiempo de realización.	Calendarización Mensual 2016											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Estrategia de Liderazgo	Creación del Departamento de Marketing	NO / APLICA												
	Cupones de Descuento													
	Pago con tarjeta de crédito													
	Redes Sociales													
	Publicidad													
Estrategia de Diferenciación	Modificación de Furgones													
	Contratación de GPS anual													
	Plan de capacitación en atención al cliente													
	Plan de capacitación de menaje de casa													
Estrategia de Crecimiento	Videos informativos													
	Alianza Estratégica													
	Entrega de Hojas volantes													
Estrategia Social	Donación de fiesta a hogar del niño de Santa Tecla													

Elaborado por equipo de trabajo

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- Bateman/Snell, 1999, Capitulo 4: Planeación y administración estratégica, Administración: Una ventaja competitiva 4° Edición, pág. 142, México, Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto, 2011, Capitulo 2 Proceso de la planeación estratégica, Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones 2° Edición, pág. 45 a 47, México, Editorial McGraw Hill.
- Introducción a la Administración de Ventas/ Autor: Ronald Álvarez González/ 1,988/ Costa Rica
- Michael A. Hitt, Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, 2003, Capitulo 8 Estrategia Internacional, Administración Estratégica 5° Edición, pág. 249-253, México, International Thomson Editores.
- Richard Levin, David Rubin, Estadística para administración y economía 7ª. Edición México, 2004, pag.236
- Robbins/Coulter, 2005, Capitulo 7 Fundamentos de la Planeación, Administración 8° Edición, pág. 187 a 195, México, Editorial Pearson.

Trabajos de investigación:

- Desarrollo de una Propuesta para mejorar la productividad del Sector Transporte de Carga de El Salvador/ Tesis de Universidad de El Salvador, Facultad de Ingeniería y Arquitectura/ Autor: Ángel Valladares Abarca./ Año 2,009.

Leyes de El Salvador:

- Base legal para la Importación de menaje de casa (Información de Ministerio de Hacienda):
- Ley de expedición y revalidación de pasaportes y autorizaciones de entrada a la república
- Ley de impuesto a las operaciones financieras
- Ley de la Simplificación Aduanera.
- Ley de Servicios Internacionales (LSI).
- Ley de Tránsitos Terrestres Internacionales.

Sitios web visitados y accedidos:

- <http://aplicaciones.digestyc.gob.sv/Clasificadores/Sistema/Documentos/DocumentoCLAEES.pdf>
- <http://definicion.de/estrategia/>
- <http://definicion.de/planeacion-estrategica/>
- <http://encolombia.com/economia/internacional/glosariodenegociosinternacionales/>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Censo_%28estad%C3%ADstica%2
- <http://ingaiscivil.galeon.com/vacaciones1822510.html>
- <http://www.comca.com.sv/quienes-somos.html>
- http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre_455218
- <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=133>
- <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- <http://www.monografias.com/trabajos88/transporteinternacional/transporteinternacional.shtml#clasificaa>
- http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000200008
- https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
- https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_de_Estrategias_Internacionales_de_Negocios#cite_note-5
- https://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Tecla_%28El_Salvador%29

ANEXOS

5. ¿Si usted tuviera que mudarse de casa, a cuál de los siguientes lugares le gustaría mudarse?

a) Santa Tecla b) Santa Elena c) Antiguo Cuscatlán

d) San Benito e) Escalón f) Otro cuál _____

6. ¿Alguna vez ha pensado en mudarse hacia otro país?

a) Sí b) No

Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué país sería? _____

7. ¿Qué factores considera que influirían en su decisión de mudarse?

a) Ubicación b) Tamaño de Vivienda c) Seguridad

d) Otro Especifique: _____

8. ¿Si usted se mudara de casa, dispondría en llevarse todas sus pertenencias?

a) Sí b) No

Si su respuesta es No, ¿Por qué? _____

9. ¿Conoce alguna empresa que ofrezca servicios de mudanza?

a) Sí Mencione _____ cuales:

b) No

10. ¿Al momento de elegir una compañía que realice su mudanza, por qué la elegiría?

a) Calidad b) Precio c) Rapidez

11. ¿De acuerdo a su preferencia, cuál de las siguientes empresas contrataría para los servicios de mudanza?

a) Mudanzas Tecléñas con \$ b) Mudisa con \$ c) Comca con
\$

d) Mudanzas Suárez con \$ e) Otro Cuál:

12. ¿A través de qué medio ha escuchado sobre empresas de Mudanza?

a) Radio b) Periódico c) Internet

d) d) Redes Sociales e) Otros Cuál: _____

Anexo 2: Guía de entrevista dirigida al Gerente de Mudanzas de Transportemos S.A. de C.V.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



DIRIGIDO A: Gerente de mudanzas Transportemos, S.A. de C.V.

OBJETIVO: Recolectar información interna en la Empresa Transportemos, S.A. de C.V., que sirva de base para proponer un plan estratégico que incremente las ventas locales e internacionales del sector transporte de carga del Municipio de Santa Tecla.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en Transportemos, S.A. de C.V.?
2. ¿Qué tipo de servicios ofrecen en Transportemos, S.A. de C.V.?
3. ¿Transportemos S.A. de C.V. envía menajes de casa a todo el mundo o solo a países específicos?
4. Podría mencionar algunos elementos que la empresa considera como fortalezas
5. ¿Qué elementos considera la empresa Transportemos, S.A. de C.V. como debilidades?
6. ¿Qué oportunidades, tanto nacionales como internacionales, contempla se le presenten a la empresa en estos próximos cinco años?
7. ¿Qué amenazas empresariales podrían surgir para Transportemos, S.A. de C.V. en estos próximos cinco años en el ámbito nacional como internacional?
8. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus clientes y proveedores?
9. ¿Existirá algún sustituto a los servicios que ofrece la empresa?
10. ¿Considera que Transportemos, S.A. de C.V. necesita hacer cambios para incrementar sus ventas?
11. Si la respuesta anterior es Sí, ¿qué estrategias sugeriría realizar para lograrlo?
12. ¿Qué mecanismo implementaría usted para atraer más clientes a Transportemos, S.A. de C.V.?
13. ¿Las tarifas de la empresa están acorde a las tarifas del mercado actual?
14. ¿Considera que Transportemos S.A. de C.V. ofrece servicios que otras compañías de mudanzas no ofrecen?
15. ¿Qué propone para dar un mayor valor agregado a los servicios que ofrece la empresa?

Anexo 3: Encuesta dirigida al personal administrativo de mudanzas de Transportemos S.A. de C.V.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



DIRIGIDO A: Personal administrativo de la Empresa Transportemos, S.A. de C.V.

OBJETIVO: Recolectar información interna en la Empresa Transportemos, S.A. de C.V. que sirva de base para proponer un plan estratégico que incremente las ventas locales e internacionales del sector transporte de carga del Municipio de Santa Tecla.

INDICACIONES: Marque con una **X** la opción que considere adecuada.

¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa? _____

¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

- a. un año o menos años b) entre 1 y 5 años c) más de 5

1. ¿Qué tipo de servicios ofrecen en Transportemos, S.A. de C.V.?

2. ¿La empresa envía mensajes de casa a cualquier país del mundo? Si su respuesta en NO, mencione a que países.

- a) Si b) No _____

3. Mencione qué elementos considera como fortalezas para la empresa:

4. ¿Qué elementos considera que la empresa tiene como debilidades?

- a) Precios altos b) Poca publicidad c) Poca atención al cliente

5. ¿Qué oportunidades contempla que se le presenten a la empresa en los próximos cinco años?

6. ¿Qué amenazas podrían surgir para la empresa en los próximos cinco años?

7. ¿Cómo es la relación que mantienen con sus clientes y proveedores?

a) Mala b) Buena c) Muy buena d) Excelente

8. ¿Existirá algún sustituto a los medios de transporte que la empresa utiliza para las mudanzas? Si su respuesta es SI, menciones cuales

a) Si b) No

9. ¿Según su criterio, la empresa debe realizar cambios para incrementar sus ventas? Si responde si, ¿qué sugiere? _____

a) Si b) No

10. ¿Qué acciones llevaría a cabo para atraer más clientes a la empresa?

11. ¿La empresa cuenta con servicios diferenciados? Si responde No, ¿Qué propone para dar valor agregado a los clientes?

a) Si b) No

Anexo 5: Tabulación e interpretación de resultados de encuesta dirigida a habitantes de Santa Tecla.

I. DATOS GENERALES

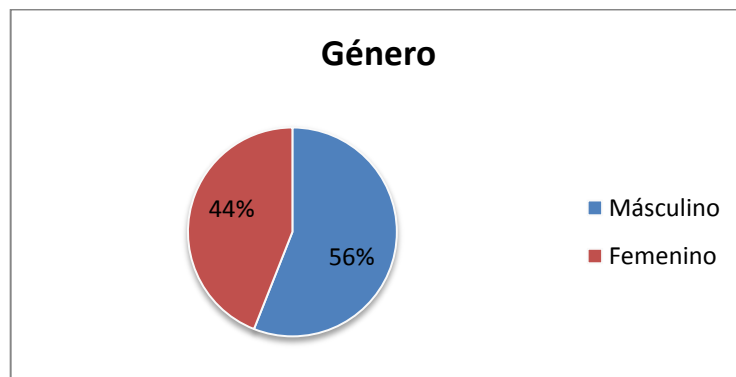
Género

Objetivo: Conocer el género de las personas encuestadas que estarían dispuestas hacer uso del servicio mudanzas.

Tabla 1: Resultado de encuesta por género que estaría dispuesto a hacer uso de servicio de mudanza.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Masculino	84	56%
Femenino	66	44%
Total	150	100%

Grafico 1: Resultado porcentual de la encuesta por género que estaría dispuesto a hacer uso de servicio de mudanza.



Interpretación: el 56% de las personas encuestadas pertenecen al género masculino y un 44% al género femenino, según este porcentaje, nos indica que las personas del género masculino representan mayores posibilidades de adquirir un servicio de mudanzas asumiendo que son jefes de familia.

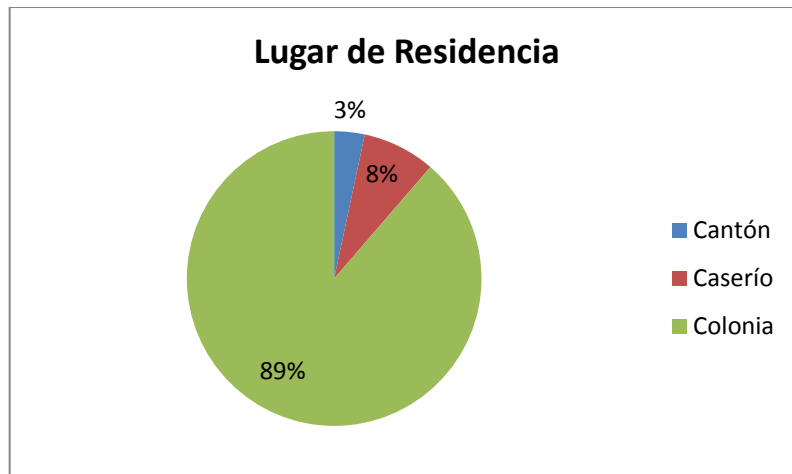
Lugar de Residencia

Objetivo: conocer el lugar de residencia de las personas encuestadas del municipio de Santa Tecla e identificar si esto tiene influencia en adquirir el servicio de mudanzas.

Tabla 2: Resultado de encuesta para conocer el lugar de residencia de las personas que podrían optar por servicios de mudanzas.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Cantón	5	3%
Caserío	12	8%
Colonia	133	89%
Total	150	100%

Gráfico 2: Resultado porcentual de encuesta para conocer el lugar de residencia de las personas que podrían optar por servicios de mudanzas.



Interpretación: el 3% respondió que vive en un cantón, un 8% en caserío y 89% en colonia, por lo cual se considera que las personas que representan un mayor porcentaje de posibilidades de comprar un servicio de mudanzas o muestran inquietud en adquirir este servicio son las que viven en colonia, es decir en la zona urbana, y con menos posibilidades, las personas que viven en caseríos o cantones, es decir la zona rural.

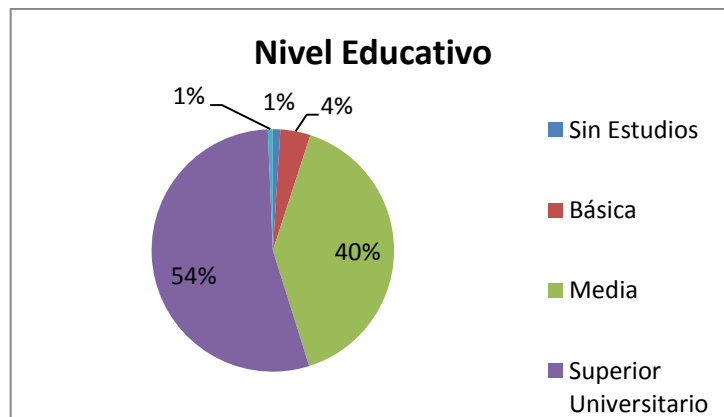
Nivel Educativo

Objetivo: identificar el nivel educativo de las personas encuestadas y determinar si tiene influencia en su decisión de adquirir un servicio mudanzas.

Tabla 3: Resultado de encuesta para conocer el nivel educativo de las personas que podrían optar por servicios de mudanzas.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sin Estudios	1	1%
Básica	7	4%
Media	60	40%
Superior Universitario	81	54%
N/R	1	1%
Total	150	100%

Grafico 3: Resultado porcentual de encuesta para conocer el nivel educativo de las personas que podrían optar por servicios de mudanzas.



Interpretación: el 54% tienen un nivel educativo superior universitario, un 40% tienen educación media, 4% educación básica y solo 1% contestaron no tener estudio. Se observa que un 94% tienen estudios avanzados, sobre el 4% restante lo que indica que poseer un bagaje de conocimientos amplios tiene una fuerte influencia en su decisión de mudarse en un futuro, debido que su preparación les permite aspirar y tener la capacidad de hacerlo.

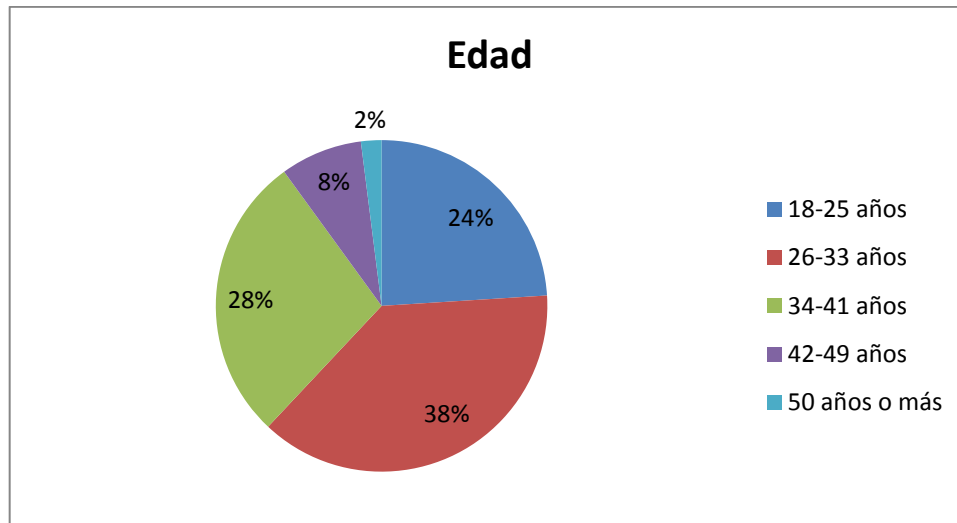
Edad

Objetivo: Conocer el rango de edad en que se encuentran los posibles clientes que harían uso del servicio de mudanzas.

Tabla 4: Resultado de encuesta para conocer el rango de edad de las personas que podrían optar por servicios de mudanzas.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
18-25 años	36	24%
26-33 años	57	38%
34-41 años	42	28%
42-49 años	12	8%
50 años ó mas	3	2%
Total	150	100%

Grafico 4: Resultado porcentual de encuesta para conocer el rango de edad de las personas que podrían optar por servicios de mudanzas.



Interpretación: de los encuestados, existe una mayor concentración en las personas que oscilan entre las edades de 18 a los 41 años conformando el 90%, un 8% mayores de 42 años y en el menor de los casos, personas de mayor edad que posee una familia. Por tanto se considera que las personas que pueden adquirir los servicios de mudanzas son adultos jóvenes que comienzan a forjar sus familias, que poseen aspiraciones fuertes de progresar

y buscar una zona de un mejor ambiente en comparación al lugar donde residen actualmente, es este caso el municipio de Santa Tecla.

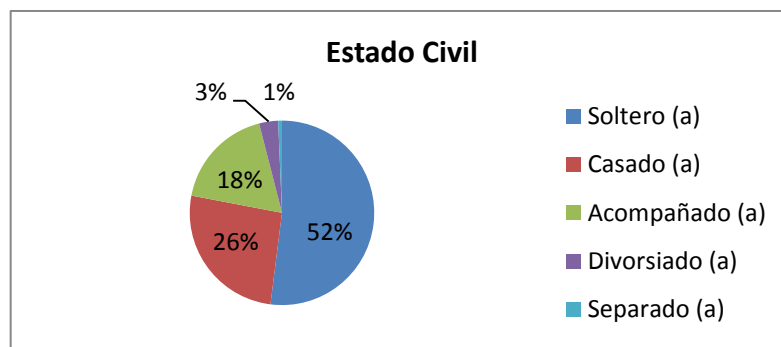
Estado Civil

Objetivo: Conocer el estado civil de los clientes potenciales que harían uso del servicio de mudanzas.

Tabla 5: Resultado de encuesta para conocer el estado civil de las personas a las cuales se realizó pregunta que podrían ser clientes potenciales para servicio de mudanzas.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Soltero (a)	78	52%
Casado (a)	39	26%
Acompañado (a)	27	18%
Divorsiado (a)	5	3%
Separado (a)	1	1%
Total	150	100%

Gráfico 5: Resultado porcentual de encuesta para conocer el estado civil de las personas a las cuales se realizó pregunta que podrían ser clientes potenciales para servicio de mudanzas.



Interpretación: respondieron un 52% que su estado civil es soltero, lo que corresponde a un poco más de la mitad, posiblemente vivan con sus padres y empiezan a ser parte de la vida laboral, siendo este un factor importante en su decisión de mudarse, las personas casadas o acompañadas conforman un 44%

representan a las personas que tienen cónyuge e hijos, es decir una estabilidad familiar, lo que les permite tomar en cuenta el buscar un mejor lugar donde residir y en minoría se encuentran las personas divorciadas y separadas que posiblemente vivan solas o con algún familiar.

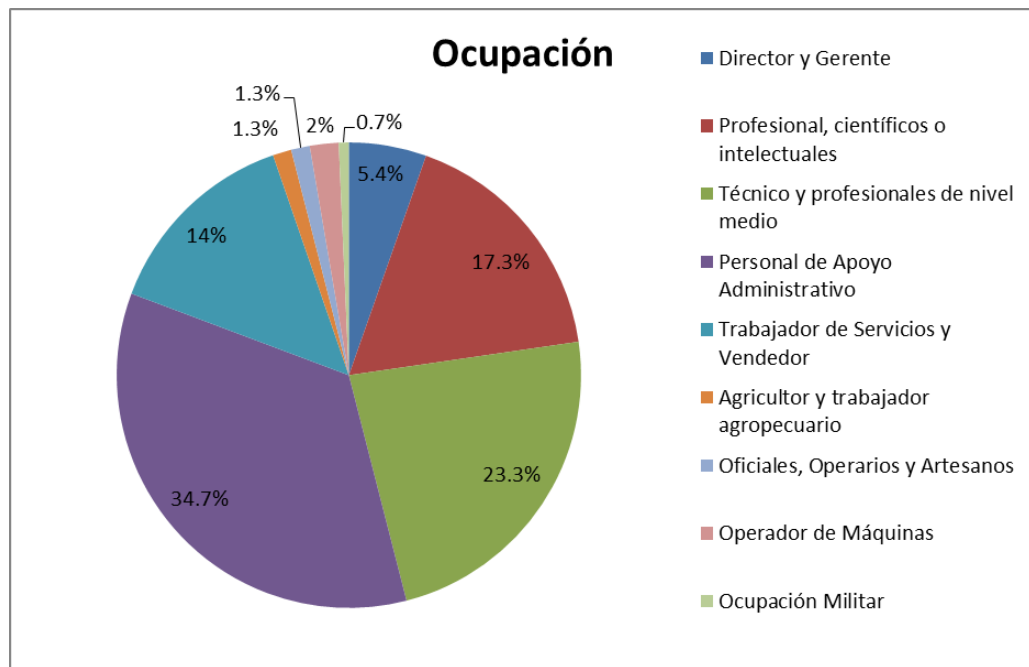
Ocupación

Objetivo: identificar la ocupación actual de los posibles clientes que harían uso del servicio de mudanzas.

Tabla 6: Resultado e encuesta para conocer la ocupación de las personas a las cuales se realizó pregunta que podrían ser clientes potenciales para servicio de mudanzas.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Director y Gerente	8	5%
Profesional, científicos o intelectuales	26	17%
Técnico y profesionales de nivel medio	35	23%
Personal de Apoyo Administrativo	52	35%
Trabajador de Servicios y Vendedor	21	14%
Agricultor y trabajador agropecuario	2	1%
Oficiales, Operarios y Artesanos	2	1%
Operados de Máquinas	3	2%
Ocupación Militar	1	1%
Total	150	100%

Grafico 6: Resultado porcentual de encuesta para conocer la ocupación de las personas a las cuales se realizó pregunta que podrían ser clientes potenciales para servicio de mudanzas.



Interpretación: el primer lugar lo tienen los posibles clientes que su ocupación es personal de apoyo administrativo, le siguen personas con ocupación técnica y profesionales del nivel medio, también profesional, científicos, trabajador de servicios y vendedores constituyen un grupo considerable en su inquietud de adquirir un servicio de mudanzas.

II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Posee vivienda propia? Si su respuesta es No, pase a la pregunta 3

Objetivo: determinar la cantidad de clientes potenciales que poseen vivienda propia en el municipio de Santa Tecla.

Tabla 7: Resultado de encuesta para conocer la cantidad de clientes potenciales que poseen vivienda propia en el Municipio de Santa Tecla.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Si	98	65%
No	51	34%
N/R	1	1%
Total	98	100%

Grafico7: Resultado porcentual de encuesta para conocer la cantidad de clientes potenciales que poseen vivienda propia en el Municipio de Santa Tecla



Interpretación: un 65% poseen vivienda propia lo que presume que si adquieren el servicio de mudanzas seria en menor frecuencia debido a que no

lo ven como una necesidad inmediata; en comparación con las personas que no poseen vivienda propia, representados por el 34% de la muestra, lo que indica que son fuertes candidatos a solicitar un servicio de mudanzas o en consecuencia ya lo han utilizado con anterioridad.

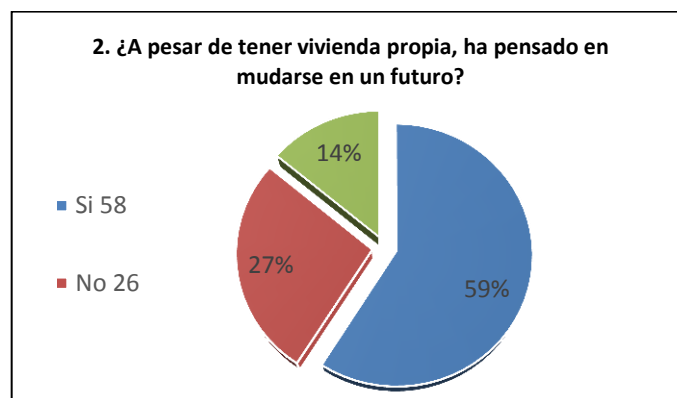
2. ¿A pesar de tener vivienda propia, ha pensado en mudarse en un futuro? Si su respuesta es afirmativa, pasar a la pregunta 5.

Objetivo: cuantificar la intención de las personas encuestadas que piensan en mudarse en un futuro.

Tabla 8: Resultado de encuesta para conocer la cantidad de clientes potenciales que piensan mudarse en un futuro

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Si	58	59%
No	26	27%
N/R	14	14%
Total	98	100%

Grafico 8: Resultado de encuesta para conocer la cantidad de clientes potenciales que piensan mudarse en un futuro



Interpretación: el 59% respondió que sí ha pensado en mudarse en un futuro, es decir que tienen intención de adquirir servicios de mudanzas a pesar de poseer vivienda propia, lo que indica que tiene la capacidad económica de hacerlo o por motivos de trabajo, estudio o de otra índole tiene presente la posibilidad; mientras que una 27% respondió que no tiene intención de mudarse y 14% no respondió la pregunta.

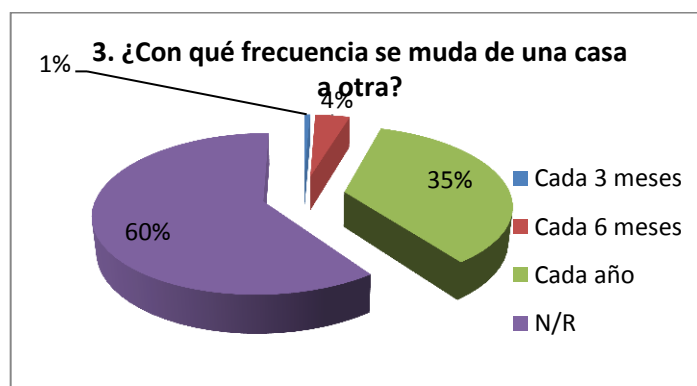
3. ¿Con qué frecuencia se muda de una casa a otra?

Objetivo: medir la frecuencia con que se mudan los clientes potenciales del municipio de Santa Tecla.

Tabla 9: Resultado de encuesta para medir la frecuencia con que se mudan de clientes potenciales del Municipio de Santa Tecla

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Cada 3 mese	1	1%
Cada 6 mese	6	4%
Cada año	53	35%
N/R	90	60%
Total	150	100%

Grafico 9: Resultado porcentual de encuesta para medir la frecuencia con que se mudan de clientes potenciales del Municipio de Santa Tecla



Interpretación: 35% de las personas encuestadas respondió que se mudan de casa cada año, lo que indica que tienen una fuerte posibilidad de adquirir un servicio de mudanzas con cierta regularidad lo que representa una línea de tiempo más prolongada para trasladarse de un lugar a otro; el de las personas que se mudan cada 6 meses corresponde un 4%, y 1% las que se mudan cada 3 meses; mientras que el 60% de las personas que no respondió esta pregunta lo conforman las que poseen vivienda que representa la gran mayoría, por lo tanto no necesitan mudarse.

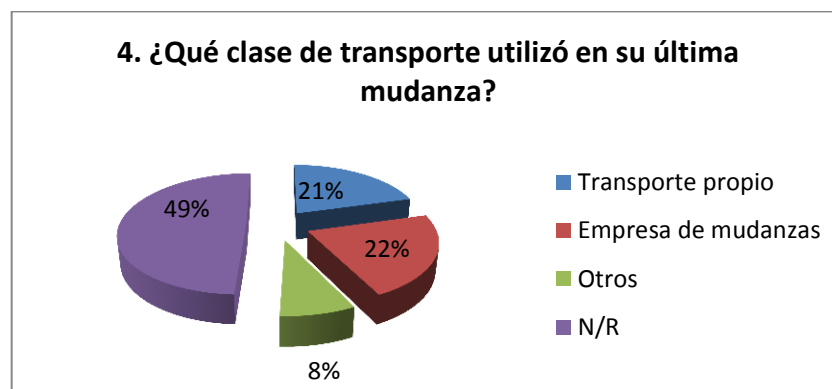
4. ¿Qué clase de transporte utilizó en su última mudanza?

Objetivo: determinar la clase de transporte que utilizaron los posibles clientes en su última mudanza.

Tabla 10: Resultado de encuesta para conocer la clase de transporte que utilizaron los clientes potenciales en su última mudanza.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Transporte propio	31	21%
Empresa de mudanzas	33	22%
Otros	12	8%
N/R	74	49%
Total	150	100%

Grafico 10: Resultado porcentual de encuesta para conocer la clase de transporte que utilizaron los clientes potenciales en su última mudanza.



Interpretación: el 22% respondió que utilizó una empresa de mudanzas para trasladarse, Lo que indica que los clientes potenciales que han solicitado servicio a una empresa dedicada al rubro, tienen un conocimiento general sobre lo que implica solicitar este tipo de servicio; un 21% prefirió usar transporte propio, esto quiere decir que desconocen sobre los beneficios de adquirir este tipo de servicios y el 49% que es un considerable porcentaje no respondió conformado por clientes que poseen vivienda como las que no.

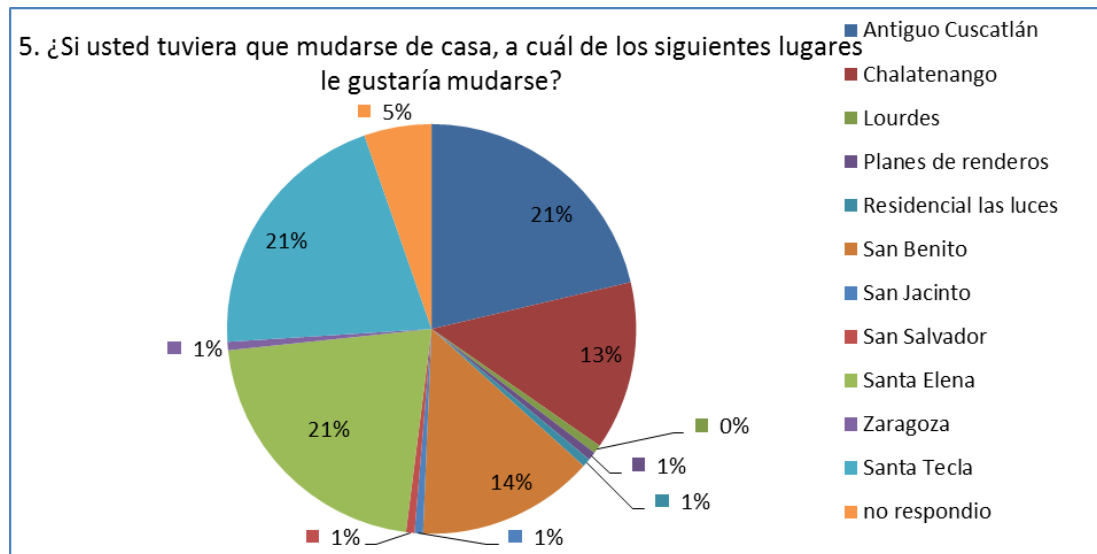
5. ¿Si usted tuviera que mudarse de casa, a cuál de los siguientes lugares le gustaría mudarse?

Objetivo: Identificar los lugares de preferencia para mudarse de las personas encuestadas del municipio de Santa Tecla.

Tabla 11: Resultado de encuesta para conocer los lugares de preferencia para mudarse de los clientes potenciales en Santa Tecla.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Antiguo Cuscatlán	32	21%
Chalatenango	20	13%
Lourdes	1	1%
Planes de Renderos	1	1%
Residencial las luces	1	1%
San Benito	21	14%
San Jacinto	1	1%
San Salvador	1	1%
Santa Elena	32	21%
Zaragoza	1	1%
Santa Tecla	31	21%
No respondió	8	5%
Total	150	100%

Grafico 11: Resultado porcentual de encuesta para conocer los lugares de preferencia para mudarse de los clientes potenciales en Santa Tecla.



Interpretación: la preferencia sobre un lugar donde les gustaría mudarse, en su mayoría se divide en tres proporciones iguales cada uno para las ciudades de Antiguo Cuscatlán, Santa Elena y Santa Tecla, considerando que la investigación se realizó en el municipio de Santa Tecla, ese 21% decidiría quedarse en la ciudad, manifestaron que son lugares seguros y a su cercanía con el municipio, sería fácil acoplarse porque hay similitud de condiciones ambientales y socioeconómicas; les sigue San Benito y Chalatenango, el primero por tener cercanía con la ciudad y el segundo por tener un clima agradable y que es una zona no muy poblada.

6. ¿Alguna vez ha pensado en mudarse hacia otro país?

Objetivo: Conocer si alguna vez los clientes potenciales han pensado en mudarse hacia otro país.

Tabla 12: Resultado de encuesta para saber si los clientes potenciales de Santa Tecla han pensado en mudarse a otro país.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual
No	65	43%
Si	85	57%
Total	150	100%

Grafico 12: Resultado de encuesta para si los clientes potenciales de Santa Tecla han pensado en mudarse a otro país.



Interpretación: un 43% manifestaron que no consideran en mudarse hacia otro país; una proporción levemente mayor del 57 %, si consideran el mudarse hacia otro país. Por lo que se puede concluir que una proporción un poco mayor a la mitad de los posibles clientes ven como factor determinante o decisivo trasladarse con sus pertenencias hacia un país extranjero, lo que indica que incrementa la posibilidad de solicitar un servicio de mudanzas en un futuro.

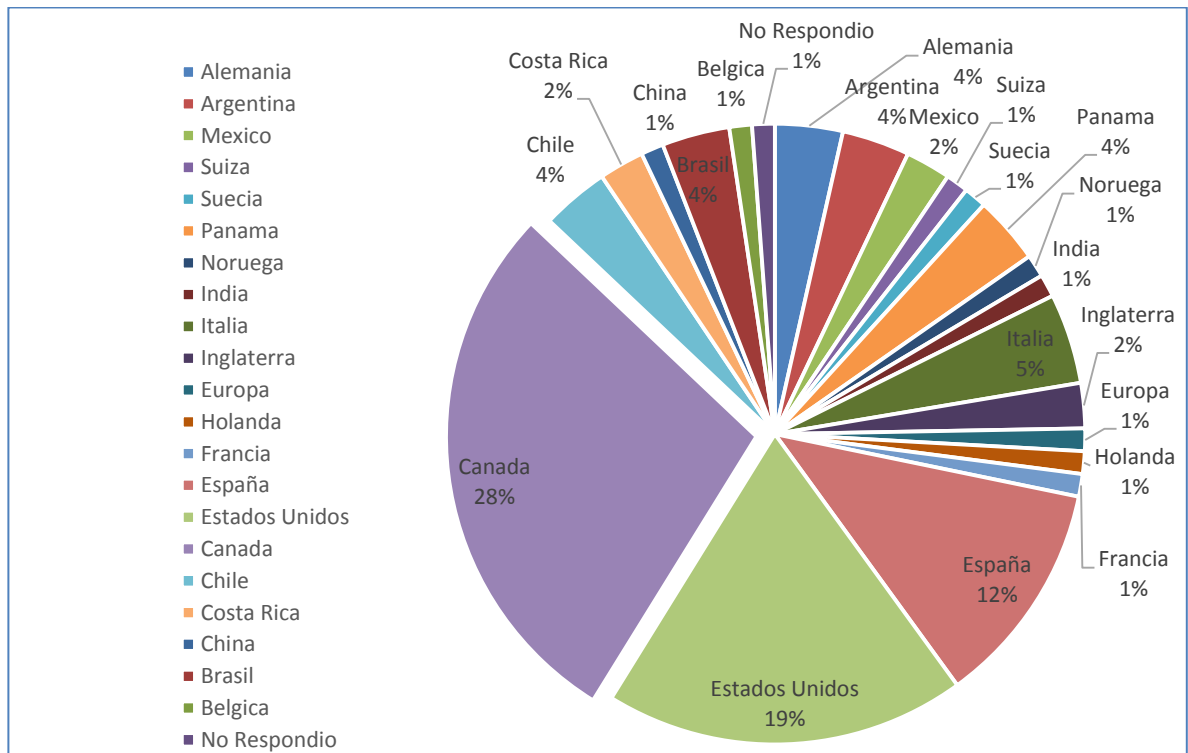
Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué país sería?

Objetivo: conocer el país de preferencia o aceptación de los clientes potenciales del servicio de mudanzas.

Tabla 13: Resultado de encuesta de los clientes potenciales que confirmaron que si se mudarían a otro país y el nombre al cual se mudarían.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual
Alemania	3	4%
Argentina	3	4%
Mexico	2	2%
Suiza	1	1%
Suecia	1	1%
Panama	3	4%
Noruega	1	1%
India	1	1%
Italia	4	5%
Inglaterra	2	2%
Europa	1	1%
Holanda	1	1%
Francia	1	1%
España	10	12%
Estados Unidos	16	19%
Canada	24	28%
Chile	3	4%
Costa Rica	2	2%
China	1	1%
Brasil	3	4%
Bélgica	1	1%
No Respondió	1	1%
total	85	100%

Grafico 13: Resultado de encuesta de los clientes potenciales que confirmaron que si se mudarían a otro país y el nombre al cual se mudarían.



Interpretación: con un 28% aceptación como destino para mudarse de los encuestados es Canadá, le sigue Estados Unidos, se ubica como la tercera en preferencias España, siendo los tres países como los principales lugares para trasladarse, lo que indica que por ser un destino para muchas personas con buenas condiciones sociales, políticas o de otra índole y por el hecho de residir una considerable cantidad de salvadoreños en ellos, incrementa la posibilidad de escogerlos para mudarse con sus pertenencias.

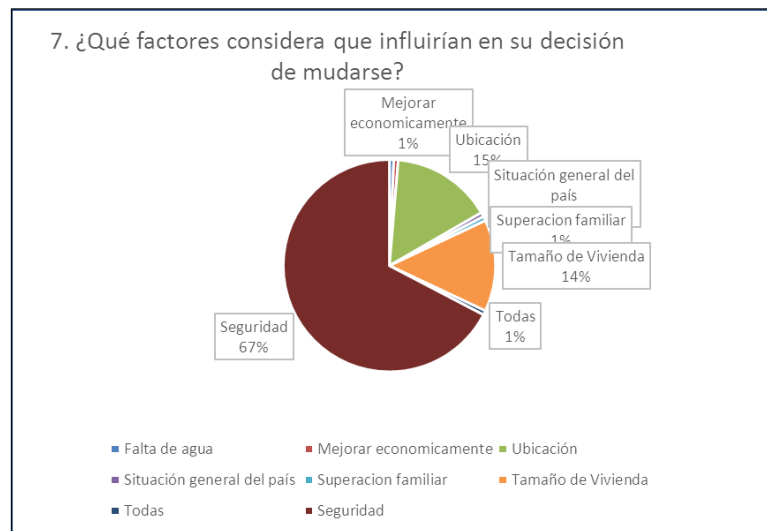
7. ¿Qué factores considera que influirían en su decisión de mudarse?

Objetivo: Identificar qué factores consideran los encuestados que influirían en su decisión de mudarse.

Tabla 14: Resultado de encuesta de los clientes potenciales que confirmaron que si se mudarían y los factores que influirían en su decisión.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Falta de agua	1	1%
Mejorar económicamente	1	1%
Ubicación	23	15%
Situación general del país	1	1%
Superación familiar	1	1%
Tamaño de Vivienda	21	14%
Todas	1	1%
Seguridad	101	67%
Total	150	100%

Grafico 14: Resultado porcentual de encuesta de los clientes potenciales que confirmaron que si se mudarían y los factores que influirían en su decisión.



Interpretación: el 67% de los encuestados mencionó que la seguridad, un 15% opinó que la ubicación, el 14% dijo que el tamaño de la vivienda, otras respuestas como situación del país, superación familiar y mejorar

económicamente un 1%. Lo que indica que la seguridad es un factor muy importante a la hora de mudarse para los posibles clientes.

8. ¿Si usted se mudara de casa, dispondría en llevarse todas sus pertenencias?

Objetivo: Conocer cuántos de los posibles clientes dispondrían en llevarse todas sus pertenencias.

Tabla 15: Resultado de encuesta de los clientes potenciales que dispondrían de todas sus pertenencias al mudarse.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
No	25	17%
No brindo respuesta	4	2%
Si	121	81%
Total	150	100%

Grafico 15: Resultado de encuesta de los clientes potenciales que dispondrían de todas sus pertenencias al mudarse.



Interpretación: un 17 % manifestó que no se llevaría sus pertenencias si se mudara de casa, y un 81% dijo que si dispondría en llevárselas. Por lo que se puede decir que en su mayoría estarían dispuestos a contratar un servicio de

mudanzas, lo que indica que por razones de un valor sentimental hacia su menaje de casa se haría efectivo el servicio.

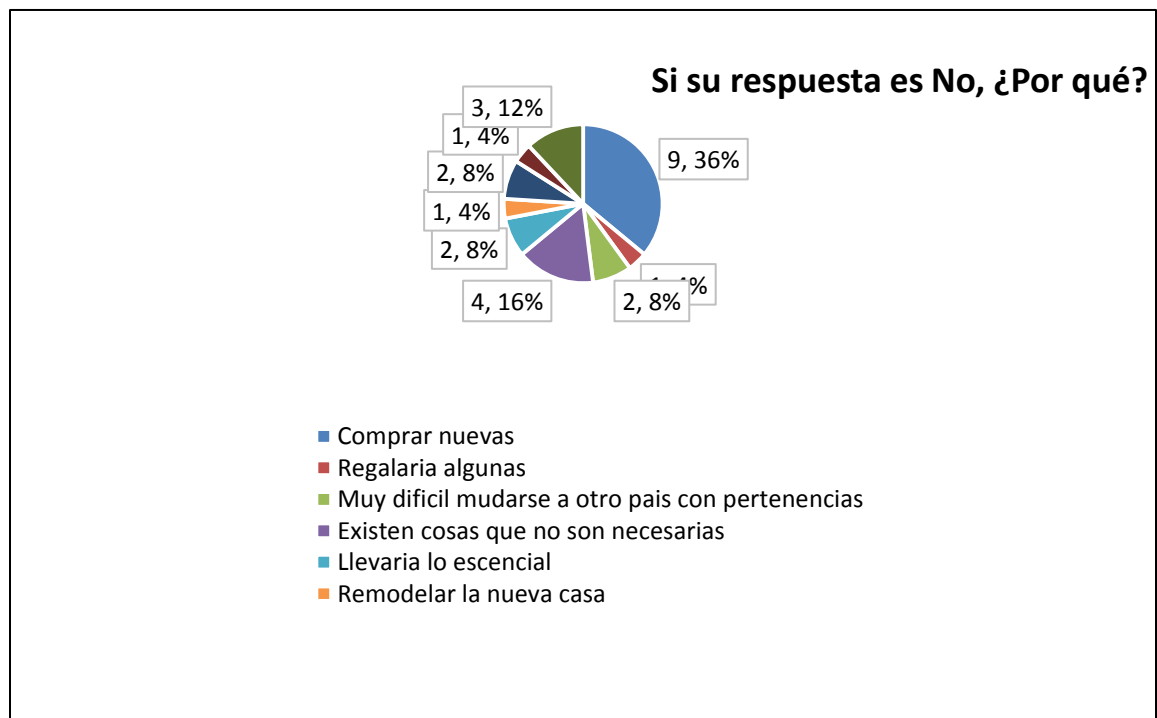
Si su respuesta es No, ¿Por qué?

Objetivo: conocer el motivo por el cual los encuestados que respondieron negativamente no dispondrían en llevarse todas sus pertenencias.

Tabla 16: Resultado de encuesta de los clientes potenciales que no optarían por llevarse todas sus pertenencias al mudarse.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Comprar nuevas	9	36%
Regalaría algunas	1	4%
Muy difícil mudarse a otro país con pertenencias	2	8%
Existen cosas que no son necesarias	4	16%
Llevaría lo esencial	2	8%
Remodelar la nueva casa	1	4%
Sladría muy caro	2	8%
Empezar de cero	1	4%
No, pero no respondió	3	12%
Total	150	100%

Grafico 16: Resultado potencial de encuesta de los clientes potenciales que no optarían por llevarse todas sus pertenencias al mudarse.



Interpretación: un 36% manifestó que compraría nuevas, un 16% mencionó que existen cosas que no son necesarias y con apenas un 4% respondieron que empezarían de cero o regalarían algunas. Esto quiere decir que una buena parte estarían dispuestos a comprar nuevas pertenencias, lo que indica que no confían en los diferentes servicios de mudanzas que existen o ignoran los beneficios de contratar uno. Esto con relación a los que respondieron negativamente a la interrogante.

9. ¿Conoce alguna empresa que ofrezca servicios de mudanza?

Objetivo: Identificar el conocimiento que tienen los encuestados sobre la existencia de las empresas que ofrecen servicios de mudanzas

Tabla 17: Resultado de encuesta de las personas que conocen o no la existencia de empresas que ofrecen servicios de mudanzas.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
No	123	82%
Si	27	18%
Total	150	100%

Grafico 17: Resultado porcentual de encuesta de las personas que conocen o no la existencia de empresas que ofrecen servicios de mudanzas.



Interpretación: se denota que los posibles clientes en su gran mayoría no tienen conocimiento de empresas dedicadas al servicio de mudanza, mientras que una pequeña proporción si conoce empresas de mudanza; esto quiere decir que es un rubro poco conocido dentro del sector transporte.

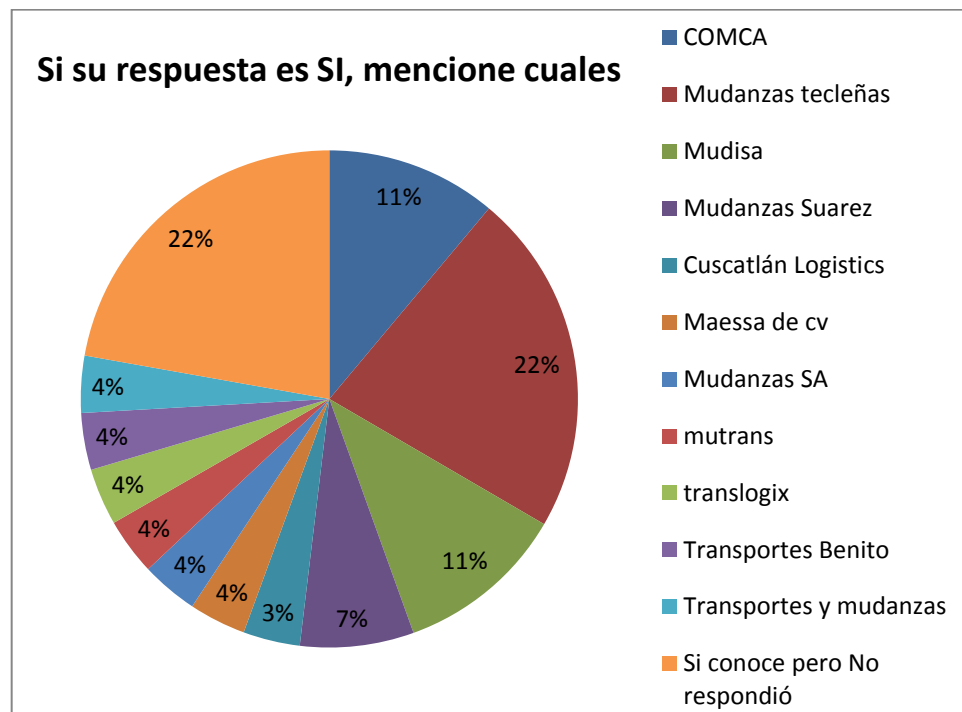
Si su respuesta es SI, mencione cuales

Objetivo: identificar cuáles son las empresas de mudanza que son del conocimiento de los encuestados que respondieron afirmativamente a la interrogante.

Tabla 18: Resultado de encuesta de las personas que respondieron afirmativamente la pregunta anterior y su conocimiento de las empresas.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
COMCA	3	11%
Mudanzas tecleñas	6	22%
mudisa	3	11%
Mudanzas Suarez	2	7%
Cuscatlán Logistics	1	4%
Maessa de CV	1	4%
Mudanzas SA	1	4%
Mutrans	1	4%
Translogix	1	4%
Transportes Benito	1	4%
Transportes y mudanzas	1	4%
Si conoce pero no repondió	6	22%
Total	27	100%

Grafico 18: Resultado porcentual de encuesta de las personas que respondieron afirmativamente la pregunta anterior y su conocimiento de las empresas.



Interpretación: Mudanzas tecleñas es conocida por un 22% de los clientes potenciales, por lo que se interpreta que muchos la identifican por su nombre comercial relacionándola con el municipio y por qué la empresa se ha dedicado al rubro por mucho tiempo. COMCA y Mudisa con un 11% cada una respectivamente, esto quiere decir que a pesar de ser empresas fuertes en el área de mudanzas su nombre comercial no tiene una presencia considerable en la percepción de los posibles clientes.

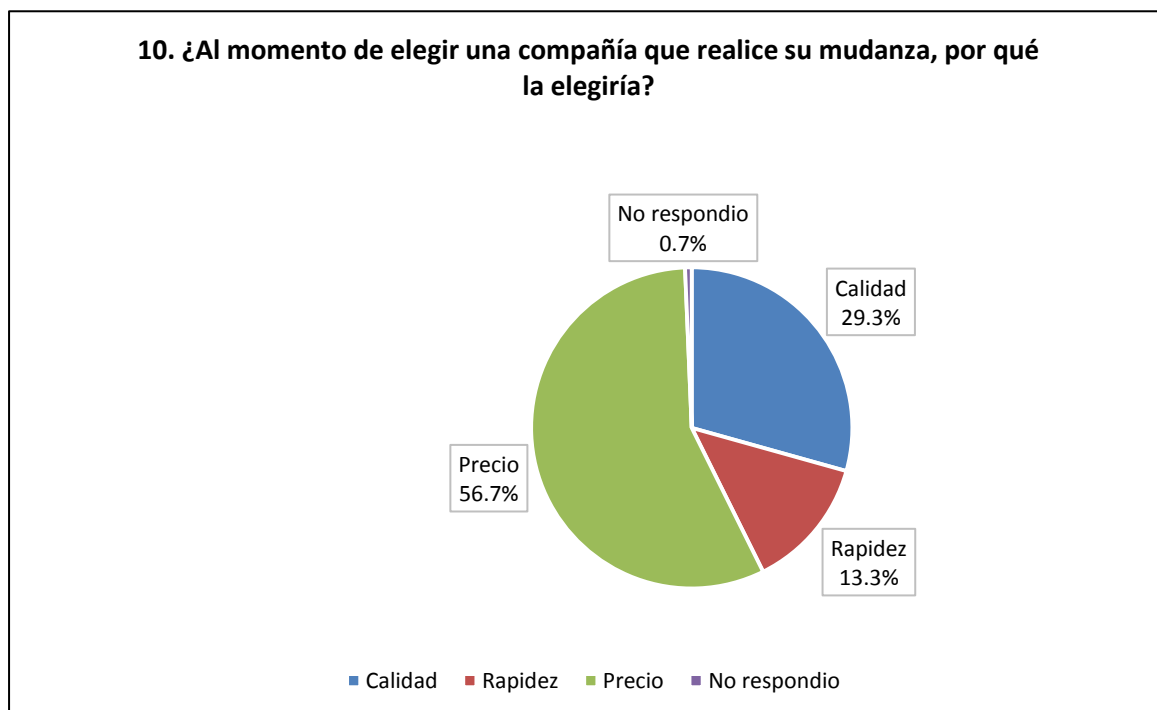
10. ¿Al momento de elegir una compañía que realice su mudanza, por qué la elegiría?

Objetivo: conocer en qué aspecto se basarían los encuestados al momento de elegir una compañía dedicada al servicio de mudanzas.

Tabla 19: Resultado de encuesta de las personas que respondieron en que aspecto de basarían al momento de elegir una compañía dedicada al servicio de mudanzas.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Calidad	44	29%
Rapidez	20	13%
Precio	85	57%
No respondió	1	1%
Total	150	100%

Grafico 19: Resultado porcentual de encuesta de las personas que respondieron en que aspecto de basarían al momento de elegir una compañía dedicada al servicio de mudanzas.



Interpretación: al solicitar un servicio de mudanzas, la mayor parte respondió por el precio 57%, seguido de la calidad 29% y por la rapidez solo se inclinó un 13%; podemos observar que la parte económica influye a la hora de adquirir un servicio de mudanza, lo que indica que el obtener un servicio con los mejores estándares que exige este rubro lo ven como secundario y recibirlo en el menor tiempo posible pasa a un tercer lugar en las preferencias.

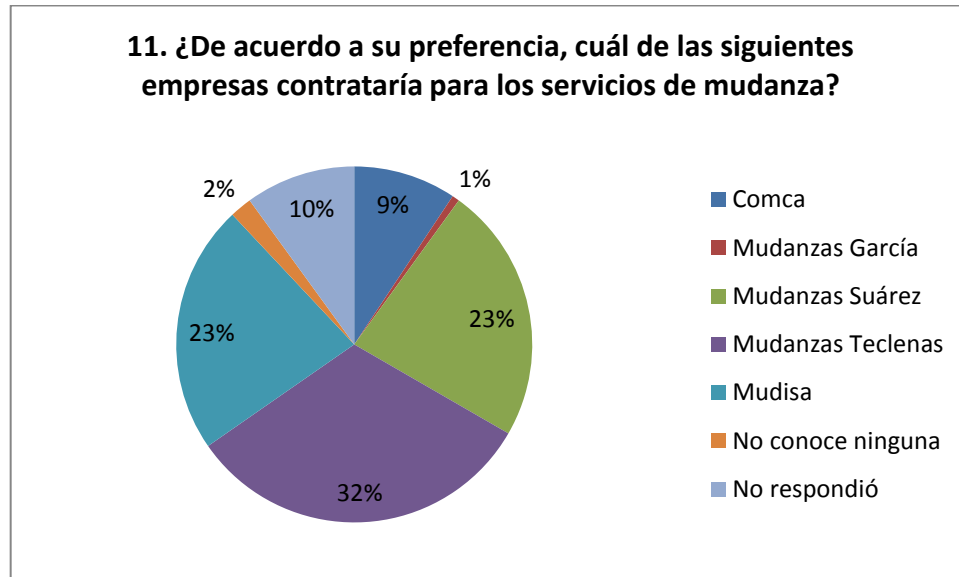
11. ¿De acuerdo a su preferencia, cuál de las siguientes empresas contrataría para los servicios de mudanza?

Objetivo: conocer la preferencia de los encuestados sobre qué empresa contrataría al momento de adquirir un servicio de mudanza.

Tabla 20: Resultado de encuesta de las personas que respondieron sobre su preferencia al contratar un servicio de mudanza.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
COMCA	14	9%
Mudanzas García	1	1%
Mudanzas Suarez	35	23%
Mudanzas Tecleñas	48	32%
Mudisa	34	23%
No conoce ninguna	3	2%
No respondió	15	10%
Total	150	100%

Grafico 20: Resultado porcentual de encuesta de las personas que respondieron sobre su preferencia al contratar un servicio de mudanza.



Interpretación: Mudanzas Teclenas encabeza la preferencia de los habitantes, Mudanzas Suarez y Mudisa son conocidas en iguales condiciones, mientras que solo un 9% se inclina por Comca. Lo que indica que la empresa no posee la publicidad suficiente que le permita darse a conocer de manera efectiva por las personas, ya que un mensaje publicitario puede ser decisivo a la hora de adquirir un servicio, en comparación a las otras empresas fuertes dedicadas al rubro.

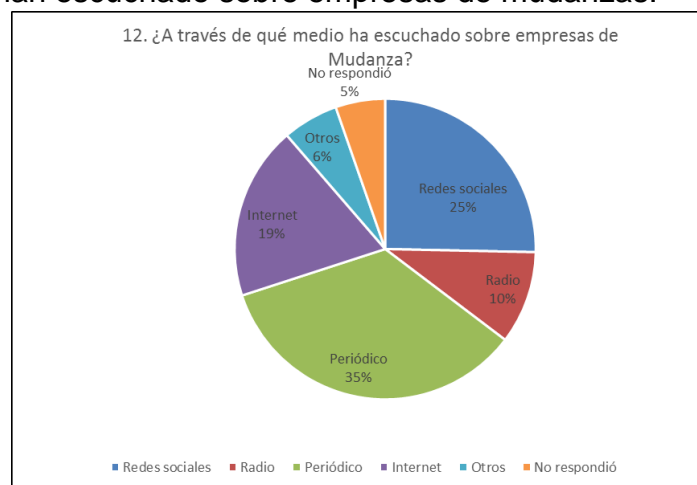
12. ¿A través de qué medio ha escuchado sobre empresas de Mudanza?

Objetivo: Identificar a través de qué medio han escuchado los encuestados sobre empresas de mudanzas.

Tabla 21: Resultado de las personas encuestadas para conocer el medio por el cual han escuchado sobre empresas de mudanzas.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Redes sociales	38	25%
Radio	15	10%
Periódico	52	35%
Internet	28	19%
Otros	9	6%
No respondió	8	5%
Total	150	1

Grafico 21: Resultado porcentual de las personas encuestadas para conocer el medio por el cual han escuchado sobre empresas de mudanzas.



Interpretación: la publicidad por la que más se han dado a conocer las empresas de mudanzas es en primer lugar por medio de periódicos, esto debido a que la mayoría de sus anuncios son considerados verídicos y en segundo lugar las redes sociales, lo que indica que tienen una gran influencia sobre las personas, ya que un mensaje publicitario puede ser decisivo a la hora de adquirir un servicio.

Anexo 6: Interpretación de resultados de entrevista dirigida al Gerente de mudanzas de Transportemos S.A. de C.V.

- 1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar el Gerente de mudanzas en Transportemos, S.A. de C.V.?**

Respuesta: 20 años

- 2. ¿Qué tipo de servicios ofrecen en Transportemos, S.A. de C.V.?**

Respuesta: ofrecemos servicios de mudanzas locales e internacionales, es decir para el caso de las mudanzas internacionales que la empresa cuenta con la opción de mudanzas de importación y mudanzas de exportación.

- 3. ¿Transportemos S.A. de C.V. envía menajes de casa a todo el mundo o solo a países específicos?**

Respuesta: enviamos menajes de casa a todas partes del mundo, por lo que no existe restricción alguna para que se movilice y traslade de un país a otro las pertenencias de las personas o familias que se mudan.

- 4. Podría mencionar algunos elementos que la empresa considera como fortalezas**

Respuesta: como principales fortalezas contamos con la experiencia de los empleados, lo que indica que se le toma muy en cuenta, debido a que es un elemento muy importante para la empresa; también se encuentra la solidez económica que es respaldada por las alianzas que posee con grupos empresariales del sector como AMSA (American Moving and Storage Asociación) que le ha permitido ofrecer servicios vía marítima.

5. ¿Qué elementos considera la empresa Transportemos, S.A. de C.V. como debilidades?

Repuesta: considero que los precios altos son una fuerte debilidad, ya que si la empresa tiene precios altos en comparación con los de la competencia, esto hará que las personas se interesan más por dicho precio bajo y muy fácilmente optaran tomar el servicio con ese precio.

6. ¿Qué oportunidades, tanto nacionales como internacionales, contempla usted como Gerente de mudanzas se le presenten a la empresa en estos próximos cinco años?

Respuesta: considero como variable de oportunidad la “apertura de nuevos negocios” esto quiere decir que se inclinarían por prestar el servicio a empresas que empiezan a funcionar o por recomendación de otros clientes y el fortalecer las relaciones con diplomáticos y la apertura de mercado en Estados Unidos de Norte América.

7. ¿Qué amenazas empresariales podrían surgir para Transportemos, S.A. de C.V. en estos próximos cinco años en el ámbito nacional como internacional?

Respuesta: considero que el estancamiento de las inversiones son una fuerte amenaza, dada la situación de no crecimiento de la empresa y no hay desarrollo en el tiempo, además que sin inversiones, sean estas tangibles o intangibles, no se puede dinamizar ni ampliar las operaciones de la empresa.

8. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus clientes y proveedores?

Respuesta: la relación que mantenemos con clientes y proveedores es “muy buena”, como las navieras Seaboard Marine y King Ocean, empresas a las que se contrata con tarifas preferenciales un beneficio

con el que gozamos por estar dentro del grupo de logística y así ofrecer un servicio con una tarifa competitiva.

9. ¿Existirá algún sustituto a los servicios que ofrece la empresa?

respuesta: considero que sí existe un sustituto al servicio de las mudanzas, entre los cuales se pueden mencionar vehículos pesados como camiones de carga que se pueden alquilar, también empresas no dedicadas al rubro de mudanzas y que posea equipo de transporte pesado que proporcione la facilidad de alquilar dichos equipos para realizar su mudanza, esto se debe a pesar a que el servicio es ofrecido a todo tipo de cliente, no todos pueden adquirirlo siendo el principal motivo el costo del mismo.

10. ¿Considera que Transportemos, S.A. de C.V. necesita hacer cambios para incrementar sus ventas?

Respuesta: considero que Transportemos S.A. de C.V. necesita hacer cambios para incrementar las ventas, esto quiere decir que en la institución trabajamos con un grupo exclusivo de clientes como embajadas e instituciones gubernamentales.

11. Si la respuesta anterior es Sí, ¿qué estrategias sugeriría realizar para lograrlo?

Respuesta: opino que se deberían mejorar las relaciones interpersonales, tanto con los clientes como con las empresas con las que se han realizado alianzas; Ya que se debe insistir con empresas que inician operaciones dentro del territorio o con personas naturales, ofreciéndole servicios adicionales que sean atractivos y que no solo que sea visto como una necesidad.

12. ¿Qué mecanismo implementaría usted para atraer más clientes a Transportemos, S.A. de C.V.?

Respuesta: las acciones que considero más pertinentes son las regalías, publicidad y eventos, en Transportemos no empleamos de una manera adecuada estas acciones, no se aprovechan las alianzas con las que contamos y tampoco a los congresos a los que se asiste, esto no le permite a la empresa darse a conocer de una mejor manera.

13. ¿Las tarifas de la empresa están acorde a las tarifas del mercado actual?

Respuesta: las tarifas no están acordes a las tarifas del mercado pues considero que los precios que manejamos en la empresa son altos, la cual ronda los \$175 un poco arriba de algunos de los principales rivales de Transportemos y que podrían disminuirse para ser más competitivos.

14. ¿Considera usted como Gerente de mudanzas que Transportemos S.A. de C.V. ofrece servicios que otras compañías de mudanzas no ofrecen?

Respuesta: considero que Transportemos S.A. de C.V. ofrece servicios que otras compañías de mudanzas no; esto quiere decir que brindamos servicios adicionales a la mudanza tradicional como paquetería, agencia de carga para y las navieras que es uno de sus fuertes en la actualidad para mencionar algunos.

15. ¿Qué propone para dar un mayor valor agregado a los servicios que ofrece la empresa?

Respuesta: se deben realizar cambios en horarios, sería una forma de agregar valor al servicio, por ejemplo brindar el servicio hasta las 6:00pm y no hasta las 5:00pm como se realiza actualmente, facilitando los traslados a los clientes que trabajan y salen entre 4:00pm y 5:00pm.

Anexo 7: Tabulación e interpretación de resultados de encuesta dirigida a empleados administrativos de mudanzas de Transportemos S.A. de C.V.

I. DATOS GENERALES

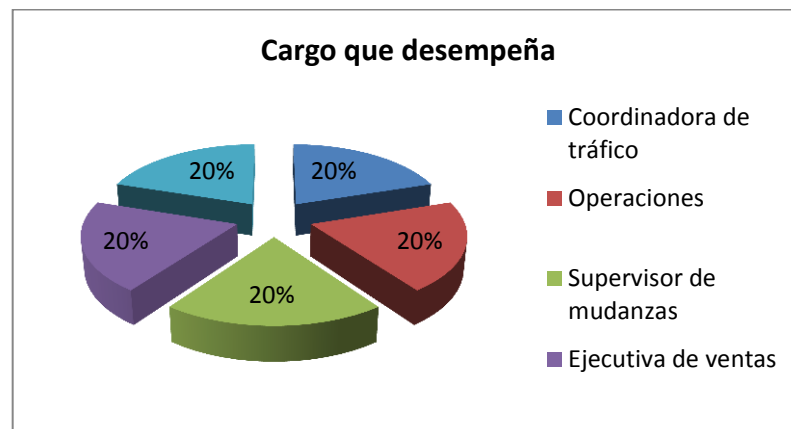
¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa?

Objetivo: identificar el cargo que desempeñan los empleados administrativos para manejar información relacionada a mudanzas.

Tabla 32: Resultado de encuesta para conocer el cargo que desempeñan los empleados administrativos para manejar información relacionada a mudanzas.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
Coordinadora de trafico	1	20%
Operaciones	1	20%
Supervisor de mudanzas	1	20%
Ejecutiva de ventas	1	20%
Pricing and sales suport	1	20%
TOTAL	5	100%

Grafico 32: Resultado porcentual de encuesta para conocer el cargo que desempeñan los empleados administrativos para manejar información relacionada a mudanzas.



Interpretación: una persona respondió que el cargo que tiene en la empresa es el de coordinador de tráfico y se encarga de realizar la planificación de los equipos de trabajo, coordinando el rol del personal por periodo y de acuerdo a las necesidades del cliente, verificando que el personal cumpla con sus periodos de trabajo, el segundo contesto que su cargo es jefe de operaciones cuyas función principal es la de coordinar y supervisar todos los servicios, el tercero es el supervisor de mudanzas quien verifica los trabajos asignados, distribuyendo e inspeccionando la limpieza, así como aplicando los procedimientos establecidos para garantizar el funcionamiento en óptimas condiciones de los servicios brindados; el cuarto es el ejecutivo de ventas quien participa en el desarrollo de la política comercial de la empresa para aumentar las ventas, los márgenes netos y la cuota de mercado y finalmente la quinta persona desempeña el cargo de Pricing and sales support que da soporte a las cotizaciones que se realizan de las mudanzas para establecer las tarifas más reales que se pueden asignar al servicio que solicitan los clientes.

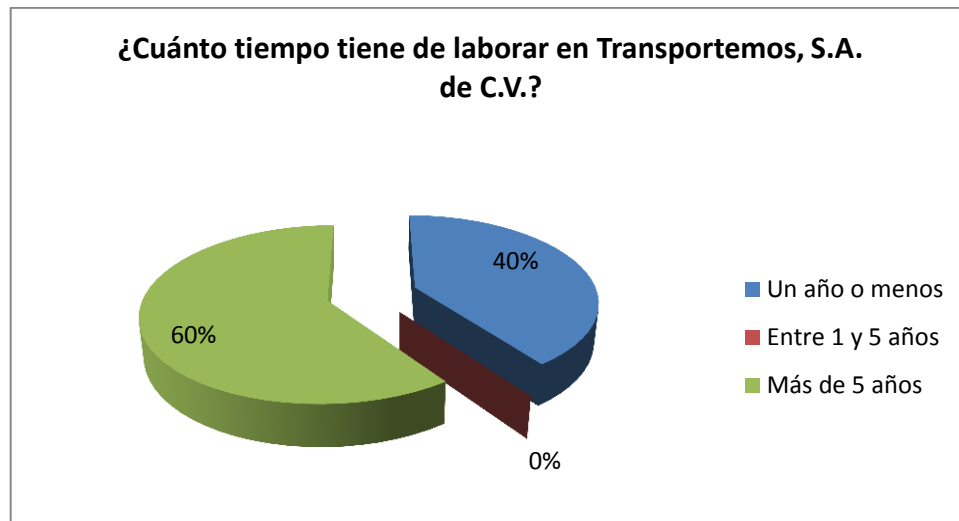
¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

Objetivo: conocer el tiempo que tienen de laborar en la empresa los empleados administrativos de Transportemos para sustentar la información con la experiencia que tienen en sus áreas de trabajo.

Tabla 33: Resultado de encuesta para conocer el tiempo que tienen de laborar en la empresa los empleados administrativos de Transportemos para sustentar la información con la experiencia que tienen en sus áreas de trabajo.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
Un año o menos	2	40%
Entre 1 y 5 años	0	0%
Más de 5 años	3	60%
TOTAL	5	100%

Grafico 33: Resultado porcentual de encuesta para conocer el tiempo que tienen de laborar en la empresa los empleados administrativos de Transportemos para sustentar la información con la experiencia que tienen en sus áreas de trabajo.



Interpretación: como se puede observar en el grafico hay tres personas que han trabajado para la empresa por más de cinco años, lo que indica que la empresa posee estabilidad laboral con los empleados, al mismo tiempo que significa que estas personas tienen experiencia en el desarrollo de las funciones que realizan, por otra parte dos de las cinco personas tienen menos de un año de trabajar para la empresa, es decir tienen poca experiencia pero que puede complementarse con la experiencia de los otros tres sujetos que abordan la parte administrativa de las mudanzas.

II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Qué tipo de servicios ofrecen en Transportemos, S.A. de C.V.?

Objetivo: detectar el conocimiento de parte de los empleados de Transportemos sobre los servicios que ofrece Transportemos y así conocer la diversidad de los mismos

Tabla 34: Resultado de encuesta para detectar el conocimiento de parte de los empleados de Transportemos sobre los servicios que ofrece Transportemos y así conocer la diversidad de los mismos

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
MUDANZAS LOCALES E INTERNACIONALES	4	80.00%
LOGISTICA	2	40.00%
AGENCIA DE CARGA	2	40.00%
COURIER	2	40.00%
TRAMITES	3	60.00%
NAVIERA	2	40.00%
ALMACENAJE	1	20.00%
SEGUROS	1	20.00%

Interpretación: el 80% contesta que la empresa ofrece servicios de mudanzas locales e internacionales, es decir para el caso de las mudanzas internacionales que la empresa cuenta con la opción de mudanzas de importación y mudanzas de exportación, 40% manifiesta que la empresa se dedica a la logística, es decir a la coordinación de todos los procesos que se deben llevar a cabo para brindar los servicios de la empresa, 40% dice que se dedican al servicio de agencia de carga, es decir, la empresa, tiene como objetivo, coordinar y organizar embarques, consolidar carga de exportación o importación, y emitir o recibir del exterior los documentos de transporte correspondientes; 40% responde que se ofrece el servicio de Courier el cual se encarga de realizar envío de documentos y paquetes de importación o exportación a cualquier parte del mundo; 60%

manifiesta que la empresa se dedica a realizar trámites; 40% dice que se dedica a dar servicios de naviera ya que trabaja junto a su aliado estratégico, ZIM Integrated Shipping Service la cual es una de las empresas de transporte más grandes del mundo al contar una flota de más de 200 barcos y 400,000 contenedores de 20´y 40´pies para el transporte de carga, para cubrir más de 180 puertos con oficinas y centros de operación logísticas de alta tecnología en Asia, Europa, América y el Caribe; y con igual porcentaje de 20% se encuentran los que contestan que la empresa brinda servicios de almacenaje y seguros.

2. ¿La empresa envía menajes de casa a cualquier país del mundo? Si su respuesta en NO, mención e a que países.

Objetivo: conocer si la empresa envía menajes de casa a todo el mundo o si solo trabaja con países en específico.

Tabla 35: Resultado de encuesta para conocer si la empresa envía menajes de casa a todo el mundo o si solo trabaja con países en específico

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Grafico 35: Resultado porcentual de encuesta para conocer si la empresa envía mensajes de casa a todo el mundo o si solo trabaja con países en específico



Interpretación: Transportemos envía mensajes de casa a todas partes del mundo, por lo que no existe restricción alguna para que la empresa movilice y traslade de un país a otro las pertenencias de las personas o familias que se mudan, implícitamente se encuentran los traslados en el interior del país, es decir cuando se mudan dentro de un mismo municipio o se cambian de un departamento a otro dentro de la República de El Salvador.

3. Mencione qué elementos considera como fortalezas para la empresa:

Objetivo: Conocer las variables que los empleados de la empresa consideran como sus principales fortalezas para establecer elementos internos para el diagnóstico FODA.

Tabla 36: Resultado de encuesta para conocer las variables que los empleados de la empresa consideran como sus principales fortalezas para establecer elementos internos para el diagnóstico FODA.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
EXPERIENCIA	3	60.0%
SOLÍDEZ ECONÓMICA	1	20.0%
PERSONAL CALIFICADO	1	20.0%
VARIEDAD DE SERVICIOS	1	20.0%
CALIDAD	2	40.0%
EXCELENTE UBICACIÓN	1	20.0%

Interpretación: de los elementos que consideraron como principales fortalezas se encuentran la experiencia con un 60%, lo que indica que se le toma muy en cuenta al empleado, debido a que es un elemento muy importante para la empresa y en segundo lugar la calidad con un 20%, es decir que se hace parte al empleado para brindar el mejor servicio con los mejores estándares que el rubro de mudanzas exige.

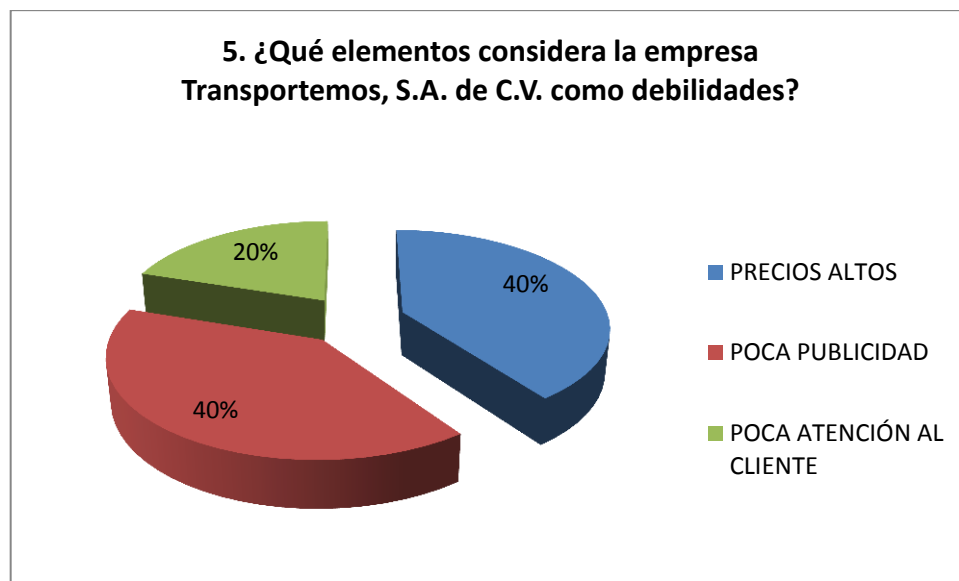
4. ¿Qué elementos considera que la empresa tiene como debilidades?

Objetivo: Conocer las variables que los empleados de la empresa consideran como sus principales debilidades para establecer elementos internos para el diagnóstico FODA.

Tabla 37: Resultado de encuesta para conocer las variables que los empleados de la empresa consideran como sus principales debilidades para establecer elementos internos para el diagnóstico FODA.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
PRECIOS ALTOS	2	40%
POCA PUBLICIDAD	2	40%
POCA ATENCIÓN AL CLIENTE	1	20%
TOTAL	5	100%

Grafico 37: Resultado porcentual de encuesta para conocer las variables que los empleados de la empresa consideran como sus principales debilidades para establecer elementos internos para el diagnóstico FODA.



Interpretación: 40% considera que los precios altos son una fuerte debilidad, ya que si la empresa tiene precios altos en comparación con los de la competencia, esto hará que las personas se interesen más por dicho precio bajo y muy fácilmente optaran tomar el servicio con ese precio; otro 40% opina que la poca publicidad que tiene la empresa es su debilidad, ya que si no se maneja una buena forma de presentación con el público no se puede crear una

imagen competitiva en la mente de los consumidores e igual no se conocen los servicios que ofrece; y solo un 20% dijo que la poca atención al cliente es el factor que consideran como debilidad, puesto que si no hay una buena relación con los clientes estos se pueden ir con la competencia, por ello esta herramienta del mercadeo es muy importante saberla manejar para tener un trato oportuno y muy satisfactorio en donde ambas partes, empresa-cliente, salgan beneficiadas.

5. ¿Qué oportunidades contempla que se le presenten a la empresa en los próximos cinco años?

Objetivo: Conocer las variables que los empleados de la empresa consideran como sus principales oportunidades en el largo plazo para establecer los elementos externos para el diagnóstico FODA.

Tabla 38: Resultado de encuesta para conocer las variables que los empleados de la empresa consideran como sus principales oportunidades en el largo plazo para establecer los elementos externos para el diagnóstico FODA.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
Apertura de nuevos negocios	2	40%
Servicio a instituciones diplomáticas y gubernamentales	2	40%
Compra de equipo de transporte	1	20%
Alianzas con empresas de mudanzas regionales	1	20%
Ampliación de cartera de clientes	1	20%

Interpretación: se puede notar que son dos variables las que sobresalen como principales oportunidades la “apertura de nuevos negocios” y “servicio a instituciones diplomáticas y gubernamentales”, coincidiendo con 40% para cada una, esto quiere decir que su fuerte sería prestar el servicio a empresas que empiezan a funcionar por iniciativa del área de ventas o por recomendación de otros clientes y el fortalecer las relaciones con diplomáticos e instituciones del

estado, debido a que son los clientes frecuentes con los que cuenta la institución.

6. ¿Qué amenazas podrían surgir para la empresa en los próximos cinco años?

Objetivo: Conocer las variables que los empleados de la empresa consideran como sus principales amenazas en el largo plazo para establecer los elementos externos para el diagnóstico FODA.

Tabla 39: Resultado de encuesta para conocer las variables que los empleados de la empresa consideran como sus principales amenazas en el largo plazo para establecer los elementos externos para el diagnóstico FODA.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
ESTANCAMIENTO DE INVERSIONES	1	20%
INSEGURIDAD	1	20%
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	2	40%
PERDER UN AGENTE DE CARGA IMPORTANTE	1	20%

Interpretación: el 20% considera que el estancamiento de las inversiones son una fuerte amenaza, dada la situación de no crecimiento de la empresa y no hay desarrollo en el tiempo, además que sin inversiones, sean estas tangibles o intangibles, no se puede dinamizar ni ampliar las operaciones de una empresa; otro 20% opinó que la inseguridad es una amenaza latente ante la situación de violencia y criminalidad en la que se encuentra el país, el 40% denota que la entrada de nuevos competidores es su amenaza más sobresaliente, ya que en la actualidad en el municipio de Santa Tecla solo existen cinco empresas dedicadas al rubro de las mudanzas, pero existe la posibilidad que personas naturales puedan introducirse a este campo o incluso pueden surgir nuevas

empresas más competitivas que las actuales y finalmente 20% considera como amenaza el perder un agente de carga importante que proporcione los medios de transporte para movilizarse a nivel internacional.

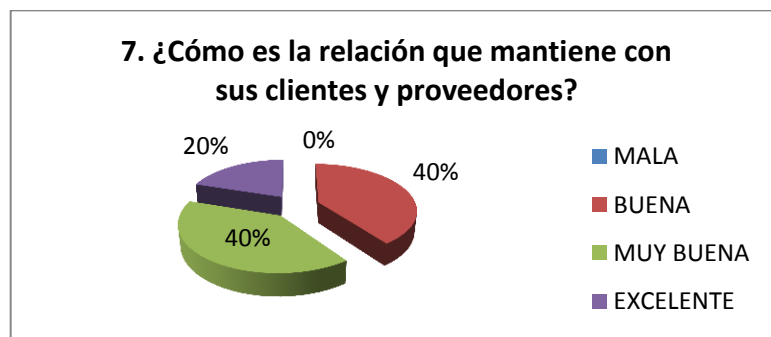
7. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus clientes y proveedores?

Objetivo: determinar la intensidad de la relación que mantiene la empresa con sus clientes y proveedores para establecer un análisis situacional.

Tabla 40: Resultado de encuesta para conocer la intensidad de la relación que mantiene la empresa con sus clientes y proveedores para establecer un análisis situacional.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
MALA	0	0%
BUENA	2	40%
MUY BUENA	2	40%
EXCELENTE	1	20%
TOTAL	5	100%

Grafico 40: Resultado porcentual de encuesta para conocer la intensidad de la relación que mantiene la empresa con sus clientes y proveedores para establecer un análisis situacional.



Interpretación: de los empleados entrevistados, se determinó que la relación que mantienen con clientes y proveedores sobresale con un 40% la opción “buena” y “muy buena” para cada una, lo que indica que los clientes internos opinan que la relación necesita mejorar, pero que la institución está en ese rumbo, mientras que un 20% afirma que hay una excelente relación indicando que existe un lazo muy fuerte entre cada uno de ellos con la empresa.

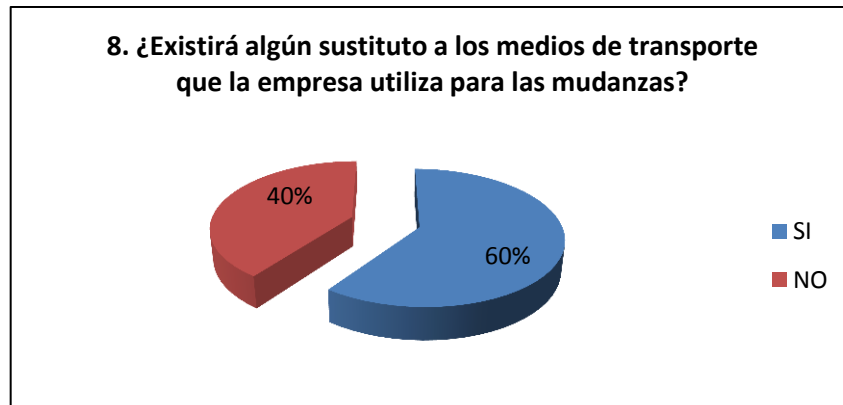
8. ¿Existirá algún sustituto a los medios de transporte que la empresa utiliza para las mudanzas?

Objetivo: determinar si los empleados de la empresa tienen conocimiento sobre algún sustituto a los medios de transporte que los clientes pueden utilizar en una mudanza.

Tabla 41: Resultado de encuesta para identificar si los empleados de la empresa tienen conocimiento sobre algún sustituto a los servicios que ofrece Transportemos en la actualidad para identificarlos.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Grafico 41: Resultado porcentual de encuesta para identificar si los empleados de la empresa tienen conocimiento sobre algún sustituto a los servicios que ofrece Transportemos en la actualidad para identificarlos.



Interpretación: 60% respondió que sí existe un sustituto al servicio de las mudanzas, entre los cuales se mencionan los vehículos tipo pick up que dan servicios de viaje a personas que quieren mudarse y que están disponibles en cualquier sitio, también existen vehículos más pesados como camiones que se pueden alquilar o vehículos de algún conocido que brinde su ayuda a cambio de cierta retribución económica, otra forma de sustituir el servicio de las mudanzas es que alguna empresa no dedicada al rubro de mudanzas y que posea equipo de transporte pesado proporcione la facilidad de alquilar dichos equipos para realizar sus traslados; y 40% menciona que no existe sustituto alguno.

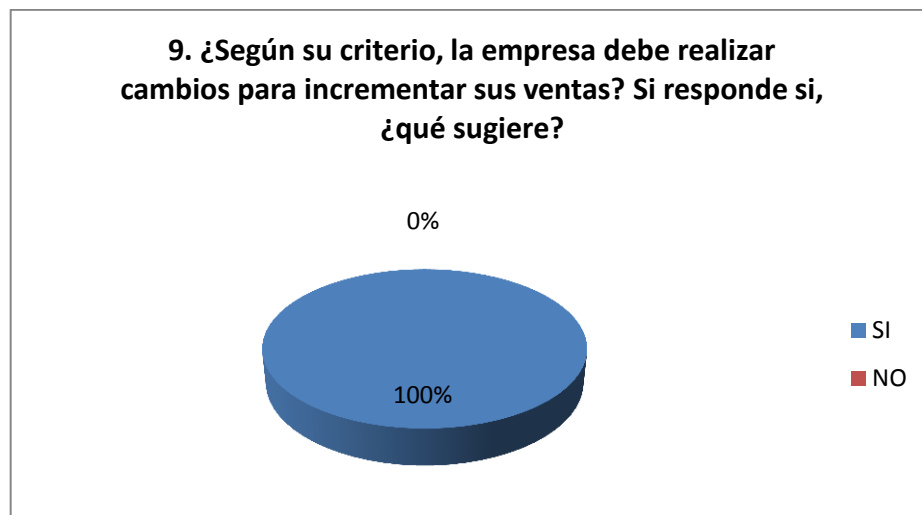
9. ¿Según su criterio, la empresa debe realizar cambios para incrementar sus ventas? Si responde si, ¿qué sugiere?

Objetivo: conocer la opinión que tienen los empleados sobre la postura de la empresa ante cambios que ayuden a incrementar las ventas de la empresa.

Tabla 42: Resultado de encuesta para conocer la opinión que tienen los empleados sobre la postura de la empresa ante cambios que ayuden a incrementar las ventas de la empresa.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Grafico 42: Resultado porcentual de encuesta para conocer la opinión que tienen los empleados sobre la postura de la empresa ante cambios que ayuden a incrementar las ventas de la empresa.



Interpretación: En esta pregunta el 100% opina que si se deben realizar cambios para incrementar las ventas, posiblemente porque la institución trabaja con grupos exclusivo de clientes como diplomáticos e instituciones gubernamentales y necesitan expandir su mercado. Entre las sugerencias que mencionaron están que se deberían mejorar las relaciones internacionales, tanto con los clientes como con las empresas con las que se han realizado alianzas, se debe mejorar el mercadeo pues esto ayudaría a facilitar y estimular los intercambios empresa-cliente fortaleciendo las relaciones entre ambos y

exponiendo de mejora manera la imagen de la empresa ante los clientes potenciales, mejorar las tarifas al público, esto a simple vista es una cosa sencilla pero al profundizar se deben controlar los elementos del costo (Materia Prima, Mano de Obra Directa y Costos Indirectos de Fabrica) que son los que definen el costo del servicio, con ello se puede establecer el margen de ganancia más conveniente para la empresa y así lograr mayor competitividad, enfatizan que la atención al cliente sería la mejor estrategia para incrementar las ventas, pues con esto se realizan las gestiones necesarias que buscan la satisfacción del cliente, un cliente satisfecho da un buen resultado en la empresa como la fidelización y la reproducción positiva del boca en boca entre los clientes y sus allegados, y proponen la ampliación de servicios para acaparar más clientes entre los cuales se pueden citar el servicio de limpieza post-mudanzas, el servicio de limpieza.

10. ¿Qué acciones llevaría a cabo para atraer más clientes a la empresa?

Objetivo: Identificar las acciones que los empleados de Transportemos consideran pertinentes para atraer más clientes a la empresa.

Tabla 44: Resultado de encuesta para identificar las acciones que los empleados de Transportemos consideran pertinentes para atraer más clientes a la empresa.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
REGALÍAS	2	40.0%
EVENTOS	1	20.0%
PUBLICIDAD	2	40.0%
REDUCIR COSTOS	1	20.0%
PROMOCIONES	2	40.0%
ATENCIÓN AL CLIENTE OPORTUNA	1	20.0%
MEJORAR PRECIOS	1	20.0%

Interpretación: se determinó que las acciones que se consideran más pertinentes son las regalías, publicidad y las promociones con 40% para cada una, Por lo que se interpreta que Transportemos no emplea de una manera adecuada estas acciones y no le permite darse a conocer de una mejor manera; Debido a que la publicidad por la que más se ha dado a conocer la empresa es por recomendación de sus mismos clientes. También opinan que el participar en eventos mejoraría la participación y la imagen de la empresa con el exterior, además de reducir los costos de los servicios que por consecuencia haría más atractivos los precios para los clientes y habría mayor competitividad entre las empresas de mudanzas.

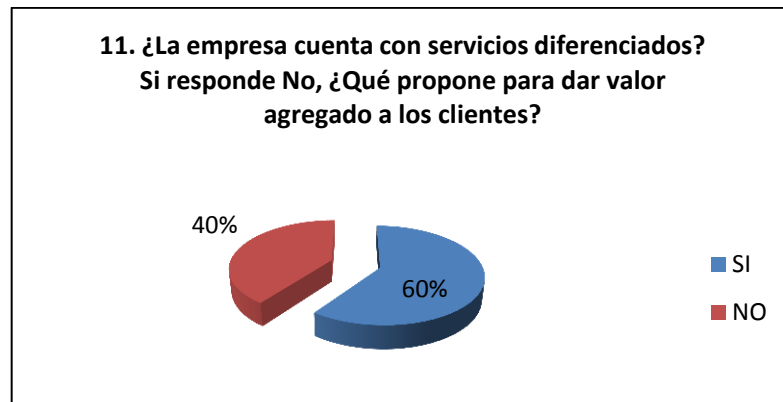
11. ¿La empresa cuenta con servicios diferenciados? Si responde No, ¿Qué propone para dar valor agregado a los clientes?

Objetivo: establecer si la empresa cuenta con servicios diferenciados con la competencia o si manejan iguales servicios al público en general.

Tabla 46: Resultado de encuesta para conocer si la empresa cuenta con servicios diferenciados con la competencia o si manejan iguales servicios al público en general.

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
SI	3	60.0%
NO	2	40.0%
TOTAL	5	100%

Grafico 46: Resultado porcentual de encuesta para conocer si la empresa cuenta con servicios diferenciados con la competencia o si manejan iguales servicios al público en general.



Interpretación: 60% considera que Transportemos S.A. de C.V. ofrece servicios diferenciados y un 40% considera que no; esto quiere decir que los que respondieron sí, es porque brindan servicios adicionales a la mudanza tradicional como paquetería y agencia de carga y los que consideran que no, se debe más a la calidad del servicio o factores como el ambiente, la atención, entre otros que han sido descritos anteriormente. Además propusieron que realizar cambios en horarios sería una forma de agregar valor al servicio, por ejemplo brindar el servicio hasta las 6:00pm y no hasta las 5:00pm como se realiza actualmente, facilitando los traslados a los clientes que trabajan y salen entre 4:00pm y 5:00pm, también apuestan el mejorar la atención al cliente y los precios ya que se brindaría el servicio con calidad y calidez e implementar planes de mercadeo que den los cursos de acción necesarios para la consecución de sus objetivos.

Anexo 8: Tabulación e interpretación de resultados de encuestas dirigidas a la competencia de Transportemos del municipio de Santa Tecla.

I. DATOS GENERALES

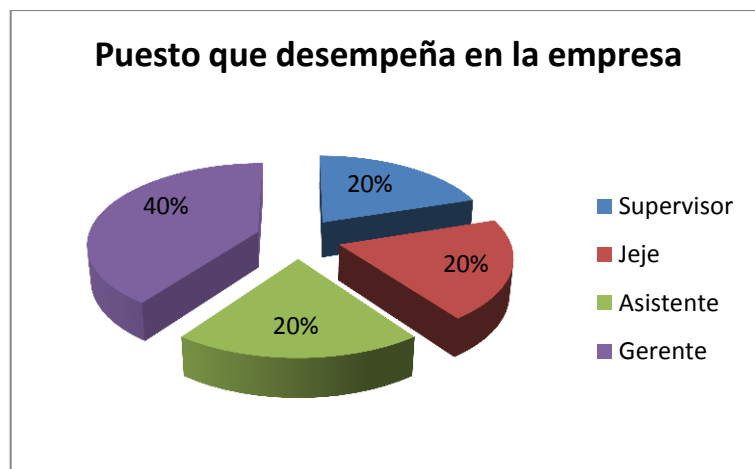
Puesto que desempeña en la empresa

Objetivo: Conocer el puesto que desempeña la persona que brinda la información sobre las empresas de mudanzas del municipio de San Tecla.

Tabla 22: Resultado de encuesta para conocer el puesto que desempeñan las personas que brindaron la información en las empresas de mudanzas de Santa Tecla

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
Supervisor	1	20%
Jeje	1	20%
Asistente	1	20%
Gerente	2	40%
Total	5	80%

Grafico 22: Resultado porcentual de encuesta para conocer el puesto que desempeñan las personas que brindaron la información en las empresas de mudanzas de Santa Tecla



Interpretación: El 40% de la personas que respondieron la encuesta de las empresas representa el puesto de Gerente, 20% ejecuta el puesto de supervisor, otro 20% el puesto de jefe y el otro 20% tiene el puesto de asistente, por tanto se considera que son personas aptas para dar respuestas fidedignas y con peso a las demás preguntas del cuestionario.

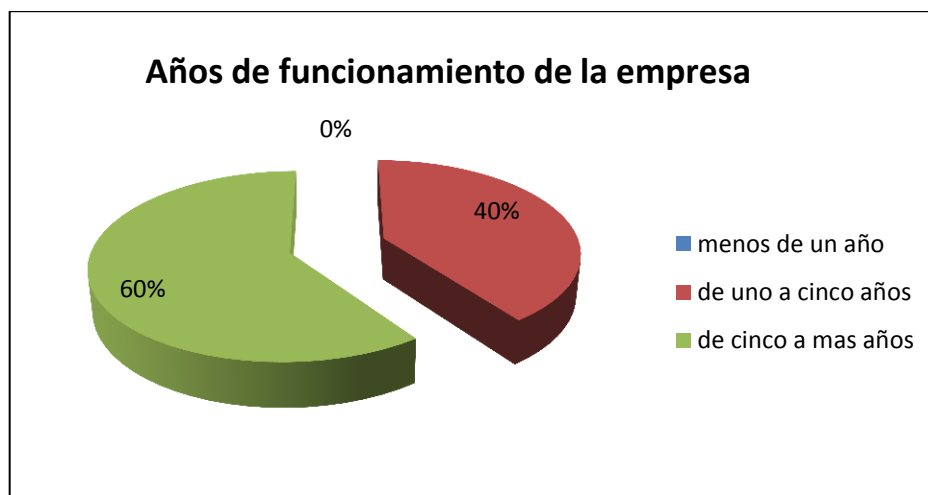
Años de funcionamiento de la empresa

Objetivo: conocer los años que tiene la empresa encuestada de funcionar en el municipio de Santa Tecla.

Tabla 23: Resultado de encuesta para conocer los años que tienen de funcionar las empresas de mudanzas de Santa Tecla.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
menos de un año	0	0%
de uno a cinco años	2	40%
de cinco a mas años	3	60%
Total	5	100%

Grafico 23: Resultado porcentual de encuesta para conocer los años que tienen de funcionar las empresas de mudanzas de Santa Tecla.



Interpretación: como se puede observar en la gráfica, el 40% de las empresas se encuentran en el rango de uno a cinco años de funcionamiento en el mercado de las mudanzas, mientras que el 60% cuenta con más de cinco años de funcionar en el mercado, es decir que más de la mitad de las empresas encuestadas tienen experiencia en el rubro, y conocen bien el mercado que satisfacen.

II. DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Está satisfecho con su participación en el mercado actual?

Objetivo: Conocer la opinión que tienen las empresas de mudanzas del Municipio de Santa Tecla sobre su participación en el mercado actual.

Tabla 24: Resultado de encuesta para conocer la opinión que tienen las empresas sobre su participación en el mercado actual.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%

Grafico 24: Resultado porcentual de encuesta para conocer la opinión que tienen las empresas sobre su participación en el mercado actual.



Interpretación: El 60% de las empresas encuestadas opino que si se encuentran satisfechos con la participación que tienen en el mercado actual, mientras que un 40% manifestó no estar satisfecho con su participación en el mercado. En las empresas que opinaron que si están satisfechos podría deberse a que manejen precios casi similares y ofrezcan servicios no muy diferenciados, además que podrían ser las empresas que tienen más años de estar en el rubro de las mudanzas; y los que opinaron que no pueden tener un fundamento que justifique su insatisfacción tal como sus pocos años de pertenecer al rubro y la intensidad de la competencia que, debido a su reciente participación, se ven opacadas ante la experiencia de las demás empresas.

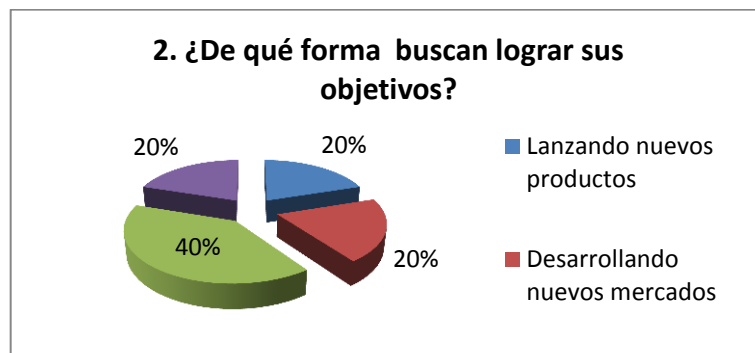
2. ¿De qué forma buscan lograr sus objetivos?

Objetivo: conocer que acciones toman las empresas de mudanzas del municipio de Santa Tecla para lograr el cumplimiento de sus objetivos propuestos.

Tabla 25: Resultado de encuesta para conocer acciones toman las empresas de mudanzas del municipio de Santa Tecla para lograr el cumplimiento de sus objetivos propuestos.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
Lanzando nuevos productos	1	20%
Desarrollando nuevos mercados	1	20%
Reduciendo precios	2	40%
Empleando más publicidad y promoción	1	20%
Total	5	100%

Grafico 25: Resultado porcentual de encuesta para conocer acciones toman las empresas de mudanzas del municipio de Santa Tecla para lograr el cumplimiento de sus objetivos propuestos.



Interpretación: del 100% de los encuestados, el 40% respondió que sus acciones para cumplir sus objetivos es la reducción de precios en sus servicios, 20% se enfocan en el lanzamiento de nuevos productos, 20% desarrolla nuevos mercados, y 20% emplea más publicidad y promoción. Se deduce que en parte de las empresas de mudanzas se inclinan por la reducción de precios probablemente para tener mayor competitividad en el gremio de las mudanzas, mientras que en proporciones iguales de 20% buscan apoyo en el marketing, tales como el buscar nuevos clientes, ofrecer más diferenciación en sus servicios o dándose a conocer más en los medios.

3. ¿Cuáles son sus fortalezas y sus principales debilidades?

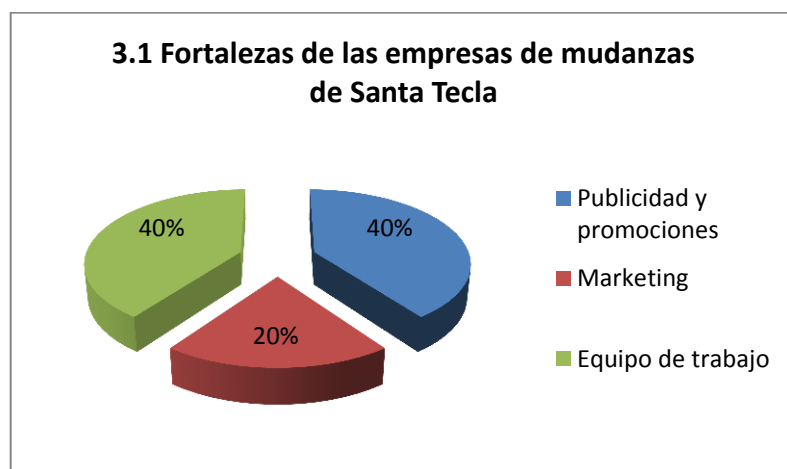
Objetivo: Identificar las principales fortalezas y debilidades de las empresas de mudanzas del municipio de San Tecla.

3.1 Fortalezas de las empresas de mudanzas del municipio de Santa Tecla.

Tabla 26: Resultado de encuesta para conocer las principales fortalezas de las empresas de mudanzas del municipio de San Tecla.

Fortalezas		
Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Publicidad y promociones	2	40%
Marketing	1	20%
Equipo de trabajo	2	40%
Total	5	100%

Gráfico 26: Resultado porcentual de encuesta para conocer las principales fortalezas de las empresas de mudanzas del municipio de San Tecla.



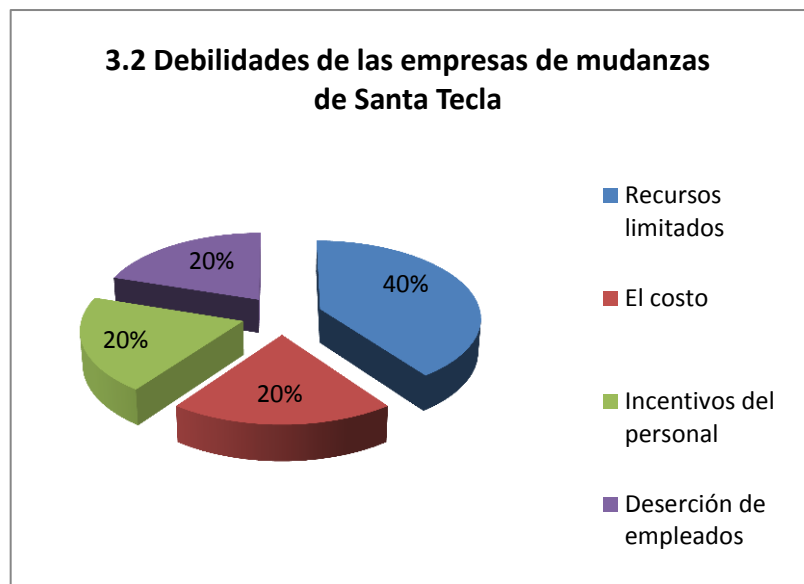
Interpretación: Del 100% de las empresas, 40% destaca que una de sus fortalezas más importantes es la publicidad y las promociones, 20% apuesta como su principal fortaleza el marketing, y otro 40% responde que el equipo de trabajo es su mejor fortaleza.

3.2 Debilidades de las empresas de mudanzas del municipio de Santa Tecla.

Tabla 27: Resultado de encuesta para conocer las principales debilidades de las empresas de mudanzas del municipio de San Tecla.

Debilidades		
Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Recursos limitados	2	40%
El costo	1	20%
Incentivos del personal	1	20%
Deserción de empleados	1	20%
Total	5	100%

Grafico 27: Resultado porcentual de encuesta para conocer las principales debilidades de las empresas de mudanzas del municipio de San Tecla.



Interpretación: 40% de las empresas considera que su principal debilidad son los recursos limitados que poseen, 20% destacan que son los costos que manejan su principal debilidad, 20% recalcan que la falta de incentivos al personal y un 20% contestan que es la deserción de empleados.

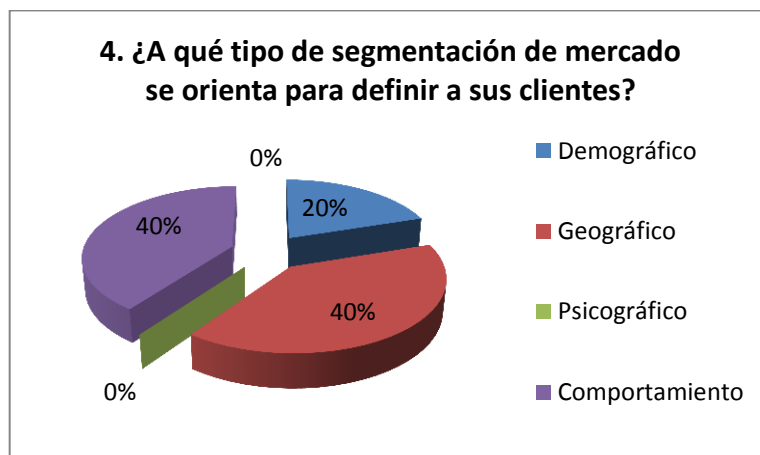
4. ¿A qué tipo de segmentación de mercado se orienta para definir a sus clientes?

Objetivo: identificar el tipo de segmentación de mercado que utilizan las empresas de mudanzas para definir a sus clientes.

Tabla 28: Resultado de encuesta para conocer el tipo de segmentación de mercado que utilizan las empresas de mudanzas para definir a sus clientes

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Demográfico	1	20%
Geográfico	2	40%
Psicográfico	0	0%
Comportamiento	2	40%
Segmentación de negocios	0	0%
Total	5	100%

Grafico 28: Resultado porcentual de encuesta para conocer el tipo de segmentación de mercado que utilizan las empresas de mudanzas para definir a sus clientes



Interpretación: 20% respondió que utiliza el tipo de segmentación demográfico para elegir a sus clientes posiblemente por ser más fácil de medir por las características que tiene como por ejemplo definir a sus clientes por la edad, el nivel de ingreso o su nivel académico; 40% define a sus clientes por el tipo de segmentación geográfico, es decir que se basan en la ubicación de sus clientes; y 40% se inclinan en la segmentación de clientes por comportamiento ya que se enfocan en la satisfacción de sus clientes por el servicio brindado.

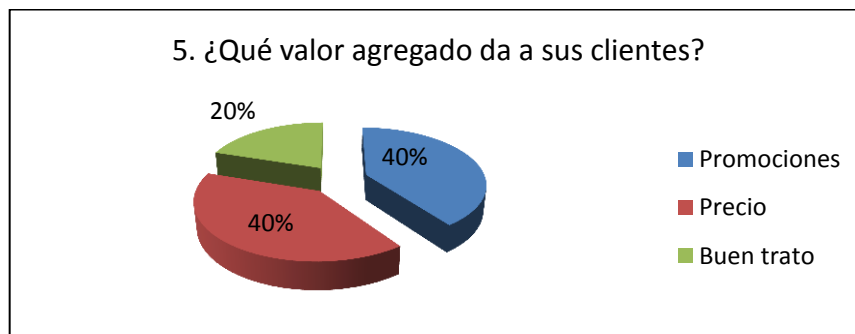
5. ¿Qué valor agregado da a sus clientes?

Objetivo: Identificar qué variables considera las empresas de mudanzas como valor agregado para sus clientes.

Tabla 29: Resultado de encuesta para conocer qué variables considera las empresas de mudanzas como valor agregado para sus clientes.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Promociones	2	40%
Precio	2	40%
Buen trato	1	20%
Total	5	100%

Grafico 29: Resultado porcentual de encuesta para conocer qué variables considera las empresas de mudanzas como valor agregado para sus clientes.



Interpretación: 40% contestan que son las promociones las que dan a sus clientes como valor agregado, otro 40% respondió que es el precio y 20% que es el buen trato que les dan a sus clientes. Como se puede observar en los resultados, las promociones y el precio son las variables más destacadas, posiblemente porque son una forma en que llegan más directamente al consumidor final, y solamente un 20% enfatizan que su valor agregado es el buen trato hacia sus clientes.

6. ¿Cuán satisfechos están los clientes de la empresa con los servicios que ofrece?

Objetivo: Conocer la percepción de las empresas de mudanzas del Municipio de Santa Tecla sobre la satisfacción de sus clientes con respecto a los servicios.

Tabla 30: Resultado de encuesta para conocer percepción de las empresas de mudanzas del Municipio de Santa Tecla sobre la satisfacción de sus clientes con respecto a los servicios.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nada satisfechos	1	20%
Poco satisfechos	2	40%
Muy satisfechos	2	40%
Total	5	100%

Grafico 30: Resultado porcentual de encuesta para conocer percepción de las empresas de mudanzas del Municipio de Santa Tecla sobre la satisfacción de sus clientes con respecto a los servicios.



Interpretación: 20% de las empresas opinó que sus clientes no están satisfechos con los servicios que ofrecen, 40% manifestaron que sus clientes están poco satisfechos y 40% respondió que sus clientes están muy satisfechos con sus servicios. Ante estos resultados se puede observar que el 80% de las empresas de mudanzas del municipio de Santa Tecla considera que sus clientes están satisfechos con los servicios que les ofrecen y tan solo un 20% considera que sus clientes están nada satisfechos con sus servicios.

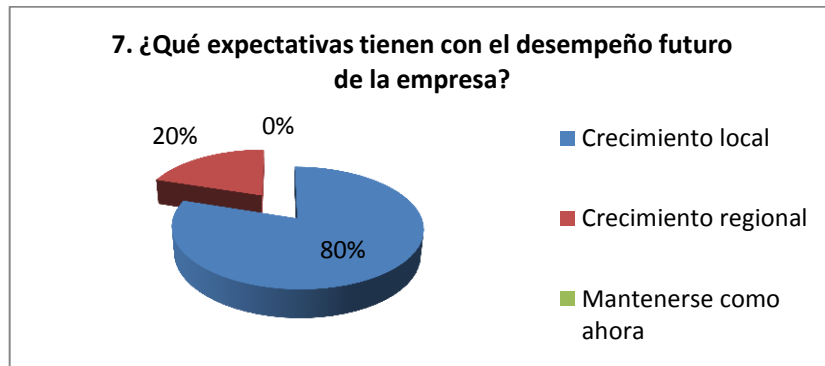
7. ¿Qué expectativas tienen con el desempeño futuro de la empresa?

Objetivo: Conocer las expectativas a futuro de las empresas de mudanzas del municipio de Santa Tecla.

Tabla 31: Resultado de encuesta para conocer las expectativas a futuro de las empresas de mudanzas del municipio de Santa Tecla.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Crecimiento local	4	80%
Crecimiento regional	1	20%
Mantenerse como ahora	0	0%
Total	5	100%

Grafico 31: Resultado porcentual de encuesta para conocer las expectativas a futuro de las empresas de mudanzas del municipio de Santa Tecla.



Interpretación: El 80% de las empresas encuestadas respondió que sus expectativas a futuro se orientan a tener un crecimiento local y 20% se inclinó hacia un crecimiento regional, ninguna de las empresas pretende mantenerse con un desempeño como el actual. Es decir que la mayoría de las empresas tienen una visión a futuro de crecer dentro del país, mientras que la minoría posee una visión de expansión a nivel regional.

Anexo 9: Tabulación e interpretación de resultados de encuestas dirigidas a la competencia de Transportemos del municipio de Santa Tecla.

**EL SALVADOR
CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA - 2007
POBLACIÓN POR ÁREA Y SEXO**

MUNICIPIO	POBLACIÓN			ÁREA						% POBLACIÓN URBANA
				URBANO			RURAL			
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	
TOTAL PAÍS	5.744.113	2.719.371	3.024.742	3.598.836	1.676.313	1.922.523	2.145.277	1.043.058	1.102.219	62,7
01-AHUACHAPÁN	319.503	155.159	164.344	134.925	63.620	71.305	184.578	91.539	93.039	42,2
Ahuachapán	110.511	52.808	57.703	63.981	29.898	34.083	46.530	22.910	23.620	57,9
Apaneca	8.383	4.088	4.295	2.943	1.380	1.563	5.440	2.708	2.732	35,1
Atiquizaya	33.587	16.238	17.349	20.864	9.853	11.011	12.723	6.385	6.338	62,1
Concepción de Ataco	12.786	6.276	6.510	5.902	2.836	3.066	6.884	3.440	3.444	46,2
El Refugio	8.171	3.896	4.275	6.315	2.990	3.325	1.856	906	950	77,3
Guaymango	19.037	9.487	9.550	1.309	638	671	17.728	8.849	8.879	6,9
Jujutla	28.599	13.981	14.618	6.909	3.364	3.545	21.690	10.617	11.073	24,2
San Francisco Menéndez	42.607	20.769	21.838	12.396	5.848	6.548	30.211	14.921	15.290	29,1
San Lorenzo	9.194	4.657	4.537	1.127	551	576	8.067	4.106	3.961	12,3
San Pedro Puotla	7.773	3.880	3.893	1.887	936	951	5.886	2.944	2.942	24,3
Tacuba	29.858	14.816	15.042	4.889	2.310	2.579	24.969	12.506	12.463	16,4
Tuxtán	8.997	4.263	4.734	6.403	3.016	3.387	2.594	1.247	1.347	71,2
02-SANTA ANA	523.655	250.969	272.686	332.650	157.229	175.421	191.005	93.740	97.265	63,5
Candelaria de la Frontera	22.686	11.026	11.660	8.148	3.924	4.224	14.538	7.102	7.436	35,9
Chalchuapa	74.038	35.535	38.503	47.695	22.321	25.374	26.343	13.214	13.129	64,4
Coatepeque	36.768	17.937	18.831	13.340	6.380	6.960	23.428	11.557	11.871	36,3
El Congo	24.219	11.488	12.731	14.594	6.771	7.823	9.625	4.717	4.908	60,3
El Porvenir	8.232	4.084	4.148	921	442	479	7.311	3.642	3.669	11,2
Masahuat	3.393	1.658	1.735	498	250	248	2.895	1.408	1.487	14,7
Metapán	59.004	27.831	31.173	19.356	8.928	10.428	39.648	18.903	20.745	32,8
San Antonio Pajonal	3.279	1.607	1.672	1.298	579	719	1.981	1.028	953	39,6
San Sebastián Salitrillo	18.566	8.731	9.835	17.481	8.199	9.282	1.085	532	553	94,2
Santa Ana	245.421	117.565	127.856	204.340	97.115	107.225	41.081	20.450	20.631	83,3
Santa Rosa Guachapán	4.930	2.324	2.606	431	191	240	4.499	2.133	2.366	8,7
Santiago de la Frontera	5.196	2.514	2.682	1.436	683	753	3.760	1.831	1.929	27,6
Teosistepeque	17.923	8.669	9.254	3.112	1.446	1.666	14.811	7.223	7.588	17,4
03-SONSONATE	438.960	212.252	226.708	261.348	123.954	137.394	177.612	88.298	89.314	59,5
Acajutla	52.359	25.561	26.798	25.237	12.146	13.091	27.122	13.415	13.707	48,2
Armenia	34.912	16.798	18.114	23.994	11.344	12.650	10.918	5.454	5.464	68,7
Caluco	9.139	4.699	4.440	1.609	794	815	7.530	3.905	3.625	17,6
Cusnahuat	12.676	6.396	6.280	3.001	1.475	1.526	9.675	4.921	4.754	23,7
Izalco	70.959	34.420	36.539	39.786	19.038	20.748	31.173	15.382	15.791	56,1
Juayúa	24.465	11.837	12.628	13.798	6.562	7.236	10.667	5.275	5.392	56,4
Nahuizalco	49.081	23.696	25.385	33.589	16.166	17.423	15.492	7.530	7.962	68,4
Nahuatingo	10.417	5.112	5.305	7.362	3.539	3.823	3.055	1.573	1.482	70,7
Salcoatitán	5.484	2.681	2.803	2.020	979	1.041	3.464	1.702	1.762	36,8
San Antonio del Monte	26.902	12.566	14.336	19.982	9.233	10.749	6.920	3.333	3.587	74,3
San Julián	18.648	9.265	9.383	9.460	4.622	4.838	9.188	4.643	4.545	50,7
Santa Catarina Masahuat	10.076	4.946	5.130	4.286	2.044	2.242	5.790	2.902	2.888	42,5
Santa Isabel Ishuatán	10.241	5.119	5.122	813	374	439	9.428	4.745	4.683	7,9
Santo Domingo de Guzmán	7.055	3.398	3.657	2.277	1.054	1.223	4.778	2.344	2.434	32,3
Sonsonate	71.541	34.117	37.424	49.129	22.943	26.186	22.412	11.174	11.238	68,7
Sonzacate	25.005	11.641	13.364	25.005	11.641	13.364	0	0	0	100,0

EL SALVADOR
CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA - 2007
POBLACIÓN POR ÁREA Y SEXO

MUNICIPIO	POBLACIÓN			ÁREA						% POBLACIÓN URBANA
				URBANO			RURAL			
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	
TOTAL PAÍS	5.744.113	2.719.371	3.024.742	3.598.836	1.676.313	1.922.523	2.145.277	1.043.058	1.102.219	62,7
Paraiso de Osorio	2.727	1.352	1.375	1.751	861	890	976	491	485	64,2
San Antonio Masahuat	4.258	2.086	2.172	1.101	518	583	3.157	1.568	1.589	25,9
San Emigdio	2.818	1.369	1.449	1.373	644	729	1.445	725	720	48,7
San Francisco Chinameca	7.387	3.631	3.756	2.659	1.307	1.352	4.728	2.324	2.404	36,0
San Juan Nonualco	17.256	8.175	9.081	7.600	3.491	4.109	9.656	4.684	4.972	44,0
San Juan Talpa	7.707	3.640	4.067	4.536	2.125	2.411	3.171	1.515	1.656	58,9
San Juan Tepezontes	3.630	1.798	1.832	1.320	639	681	2.310	1.159	1.151	36,4
San Luis La Herradura	20.405	9.992	10.413	8.719	4.229	4.490	11.686	5.763	5.923	42,7
San Luis Talpa	21.675	10.373	11.302	13.218	6.236	6.982	8.457	4.137	4.320	61,0
San Miguel Tepezontes	5.084	2.463	2.621	2.567	1.229	1.338	2.517	1.234	1.283	50,5
San Pedro Masahuat	25.446	12.286	13.160	13.116	6.302	6.814	12.330	5.984	6.346	51,5
San Pedro Nonualco	9.252	4.514	4.738	3.119	1.452	1.667	6.133	3.062	3.071	33,7
San Rafael Obrajuelo	9.820	4.538	5.282	5.112	2.299	2.813	4.708	2.239	2.469	52,1
Santa Maria Ostuma	5.990	2.996	2.994	1.552	741	811	4.438	2.255	2.183	25,9
Santiago Nonualco	39.887	19.177	20.710	12.013	5.548	6.465	27.874	13.629	14.245	30,1
Tapahuaca	3.809	1.863	1.946	735	351	384	3.074	1.512	1.562	19,3
Zacatecoluca	65.826	31.343	34.483	42.127	19.680	22.447	23.699	11.663	12.036	64,0
09-CABAÑAS	149.326	70.204	79.122	49.694	22.616	27.078	99.632	47.588	52.044	33,3
Cinquera	1.467	749	718	454	220	234	1.013	529	484	30,9
Dolores	6.347	3.064	3.283	1.413	663	750	4.934	2.401	2.533	22,3
Guacotecti	5.550	2.592	2.958	2.419	1.096	1.323	3.131	1.496	1.635	43,6
Itabasco	61.510	28.976	32.534	23.778	10.878	12.900	37.732	18.098	19.634	38,7
Jutiapa	6.584	3.127	3.457	627	309	318	5.957	2.818	3.139	9,5
San Isidro	7.796	3.769	4.027	1.551	735	816	6.245	3.034	3.211	19,9
Sensuntepeque	40.332	18.696	21.636	15.395	6.867	8.528	24.937	11.829	13.108	38,2
Tejatepeque	7.114	3.338	3.776	2.745	1.248	1.497	4.369	2.090	2.279	38,6
Victoria	12.626	5.893	6.733	1.312	600	712	11.314	5.293	6.021	10,4
10-SAN VICENTE	161.645	77.687	83.958	78.157	36.775	41.382	83.488	40.912	42.576	48,4
Apastepeque	18.342	8.896	9.446	4.859	2.266	2.593	13.483	6.630	6.853	26,5
Guadalupe	5.486	2.601	2.885	3.721	1.770	1.951	1.765	831	934	67,8
San Cayetano Istepeque	5.103	2.414	2.689	1.610	755	855	3.493	1.659	1.834	31,6
San Esteban Catarina	5.661	2.729	2.932	2.527	1.176	1.351	3.134	1.553	1.581	44,6
San Ildefonso	7.799	3.724	4.075	2.182	1.026	1.156	5.617	2.698	2.919	28,0
San Lorenzo	6.055	2.870	3.185	2.061	976	1.085	3.994	1.894	2.100	34,0
San Sebastián	14.411	6.933	7.478	6.553	3.018	3.535	7.898	3.915	3.943	45,5
San Vicente	53.213	25.538	27.675	36.700	17.484	19.216	16.513	8.054	8.459	69,0
Santa Clara	5.349	2.652	2.697	947	445	502	4.402	2.207	2.195	17,7
Santo Domingo	6.445	2.992	3.453	2.221	955	1.266	4.224	2.037	2.187	34,5
Tecoluca	23.893	11.558	12.335	10.476	4.857	5.619	13.417	6.701	6.716	43,8
Tepetitán	3.631	1.679	1.952	1.845	864	981	1.786	815	971	50,8
Verapaz	6.257	3.101	3.156	2.455	1.183	1.272	3.802	1.918	1.884	39,2
11-USulután	344.235	163.555	180.680	165.143	76.728	88.415	179.092	86.827	92.265	48,0
Alegria	11.712	5.664	6.048	1.545	707	838	10.167	4.957	5.210	13,2
Berlin	17.787	8.749	9.038	9.782	4.675	5.107	8.005	4.074	3.931	55,0
California	2.628	1.238	1.390	1.645	775	870	983	463	520	62,6
Concepción Baires	12.197	5.736	6.461	3.214	1.481	1.733	8.983	4.255	4.728	26,4
El Triunfo	6.924	3.280	3.644	3.072	1.446	1.626	3.852	1.834	2.018	44,4
Ereguayquín	6.119	2.855	3.264	1.920	924	996	4.199	1.931	2.268	31,4
Estanuelas	9.015	4.262	4.753	3.873	1.790	2.083	5.142	2.472	2.670	43,0
Jiquilisco	47.784	22.938	24.846	20.270	9.401	10.869	27.514	13.537	13.977	42,4

EL SALVADOR
CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA - 2007
POBLACIÓN POR ÁREA Y SEXO

MUNICIPIO	POBLACIÓN			ÁREA						% POBLACIÓN URBANA
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	URBANO			RURAL			
				TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	
TOTAL PAÍS	5.744.113	2.719.371	3.024.742	3.598.836	1.676.313	1.922.523	2.145.277	1.043.058	1.102.219	62,7
Jucuapa	18.442	8.923	9.519	10.468	5.054	5.414	7.974	3.869	4.105	56,8
Jucuarán	13.424	6.619	6.805	1.140	528	612	12.284	6.091	6.193	8,5
Mercedes Umaña	13.092	6.332	6.760	3.105	1.439	1.666	9.987	4.893	5.094	23,7
Nueva Granada	7.451	3.545	3.906	1.311	614	697	6.140	2.931	3.209	17,6
Ozatlán	12.443	5.876	6.567	5.083	2.371	2.712	7.360	3.505	3.855	40,9
Puerto El Triunfo	16.584	8.005	8.579	9.601	4.537	5.064	6.983	3.468	3.515	57,9
San Agustín	6.518	3.163	3.355	3.125	1.472	1.653	3.393	1.691	1.702	47,9
San Buena Ventura	4.726	2.285	2.441	939	443	496	3.787	1.842	1.945	19,9
San Dionisio	4.945	2.361	2.584	1.281	599	682	3.664	1.762	1.902	25,9
San Francisco Javier	5.409	2.626	2.783	1.000	475	525	4.409	2.151	2.258	18,5
Santa Elena	17.342	8.133	9.209	5.184	2.326	2.858	12.158	5.807	6.351	29,9
Santa María	10.731	4.904	5.827	8.196	3.754	4.442	2.535	1.150	1.385	76,4
Santiago de María	18.201	8.511	9.690	14.339	6.633	7.706	3.862	1.878	1.984	78,8
Tecapán	7.697	3.656	4.041	3.554	1.647	1.907	4.143	2.009	2.134	46,2
Usulután	73.064	33.894	39.170	51.496	23.637	27.859	21.568	10.257	11.311	70,5
12-SAN MIGUEL	434.003	201.675	232.328	219.636	99.918	119.718	214.367	101.757	112.610	50,6
Carolina	8.240	3.902	4.338	1.211	558	653	7.029	3.344	3.685	14,7
Chapeltique	10.728	4.972	5.756	2.372	1.069	1.303	8.356	3.903	4.453	22,1
Chinameca	22.311	10.538	11.773	6.223	2.819	3.404	16.088	7.719	8.369	27,9
Chirilagua	19.984	9.515	10.469	3.107	1.454	1.653	16.877	8.061	8.816	15,5
Ciudad Barrios	24.817	12.318	12.499	8.632	4.674	3.958	16.185	7.644	8.541	34,8
Comacarán	3.199	1.541	1.658	448	211	237	2.751	1.330	1.421	14,0
El Tránsito	18.363	8.584	9.779	7.612	3.427	4.185	10.751	5.157	5.594	41,5
Lolotique	14.916	7.137	7.779	4.408	2.102	2.306	10.508	5.035	5.473	29,6
Moncagua	22.659	10.664	11.995	6.447	2.998	3.449	16.212	7.666	8.546	28,5
Nueva Guadalupe	8.905	4.163	4.742	5.064	2.311	2.753	3.841	1.852	1.989	56,9
Nuevo Edén de San Juan	4.034	1.914	2.120	581	287	294	3.453	1.627	1.826	14,4
Quelepa	4.049	1.920	2.129	2.362	1.110	1.252	1.687	810	877	58,3
San Antonio	5.304	2.569	2.735	426	191	235	4.878	2.378	2.500	8,0
San Gerardo	5.986	2.631	3.355	984	413	571	5.002	2.218	2.784	16,4
San Jorge	9.115	4.287	4.828	2.598	1.154	1.444	6.517	3.133	3.384	28,5
San Luis de La Reina	5.637	2.603	3.034	1.081	487	594	4.556	2.116	2.440	19,2
San Miguel	218.410	99.672	118.738	158.136	71.132	87.004	60.274	28.540	31.734	72,4
San Rafael Oriente	13.290	6.124	7.166	5.598	2.469	3.129	7.692	3.655	4.037	42,1
Sesori	10.705	5.075	5.630	1.048	457	591	9.657	4.618	5.039	9,8
Ukuzapa	3.351	1.546	1.805	1.298	595	703	2.053	951	1.102	38,7
13-MORAZÁN	174.406	82.453	91.953	45.561	20.745	24.816	128.845	61.708	67.137	26,1
Arambala	1.821	863	958	258	116	142	1.563	747	816	14,2
Cacaopera	10.943	5.241	5.702	1.079	482	597	9.864	4.759	5.105	9,9
Chilanga	9.700	4.414	5.286	1.237	539	698	8.463	3.875	4.588	12,8
Corinto	15.410	7.258	8.152	3.364	1.516	1.848	12.046	5.742	6.304	21,8
Delicias de Concepción	5.076	2.412	2.664	2.061	954	1.107	3.015	1.458	1.557	40,6
El Divisadero	7.617	3.572	4.045	822	392	430	6.795	3.180	3.615	10,8
El Rosario	1.339	656	683	473	236	237	866	420	446	35,3
Gualococti	3.650	1.808	1.842	910	439	471	2.740	1.369	1.371	24,9
Guatajagua	11.721	5.496	6.225	3.854	1.780	2.074	7.867	3.716	4.151	32,9
Joateca	4.210	2.032	2.178	810	376	434	3.400	1.656	1.744	19,2
Jocoaitique	2.877	1.403	1.474	825	397	428	2.052	1.006	1.046	28,7
Jocoro	10.060	4.666	5.394	3.054	1.399	1.655	7.006	3.267	3.739	30,4
Lolotiquillo	4.915	2.260	2.655	1.024	446	578	3.891	1.814	2.077	20,8

EL SALVADOR
CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA - 2007
POBLACIÓN POR ÁREA Y SEXO

MUNICIPIO	POBLACIÓN			ÁREA						% POBLACIÓN URBANA
				URBANO			RURAL			
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	
TOTAL PAÍS	5.744.113	2.719.371	3.024.742	3.598.836	1.676.313	1.922.523	2.145.277	1.043.058	1.102.219	62,7
Meanguera	7.018	3.734	4.084	1.535	701	834	6.283	3.033	3.250	19,6
Oscala	8.909	4.235	4.674	1.989	894	1.095	6.920	3.341	3.579	22,3
Perquín	3.158	1.448	1.710	181	84	97	2.977	1.364	1.613	5,7
San Carlos	4.172	1.978	2.194	997	434	563	3.175	1.544	1.631	23,9
San Fernando	1.708	808	900	218	95	123	1.490	713	777	12,8
San Francisco Gotera	21.049	9.914	11.135	15.307	6.940	8.367	5.742	2.974	2.768	72,7
San Isidro	2.804	1.335	1.469	747	364	383	2.057	971	1.086	26,6
San Simón	10.102	4.890	5.212	1.550	732	818	8.552	4.158	4.394	15,3
Sensembra	2.940	1.343	1.597	795	360	435	2.145	983	1.162	27,0
Sociedad	11.406	5.439	5.967	1.068	462	606	10.338	4.977	5.361	9,4
Tonala	3.042	1.539	1.503	219	99	120	2.823	1.440	1.383	7,2
Yamabal	4.346	2.063	2.283	546	242	304	3.800	1.821	1.979	12,6
Yoloaiquín	3.613	1.646	1.967	638	266	372	2.975	1.380	1.595	17,7
14-LA UNIÓN	238.217	111.287	126.930	72.461	33.533	38.928	165.756	77.754	88.002	30,4
Anamoras	14.551	6.751	7.800	1.790	790	1.000	12.761	5.961	6.800	12,3
Bolívar	4.215	1.937	2.278	509	207	302	3.706	1.730	1.976	12,1
Concepción de Oriente	8.179	3.617	4.562	1.016	473	543	7.163	3.144	4.019	12,4
Conchagua	37.362	18.021	19.341	17.025	8.221	8.804	20.337	9.800	10.537	45,6
El Carmen	12.324	5.880	6.444	1.787	842	945	10.537	5.038	5.499	14,5
El Sauce	6.546	2.979	3.567	895	400	495	5.651	2.579	3.072	13,7
Intipucá	7.567	3.638	3.929	2.879	1.352	1.527	4.688	2.286	2.402	38,0
La Unión	34.045	16.093	17.952	10.046	8.392	9.654	15.999	7.701	8.298	53,0
Lisique	13.385	6.320	7.065	639	267	372	12.746	6.053	6.693	4,8
Meanguera del Golfo	2.398	1.124	1.274	452	206	246	1.946	918	1.028	18,8
Nueva Esparta	9.637	4.452	5.185	1.347	623	724	8.290	3.829	4.461	14,0
Pasaquina	16.375	7.561	8.814	3.553	1.565	1.988	12.822	5.996	6.826	21,7
Polorós	9.701	4.328	5.373	1.016	462	554	8.685	3.866	4.819	10,5
San Alejo	17.598	8.120	9.478	2.972	1.262	1.710	14.626	6.858	7.768	16,9
San José	2.971	1.400	1.571	815	370	445	2.156	1.030	1.126	27,4
Santa Rosa de Lima	27.693	12.845	14.848	13.640	6.271	7.369	14.053	6.574	7.479	49,3
Yayantique	6.871	3.162	3.709	2.901	1.339	1.562	3.970	1.823	2.147	42,2
YUCAIQUÍN	6.799	3.059	3.740	1.179	491	688	5.620	2.568	3.052	17,3

FUENTE: DGE-STYC - VI CENSO DE POBLACIÓN Y DE VIVIENDA

Anexo 10: Antecedentes de servicios de mudanzas - exportaciones e importaciones de la empresa transportemos.

SERVICIOS DE MUDANZAS

MUDANZA DE EXPORTACIÓN							
MES	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Enero	4	8	12	13	10	14	8
Febrero	7	7	11	11	7	7	4
Marzo	10	7	3	10	5	8	4
Abril	11	6	7	6	8	7	1
Mayo	6	5	6	8	9	6	6
Junio	10	19	14	16	15	8	15
Julio	10	11	10	9	16	9	15
Agosto	5	7	10	7	7	5	8
Septiembre	9	0	0	0	7	10	9
Octubre	6	5	5	3	5	2	6
Noviembre	9	12	8	9	3	12	4
Diciembre	12	9	3	6	5	6	13
Total	99	96	89	98	97	94	93
Promedio Mensual	8	8	7	8	8	8	8

MUDANZA DE IMPORTACION							
MES	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Enero	6	2	6	5	9	8	9
Febrero	2	3	3	3	2	7	8
Marzo	2	6	3	3	2	7	7
Abril	5	3	3	3	4	1	2
Mayo	6	5	4	3	2	5	3
Junio	2	9	2	1	5	4	3
Julio	0	12	8	2	6	6	1
Agosto	2	6	2	7	8	5	9
Septiembre	10	15	7	2	3	3	8
Octubre	10	15	10	4	3	6	12
Noviembre	6	6	9	3	2	5	3
Diciembre	0	7	4	5	2	5	6
Total	51	89	61	41	48	62	71
Promedio Mensual	4	7	5	3	4	5	6

MUDANZA LOCAL							
MES	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Enero	4	4	3	5	3	9	2
Febrero	3	5	6	10	7	10	4
Marzo	2	7	8	2	8	5	3
Abril	4	8	9	8	5	4	9
Mayo	0	7	6	5	3	3	3
Junio	3	4	10	6	6	4	3
Julio	2	6	8	3	1	8	2
Agosto	2	7	2	2	2	4	1
Septiembre	5	5	8	1	5	6	2
Octubre	6	2	4	15	3	8	5
Noviembre	0	0	10	5	2	6	6
Diciembre	6	4	7	7	2	5	7
Total	37	59	81	69	47	72	47
Promedio Mensual	3	5	7	6	4	6	4

Anexo 11: Detalle de procesos y servicios período 2015

SERVICIOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL SERV.	PROMEDIO MENSUAL
MUDANZA DE EXPORTACIÓN	4	7	10	11	6	10	10	5	9	6	9	12	99	8.25
MUDANZA DE IMPORTACION	6	2	2	5	6	2	0	2	10	10	6	4	55	4.58
MUDANZA LOCAL	4	3	2	4	0	3	2	2	5	6	10	6	47	3.92
ALMACENAJE	11	17	6	14	9	10	14	10	12	9	12	5	129	10.75
MUDANZA COMERCIAL	1	0	1	2	1	0	2	1	0	0	0	0	8	0.67
VENTA MATERIAL DE EMPAQUE	2	0	1	0	1	0	0	0	0	1	4	1	10	0.83
EMPAQUE Y/O EMBALAJE	0	1	0	0	0	0	2	3	1	2	4	0	13	1.08
DESEMPAQUE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
TOTAL	28	30	22	36	23	25	30	23	37	34	45	28	361	30.08

ACUMULADO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL SERV.
2014	28	30	22	36	23	25	30	23	37	34	45	28	361
2013	32	28	24	27	28	42	39	25	31	36	51	27	390
2012	47	38	31	31	35	33	40	28	29	36	31	30	409
2011	22	16	15	17	14	26	23	17	15	11	25	25	226
2010	31	24	20	12	14	16	23	14	19	16	23	16	228
2009	19	16	14	12	12	21	18	18	19	23	13	26	211
2008	12	9	10	16	11	16	21	15	19	16	11	67	223

