

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN INNOVACIÓN
EMPRESARIAL**

**DISEÑO DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE SERVICIO DE
TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE TRANSPORTES MARÍA
CRISTABEL UBICADA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN
SALVADOR**

PRESENTADO POR:

CARDOZA HENRÍQUEZ, PATRICIA DE LOS ÁNGELES

HERNÁNDEZ BRIZUELA, GRACIA MARÍA

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

INGENIERA INDUSTRIAL

Ciudad Universitaria, Marzo de 2022

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL:

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO:

PhD. EDGAR ARMANDO PEÑA FIGUEROA

SECRETARIO:

ING. JULIO ALBERTO PORTILLO

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR:

MSC. GEORGETH RENÁN RODRÍGUEZ ARÉVALO

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

INGENIERA INDUSTRIAL

**CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN INNOVACIÓN
EMPRESARIAL**

**DISEÑO DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE SERVICIO DE
TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE TRANSPORTES MARÍA
CRISTABEL UBICADA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN
SALVADOR**

Presentado por:

CARDOZA HENRÍQUEZ, PATRICIA DE LOS ÁNGELES

HERNÁNDEZ BRIZUELA, GRACIA MARÍA

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

MSC. ALISON LUCÍA MENJÍVAR MARTÍNEZ

Ciudad Universitaria, Marzo de 2022

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

MSC. ALISON LUCÍA MENJÍVAR MARTÍNEZ

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios y a la Virgen por haberme sostenido en este camino hasta el día de hoy y les dedico este trabajo de graduación, a mis padres Santiago René Hernández y Rosa María Brizuela de Hernández por su apoyo incondicional, por ser mi ejemplo, mis pilares, por animarme a nunca rendirme y a dar lo mejor de mí, a mi esposo Omar Gómez y mi hijo Andrés Omar Gómez Hernández que han sido mi motivación en este caminar, a mis hermanos Génesis Hernández, René Oswaldo y Valeria Hernández que siempre han estado cuando los he necesitado por apoyarme incondicionalmente y a toda mi demás familia por siempre darme una palabra de apoyo para seguir adelante para cumplir esta meta, agradezco a los docentes de la facultad por haberme enseñado valiosas lecciones de vida que me servirán en mi desempeño laboral, finalmente, agradezco a mi compañera de tesis Patricia Cardoza con quien hicimos buen equipo y que juntas hemos llegado a este punto de culminación de nuestras carreras.

Gracia María Hernández Brizuela

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios todo poderoso ya que sin Él nada somos y a la Santísima Virgen María, por quienes he podido llegar hasta éste momento, a mi amado Padre José Salvador Cardoza Mejía, modelo de entereza y lucha constante, a mi amada Madre Sandra Vilma Henríquez de Cardoza, modelo de amor y donación, a ellos por amarme y apoyarme incondicionalmente, a mi amado Esposo Elías Dubón por animarme a seguir adelante siempre y por ser mi ejemplo de perseverancia y determinación, a mis preciosos hijos María Cristabel , Elías Jonathan y Daysi Valentina por ser parte de este gran esfuerzo, a mis 6 hermanos, Vilma Cossette, Laura Valeria, Salvador Josué, Antonio Aquiles, Marcela Benjamín y Alejandra Trinidad por ser mi apoyo en este caminar, por siempre estar para mí, a mis abuelos paternos y maternos Salvador Cardoza, Zoila Mejía (Q.E.P.D), Bonifacio Alas y Francisca Hernández por siempre orar por mí, finalmente a mi compañera Gracia Hernández a quien Dios puso en mi camino para juntas trabajar y culminar nuestras carreras profesionales.

Patricia de los Ángeles Cardoza de Dubón

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	I
OBJETIVOS.....	II
OBJETIVO GENERAL	II
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	II
ALCANCES Y LIMITACIONES	III
ALCANCES.....	III
LIMITACIONES	III
METODOLOGÍA GENERAL DEL PROYECTO.....	V
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES.....	6
1.1 GENERALIDADES DE TRANSPORTES MARÍA CRISTABEL	6
1.1.1 Breve historia	6
1.1.2 Datos generales	7
1.1.3 Misión.....	7
1.1.4 Visión	7
1.1.5 Valores	8
1.1.6 Ventajas competitivas del negocio.....	8
1.1.7 Filosofía de trabajo.....	8
1.1.8 Política de seguridad vial	8
1.1.9 Portafolio de servicios.....	9
1.1.10 Medios de publicidad	9
1.2 BASE TEÓRICA.....	10
1.2.1 Marco institucional.....	10
1.2.2 Marco legal.....	10
CAPÍTULO 2. ETAPA DE DIAGNÓSTICO.....	12
2.1 Sondeo de Mercado.....	12
2.1.1 Antecedentes del mercado.....	12
2.1.2 Determinación del tamaño de la muestra	13
2.1.3 Diseño del instrumento de recolección de información.....	14
2.1.4 Análisis e interpretación de datos.....	16
2.2 Planteamiento de la oportunidad/necesidad	18

2.2.1	Qué producto o servicio venderá su negocio	18
2.2.2	A quién le venderá su negocio	18
2.2.3	Cómo venderá su negocio sus productos o servicios	19
2.2.4	Qué necesidad de sus clientes atenderá su negocio.....	19
2.2.5	Desarrollo de las técnicas para el planteamiento de oportunidad/necesidad	19
2.2.6	Necesidad insatisfecha	27
2.3	Formulación de la oportunidad/necesidad.....	28
2.4	Definición de la idea de negocio	28
2.4.1	Arquetipo del cliente	29
2.4.2	Descripción breve de la Idea de negocio.....	34
2.5	Validación de la idea de negocio.....	38
2.5.1	Nuestros clientes	38
2.5.2	La competencia	44
2.5.3	Respecto a los proveedores	46
2.5.4	Partes interesadas (CANVAS).....	47
2.6	Pasos del proceso de investigación aplicada	48
2.6.1	Establecimiento del propósito	48
2.6.2	Determinación de objetivos.....	48
2.6.3	Establecimiento de hipótesis	49
2.6.4	Matríz de congruencia	49
CAPÍTULO 3. ETAPA DE DISEÑO		52
3.1	Plan Estratégico.....	52
3.1.1	Definición del negocio	52
3.1.2	Plan organizacional y de recursos humanos.....	53
3.1.3	Estrategia empresarial	55
3.2	Plan de Marketing	61
3.2.1	Objetivo del plan de marketing	62
3.2.2	Buyer person	65
3.2.3	Segmento de mercado meta.....	65
3.2.4	La mezcla del marketing mix	66
3.2.5	Proyección de ventas actual	67
3.2.6	Presupuesto.....	71
3.2.7	Plan de marketing digital.....	72

3.2.8	Uso de software de edición y diseño	73
3.3	Plan de operaciones	74
3.3.1	Localización del negocio	74
3.3.2	Especificación técnica del servicio	74
3.3.4	El proceso de producción o servicio	77
3.3.5	Procedimientos claves	80
3.3.6	El control de calidad	84
3.3.7	Eficiencia	85
3.3.8	La distribución en planta	87
CAPÍTULO 4. ETAPA DE EVALUACIÓN		88
4.1	Plan Financiero o Análisis de la rentabilidad	88
4.1.1	Planteamiento del problema	88
4.1.2	Objetivos del plan financiero	89
4.1.3	Políticas determinadas	89
4.1.4	Inversión inicial del proyecto	89
4.1.5	Capital de trabajo	92
4.1.6	Fuentes de financiamiento para inversión inicial	94
4.1.7	Presupuesto de ingresos y egresos	96
4.1.8	Punto de equilibrio	101
4.1.9	Estados financieros proforma	105
4.1.10	Evaluación económica	110
4.1.11	Evaluación financiera	112
4.1.14	Plan de implementación del proyecto	115
CONCLUSIONES		117
RECOMENDACIONES		118
BIBLIOGRAFÍA		119
ANEXOS		120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población económicamente activa (18 - 60 años).....	13
Tabla 2. Análisis alternativos de la matriz FODA	23
Tabla 3. Detalle de fortalezas y debilidades.....	24
Tabla 4. Detalle de oportunidades y amenazas	25
Tabla 5. Estrategias a partir del cruce de la matriz a partir del FODA	26
Tabla 6. Mapa de viaje del consumidor	43
Tabla 7. Empresas que forman parte de la competencia de Transportes María Cristabel	44
Tabla 8. Tabla comparativa precios competencia vs. precios Transportes María Cristabel	45
Tabla 9. Proveedores de insumos de Transportes María Cristabel	46
Tabla 10. Canvas de la empresa	47
Tabla 11. Matriz de congruencia de la empresa.....	50
Tabla 12. Detalle de salarios	54
Tabla 13. Mapa estratégico	56
Tabla 14. Detalle de variable a medir en la estrategia	56
Tabla 15. Listado de iniciativas estratégicas	58
Tabla 16. Resumen de la operativización de la estrategia.....	59
Tabla 17. Objetivos estratégicos de la empresa	63
Tabla 18. Unidades económicas 2011-2012 en EL Salvador.....	65
Tabla 19. Ventas anuales fletes 2016-2020.....	68
Tabla 20. Variación de datos fletes	68
Tabla 21. Proyección de ventas fletes 2021-2025.....	68
Tabla 22. Ventas anuales mudanzas 2016-2020	69
Tabla 23. Variación de datos mudanzas.....	70
Tabla 24. Proyección de ventas mudanzas 2021-2025	70
Tabla 25. Presupuesto global para plan de marketing.....	71
Tabla 26. Ficha técnica servicio de fletes	75
Tabla 27. Ficha técnica para servicio de mudanzas	76
Tabla 28. Tipo de inversiones fijas	89
Tabla 29. Área y costo de inmueble requerido para oficina.....	90
Tabla 30. Costos administrativos	90
Tabla 31. Costos tramitología	91

Tabla 32. Costos capacitaciones.....	92
Tabla 33. Consolidada inversión inicial total.....	92
Tabla 34. Capital de trabajo mensual	92
Tabla 35. Capital de trabajo anual.....	93
Tabla 36. Información de las instituciones financieras	95
Tabla 37. Ventas esperadas de la empresa a 5 años	96
Tabla 38. Resumen de ingresos esperados por ventas realizadas a 5 años	97
Tabla 39. Egresos por materia prima por mes.....	97
Tabla 40. Estimación de costos materia prima a 5 años.....	98
Tabla 41. Estimación de costos mano de obra a 5 años	98
Tabla 42. Estimación de costos capacitaciones a 5 años.....	98
Tabla 43. Estimación de costos suministros de sanitización a 5 años.....	99
Tabla 44. Estimación de costos por depreciación a 5 años con Método de Línea Recta	99
Tabla 45. Estimación de costos de producción a 5 años	99
Tabla 46. Estimación de costos de administración a 5 años	100
Tabla 47. Estimación de costos de comercialización a 5 años	100
Tabla 48. Detalles del financiamiento a realizar	101
Tabla 49. Resumen de egresos esperados a 5 años	101
Tabla 50. Detalle de precio de venta por zona	102
Tabla 51. Detalle de costo variable unitario.....	102
Tabla 52. Punto de equilibrio para servicios a la zona occidental	103
Tabla 53. . Punto de equilibrio para servicios a la zona central	103
Tabla 54. Punto de equilibrio para servicios a la zona oriental.....	104
Tabla 55. Punto de equilibrio total	104
Tabla 56. Flujo de efectivo de la empresa.....	105
Tabla 57. Estado de resultados de la empresa	107
Tabla 58. Balance general de la empresa para 5 años	108
Tabla 59. Flujo de efectivo de la empresa.....	111

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logo oficial de la empresa	6
Ilustración 2. Representación gráfica de los valores de la empresa	8
Ilustración 3. Publicidad de servicios ofertados por la empresa	9
Ilustración 4. Página de Facebook de la empresa.....	9
Ilustración 5. Diagrama del cuestionario.....	15
Ilustración 6. Análisis de interpretación de datos para Área de Atención al Cliente	16
Ilustración 7. Análisis de interpretación de datos para Preferencias de compra o Contratación ...	17
Ilustración 8. Especificación de vehículos utilizados por la empresa	18
Ilustración 9. Diagrama de PESTEL de la empresa	22
Ilustración 10. Método de la caja negra para la formulación del problema.	28
Ilustración 11. Mapa de eje triangular previo a las soluciones de mejora	41
Ilustración 12. Mapa de eje triangular con las soluciones de mejor	42
Ilustración 13. Organigrama de Transportes María Cristabel	54
Ilustración 14. Cadena de comercialización de la empresa.....	67
Ilustración 15. Gráfico proyección ventas fletes	69
Ilustración 16. Gráfico proyección ventas mudanzas.....	70
Ilustración 17. Gráfico comparativo proyección venta 2021-2025 Fletes vs Mudanzas	71
Ilustración 18. Gráfico conclusivo del presupuesto para el plan de marketing.....	72
Ilustración 19. Ejemplo de afiche como medio visual de publicidad.....	73
Ilustración 20. Flujograma de proceso de servicio de fletes/mudanzas	78
Ilustración 21. Diagrama de proceso de entrega de carga.....	79
Ilustración 22. Diagrama de proceso de entrega de carga.....	87

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se desarrollará un plan de negocios para la empresa de transporte de carga María Cristabel ubicada en el municipio de San Salvador. En el plan de negocio se estudia el entorno de la empresa, analizando y evaluando los posibles resultados si se logran los objetivos marcados en el proyecto. Para ello, es importante que el plan de negocio contenga las diversas variables que conforman sus objetivos y los recursos que serán necesarios dedicar a los mismos para iniciar su funcionamiento y para conseguir alcanzar esos objetivos.

En el presente plan se analizará la situación actual que tiene la empresa para evaluar las alternativas de crecimiento por las cuales puede optar y llevar a cabo. Para comenzar se realizará un estudio de mercado en donde se evaluará el entorno, la competencia, los compradores actuales y futuros, una vez teniendo clara la situación se determina que el objetivo es incrementar las ventas por lo cual mediante a las opciones de innovación en mercadeo y operaciones se determinan las opciones que tiene Transportes María Cristabel de usar el marketing digital como por ejemplo Google ads, Facebook ADS, etc así como también a través de la herramienta de Design thinking evaluar las opciones de innovar la operación diaria y mejorar la calidad de los servicios.

Cuando ya se determinan las innovaciones a ejecutar se realiza el análisis financiero con el cual se determinará la inversión a solicitar, las opciones que existen para Transportes María Cristabel, según su perfil de conseguir el financiamiento adecuado y que pueda ser rentable.

El propósito es lograr a través del análisis de diferentes evaluaciones como la VAN, Beneficio costo, TIR entre otras y realizando los estados de financieros Proforma proyectados se logre determinar la viabilidad de la inversión y a la vez pueda ser presentado ante las entidades de financiamiento para poder conseguir capital de trabajo y hacer crecer el negocio.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un plan de negocio para la empresa de transporte de carga terrestre Transportes María Cristabel ubicada en la zona metropolitana de San Salvador, aplicando herramientas de innovación y técnicas de ingeniería, como base para lograr oportunidades de negocio, un correcto posicionamiento del servicio brindado y asegurar su viabilidad económica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aumentar los ingresos en un 25% en los servicios de fletes y mudanzas que son los que más demanda tienen, lográndolo en un tiempo de 10.3 meses realizando la investigación del entorno del negocio de transporte de carga terrestre para que las partes interesadas puedan conocer datos actuales, oportunos y correctos para la adecuada toma de decisiones.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa como cimiento para analizar las variables del mercado, identificar la problemática, definir la idea de negocio (CANVAS) y poder validarla para lograr incrementar de 32 a 40 viajes mensuales en nuestros servicios de fletes y mudanzas que son los que más demandan nuestros clientes en un tiempo de 10.3 meses.
- Diseñar el plan estratégico, de marketing y de operaciones para generar las estrategias que permitan incrementar las ventas por medio de redes sociales en un 50% mensualmente en un periodo estimado de 10 meses.
- Aplicar el uso de software de edición y diseño Adobe Ilustrador para proponer una actualización del logo de la empresa y para generar afiches promocionales para impulsar la publicidad.

ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES

El presente plan de negocios es aplicable para la empresa de transporte de carga terrestre Transportes María Cristabel ubicada en la zona metropolitana de San Salvador, la cual ofrece servicios de transporte de carga pesada en todo el territorio nacional, movilizandocargas cuyos pesos son a lo sumo de 8 toneladas, utilizando vehículos que cumplen con la reglamentación nacional vigente, los cuales son del tipo camión unitario con remolque, con una capacidad que va desde las 4 hasta las 8 toneladas y cuya longitud máxima es de 7 metros.

El estudio realizado se ha desarrollado en un tiempo aproximado de 9 meses, de febrero a noviembre de 2021.

- Se desarrolla una investigación del entorno del negocio de transporte de carga terrestre para que las partes interesadas puedan conocer información actual y oportuna para respaldo en la toma de decisiones.
- Se realiza un diagnóstico para definir la situación actual de la empresa.
- Se proporciona el diseño de los planes estratégico, de marketing y de operaciones como base para mejorar el funcionamiento integral de la organización.
- Aplicación de software de edición y diseño Adobe Ilustrador para actualizar el logo de la empresa para innovar en imagen, además de generar afiches como medios físicos para impulsar la publicidad.
- Se realiza el respectivo plan financiero para demostrar la rentabilidad de la empresa como punta de lanza para lograr oportunidades de negocio.

En base a lo anterior se pretende aprovechar el estudio para que la empresa pueda poner en marcha lo desarrollado para mejorar su operación de forma integral y se provee al emprendedor como una herramienta para la captación de inversores.

LIMITACIONES

- Las inversiones planteadas en el plan de negocios están enfocadas a incrementar la capacidad y calidad del servicio que presta Transportes María Cristabel y siguiendo las indicaciones del propietario de no sobrepasar el 49% del capital de la empresa.

- El resultado del plan de negocios es para expandir la capacidad de atender ordenes de trabajo a nivel nacional (no internacional) ya que la información para determinar la situación actual de la empresa ha sido proporcionada por el propietario y expreso que por el momento su deseo es consolidar la empresa en El Salvador.
- La validez del documento es de un aproximado de 1 año máximo ya que datos clave que se utilizan para determinar el plan financiero depende de variables que cambian anualmente.
- No se profundizará en el diseño del logo ya que solo se abordará las opciones disponibles para que puedan personalizar y diferenciar la compañía y el marco legal que esto involucra.
- El estudio de mercado que se ha realizado ha sido con una muestra simbólica que, obtenida por medios digitales debido a la situación actual del país con la pandemia, pero ha permitido establecer las preferencias de los clientes.

METODOLOGÍA GENERAL DEL PROYECTO



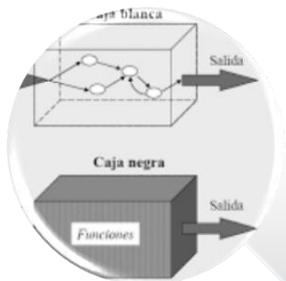
Un análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorizar los factores macro ambientales (entorno de marketing externo) que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis FODA.



El análisis FODA, también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada



El Modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones.



El método de la “Caja Negra” (Edward Krick, 1998), que comprende: - Estado A o variable de entrada: describe una situación inicial, presenta los síntomas, efectos, consecuencias o situación problemática. - Estado “B” o variable de salida: indica de manera general a dónde se quiere llegar; la solución del problema.

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

1.1 GENERALIDADES DE TRANSPORTES MARÍA CRISTABEL



Transportes Maria Cristabel Calidad en Transporte de Carga

Ilustración 1. Logo oficial de la empresa

1.1.1 BREVE HISTORIA

Transportes María Cristabel, surge en el año 2016, a raíz de la visión de un emprendedor y de una necesidad familiar. Se adquiere la primera unidad de transporte, con un porcentaje de ahorros y con un crédito otorgado por BANDESAL. Los primeros meses fueron difíciles, realizando fletes esporádicos sin importar el tipo de carga que se movilizara, fue hasta finales de ese mismo año que en la búsqueda de clientes, se comenzó llevando hojas volantes en todas aquellas empresas que era evidente contrataban servicio de transporte de carga, hasta que se logró atender al primer cliente formal, la empresa productora de camas y muebles Indufoam. Aunque el trabajo no era continuo siguieron perseverando y fue hasta el año 2020 que se logró establecer una cartera de clientes entre los cuales se pueden mencionar Espumar, Capri, Olympia, Plastinsa, entre otras. También trabajan de forma subcontratada con grupos de Transportes Grandes, pudiendo de esta manera prestar los servicios al Tribunal Supremo Electoral y MOP (Proyecto Canasta Solidaria), sin omitir mencionar la realización de mudanzas. Por el momento poseen publicidad, únicamente en las plataformas de WhatsApp y Facebook. Actualmente cuentan con 8 empleados y 3 unidades cuya capacidad son de 8 toneladas cada uno, siendo administrado por los propietarios.

1.1.2 DATOS GENERALES

Empresa (Razón social):	Transportes María Cristabel
Tipo:	Servicio <input checked="" type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Industrial <input type="checkbox"/>
Tamaño	Micro empresa (Menos de 10 empleados)
Sector de la Actividad:	Sector Transporte de Carga
Giro:	Transporte de carga terrestre nacional e internacional.
Número de registro:	239048-1
Nit:	0612 – 210885 – 101 – 5
Dirección:	Calle Principal 6, Polígono C, Colonia San Juan de Dios, #7, Santo Tomás, San Salvador.
Teléfono:	(503) 75 17 60 33
Correo electrónico:	elias.jdubon@gmail.com
Datos del emprendedor:	Sr. Elías Jonathan Dubón Calles.
Situación de la empresa:	Existente, en operaciones desde el año 2016.

1.1.3 MISIÓN

Brindar un servicio de transporte de excelencia, calidad, y oportunidad, basado en la satisfacción de las exigencias de nuestros clientes. Entregando nuestras tarifas en forma rápida y competitiva. Operando en forma eficiente, segura, con mano de obra calificada y unidades de transporte seguras.

1.1.4 VISIÓN

Ser reconocidos en el medio como una empresa innovadora en el transporte terrestre, enfocada al logro, basada en la mejora continua. Manteniendo este compromiso con nuestros clientes y con el medio ambiente.

1.1.5 VALORES



Ilustración 2. Representación gráfica de los valores de la empresa

1.1.6 VENTAJAS COMPETITIVAS DEL NEGOCIO

- 5 años de experiencia en el rubro, personal idóneo que cuenta con la documentación necesaria y las competencias: detallistas, respetuosos, ordenados, puntuales y trabajadores, y unidades de transporte adecuadas tanto en documentación y estado.
- Disponibles 24/7.
- Unidades con servicio de GPS.

1.1.7 FILOSOFÍA DE TRABAJO

- “Crece, Crece”, la cual se basa en que nuestro cliente crezca, para crecer nosotros.

1.1.8 POLÍTICA DE SEGURIDAD VIAL

Transportes María Cristabel, como micro empresa altamente comprometida con la prevención de accidentes de tránsito, garantiza que la prestación del servicio se realiza con altos niveles de seguridad, y cuenta con el personal idóneo conforme a la legislación nacional y requerimientos de nuestros clientes, por ejemplo:

- El uso obligatorio de cinturón de seguridad.
- Límites de velocidad de acuerdo a lo establecido por la norma y nuestros clientes.
- El uso del celular o manos libres totalmente prohibido mientras se opera el vehículo.

El incumplimiento de estas normas generará a los conductores y ayudantes, sanciones considerables y dependiendo la gravedad del caso, hasta la terminación unilateral del contrato laboral.

1.1.9 PORTAFOLIO DE SERVICIOS



Transportes y distribución de mercancía a nivel nacional.



Mudanzas a nivel nacional.

Ilustración 3. Publicidad de servicios ofertados por la empresa

1.1.10 MEDIOS DE PUBLICIDAD

La empresa actualmente está disponible al público por medio de una página de FB.



Ilustración 4. Página de Facebook de la empresa

1.2 BASE TEÓRICA

1.2.1 MARCO INSTITUCIONAL

La institución rectora del Transporte en el país es el Viceministerio de Transporte (VMT); sin embargo, hay otras instancias referidas a áreas específicas tal es el caso Documento de trabajo para fines de discusión de la Autoridad Civil Aérea y la Autoridad Marítima Portuaria; esta última de reciente creación.

1.2.2 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 ESPECIAL 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 low boy, 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:

1. Bulto: Volumen o tamaño de una cosa.
2. Camión: Vehículo que sirve para el transporte de cargas pesadas, con peso bruto vehicular mayor o igual a 4 TN.
3. Capacidad: Cantidad máxima de peso con volumen de cargas, que está habilitado para soportar un vehículo de 3 carga, según el fabricante.
4. 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.
5. Carga: Todo aquel producto o mercancía que se traslada de un lugar a otro por medio de un vehículo que transporta carga.
6. Carga agrícola: Todo aquel producto o mercancía perteneciente a la agricultura y se traslada en vehículos que prestan el servicio de transporte de carga.

7. Carga perecedera: Todo aquel producto o mercancía destinado a perecer si no es trasladado correctamente y se traslada en vehículos que prestan el servicio de transporte de carga.
8. 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.

CAPÍTULO 2. ETAPA DE DIAGNÓSTICO

2.1 SONDEO DE MERCADO

Antes de comenzar con el desarrollo del Sondeo de Mercado, es importante definir que el Mercado es “el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio.”¹

Además, el ámbito del presente estudio se centra en los servicios, y para ello se adopta el concepto de servicio como “Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y que no tiene como resultado la propiedad de algo.”²

Por tanto, se encuentra plenamente identificado que el producto intangible a ofertar es el Servicio de Transporte de Carga terrestre en camiones con capacidad desde las 4 hasta las 8 toneladas desde el departamento de San Salvador hacia donde fuere el destino final de la mercancía dentro del territorio nacional.

Destacar que se considerarán fuentes de información primaria, para lo cual se realizarán entrevistas y encuestas, que permitirán recopilar la data para obtener un resultado estadístico breve y rápido, los cuales brindaran una idea aproximada de cuál es la situación del mercado para Transportes María Cristabel.

2.1.1 ANTECEDENTES DEL MERCADO

Segmentación del mercado consumidor Población o Universo: Es el conjunto de objetos, sujetos o unidades que comparten la característica que se estudia y a la que se pueden generalizar los hallazgos encontrados en la muestra para ser sometidos a la observación y obtener conclusiones.

¹ Gary Armstrong y Philip Kotler . (2012). Conociendo el entorno. En FUNDAMENTOS DEL MARKETING (67). México: Pearson Educación.

² Gary Armstrong y Philip Kotler . (2012). Conociendo el entorno. En FUNDAMENTOS DEL MARKETING (67). México: Pearson Educación

Mercado que atiende Segmento geográfico: Departamental. Transportes María Cristabel actualmente oferta sus productos a nivel nacional, pero concentrando sus clientes en el departamento de San Salvador.

Sector demográfico: Edad y Género. Transportes María Cristabel posee clientes en el rango de edad de 18 a 60 años, debido a que el servicio no es muy riguroso en este sentido ya que lo que busca es que se tenga la capacidad adquisitiva para pagar los servicios, nos enfocaremos en este rango de edad que son laboralmente activos. Por tanto, en base a datos proporcionados por el ministerio de economía a través de la Dirección General de Estadísticas y Censos, el total a nivel nacional es el siguiente:

Tabla 1. Población económicamente activa (18 - 60 años)

POBLACION	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TOTAL	2,580,284	2,641,133	2,724,754	2,795,156	2,842,997	2,867,966	2,931,653	2,960,788
URBANA	1,729,544	1,738,970	1,808,139	1,843,621	1,884,800	1,887,192	1,917,708	1,877,970
RURAL	850,740	902,163	916,615	951,535	958,197	980,774	1,013,945	1,082,818
AMSS	798,220	794,614	840,701	853,327	858,055	854,201	878,691	817,990

2.1.2 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se realizará un cuestionario elaborado por medio de la plataforma Google Forms, el cual tiene como objetivo principal explorar y describir la percepción de un grupo de encuestados, obteniendo las diferentes opiniones, actitudes, motivaciones o sentimientos de posibles usuarios del servicio; la cual se aplica mediante un link virtual de acceso al cuestionario donde la persona elige las diferentes opciones de respuesta. El tipo de preguntas usado fue el de preguntas cerradas y de selección múltiple (Visauta, 1989: 262-264). Además, el instrumento busca conocer de forma prospectiva las posibilidades comerciales de TRANSPORTES MARÍA CRISTABEL.

Para definir el target adecuado se hizo un ejercicio de segmentación de mercado, para así encontrar el perfil del cliente ideal del servicio ofrecido por la empresa en estudio.

- **1 filtro: Departamento de San Salvador.**
- **2 filtro: Municipio de Santo Tomás, San Marcos y San Salvador.**
- **3 filtro: 18 a 60 años.**

Resultado: Mujeres y hombres del Departamento de San Salvador, entre 18 a 60 años, que vivan en los municipios San Marcos y San Salvador.

La población estudiada está compuesta por personas del departamento de San Salvador con residencia en los municipios de San Marcos (84,351 personas) y San Salvador (326,184

personas), que conforman un total de 410,535³ personas, tomando en cuenta que la población económicamente activa.

Con miras a la construcción del tamaño de la muestra, se tomó la población como infinita. El muestreo no probabilístico se desarrolló por Conveniencia, siendo ésta una técnica en donde las muestras de la población se seleccionan porque están convenientemente disponibles para el investigador, siendo más explícito decir que las muestras no probabilísticas son aquellas en las que la elección de los elementos de la muestra no depende de la probabilidad; sino de quien realiza la muestra o de los criterios de la investigación. Esta técnica es adecuada cuando la persona encargada de realizar el estudio conoce las características de la población y sabe cuál o cuáles son los perfiles que le interesan para su muestra, en función de los objetivos de la investigación; para este caso específico la generación de los arquetipos de cliente Buyer Person fueron fundamentales para lograrlo.

Para el cálculo del tamaño de la muestra tenemos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$$

En donde:

TAMAÑO DE MUESTRA	
FACTOR	VALOR
Nivel de confianza	95%
Z: Valor de la dist. normal estándar	1.96
p: Probabilidad positiva	90%
q: Probabilidad negativa	10%
e: Error esperado	10%

Siendo que el tamaño de la muestra es de:

$$n = 34$$

2.1.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El cuestionario se ha dividido en 2 partes, la primera es para los clientes que SI CONOCEN de los servicios de Transportes María Cristabel y la segunda para los que NO CONOCEN a la empresa.

³ Tomado de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2017. DIGESTYC.

Ver Anexo I. Fuente primaria: Cuestionario Sondeo Mercado. Google Forms.

Ver diagrama a continuación:

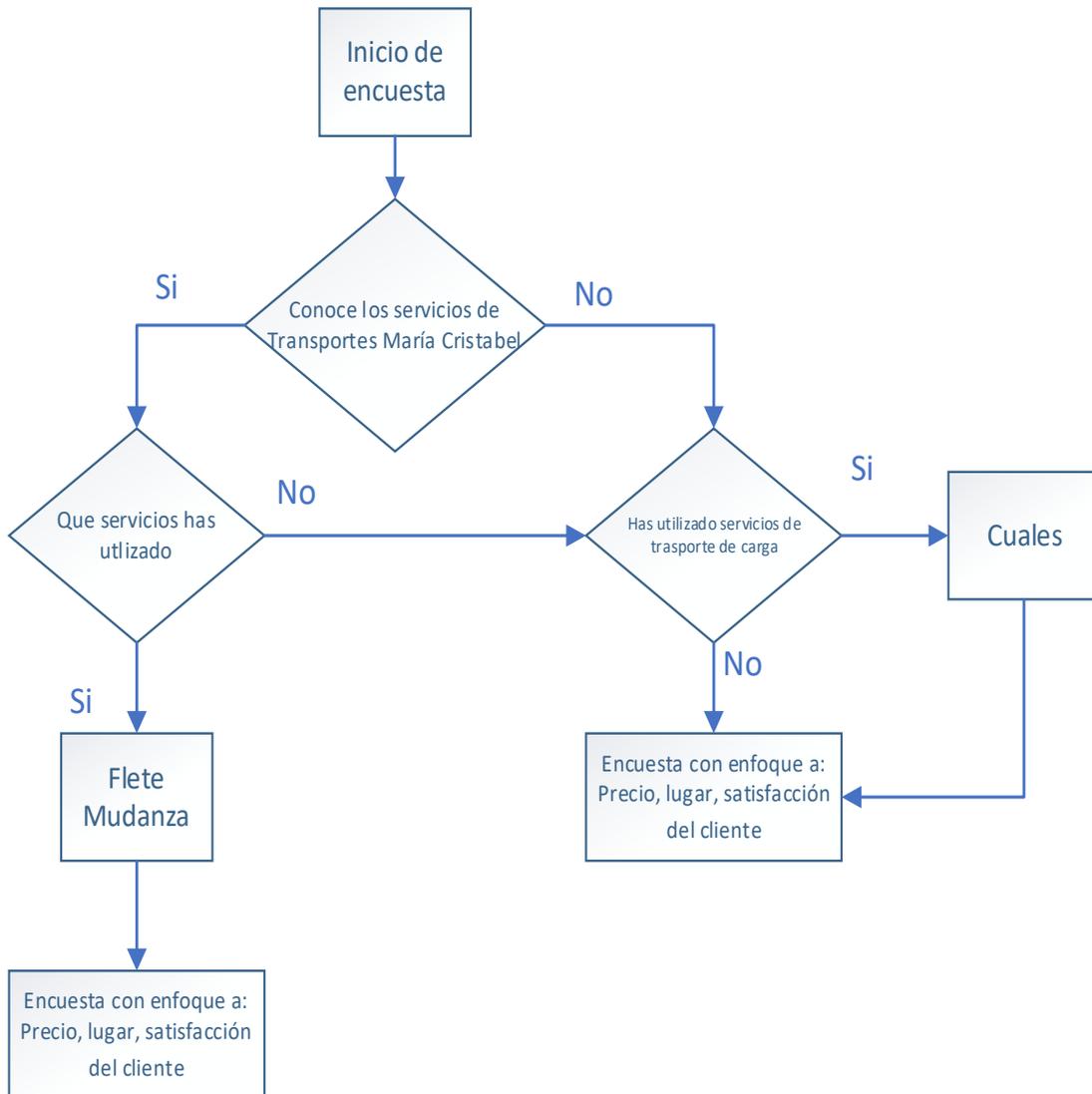


Ilustración 5. Diagrama del cuestionario

2.1.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Se abordaron 2 áreas:

ÁREA 1: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

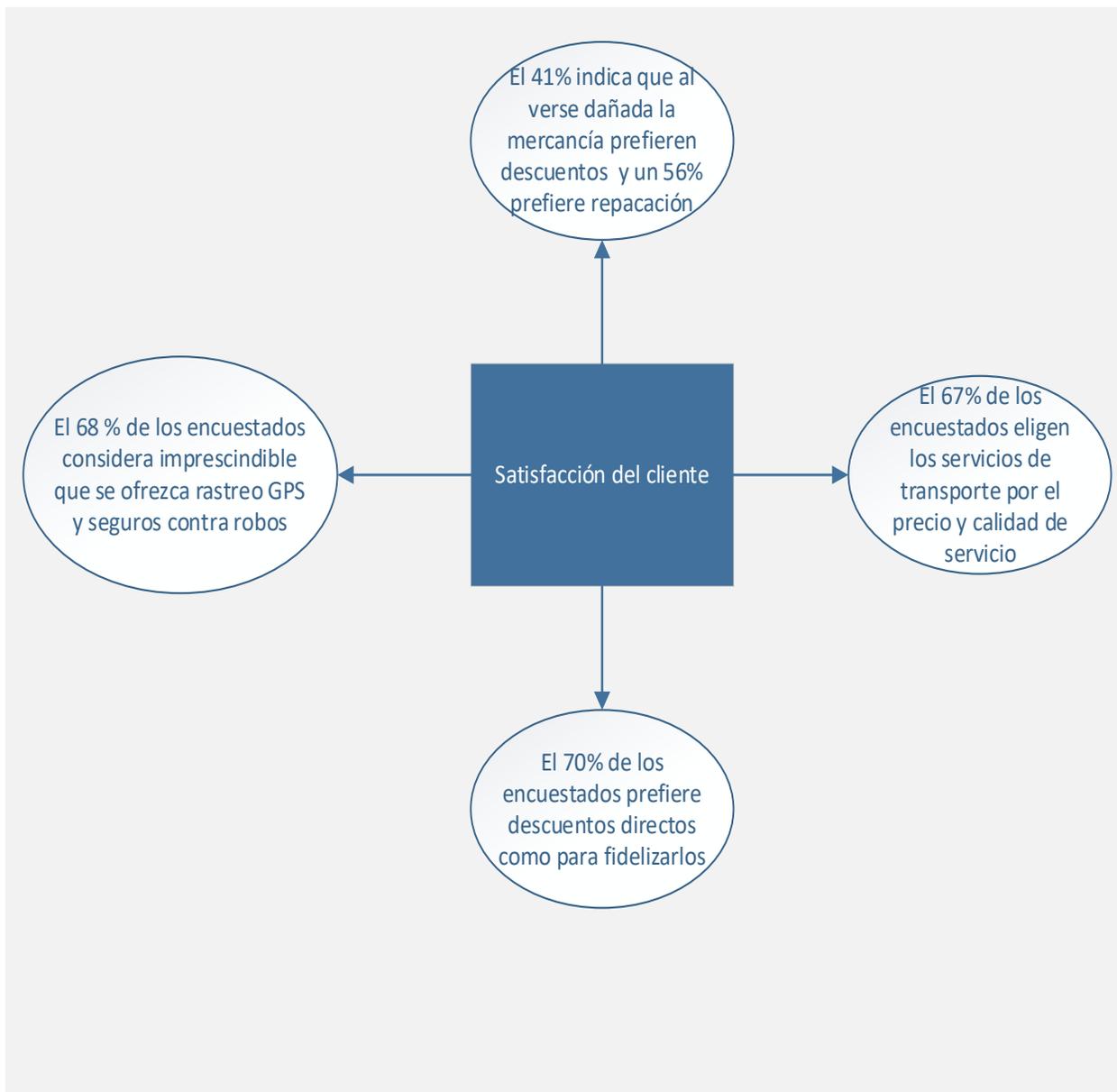


Ilustración 6. Análisis de interpretación de datos para Área de Atención al Cliente

ÁREA 2: PREFERENCIAS DE COMPRA O CONTRATACIÓN

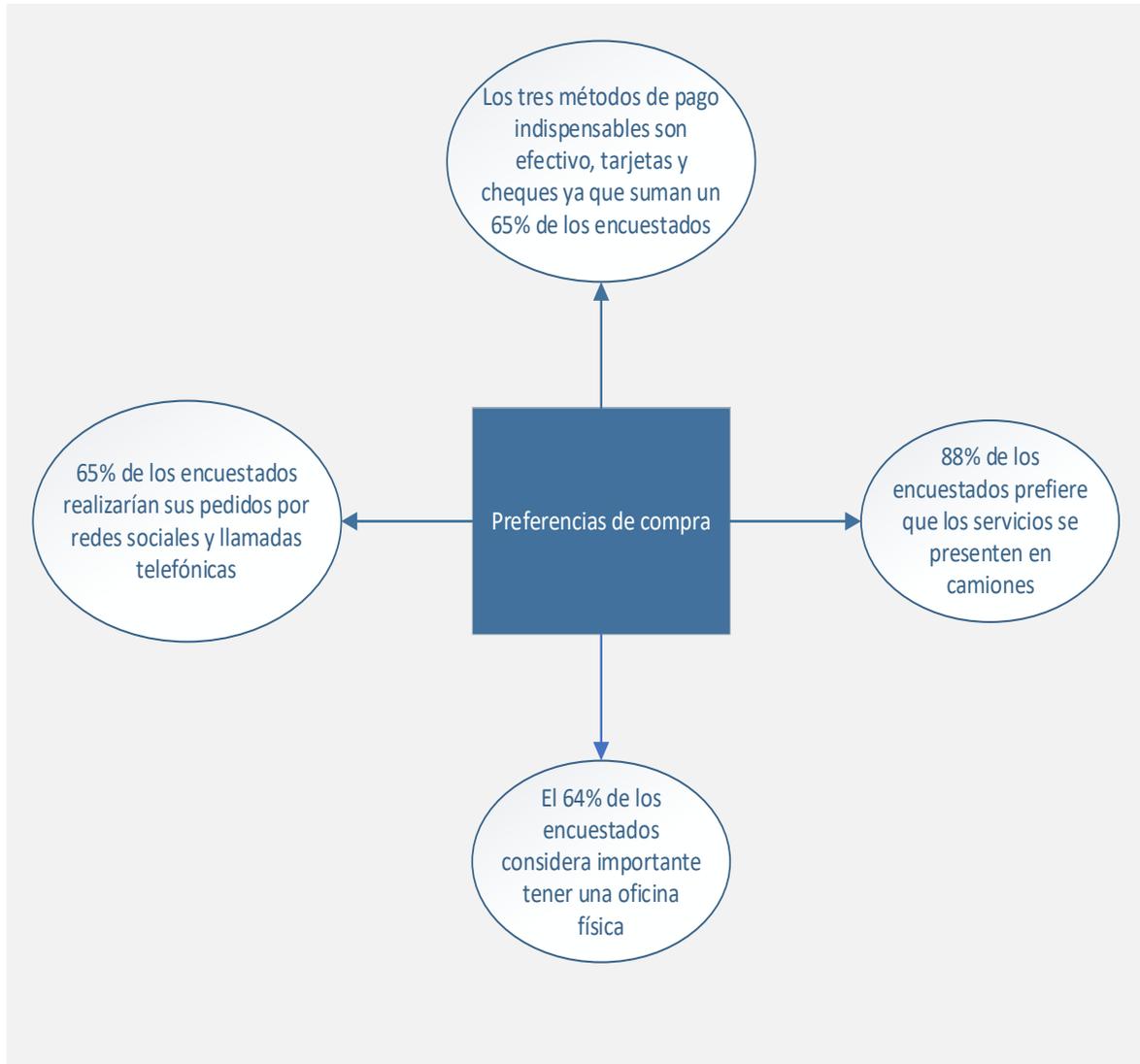


Ilustración 7. Análisis de interpretación de datos para Preferencias de compra o Contratación

Por lo que ya conociendo los resultados y de acuerdo a nuestra hipótesis que dice que “Los clientes potenciales de las empresas de transporte de carga valoran que se les ofrezca calidad por precio justo que buscan responsabilidad y transparencia y son personas que manejan muy bien las plataformas virtuales por lo que no necesitan los medios de comunicación antiguos para contratar y dar seguimiento a sus órdenes”.

Es completamente verdadera, los clientes que buscan contratar los servicios de transportes de carga se basan en los precios y calidad y en los extras que puedas ofrecer para garantizar

que su mercancía llegue a su destino sin ningún inconveniente y son personas que aunque si valoran que se tenga una oficina física también son muy adeptos a que se es contacte vía redes sociales y no tanto como por una web, sino que necesitan sentir que son atendidos directamente por una persona que les dará el seguimiento adecuado desde principio a fin.

2.2 PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD/NECESIDAD

2.2.1 QUÉ PRODUCTO O SERVICIO VENDERÁ SU NEGOCIO

La empresa ofrece servicios de transporte de carga PESADA, movilizandocargas cuyos pesos son mayores a 3 toneladas, utilizando vehículos que cumplen con la reglamentación nacional vigente, los cuales son del tipo camión unitario con remolque, con una capacidad que va desde las 4 hasta las 8 toneladas y cuya longitud máxima es de 7 metros, dichos vehículos se encuentran en excelente estado, cuentan con monitoreo satelital y son atendidos periódicamente cumpliendo un plan de mantenimiento preventivo.

Las unidades poseen sus respectivos pilotos y operadores de carga-descarga (Por cada unidad son 3 tripulantes, 1 piloto y 2 operadores) que cuentan con los permisos necesarios para poder operar, se caracterizan por tener un alto espíritu de servicio, responsabilidad y honradez.

TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA APLICABLE A TRANSPORTES MARÍA CRISTABEL

Tipo de vehículo	Esquema del vehículo	Descripción	Peso máximo en Ton. Metr.	Longitud máxima en metros
C-2 A		Camión unitario con remolque.	4.00 a 10.00	7.00

Ilustración 8. Especificación de vehículos utilizados por la empresa

2.2.2 A QUIÉN LE VENDERÁ SU NEGOCIO

Empresas manufactureras que no formen parte del sector de alimentos y bebidas. A toda persona que desee realizar una mudanza.

2.2.3 CÓMO VENDERÁ SU NEGOCIO SUS PRODUCTOS O SERVICIOS

Publicidad, por medios de comunicación vigentes y redes sociales. La empresa cree también en la publicidad boca a boca, debido a que una recomendación genera confianza a un cliente potencial, es por ello que se trabaja poniendo mucho empeño creando una reputación que impulse este tipo de publicidad.

2.2.4 QUÉ NECESIDAD DE SUS CLIENTES ATENDERÁ SU NEGOCIO

Para el transporte y distribución de mercancías: Transporte, distribución y venta de la mercancía. Para las mudanzas: Cambio de domicilio.

2.2.5 DESARROLLO DE LAS TÉCNICAS PARA EL PLANTEAMIENTO DE OPORTUNIDAD/NECESIDAD

2.2.5.1 Aplicación PESTEL

El Análisis PESTEL y el de las Cinco Fuerzas de Porter se utilizan para analizar el Entorno General y Entorno Competitivo de una organización respectivamente.

Para abordar este método de análisis denominado PESTEL se encontraron las siguientes definiciones: El análisis PESTEL consiste en: “examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (MARTÍNEZ, 2012). El autor Johnson (2006), entregó la siguiente definición respecto al marco PESTEL: “Clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental) y legal”. Considerando las definiciones anteriores este método es adecuado para el análisis del entorno general, ya que las estrategias no pueden surgir de la nada, sino que deben responder al entorno en que está inserta la empresa, donde el entorno hace referencia a la sociedad en su conjunto. Además, esta herramienta es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición potencial y dirección de un negocio.

Las categorías que entregaron la definición del autor Johnson (2006), se observó que aquellos factores no son independientes entre sí, muchos de ellos se relacionan para afectar positivamente o negativamente a una organización. Es por este motivo que el método PESTEL permite estudiar los diferentes impactos de los factores externos identificados de los motores claves de cambio que afectan a la industria en cuestión.

ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

Legislación laboral: La Ley especial del transporte de carga en carretera según el Decreto # 367 en los artículos 45 al 49 menciona la importancia de tener un permiso especial de conducir y cuando renovarlo, esto es una oportunidad en el cumplimiento del código de trabajo de El Salvador y a los artículos relacionados a las condiciones mínimas que debe

cumplir el empleado que se contrate en relación a edad, sexo entre otros. Es positivo que la legislación laboral se encuentre regulada pero también es necesario que las leyes se impongan para crear obligaciones para ambas partes.

Legislación sobre accidentes de trabajo: Es una leve amenaza. Según el código de trabajo y el artículo 320 están excluidos aquellos de responsabilidad patronal aquellos trabajos que impliquen la contratación de menos de 5 personas. Y de no ser así de debe acatar lo estipulado en los artículos 322-332. Esto es positivo ya que se instrumentan todas las aplicaciones en aras de la protección del trabajador, pero como un factor negativo encontramos que el empleado tiene la posibilidad no sólo de exigir resarcimiento por vía laboral sino también puede apelar a obtener un resarcimiento por la vía civil. Esto último deja a las empresas desamparadas por ley en materia económica siendo motivo de negociados entre abogados y significando una amenaza para empresas chicas que no tengan suficientes recursos para responder por esta vía.

Legislación sobre comercio exterior: constituye una leve oportunidad ya que el hecho de contar con una reglamentación de comercio exterior facilita las actividades relacionadas con el transporte, permitiendo gracias a ella tener condiciones más estables.

Presión tributaria: es una gran amenaza ya que nuestro país es considerado uno de los países con mayor presión tributaria de Centro América. En un estudio estadísticos realizados en los últimos años, se estimó que la presión tributaria en función del Producto Interno Bruto (PBI), supera el 18%.

Estabilidad política: es una leve amenaza ya que carece de capacidad para evitar las crisis y para mantener las normas sin grandes cambios. El Salvador es un país que siempre ha tenido problemas para alcanzar la estabilidad. La volatilidad en varias políticas de gran relevancia fiscal, comercial, regulatoria, social, son circunstancias que conducen a resultados económicos y sociales muy inferiores a los deseables. Lo mejor para la evolución económica de un país es establecer reglas claras y mantenerlas a largo plazo, esto es un pilar fundamental de la sociedad en donde están insertas las variadas organizaciones que fomentan el crecimiento de un país.

Políticas con relación a las inversiones: es una leve oportunidad. Durante el primer trimestre del año 2018, la economía salvadoreña creció a una tasa del 3.4% ante el importante impulso de la demanda interna que se favoreció por el mayor consumo privado e inversión bruta, mientras que la demanda externa se benefició del buen desempeño de la economía mundial, principalmente de Estados Unidos y los principales socios comerciales de la región. Con estos resultados, que consolidan la fase de crecimiento expansivo iniciada en 2015, el Banco Central de Reserva proyecta que el crecimiento económico del año 2018 se mantendrá en 2.5% sería de ver cómo reacciona la economía después de que la pandemia termine.

Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes: es una gran amenaza. La corruptibilidad de los gobernantes condiciona la evolución de la economía, porque no se realizará ninguna corrección de base en el año electoral en la inestabilidad de las variables macroeconómicas. Las autoridades decidieron actuar sobre las mediciones privadas, para no exponer las diferencias significativas con los datos oficiales, entre las que se destacan el índice de

inflación. La debilidad de las instituciones, y la ineficacia del sistema judicial hacen que eliminar la corrupción de cualquier forma sea sistemáticamente difícil.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Esfuerzo gubernamental en modernización tecnológica: Es una leve oportunidad, ya que el gobierno ha invertido grandes sumas de dinero en promocionar al país para traer inversión extranjera y el rubro de maquilas se ve beneficiado ya que según datos del Banco Central de Reserva las exportaciones hacia los Estados Unidos y Centroamérica, los principales mercados de nuestros productos, aumentaron en 24.6% y 13.8% anual, respectivamente. La suma de ambos mercados representa el 77.1% del total exportado. Además, la Gerencia indicó que las exportaciones de maquila se han venido recuperando paulatinamente, y en enero-febrero de 2011 reportaron un valor de US\$183.3 millones, aumentando en 22.8% anual en sus exportaciones.

ENTORNO SOCIOECONÓMICO

Roles de los sexos: son una leve oportunidad ya que cada vez hay más igualdad en los roles de los sexos y actividades laborales a desempeñar en nuestro país. Actualmente es normal encontrar mujeres que conducen taxis, en Estados Unidos hay mujeres que conducen transportes de cargas. Esto quizá tarde un poco más en nuestra cultura, pero hay indicadores que en unos años se puede incrementar la oferta laboral, incrementando así la actitud hacia el trabajo en este sector.

Actitud a la contaminación ambiental: es una leve amenaza para las organizaciones que invierten en flota medianamente nueva para evitar la contaminación ambiental, los controles son cada vez más estrictos para estas empresas. Valores sociales se interceptan con este concepto ya que muchas de las clases sociales menos favorecidas incurren en esta falta como único medio para ofrecerse en el mercado laboral y en este punto hay dos pilares de fondo en donde no se vislumbran soluciones por lo menos en el corto plazo.

ENTORNO ECONÓMICO

Inflación: es una gran amenaza ya que en la economía salvadoreña el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de El Salvador registró una variación de -0.18% en noviembre de 2020 al compararlo con el mismo mes del año anterior (inflación interanual), resultado que es superior al - 0.58% observado doce meses atrás. Este resultado se explica principalmente por la caída del precio de los grupos de “Transporte”, “Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles” y “Comunicaciones”.

Presupuesto nacional: es una leve oportunidad, el presupuesto nacional se prevé un crecimiento la Asamblea Legislativa aprobó el Presupuesto General del Estado para el ejercicio fiscal 2021 por un monto de \$7,453 millones, lo cual representa un incremento de \$1,027 millones (un 16 % más comparado al votado el año pasado) y es equivalente a 28.2 % del PIB (estimado para este año en \$26,467 millones).

DIAGRAMA PESTEL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE MARÍA CRISTABEL

A continuación, presentamos el diagrama PESTEL resumido para nuestro proyecto

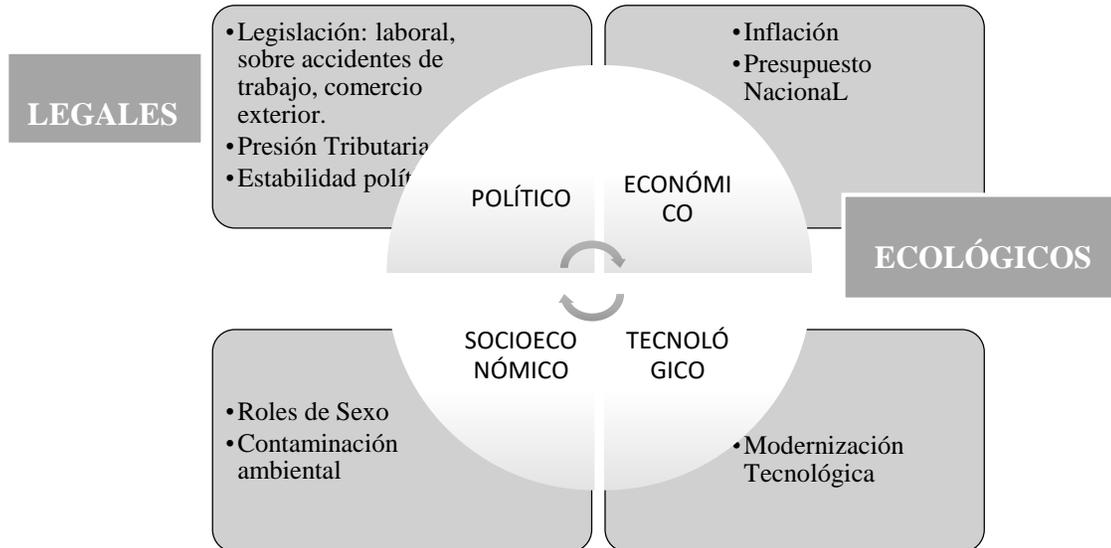


Ilustración 9. Diagrama de PESTEL de la empresa

2.2.5.2 Análisis FODA

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”. 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.

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”.

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.

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. Este ayuda a los ejecutivos a resumir los principales hechos y pronósticos derivados del análisis interno y externo.

Tabla 2. Análisis alternativos de la matriz FODA

FACTORES		INTERNAS	
		(+) FORTALEZAS	(-) DEBILIDADES
EXTERNAS	(+) OPORTUNIDADES	Análisis FO Maxi Maxi	Análisis DO Mini Maxi
	(-) AMENAZAS	Análisis FA Maxi Mini	Análisis DA Mini Mini

El análisis DA (en el extremo inferior derecho de la tabla 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.

Desarrollo del análisis FODA: La empresa Transportes María Cristabel, cuenta con ciertas fortalezas que le han permitido alcanzar una estabilidad 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 y a entrevista realizada con el propietario se puede determinar cómo fortalezas y debilidades los siguientes puntos:

Determinación de fortalezas y debilidades:

Tabla 3. Detalle de fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experiencia (F1): 5 años en el sector transporte le han dado a la empresa los conocimientos necesarios respecto al comportamiento del negocio y las necesidades de los clientes.	No hay área de Marketing dentro de la empresa (D1): No se cuenta en la actualidad con un área de marketing formal que le permita promocionarse para atraer clientes y con ello elevar sus ingresos.
Puntualidad (F2): La forma de trabajar de Transportes María Cristabel, 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.	Capacidad limitada de flota (D2): La operación es muy pequeña para la cantidad de negocios en el mercado, lo cual impide de cierta forma el crecimiento de la empresa y no permite tener un servicio eficiente para solucionar de forma integral las necesidades de sus clientes.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal calificado (F3): A través del cual provee un valor agregado para sus clientes al darles la seguridad que sus pertenencias están siendo manejadas por expertos en el área.	No se cuenta con programas de capacitación para su personal (D3): Esto 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.
Unidades de transporte en excelente estado (F4): Lo que brinda seguridad y protección a la carga transportada y minimiza el riesgo de alguna contingencia a la hora del viaje.	No se pagan las prestaciones de ley a los empleados (D4): Lo cual provoca inestabilidad laboral a los empleados.
Precios competitivos (F5): Los cuales se encuentran sustancialmente por debajo del promedio de los precios vigentes en el mercado.	Manejo inadecuado de los recursos financieros (D5): Estos son mezclados con los compromisos personales del propietario.
Disponibilidad 24/7 (F6): La empresa es flexible en horarios y es indiferente a fechas festivas, con el objetivo de suplir la necesidad del cliente.	Falta de planificación (D6): No se tiene definido un plan de trabajo, ya que las actividades dependen específicamente de la necesidad del cliente y se establecen diariamente.

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, el incremento de los 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 y la vigente pandemia de Covid -19; la empresa Transportes María Cristabel, se ve afectada tanto positiva como negativamente. A continuación, se presentan las oportunidades y amenazas para la empresa debido a la situación actual del país:

Tabla 4. Detalle de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Lograr un mayor alcance del mercado local (O1): tomando en cuenta que la empresa a través de la virtud del servicio ha logrado generar publicidad boca a boca.	Competencia desleal (A1): En el mercado actual se encuentran empresas, con mayores recursos y precios altamente competitivos que actúan como barrera para el crecimiento de la empresa en el mercado.
Alianzas comerciales (O2): para lograr conseguir contratos permanentes.	La inestabilidad política (A2) y los paquetes fiscales representan una latente amenaza para la empresa, ya que un leve a estos 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.
Dado a los altos índices de violencia y criminalidad en el país Transportes María Cristabel ha de enfatizar en sus servicios, como valor agregado y diferenciación (O3), en garantizar la seguridad de la mercancía al momento de ser transportada de una ubicación a otra.	Precios altos de los combustibles (A3): Los costos sufren alza debido a las fluctuaciones de los precios de los combustibles disminuyendo el margen de utilidad.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
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.	Corrupción en las contrataciones (A4): Existen empresas que establecen arreglos fraudulentos para ganar licitaciones u obtener contratos para suplir el servicio de transporte de carga.
Ofrecer servicios a las grandes empresas de transporte (O5): para trabajar como agregados y generar así un tipo diferente de relaciones comerciales.	Pérdida de liquidez (A5): Debido al incumplimiento de los pagos en los tiempos acordados con los clientes.

Cruce de variables en matriz FODA:

Tabla 5. Estrategias a partir del cruce de la matriz a partir del FODA

Factores internos	Lista de fortalezas	Lista de debilidades
Factores externos	F1 Experiencia F5 Precios competitivos F6 Disponibilidad 24/7	D1 No hay área de marketing D2 Capacidad limitada de flota D6 Falta de planificación
Lista de oportunidades: O2 Alianzas comerciales O3 Índice de violencia e inseguridad en el país. O5 Visualizar a la gran competencia como cliente	FO (Maxi Maxi) Incrementar la utilización de recursos tecnológicos para promover sus servicios de alta calidad y socios estratégicos.	DO (Mini Max) Establecer procesos de planificación para identificar los recursos que la empresa requiere para poder dar solución a los clientes.
Lista de amenazas: A1 Competencia desleal A2 Corrupción política A3 Precios altos de los combustibles.	FA (Maxi Mini) Diferenciarse de la competencia por medio de una campaña que resalte su imagen empresarial y los años de experiencia en el mercado.	DA (Mini Mini) Buscar alternativas para la disminución de costos en caso de un aumento de aranceles no afecte el precio ofertado por el servicio.

Conclusión del FODA:

La empresa posee fortalezas que representan diferenciación antes las demás empresas del mercado y es por ellas que continúa vigente.

En cuanto a las debilidades identificadas se destaca que la empresa no es eficiente antes la solvencia de las necesidades de los clientes ya que carece de recursos para poder lograrlo y esto a su vez la mantiene estancada sin oportunidad de crecimiento.

Existen también oportunidades que debe aprovechar al máximo, para palear de cierta forma las amenazas presentadas factores internos y externos del negocio.

2.2.6 NECESIDAD INSATISFECHA

El cliente no recibe el servicio de forma eficiente puesto que la empresa se ve limitada de ciertos recursos y planificación de estrategias.

Por ejemplo: A través de entrevista con el propietario, comentó que si todas las unidades están comprometidas para un día en específico y hay otro cliente que las requiere, no se le puede brindar el servicio, a menos que espere hasta desocupar una unidad o se le brinda el servicio hasta el día siguiente, cumpliendo la necesidad, pero no de forma eficiente puesto que se hace fuera de los tiempos requeridos de los clientes.

Lo anterior deja en evidencia que la empresa debe aumentar su flota de transporte, porque actualmente no cumple con la demanda, y eso genera insatisfacción en el cliente.

2.3 FORMULACIÓN DE LA OPORTUNIDAD/NECESIDAD

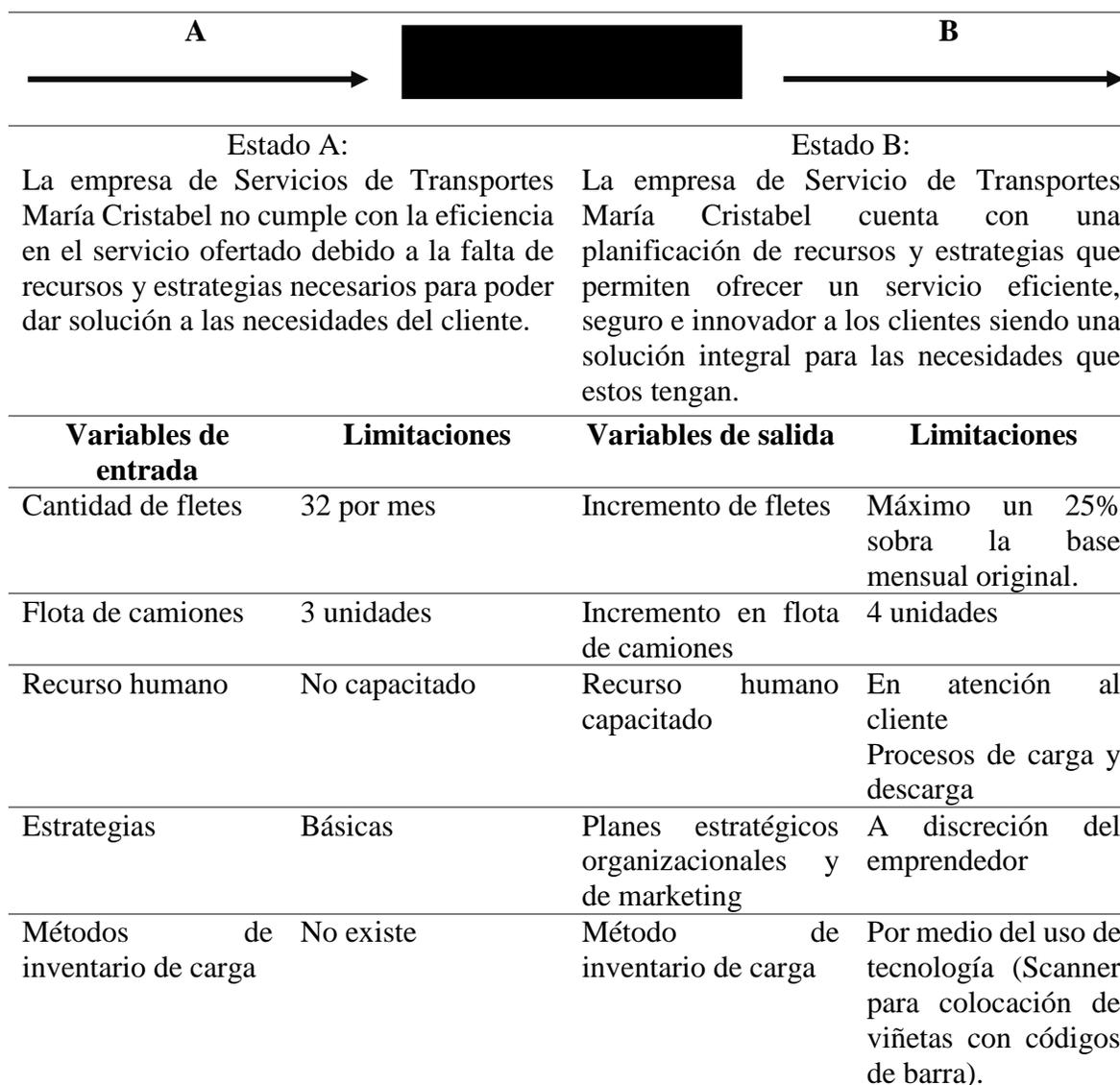


Ilustración 10. Método de la caja negra para la formulación del problema.

2.4 DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Sabemos que la idea de negocio es el producto o servicio que se quiere ofrecer al mercado y así obtener beneficio económico, pero para llegar a ese punto debemos conocer a nuestros clientes y competencia lo cual se analizará a continuación.

2.4.1 ARQUETIPO DEL CLIENTE

El buyer person es un arquetipo de cliente ideal el cual es uno de los factores claves en la estrategia de marketing de Transportes María Cristabel. El buyer person toma en cuenta datos sociodemográficos concretos e información sobre aspectos como su conducta online, personal, profesional y de la relación con la empresa Transportes María Cristabel. En base a lo trabajado en el Módulo III, a continuación, se presentan 3 Buyer Person:

NOMBRAMIENTO DE LOS BUYER PERSON



Buyer Person 1

Pedro Pérez

Empleado del sector privado



Buyer Person 2

Gustavo Gómez

Jubilado con negocio propio



Buyer Person 3

Julio Constanza

Jefe de logística

PRESENTACIÓN DE LOS BUYER PERSON

BP 1

PARTE 1: QUIÉN

NOMBRE DE LA BUYER PERSONA: PEDRO PÉREZ	
PERFIL GENERAL Trabajo, historia laboral, familia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleado sector privado empleo actual ▪ Trabajando por al menos 7 años ▪ Casado ▪ Hijos
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA Edad, salario, ubicación, sexo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 35 años ▪ San Salvador ▪ Masculino ▪ Salario \$800
IDENTIFICADORES Trato, personalidad, como prefiere comunicarse.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muy responsable en sus obligaciones ▪ Se comunica por medios digitales ▪ Le gustan los tratos directos sin intermediarios ▪ Prefiere modalidades de pago electrónicas

BP 1

PARTE 2: QUÉ

NOMBRE DE LA BUYER PERSONA: PEDRO PÉREZ	
OBJETIVOS Objetivos primarios y secundarios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprar una casa propia en menos de 3 años ▪ Consolidar la empresa que ha fundado con su familia en un año
RETOS Retos primarios y secundarios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar sus ahorros en un 10% anual ▪ Poseer estabilidad laboral
CÓMO PODEMOS AYUDAR ...para que obtenga los objetivos deseados. ...para que pueda superar los retos.	Como Transportes María Cristabel, podemos ofrecer servicios de mudanza de calidad y a precio justo, ayudándolo en sus finanzas y a establecerse en su nueva casa de manera segura y rápida, para que se ocupe de otros asuntos de interés y no se preocupe por el traslado.

CONCLUSIÓN BP 1	Arquetipo de cliente ideal para el servicio de mudanzas ofrecido por la empresa de transporte de carga María Cristabel.
-----------------	---

BP 2

PARTE 1: QUIÉN

NOMBRE DE LA BUYER PERSONA: GUSTAVO GÓMEZ	
PERFIL GENERAL Trabajo, historia laboral, familia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jubilado ▪ Propietario de un negocio ▪ Casado ▪ hijos ▪ Diabético e hipertenso
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA Edad, salario, ubicación, sexo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 65 años ▪ San Salvador ▪ Masculino ▪ Ingresos promedio de \$1,000
IDENTIFICADORES Trato, personalidad, como prefiere comunicarse.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emprendedor con años de experiencia ▪ Se comunica por impresos y muy poco por medio digital si es necesario. ▪ Le gustan los tratos directos, aunque le gusta preguntar todos los detalles. ▪ Prefiere modalidades de pago en bancos con comprobantes impresos

BP 2

PARTE 2: QUÉ

NOMBRE DE LA BUYER PERSONA: GUSTAVO GÓMEZ	
OBJETIVOS Objetivos primarios y secundarios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aperturar una bodega más amplia para su microempresa ▪ Abrir una nueva sucursal
RETOS Retos primarios y secundarios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pagar créditos obtenidos para el funcionamiento de su negocio ▪ Lograr consolidar su negocio para dejarlo como herencia a su familia

<p>CÓMO PODEMOS AYUDAR</p> <p>...para que obtenga los objetivos deseados.</p> <p>...para que pueda superar los retos.</p>	<p>Como Transportes María Cristabel, podemos ofrecerle un servicio de transporte de carga para su mercancía para su nueva bodega con un trato personalizado con el asesor, que se sienta que está respaldado y que no tiene que hacer mucho esfuerzo físico lo que le ayuda a no esforzarse con su enfermedad</p>
<p>CONCLUSIÓN BP2</p>	<p>Arquetipo de cliente ideal para el servicio de fletes ofrecido por la empresa de transporte de carga María Cristabel. No permanente, pero puede representar ingresos aceptables en su momento.</p>

BP 3

PARTE 1: QUIÉN

<p>NOMBRE DE LA BUYER PERSONA: JULIO CONSTANZA</p>	
<p>PERFIL GENERAL</p> <p>Trabajo, historia laboral, familia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe de logística. ▪ Experto en gestión de traslado, almacenamiento, distribución y organización de mercancía a lo largo de toda la cadena de suministro. ▪ 5-10 años de experiencia ▪ Casado/Soltero
<p>INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</p> <p>Edad, salario, ubicación, sexo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30-50 años ▪ \$1,000 - \$2,000 ▪ Residente en la zona metropolitana de San Salvador. ▪ Hombre/Mujer
<p>IDENTIFICADORES</p> <p>Trato, personalidad, como prefiere comunicarse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empático(a), Respetuoso(a), Inclusivo(a), Equitativo(a), Amable. ▪ Abierto(a), Enérgico(a), Objetivo(a), Paciente. ▪ Oral (Persona, teléfono), Escrito (Correo electrónico). ▪ Prefiere efectuar pagos por transferencias electrónicas o cheque.

NOMBRE DE LA BUYER PERSONA: JULIO CONSTANZA	
OBJETIVOS Objetivos primarios y secundarios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar la gestión del traslado, almacenamiento, la logística de distribución y la organización de los materiales, semielaborados y productos elaborados, a lo largo de la cadena de suministro. ▪ Supervisar los procesos de descarga, gestión de almacenes, del stock y el despacho de los productos.
RETOS Retos primarios y secundarios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoreo de cumplimiento de rutas y tiempos de los transportistas. ▪ Comportamiento de la conducción de los pilotos. ▪ Asegurar la mercancía durante el traslado y su llegada íntegra al lugar de destino.
CÓMO PODEMOS AYUDAR ...para que obtenga los objetivos deseados. ...para que pueda superar los retos.	Transportes María Cristabel ofrece: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal capacitado y con experiencia de 5 años en el sector de transporte. ▪ Personal con conocimiento de nomenclatura urbana a nivel nacional. ▪ Personal cuenta con recursos tecnológicos como apoyo para ubicarse de manera efectiva en el lugar de destino. ▪ Flota de transporte en buen estado y con monitoreo satelital. ▪ Posee precios que están por debajo de la competencia y el servicio es de calidad y atendido directamente por el propietario.
CONCLUSIÓN BP3	Arquetipo de cliente ideal para el servicio de fletes ofrecido por la empresa de transporte de carga María Cristabel. Permanente, con quien se puede generar una sólida relación comercial, cuyos ingresos son significativos y se mantienen por un largo período de tiempo.

2.4.2 DESCRIPCIÓN BREVE DE LA IDEA DE NEGOCIO

La Idea de negocio de Transportes María Cristabel es ofrecer servicios de fletes y mudanzas a nivel nacional de manera eficiente, con calidad y a buenos precios (competitivos) y como vimos en la definición del problema la percepción del cliente actual no es la esperada ya que hay problemas que resolver para asegurar la calidad del servicio y evitar quejas posteriores. Por lo anterior se procederá a continuación a la proponer ideas que ayuden a lograr esos objetivos.

Se realizaron las iteraciones correspondientes para lograr llegar a 3 ideas que potenciarían los objetivos y después de las evaluaciones estos fueron los resultados:

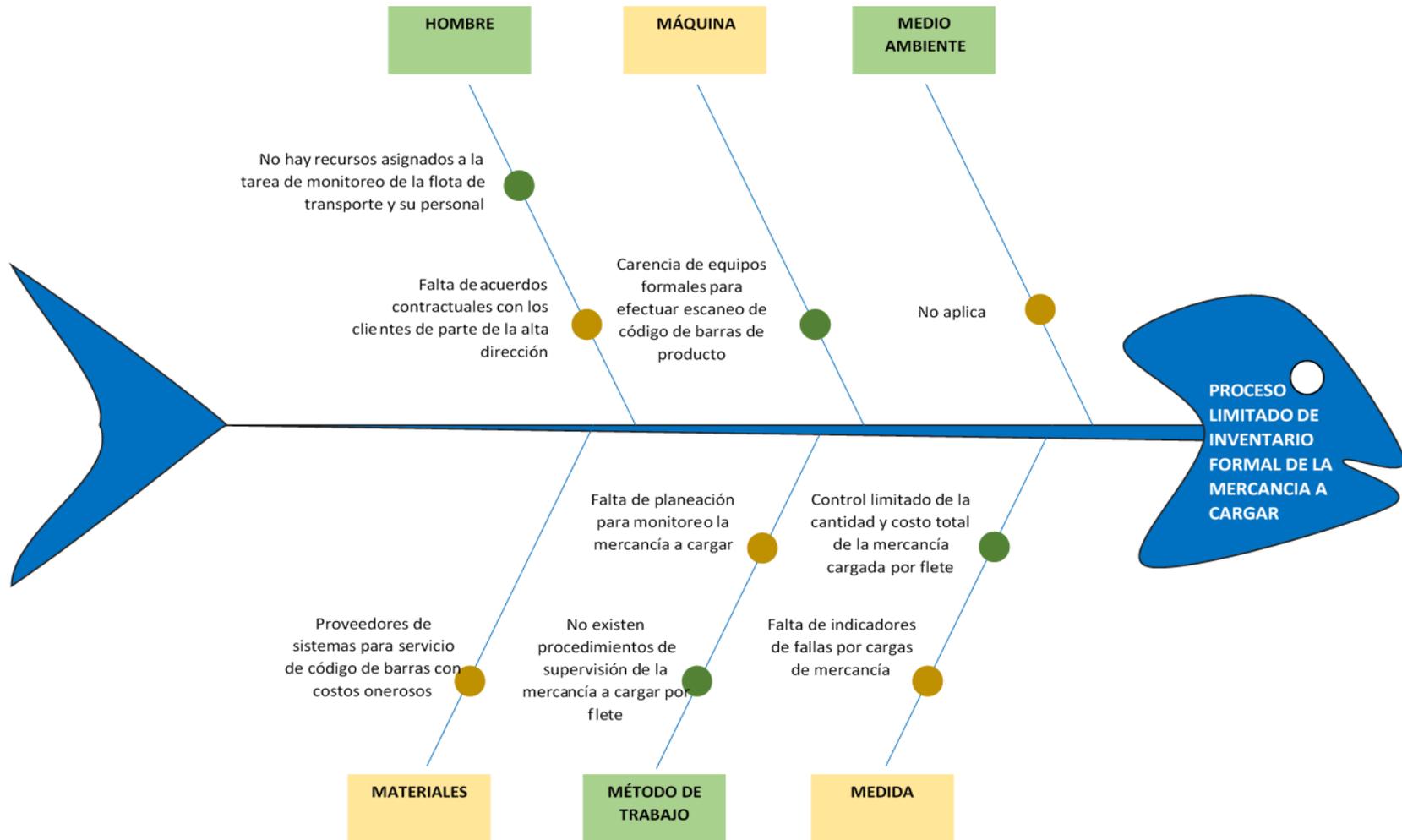
Jurado	Idea/Objetivo	Aumentar los ingresos un 25% anual en los servicios de fletes y mudanzas que son los que más demanda tienen, lográndolo en un tiempo de 10.3 meses.	Reducir los costos a \$4690/mes por medio de la generación de las rutas optimas ya que se reduce el uso de gasolina mensual, se pretende lograrlo en 6 meses	Incrementar las ventas por medio de redes sociales de una a dos mensuales porque actualmente no se explota este mercado en lo absoluto lográndolo en un máximo de 3 meses.	Ubicar a la empresa en el top 50 de empresas de transporte de carga por medio de publicidad ya que no se explota esta opción, en un plazo de 1 año.	Incrementar de 32 a 45 viajes mensuales en nuestros servicios de fletes y mudanzas que son los que más demandan nuestros clientes en un tiempo de 10.3 meses	TOTAL
Jurado 1	Generación de códigos de barra para mercadería transportada	4	4	5	4	5	22
Jurado 1	Implementación de elevador hidráulico en los camiones	5	1	2	3	5	16
Jurado 1	Crear una aplicación móvil para la realización de órdenes y rastreo	4	3	5	5	4	21
Jurado 2	Generación de códigos de barra para	5	5	5	5	4	24

	mercadería transportada						
Jurado 2	Implementación de elevador hidráulico en los camiones	3	2	3	3	5	16
Jurado 2	Crear una aplicación móvil para la realización de órdenes y rastreo	4	3	4	5	4	20
Jurado 2							0
Jurado 3	Generación de códigos de barra para mercadería transportada	5	5	5	5	4	24
Jurado 3	Implementación de elevador hidráulico en los camiones	2	1	3	4	5	15
Jurado 3	Crear una aplicación móvil para la realización de órdenes y rastreo	4	3	4	5	4	20

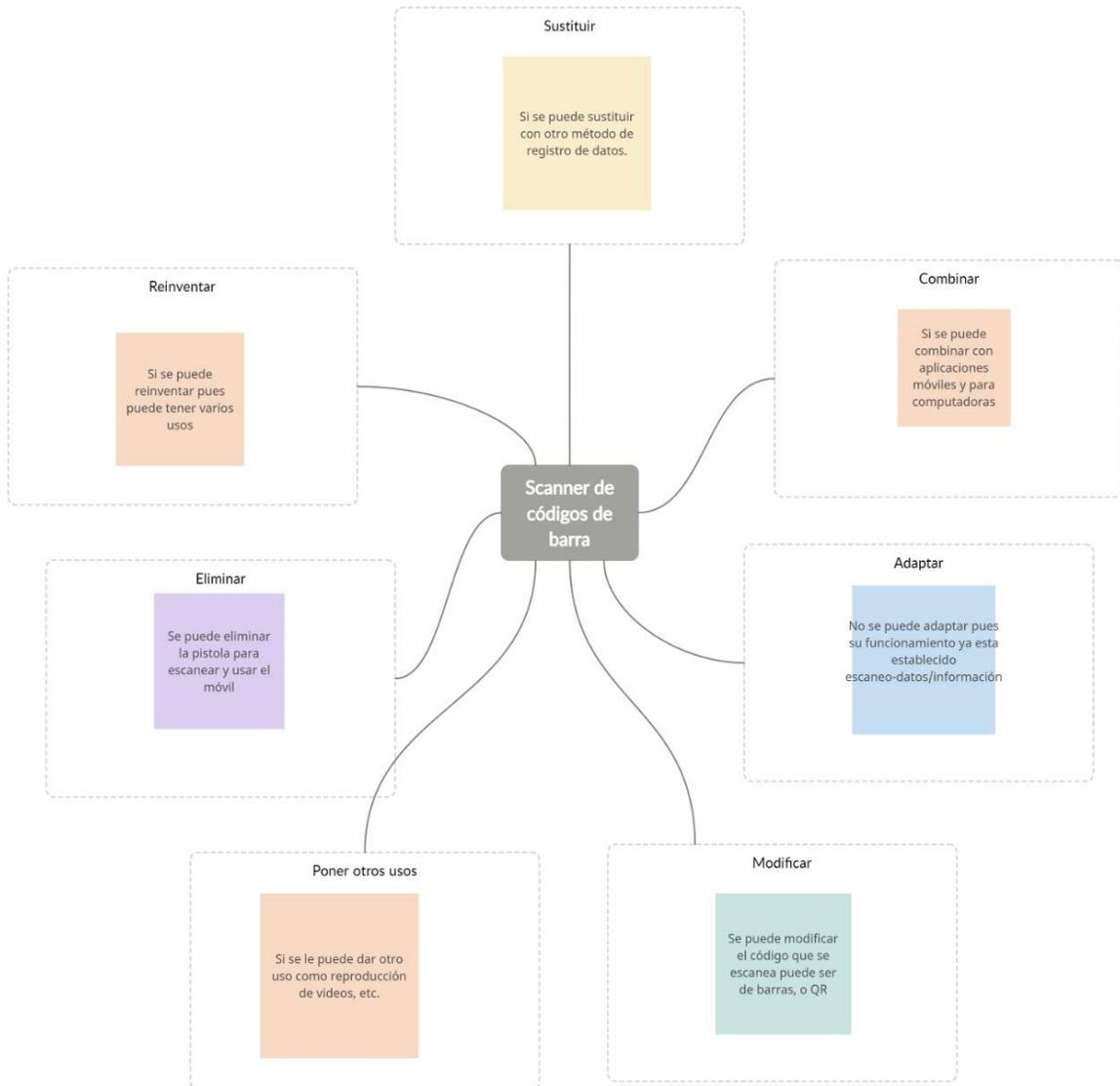
IDEAS PARA MEJORAR PRODUCTO O SERVICIO SELECCIONADAS

N°	Idea	Jurado 1	Jurado 2	Jurado 3	Total
1	Generación de códigos de barra para mercadería transportada	22.00	24.00	24.00	70.00
2	Campañas de Facebook e Instagram	23.00	23.00	21.00	67.00
3	Implementación de rastreo GPS en tiempo real	23.00	24.00	24.00	71.00

2.4.2.1 Ishikawa de códigos de barra para mercancía transportada



2.4.2.2 Scamper idea para la generación de códigos de barras



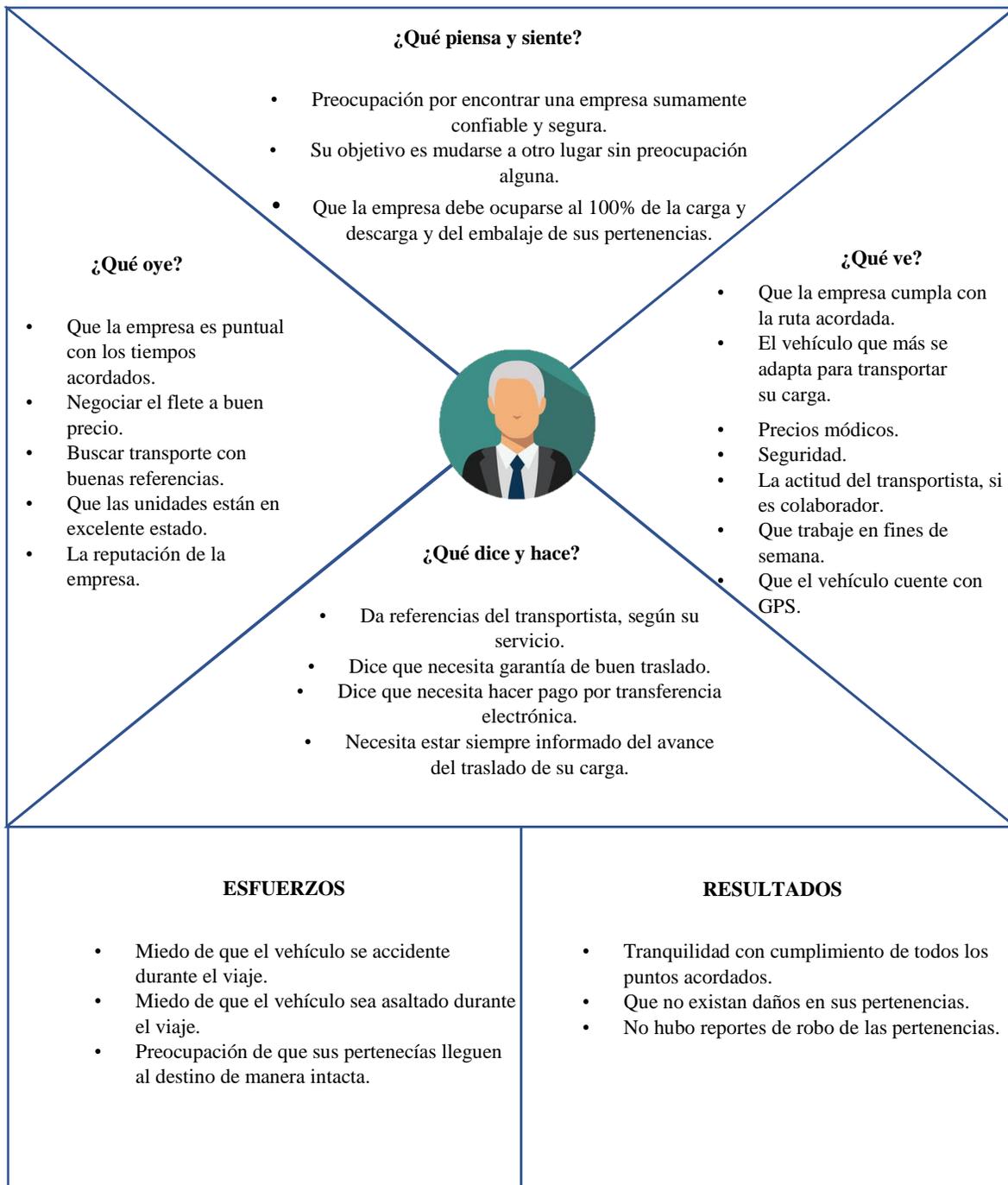
2.5 VALIDACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

2.5.1 NUESTROS CLIENTES

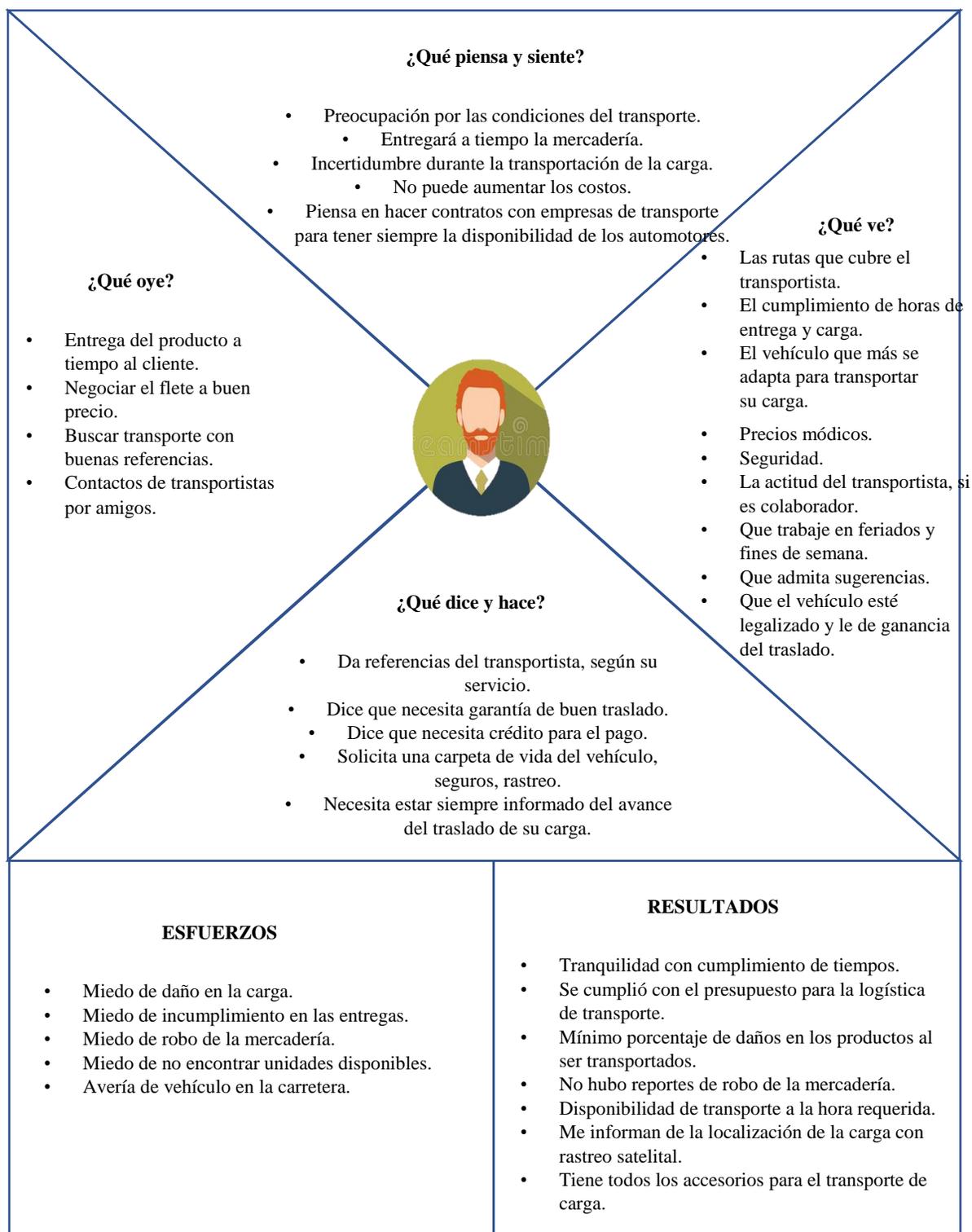
2.5.1.1 Mapa de empatía BP 1 Pedro Pérez



2.5.1.2 Mapa de empatía BP 2 Gustavo Gómez



2.5.1.3 Mapa de empatía BP 3 Julio Constanza



2.5.1.4 Mapa de eje triangular que determina las fases de experiencia

Servicio: Transporte de mercancía

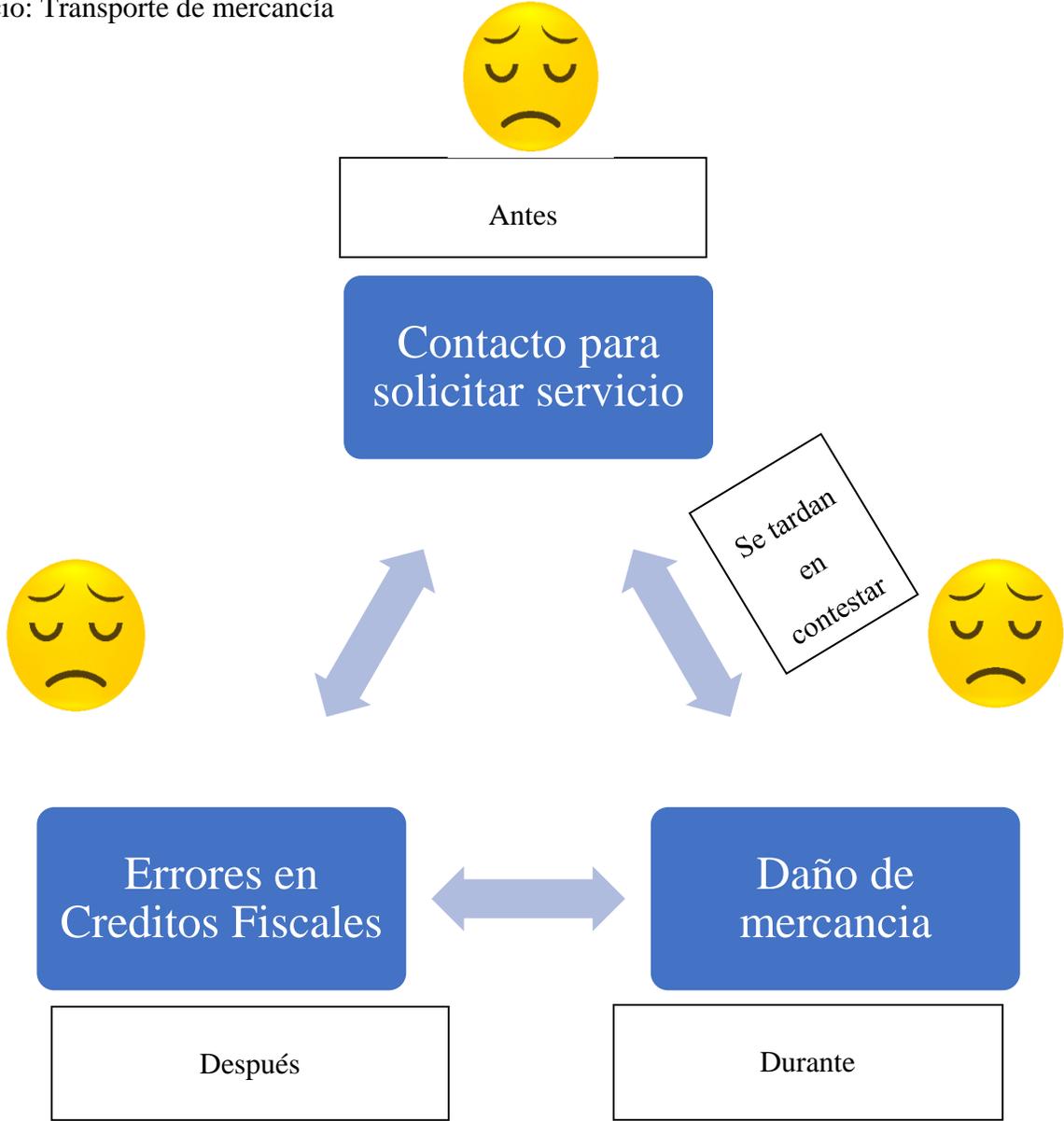


Ilustración 11. Mapa de eje triangular previo a las soluciones de mejora

Soluciones de mejora:

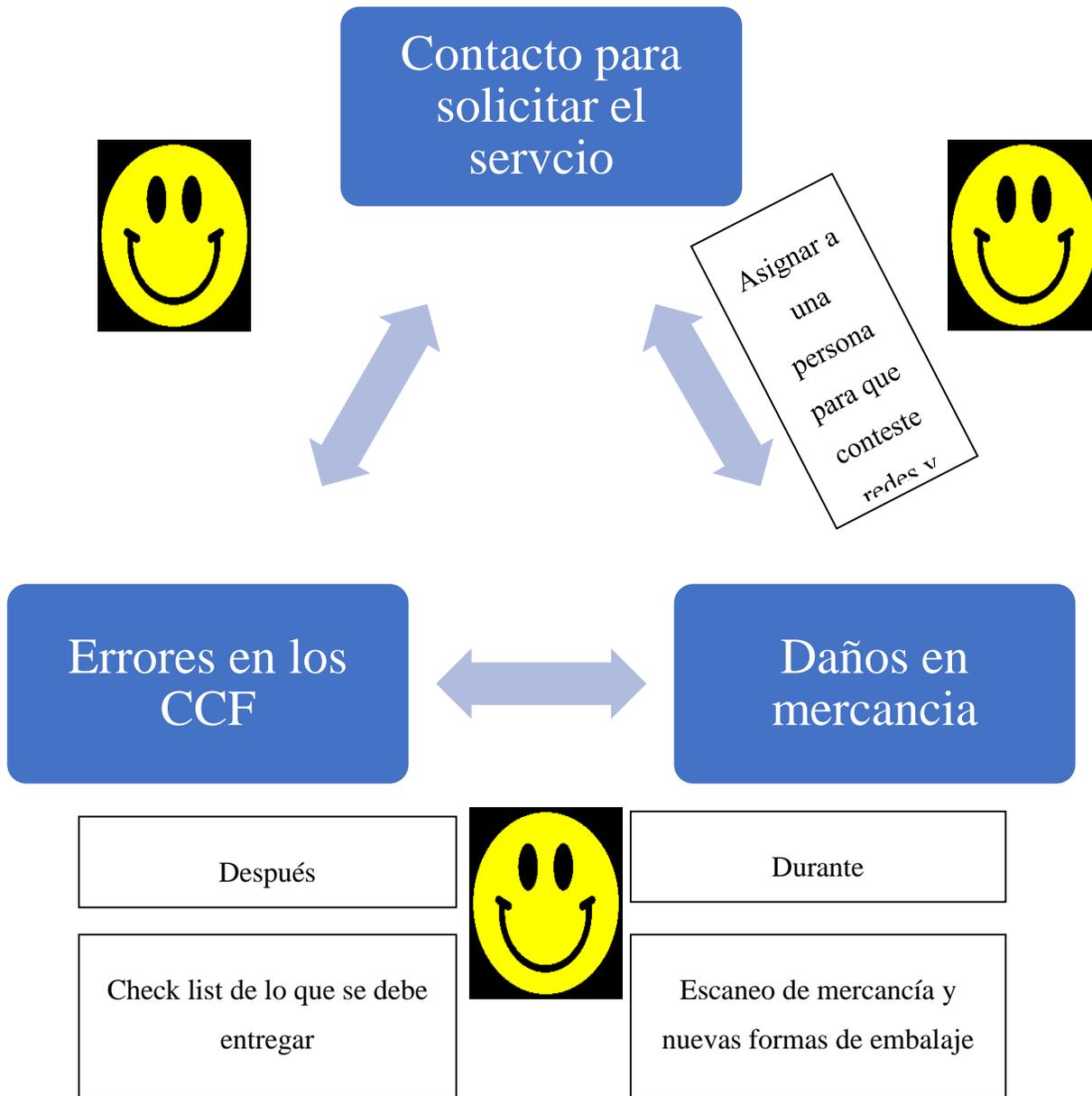


Ilustración 12. Mapa de eje triangular con las soluciones de mejor

Puntos de contacto	Solicitud de servicio	Retiro de mercancía	Pago	Seguimiento
Procesos del cliente	<p>Contactar al vendedor y solicitar servicio por teléfono o Whatsapp.</p> <p>Se define precio y fechas del servicio.</p>	<p>Se entrega la mercancía a transportar.</p>	<p>Se generan los créditos fiscales o factura por parte del cliente y se procesan.</p> <p>Se manda a pagar el total.</p>	<p>Se recibe la confirmación de la entrega de la mercancía.</p> <p>Seguimientos por daños.</p>
Procesos internos	<p>Se realiza la orden de servicio y se asigna código.</p>	<p>Se retira la mercancía.</p> <p>Se acomoda en el camión.</p> <p>Se hace un conteo de artículos a transportar.</p>	<p>Se reciben las facturas.</p> <p>Se procesa el pago.</p>	<p>Se informa de entregado a cliente.</p> <p>Se revisa calidad de mercancía entregada.</p>
Experiencia				
Mejoras y aprendizajes claves	<p>Asignar a una sola persona que se encargue de redes sociales y correo.</p> <p></p>	<p>Realizar un escaneo con código de barra de los artículos a transportar.</p> <p>Implementar nuevos métodos de embalaje.</p> <p></p>	<p>Elaborar y proporcionar un check list a los clientes de lo que deben presentar para elaborar los créditos fiscales sin errores.</p> <p></p>	<p>Implementar método de notificación a clientes con fotos de como entró y se entregó cada artículo.</p> <p></p>

Tabla 6. Mapa de viaje del consumidor

2.5.2 LA COMPETENCIA

¿Quiénes son los competidores?

Los competidores directos son todas aquellas empresas pequeñas, medianas y grandes que ofrecen los servicios de transporte de carga terrestre a nivel nacional o internacional.

Tabla 7. Empresas que forman parte de la competencia de Transportes María Cristabel

COMPETENCIA	DIRECCIÓN
TRANSNEL (Servicio de transporte de carga terrestre en Centroamérica y México).	Sobre km 14 autopista a Comalapa, Santo Tomás, San Salvador.
TRANSPORTE XIOMIN (Servicio de transporte de carga terrestre en Centroamérica)	Mejicanos, San Salvador.
TRANSPORTE LA BAMBA (Servicio de transporte pesado)	Km 14.5, Autopista de Oro, San Bartolo, San Salvador. Tel. 22958157.
MUDANZAS TECLEÑAS (Servicio de mudanza y embalaje)	Quinta calle poniente, 1-7 Santa Tecla, La Libertad. Tel. 22298822.

¿Cuáles son los bienes o servicios sustitutos?

Los bienes sustitutos para el sector de transporte de carga terrestre, son los modos alternos de transporte; es decir el transporte aéreo, marítimo y férreo son los bienes sustitutos directos. El transporte aéreo se convierte en sustituto, cuando los servicios que presta el terrestre, no cumple con la necesidad del cliente; en este caso, el transporte aéreo tiene costos más altos pero un rendimiento mayor. El transporte marítimo, presenta costos bajos, rendimientos bajos y para El Salvador es un transporte que mueve mercancías fuera del territorio nacional. Respecto al transporte férreo, en El Salvador es nulo.

Por lo anterior se puede deducir que los otros modos vigentes de transporte se convierten en sustitutos por la contingencia del cliente; más sin embargo esos bienes sustitutos no representan una debilidad puesto que la empresa de servicios de transporte de carga María Cristabel actualmente moviliza mercancías dentro del territorio nacional.

Es importante mencionar que cuando se efectúa el análisis de bienes sustitutos, se puede determinar la tendencia a mejorar los costos y a mejorar los desempeños.

¿Cuáles son los precios de la competencia y cómo se comparan con los nuestros?

A continuación, se presenta tabla comparativa de los precios promedio de la competencia y los que actualmente maneja Transportes María Cristabel.

Tabla 8. Tabla comparativa precios competencia vs. precios Transportes María Cristabel

PRECIOS PROMEDIO COMPETENCIA VRS TRANSP. MARÍA CRISTABEL			
DEPARTAMENTO	PROMEDIO PRECIOS COMPETENCIA	PRECIOS TRANSP. MARIA CRISTABEL	% DIFERENCIA
ZONA OCCIDENTAL			
AHUACHAPAN	\$220.00	\$158.20	-39.1%
SANTA ANA	\$200.00	\$141.25	-41.6%
SONSONATE	\$180.00	\$141.25	-27.4%
ZONA CENTRAL			
SAN SALVADOR	\$120.00	\$79.10	-51.7%
LA LIBERTAD	\$140.00	\$90.40	-54.9%
ZONA PARACENTRAL			
CHALATENANGO	\$192.00	\$146.90	-30.7%
CABAÑAS	\$185.00	\$146.90	-25.9%
CUSCATLAN	\$185.00	\$146.90	-25.9%
SAN VICENTE	\$180.00	\$146.90	-22.5%
LA PAZ	\$170.00	\$146.90	-15.7%
ZONA ORIENTAL			
USULUTAN	\$250.00	\$169.50	-47.5%
SAN MIGUEL	\$285.00	\$169.50	-68.1%
MORAZAN	\$310.00	\$186.45	-66.3%
LA UNION	\$310.00	\$203.40	-52.4%
		PROM	-40.7%

Nota: Precios incluyen IVA

Resultado de la comparación anterior, se concluyó que los precios de Transporte María Cristabel se encuentran en un 40.7% por debajo del promedio de la competencia.

Se destaca que en comparación a la competencia los costos de operación por ser microempresa son más bajos, permitiéndole un margen de ganancia aun siendo competitivos.

¿Cómo se comparan nuestros productos con los de la competencia?

Al realizar una comparación de los servicios que ofrece transportes María Cristabel con la competencia, estos se destacan según el detalle a continuación:

- Precios bajos.
- Horarios de servicio acorde a la necesidad del cliente sin cobro de nocturnidad.
- Disponibles los 365 días del año.
- Unidades en buen estado y con GPS.
- Se trabaja la filosofía “Crecer, crecer”, crecer al cliente para crecer nosotros.
- Personal calificado, responsables y honestos.
- Clientes atendidos directamente por el propietario de Transportes María Cristabel.

2.5.3 RESPECTO A LOS PROVEEDORES

¿Qué vínculos o relaciones se tiene con los proveedores de insumos?

Tabla 9. Proveedores de insumos de Transportes María Cristabel

	<p>Proveedor de combustible: Actualmente la empresa no cuenta con alguna alianza comercial con proveedores de combustible. El combustible se compra de contado en cualquier punto del territorio nacional.</p>
	<p>Proveedor de seguridad: Se cuenta con un contrato con renovación anual con la empresa DETEKTOR la cual provee el servicio de control, monitoreo y seguridad a las unidades de transporte.</p>
	<p>Proveedor para servicio de repuestos y/o mantenimiento: Motored provee a la empresa de repuestos y accesorios y servicio de mantenimiento. Crédito a 60 días.</p>

¿Qué relaciones se tiene con los proveedores de recursos financieros?



Actualmente la empresa se encuentra cancelando un crédito a BANDESAL, el cual obtuvo en el año 2015, para obtener un camión de 8 toneladas.

Por lo altibajos del negocio en sus inicios el crédito cayó en mora, actualmente se está cancelando, pero la calificación del propietario de Transportes María Cristabel no es el adecuado, en el sistema financiero lo cual no le permite acceder a préstamos en la banca, hasta que mejore el record y vuelva a subir de calificación.

¿Cuáles son sus condiciones de pago?

Transportes María Cristabel actualmente, se encuentra en una etapa de orden financiero, en la cual se respetan los tiempos para todos los adeudos que posee y los gastos del negocio, mediante los ingresos que obtiene, le permite la cobertura de los mencionados y la generación

de un margen mínimo de utilidad que da estabilidad al negocio. En conclusión, los pagos se ejecutan en efectivo en los periodos acordados con las entidades correspondientes.

¿Brindan crédito de corto o mediano plazo?

Se trabaja con proveedores que permiten crédito hasta de 60 días plazo, como es el caso de MOTORED que ofrece los servicios de mantenimiento y venta de repuestos y accesorios para las unidades de transporte con las que cuenta el negocio

2.5.4 PARTES INTERESADAS (CANVAS).

Tabla 10. Canvas de la empresa

Socios claves:	Actividades claves:	Propuesta de valor:	Relación con el cliente:	Segmento de clientes:
<p>Dueños de cargas, comercio e industria en general.</p> <p>Autoridades aduanales. Empresas de GPS. Empresa de suministro de repuestos y accesorios.</p> <p>Personal que presta servicios de mecánica para transporte pesado.</p>	<p>Transporte y, distribución de carga, mudanzas.</p>	<p>Prestación de servicios eficientes de transporte de carga terrestre, pesada (mayor a 3 toneladas) en todo el territorio nacional, diferenciados con tecnología de punta que permita brindar seguridad, calidad a la hora de realizar el servicio.</p> <p>Mediante el uso de escáneres de códigos de barra, herramienta que ayudaría a llevar mejor control de la mercadería transportada.</p>	<p>Telefonía, correos electrónicos, redes sociales (Whatsapp).</p>	<p>Comercio, empresas manufactureras pequeños clientes para mudanza.</p>
	<p>Recursos claves:</p> <p>Recursos humanos, vehículos, equipos tecnológicos e infraestructura.</p>		<p>Canales:</p> <p>Carreteras, Aduanas.</p>	
<p>Estructura de coste</p> <p>Mantenimiento, compra de camiones, salarios, servicios de GPS, licencias, impuestos, servicios profesionales en contaduría.</p>		<p>Fuentes de ingreso</p> <p>Tarifas por servicios logísticos y de transporte terrestre.</p>		

2.6 PASOS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

Con el desarrollo de los pasos del proceso de investigación aplicada, se pretende definir la utilidad de la investigación, el aporte que brindará la data recopilada para la toma de decisiones y en un sentido general para que servirá invertir los recursos que la investigación demandará.

2.6.1 ESTABLECIMIENTO DEL PROPÓSITO

Establecer las características del mercado objetivo de la empresa de servicio de transporte de carga María Cristabel.

2.6.2 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Planteamiento del problema

¿Cuáles son las principales características del mercado objetivo de la empresa de servicio de transporte de carga María Cristabel, su potencial de demanda y las tendencias de su comportamiento?

Objetivo General

Proponer un plan de acciones para desarrollar la imagen y posicionamiento de la empresa de servicio de transporte de carga María Cristabel, para consolidarla y establecer un crecimiento sostenido.

Objetivos Específicos

- Recopilar información primaria mediante encuestas para conocer datos de interés para mejorar el servicio de transporte de carga terrestre que ofrece la empresa en estudio.
- Recopilar información secundaria para determinar la situación actual del sector empresarial de servicio de transporte de carga en El Salvador.
- Evaluar la situación actual de la empresa de servicio de transporte de carga María Cristabel, en cuanto a su posicionamiento en el mercado.
- Determinar el nivel de aceptación del servicio de transporte de carga que brinda la empresa en estudio.

- Desarrollar un plan de acciones que contribuya al posicionamiento y al desarrollo de imagen de la empresa.

2.6.3 ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS

Hipótesis

- Al menos el 80% de los clientes potenciales de las empresas de transporte de carga valoran que se les ofrezca calidad por precio justo.
- Un 70% de los usuarios de los servicios del transporte de carga pesada son entidades o personas que manejan muy bien las plataformas virtuales y redes sociales por lo que se consideran que lo que buscan es que se les ofrezca innovación para facilitar el traslado de sus bienes por medio del control en tiempo real.
- Por lo menos un 50% de los usuarios del transporte de carga buscan compensaciones por viajes incumplidos o mercancía dañada.

Variable dependiente

- La calidad del servicio ofertado
- Innovación en el servicio prestado.

Variable independiente

- El precio de los servicios de la competencia
- El conocimiento de los clientes en materia de informática
- Los percances que se puedan dar en el trayecto de los viajes

2.6.4 MATRÍZ DE CONGRUENCIA

Para una adecuada organización de las etapas del proceso de la investigación se aplica al presente estudio el uso de la herramienta Matriz de Congruencia, de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas en dicho procedimiento. Su presentación en forma de matriz permite apreciar a simple vista el resumen de la investigación y comprobar si existe una secuencia lógica, lo que elimina de golpe las vaguedades que pudieran existir durante los análisis correspondientes para avanzar en el estudio.

Antes del desarrollo de la Matriz de Congruencia se presentan los elementos mínimos que incluye, para que al realizarla se tenga una clara perspectiva de la investigación realizada.

- Título o problema de investigación.
- Preguntas de investigación
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Hipótesis
- Variables

A continuación, se presenta la Matriz de Congruencia realizada:

Tabla 11. Matriz de congruencia de la empresa

MATRÍZ DE CONGRUENCIA					
Título	Percepción del usuario del transporte de carga con respecto a la calidad y nivel de servicio ofertado en los diferentes rubros en los que participa Transportes María Cristabel a nivel nacional.				
Preguntas de Investigación	¿Cuál es el perfil de los servicios del transporte de carga en El Salvador?	¿Cuáles son las características sociales y demográficas del usuario?	¿Cuáles son los estándares de calidad en el rubro de transportes de carga pesada?	¿Cuáles son las alternativas de mejora que ofrece Transportes María Cristabel al realizar la comparativa con los competidores?	
Objetivo General	Proponer un plan de acciones estratégicas para desarrollar y posicionar la imagen de la empresa de servicio de transporte de carga María Cristabel para garantizar un crecimiento sostenido.				
Objetivos Específicos	Recopilar información primaria mediante encuestas y entrevistas para conocer datos de interés para mejorar el servicio de transporte de carga terrestre que ofrece la empresa en estudio.	Recopilar información secundaria para determinar la situación actual del sector empresarial de servicio de transporte de carga en El Salvador.	Evaluar la situación actual de la empresa de servicio de transporte de carga María Cristabel, en cuanto a su posicionamiento en el mercado.	Determinar el nivel de aceptación del servicio de transporte de carga que brinda la empresa en estudio.	Desarrollar un plan de acciones que contribuya al posicionamiento y al desarrollo de la empresa.

MATRÍZ DE CONGRUENCIA

Hipótesis	Al menos el 80% de los clientes potenciales de las empresas de transporte de carga valoran que se les ofrezca calidad por precio justo.	Un 70% de los usuarios de los servicios del transporte de carga pesada son entidades o personas que manejan muy bien las plataformas virtuales y redes sociales por lo que se consideran que lo que buscan es que se les ofrezca innovación para facilitar el traslado de sus bienes por medio del control en tiempo real.	Por lo menos un 50% de los usuarios del transporte de carga buscan compensaciones por viajes incumplidos o mercancía dañada.
Variables dependientes	La calidad del servicio ofertado	Innovación en el servicio prestado	Calidad del servicio
Variables independientes	El precio de los servicios de la competencia.	El conocimiento de los clientes en materia de informática	Los percances que se puedan dar en el trayecto de los viajes

CAPÍTULO 3. ETAPA DE DISEÑO

3.1 PLAN ESTRATÉGICO

3.1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

¿CÓMO NACE LA IDEA DEL NEGOCIO?

La idea fue concebida por el propietario de la empresa quien desde adolescente forjó conocimientos en mecánica automotriz, materializándolos al recibirse como Técnico en el año 2011; en ese mismo año fue contratado por la empresa en donde realizó sus prácticas profesionales, GRUPO LOS TRES, ya ejerciendo como mecánico. Después de un par de años fue promovido a Jefe de Taller, en donde las responsabilidades adquiridas generaron una rutina exigente y desgastante, pero se logró una experiencia sólida, que dio el conocimiento para poder tener la capacidad de mantener una unidad de transporte pesado, lo cual era un deseo del ahora propietario.

¿DESDE CUÁNDO EXISTE?

Transportes María Cristabel Lleva vigente en el mercado 5 años, en donde si bien es cierto no ha tenido una expansión representativa, se ha mantenido en el tiempo y ha establecido relaciones comerciales sólidas con sus clientes.

¿QUÉ MOTIVÓ LA CREACIÓN DE LA EMPRESA?

Lo que motivo la creación de Transportes María Cristabel, fue la visión y decisión del propietario quien no veía sentido, en desgastarse por una empresa que no iba a dejarle más que un pago salarial, fue la necesidad de hacer lo que realmente quería y sabía que podía, y con lo cual tenía la fe que su familia podía tener un mejor futuro.

SECTOR EN QUE SE DESARROLLA LA EMPRESA

La empresa TRANSPORTES MARÍA CRISTABEL, se encuentra establecida en el área metropolitana de San Salvador, su razón de ser, es la de brindar un servicio de excelencia en el transporte de carga terrestre en todo el territorio nacional. La empresa cuenta con grandes ventajas con respecto a sus competidores, ya que ofrece precios sustancialmente más bajos que el promedio del mercado, además se diferencia de las empresas ya existentes en el país, puesto que se acopla a las necesidades específicas del cliente en cuanto a la atención a rutas exactas y horarios flexibles, buscando siempre cumplir con los compromisos puntualmente y sobre todo que la carga movilizada llegue en óptimas condiciones a su destino, entre otros. Sin embargo, la empresa no pretende llegar con la mayor rapidez al destino, sino que está enfocada en brindar la mayor seguridad posible a los dueños de las cargas, viajando sin apuros por las principales carreteras del país, sin ponerlos en riesgos de accidentes o inconvenientes durante el viaje, cumpliendo con los acuerdos pactados.

SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA

Ofrece servicios de transporte de carga PESADA, movilizandocargas cuyos pesos son a lo sumo de 8 toneladas, utilizando vehículos que cumplen con la reglamentación nacional vigente, los cuales son del tipo camión unitario con remolque, con una capacidad que va desde las 4 hasta las 8 toneladas y cuya longitud máxima es de 7 metros, dichos vehículos se encuentran en excelente estado y son atendidos periódicamente cumpliendo un plan de mantenimiento preventivo. Las unidades poseen sus respectivos pilotos y operadores de carga que cuentan con los permisos necesarios para poder operar, se caracterizan por tener un alto espíritu de servicio, responsabilidad y honradez.

CLIENTES Y COMPETIDORES

Respecto a los clientes el enfoque es hacia dueños de cargas, comercios e industria, movilizandocarga seca no perecedera. Alguna de las empresas a quienes se les presta el servicio: Indufoam, Diveco, Espumar, etc. En cuanto a la competencia es amplia, de diversos tamaños, para los pequeños se busca competir con las fortalezas que posee la empresa y para los grandes competidores se ven como una oportunidad para ampliar nuestra cartera de clientes trabajando para ellos como subcontratados.

VALOR AGREGADO

Mediante el proceso de diagnóstico realizado, se identificó la necesidad emergente que presentan los clientes al requerir los servicios de la empresa sin una planificación previa (por motivos particulares), esperando una respuesta positiva por parte de Transportes María Cristabel.

Para solvencia de lo anterior la empresa cuenta con la diferenciación de trabajar en horarios flexibles, lo que significa una disponibilidad 24/7, ya sea fechas feriadas o no.

3.1.2 PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS

PLAN ORGANIZACIONAL

A continuación, el análisis de la estructura interna de la empresa Transportes María Cristabel, con el detalle de su forma de organizarse, especificando cada uno de los departamentos del organigrama personal y funciones.

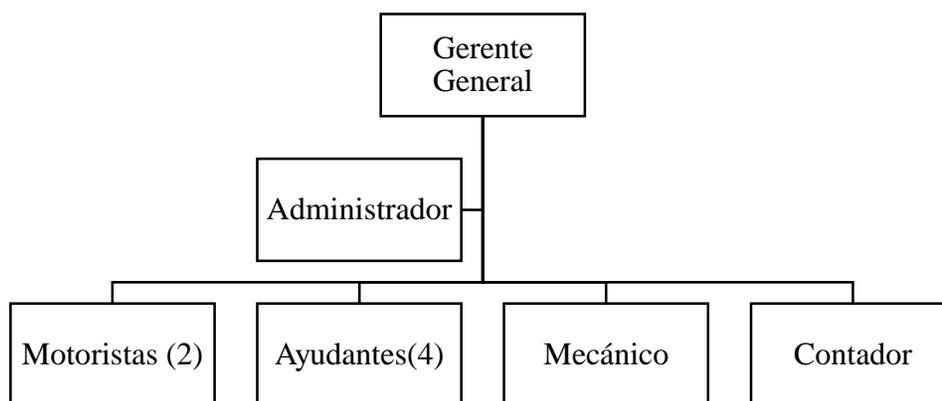


Ilustración 13. Organigrama de Transportes María Cristabel

FUNCIONES

A través del manual de puestos, se detallan las funciones y requisitos de las unidades administrativas que estarán presentes en la estructura organizativa de Transportes María Cristabel, los cuales trabajaran en forma conjunta a fin de cumplir con las tareas establecidas que se necesitan para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Ver Anexo II. Manual de puestos de trabajo

SALARIOS

Tabla 12. Detalle de salarios

Puesto	Actividad	Salario (USD)
Gerente General	Responsable de las decisiones más importantes de la empresa	\$800
Administrador	Responsable de controlar al equipo en general	\$650
Motorista	Manejar los camiones	\$320
Ayudante	Cargar y descargar la mercadería	\$320
Mecánico	Reparar y dar mantenimiento a las unidades	\$320
Contador	Llevar al día el ejercicio contable de la empresa	\$500

3.1.3 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Se definirán los parámetros del direccionamiento, las directrices estratégicas y la vinculación por las perspectivas teniendo en cuenta la actividad principal de la empresa.

PARÁMETROS DE DIRECCIONAMIENTO

Conociendo su actividad principal y el funcionamiento de ésta, se propone la misión, visión y políticas las cuales determinan quienes somos que, como y para quien lo hacemos, que queremos y cuando lo vamos a lograr y las intenciones globales de la alta dirección hacia los temas relevantes en la organización.

MISIÓN

Brindar un servicio de transporte de excelencia, calidad, y oportunidad, basado en la satisfacción de las exigencias de nuestros clientes. Entregando nuestras tarifas en forma rápida y competitiva. Operando en forma eficiente, segura, con mano de obra calificada y unidades de transporte seguras.

VISIÓN

Ser reconocidos en el medio como una empresa innovadora en el transporte terrestre, enfocada al logro, basada en la mejora continua. Manteniendo este compromiso con nuestros clientes y con el medio ambiente.

POLÍTICAS DE GESTIÓN

- Cumplir con las necesidades y exigencias de nuestros clientes y partes interesadas.
- Aplicar controles para eliminar o minimizar los riesgos presentes en los sitios de trabajo procurando con ello prevenir lesiones, incidentes y enfermedades laborales en nuestros trabajadores, contratistas y visitantes.
- El fomento de a adopción de estilos de vida y trabajos saludables.
- Cumplir con los requisitos legales vigentes y requisitos de otra índole aplicables a las actividades desarrolladas por la organización.
- Mejorar continuamente la eficacia del desempeño del sistema de gestión en Seguridad, Salud Ocupacional, Ambiente y Calidad.

MAPA ESTRATÉGICO

Tabla 13. Mapa estratégico

ÁREAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevar el un 5% la satisfacción de los clientes durante el 2021
Operativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminuir a un máximo de 1 inconformidad encontrada en auditorías internas de la empresa.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecutar el 95% del programa de capacitación anual de la empresa durante el 2021
Legal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir al 100% los requisitos impuestos en el decreto 367 ▪ Disminuir las infracciones, multas y sanciones en un 20% en el 2021
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminuir el nivel de endeudamiento en un 10% durante los siguientes dos años ▪ Duplicar el número de contratos obtenidos en el 2020 ▪ Aumentar la rentabilidad del patrimonio en un 2% durante el 2021

MEDICIÓN DE LA ESTRATEGIA

La medición de la estrategia está conformada por la construcción de los indicadores de los objetivos y los indicadores de los procesos, es la fase donde se definen los indicadores y las potencialidades que se esperan de cada uno de los objetivos propuestos.

A continuación, se detallan las variables que se tomarán en cuenta y como se medirán:

Tabla 14. Detalle de variable a medir en la estrategia

OBJETIVO ESTRATEGICO	VARIABLE	PROCED. DE CÁLCULO
Duplicar el número de contratos obtenidos en el 2020	Número de contratos	$X = ((\text{Contratos } 2021 - \text{contratos } 2020) / \text{contratos } 2020) * 100$
Elevar el un 5% la satisfacción de los clientes durante el 2021	Ventas	$X = ((\text{Ventas } 2021 - \text{Ventas } 2020) / \text{Ventas } 2020) * 100$

OBJETIVO ESTRATEGICO	VARIABLE	PROCED. DE CÁLCULO
Ejecutar el 95% del programa de capacitación anual de la empresa durante el 2021	Capacitaciones	$X = \frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones proyectadas}} * 100$
Disminuir a un máximo de 1 inconformidad encontrada en auditorías internas de la empresa	Inconformidades	Número de inconformidades
Aumentar la rentabilidad del patrimonio en un 2% durante el 2021	Rentabilidad del patrimonio	$X = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$
Cumplir al 100% los requisitos impuestos en el decreto 367	Requisitos legales	$X = \frac{\text{No de Requisitos legales cumplidos}}{\text{No de requisitos legales}} * 100$
OBJETIVO ESTRATEGICO	VARIABLE	PROCED. DE CÁLCULO
Disminuir las infracciones, multas y sanciones en un 20% en el 2021	Infracciones	$X = \frac{\text{No de infracciones 2021} - \text{No de infracciones 2020}}{\text{No de infracciones 2020}} * 100$
Disminuir el nivel de endeudamiento en un 10% durante los siguientes dos años	Nivel de endeudamiento	$X = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} * 100$

OPERATIVIZACION DE LA ESTRATEGIA

Están conformadas por las iniciativas estratégicas y los planes de acción, es la fase donde la planeación estratégica evidencia los recursos requeridos y las actividades a desarrollar para cumplir y responder a las estrategias y objetivos definidos.

Las iniciativas estratégicas definidas se relacionan a continuación:

Tabla 15. Listado de iniciativas estratégicas

No	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE
1	Rediseñar y ampliar el portafolio de servicios	Gerente General
2	Ofrecer el portafolio de servicios a entidades privadas en San Salvador	Gerente General
3	Disminuir los costos operativos y administrativos en la organización	Administradora
4	Negociar el pago de las deudas con terceros	Gerente general
No	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE
5	Asegurar que se toman las acciones señaladas por los clientes en las encuestas de satisfacción.	Gerente general
6	Realizar llamadas periódicas a los clientes para conocer sus necesidades	Administradora
7	Realizar campaña de incentivos para aquellos conductores que cumplan con el programa de cero multas e infracciones	Administradora
8	Estandarizar tarifas para los costos administrativos mensuales	Gerente general
9	Hacer un análisis de causa que nos permitan analizar las acciones por las cuales se detectan las inconformidades y nos permitan tomar acciones	Gerente general
10	Brindarle al personal la formación para adquirir habilidades y destrezas	Gerente general
11	Cumplir con el cronograma establecido para el programa de capacitación.	Administradora

RESUMEN

Tabla 16. Resumen de la operativización de la estrategia

AREAS DE GESTION	DIRECTRICES ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Comercial /Clientes	Satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevar el un 5% la satisfacción de los clientes durante el 2021 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar que se toman las acciones señaladas por los clientes en las encuestas de satisfacción. ▪ Realizar llamadas periódicas a los clientes para conocer sus necesidades
Operativo	Mejoramiento continuo de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminuir a un máximo de 1 inconformidad encontrada en auditorías internas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer un análisis de causa que nos permitan analizar las acciones por las cuales se detectan las inconformidades y nos permitan tomar acciones.
Personal	Personal capacitado y competente en la prestación del servicio de transporte de carga	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecutar el 95% del programa de capacitación anual de la empresa durante el 2021 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindarle al personal la formación para adquirir habilidades y destrezas ▪ Cumplir con el cronograma establecido para el programa de capacitación.

AREAS DE GESTION	DIRECTRICES ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Legal	Cumplimiento de los requisitos legales aplicables al sector transporte.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir al 100% los requisitos impuestos en el decreto 367 ▪ Disminuir las infracciones, multas y sanciones en un 20% en el 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar las disposiciones del decreto 367
Financieros	<p>Líder a nivel nacional en la prestación de servicio de transporte de carga</p> <p>Empresa segura y confiable para los trabajadores y los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminuir el nivel de endeudamiento en un 10% durante los siguientes dos años ▪ Duplicar el número de contratos obtenidos en el 2020 ▪ Aumentar la rentabilidad del patrimonio en un 2% durante el 2021 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rediseñar y ampliar el portafolio de servicios ▪ Ofrecer el portafolio de servicios a entidades privadas en San Salvador ▪ Negociar el pago de las deudas con terceros ▪ Disminuir los costos operativos y administrativos en la organización ▪ Estandarizar tarifas para los costos administrativos mensuales.

3.2 PLAN DE MARKETING

Muchos empresarios piensan que el negocio se lleva según surgen las necesidades, el caso es vender y cuando haya ventas ya pensaremos en palabras como marketing, mercado y todas esas cosas. El caso es que para generar clientes se debe comunicar al público que se ofrece un servicio y dependiendo de cada tipo de negocio y producto se debe actuar de cierta manera. Esto es primordial en los comienzos de una empresa y muy importante para mantenerla a flote.

Un plan de marketing es la planificación de cómo llevar a cabo una comunicación de forma efectiva desde la empresa hasta el público y que éste se convierta en cliente al conocer el beneficio que puede obtener al decidirse por el producto o servicio.

¿Por qué realizar un plan de marketing?

Ya está dicho en las líneas anteriores: Porque para generar clientes se debe decir al público que se ofrece un servicio y dependiendo de cada tipo de negocio y producto se debe actuar de cierta manera; aquí interviene el plan de marketing.

¿Cómo realizar un plan de marketing?

Se debe exponer en un documento escrito de forma bien estructurada los datos objetivos de que disponemos procedentes del estudio y análisis tanto de la empresa y productos, como del mercado y sector objetivo. En este documento se deben definir:

- 1.- Los objetivos a conseguir y dónde se quiere llegar.
- 2.- Las acciones a realizar para conseguir estos objetivos.
- 3.- El tiempo en que se van a realizar estas acciones, pues el tiempo es un recurso limitado.

Lo más probable si no se realiza un plan de marketing es que la empresa no pase del primer punto. Sin las acciones adecuadas y bien planteadas los objetivos no se conseguirán, y menos en el tiempo del que se dispone. Al realizarlo se debe utilizar un lenguaje entendible por todos sin incluir tecnicismos, debe ser explicado de manera que uno no se pierda en él por longitud ni verborrea, y debe permitir ser modificado al cambiar las circunstancias o factores en él implicados o tener que añadir nuevos o eliminar existentes.

Debe ser un documento abierto que se pueda modificar según las circunstancias y los factores que puedan influir en llegar a los objetivos. El plan de marketing debe ser actualizado periódicamente. Un plan de marketing ayuda a conseguir los objetivos, no los garantiza. Lo que está claro es que a toda empresa o profesional le conviene realizarlo, pues nos y aproxima a los objetivos de la mejor manera.

3.2.1 OBJETIVO DEL PLAN DE MARKETING

Los objetivos de Marketing de TRANSPORTES MARÍA CRISTABEL se establecerán tomando en consideración los requerimientos de la empresa, y así mismo elaborar un presupuesto total de todo el plan de Marketing.

El éxito del presente plan de Marketing se deberá en gran medida a la implementación de los planteamientos formulados, mismo que permitirán brindar un mejor servicio a los usuarios de la Compañía. En base a los resultados obtenidos se ha creído conveniente el planteamiento de los objetivos de Marketing mismos que se detallan a continuación y que se espera que sean tomados en cuenta por el propietario para su posterior cumplimiento.

3.2.1.1 Objetivo general del plan de marketing

La empresa TRANSPORTES MARÍA CRISTABEL, se encuentra establecida en el área metropolitana de San Salvador, su razón de ser es la de brindar un servicio de excelencia en el transporte de carga terrestre en todo el territorio nacional.

La empresa cuenta con grandes ventajas con respecto a sus competidores, ya que ofrece precios sustancialmente más bajos que el promedio del mercado, además se diferencia de las empresas ya existentes en el país, puesto que se acopla a las necesidades específicas del cliente en cuanto a la atención a rutas exactas y horarios flexibles, buscando siempre cumplir con los compromisos puntualmente y sobre todo que la carga movilizada llegue en óptimas condiciones a su destino, entre otros. Sin embargo, la empresa no pretende llegar con la mayor rapidez al destino, sino que está enfocada en brindar la mayor seguridad posible a los dueños de las cargas, viajando sin apuros por las principales carreteras del país, sin ponerlos en riesgos de accidentes o inconvenientes durante el viaje, cumpliendo con los acuerdos pactados. Lo anterior mantiene a la empresa en constante avance en el mercado y le permite mantener a sus clientes y optar por nuevos clientes.

VOLÚMENES DE VENTAS Y UTILIDADES

El objetivo de TRANSPORTES MARÍA CRISTABEL, en incrementar los volúmenes de ventas mensuales de los fletes a los destinos de mayor distancia, que son los que representan la mayor utilidad, generando crecimiento en su cartera de clientes a través de alianzas comerciales y uso de publicidad. Lo que busca es incrementar las utilidades en un 2%.

3.2.1.2 Desarrollo de los objetivos de marketing para la empresa transportes maría cristabel

Tabla 17. Objetivos estratégicos de la empresa

No.	Objetivos Estratégicos
1	Incrementar la participación de Transportes María Cristabel en el mercado nacional a través del incremento de la flota de transporte.
2	Posicionar la empresa Transportes María Cristabel a través de campañas publicitarias generadas por su propio departamento de marketing.
3	Incrementar la cartera de clientes a través de alianzas comerciales que beneficien al cliente.

Primer objetivo: incrementar la participación de transportes María Cristabel en el mercado nacional a través del incremento de la flota de transporte.

PROBLEMA: El principal problema es que la compañía tiene un bajo posicionamiento en el mercado debido a su alta competencia y a la limitada flota de transporte que posee, es por ello que debe plantear algunas estrategias para incrementar su participación.

META: Adquirir las unidades de transporte necesarias que le permitan atender más clientes.

ESTRATEGIAS:

- Obtener financiamiento para la compra de nuevas unidades de transporte.
- Realizar convenios con competidores para que las unidades de transportes con las que cuenten puedan trabajar en nombre de la empresa en estudio.

POLÍTICA:

- Las alianzas estratégicas con las empresas se basan en el principio “crecer, crecer”, los convenios van orientados a ganar ambas partes.

ACTIVIDADES:

- Búsqueda de financiamientos para microempresarios.
- Realizar el convenio con competidores.

Segundo objetivo: posicionar la empresa transportes María Cristabel a través de campañas publicitarias generadas por su propio departamento de marketing.

PROBLEMA: La empresa no posee dentro de su organización un departamento de mercadeo y por tanto no cuenta con un programa de publicidad y propaganda adecuadas que le permitan enterar a toda la ciudadanía de los servicios que presta la misma.

META: El propietario debe establecer un departamento de mercadeo en la empresa, para que facilite un programa de publicidad y propaganda para la compañía para que sean puestos y exhibidos a todos quienes requieran del servicio.

ESTRATEGIA:

- Anunciar a través de redes sociales publicidad para que así las personas que sintonicen la radio puedan escuchar los servicios que esta presta (bajo coste), y una propaganda por los diarios para que puedan enterarse de la existencia de la empresa. Emisión de hojas volantes.

POLÍTICA:

- Revisar y verificar constantemente el cumplimiento del objetivo, por parte del propietario de la empresa.

ACTIVIDADES:

- Generar hojas volantes.
- Generar publicidad visual para publicar en redes sociales.
- Ejecutar la difusión por escrito en el diario de mayor circulación nacional. ∞ Realizar la cuña por la radio más sintonizada de la provincia.

Tercer objetivo: incrementar la cartera de clientes a través de alianzas comerciales que beneficien al cliente.

PROBLEMA: A los socios comerciales de la empresa les hace falta dar alguna promoción por servicios frecuentes que realicen a las mismas personas.

META: Se pronostica que para el 2022 ya se tenga establecido un plan de promociones para los usuarios.

ESTRATEGIAS:

- Elaborar un plan de promociones.
- Comprobar cuáles son las empresas competidoras que brindan promociones y cuales son.

POÍTICA:

- Revisar y verificar constantemente el cumplimiento del objetivo por parte del propietario de la empresa.

ACTIVIDAD:

- Establecer plan de promociones.

3.2.2 BUYER PERSON

Tomando de base los perfiles de los arquetipos de clientes realizados en el numeral 2.4.1.

3.2.3 SEGMENTO DE MERCADO META

- Para servicio de fletes

El mercado meta por segmento geográfico para Transportes María Cristabel brindando servicios de fletes se enfoca al Comercio e Industria en el departamento de San Salvador.

Comercio: 113,021 unidades económicas.

Industria: 71,668 unidades económica.

Lo anterior en base al directorio de unidades económicas 2011-2012 MIEC-DIGESTYC que se muestra a continuación.

Tabla 18. Unidades económicas 2011-2012 en EL Salvador

DEPARTAMENTO	TOTAL	SECTORES							
	Personal Ocupado	AGROINDUSTRIA	COMERCIO	CONSTRUCCIÓN	ELECTRICIDAD	INDUSTRIA	MINAS Y CANTERAS	SERVICIOS	TRANSPORTE
TOTAL	634,514	1,667	256,627	7,427	4,515	133,399	47	215,002	15,830
AHUACHAPAN	14,732	29	7,567	9	4	2,933		3,957	233
SANTA ANA	44,524	162	22,391	280	258	5,766	5	14,140	1,522
SONSONATE	29,198	125	13,869	115	46	4,607		8,842	1,594
CHALATENANGO	7,728		4,416		6	693		2,430	183
LA LIBERTAD	111,673	76	36,478	930	3,151	30,020	22	38,105	2,891
SAN SALVADOR	309,539	1,004	113,021	5,845	636	71,668	15	109,703	7,647
CUSCATLAN	9,574	10	5,322	6	13	992		3,125	106
LA PAZ	21,081	236	8,071	8	23	7,082	5	4,793	863
CABAÑAS	7,163		3,983	22	10	722		2,373	53
SAN VICENTE	6,953		3,840	13	26	884		2,126	64
USulután	19,366	19	10,501	44	7	2,888		5,794	113
SAN MIGUEL	36,984	1	17,983	123	293	3,875		14,255	454
MORAZAN	5,299	5	2,993	13	18	496		1,766	8
LA UNION	10,700		6,192	19	24	773		3,593	99

Fuente: Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, MINEC-DIGESTYC

- Para servicios de mudanzas

El mercado meta por segmento geográfico para Transportes María Cristabel brindando servicios de mudanzas:

Edad y Género. Transportes María Cristabel posee clientes en el rango de edad de 18 a 60 años, debido a que el servicio no es muy riguroso en este sentido ya que lo que busca es que se tenga la capacidad adquisitiva para pagar los servicios, nos enfocaremos en este rango de edad que son laboralmente activos. Por tanto, en base a datos proporcionados por el ministerio de economía a través de la Dirección General de Estadísticas y Censos, el total a nivel nacional es el siguiente: 2,960,788 (Ver Tabla 1. Población económicamente activa 18 - 60 años).

3.2.4 LA MEZCLA DEL MARKETING MIX

3.2.4.1 4Ps

Para vender un producto o servicio en el mercado es necesario conocer algunos conceptos básicos de mercadotecnia como son: las 4p's. También conocidas como la mezcla de mercadotecnia.

Las 4p's pueden ser consideradas como las variables o herramientas con las que cuenta un especialista en marketing para lograr los objetivos de la compañía.

PRODUCTO/SERVICIO

Para el presente proyecto se toma en cuenta la actividad base de la compañía que es:

- Prestar el servicio de transporte de carga en el territorio nacional: Consiste en ofrecer el servicio a todo cliente potencial en el territorio nacional, que desee para poder transportar mercancías (fletes) o sus pertenencias (mudanzas).
- Unidades de transporte seguras: Son unidades que se encuentran en buen estado para poder ofrecer el servicio.

PRECIO

Es la cantidad de dinero que los usuarios deben pagar por hacer uso del servicio de transporte de carga. El mismo que se ha establecido dependiendo a algunos factores como son:

- Por volumen de carga.
- Por peso de carga.
- Por distancia a recorrer en el traslado.
- Tarifas que sean competitivas con las demás empresas.

PLAZA

Es el lugar donde se vende el servicio. La empresa mantiene una plaza favorable, ya que el parqueadero en donde se encuentran estacionadas las unidades de transporte de la flota se encuentra ubicado en Santo Tomás, municipio metropolitano de San Salvador, en la zona central del país. Actualmente no se cuenta con oficinas de atención al cliente.

A continuación, se presenta la cadena de comercialización de la empresa:



Transporte de flete

Usuario

Ilustración 14. Cadena de comercialización de la empresa

Como se puede evidenciar el servicio se presta directamente de la empresa a los usuarios.

PROMOCION Y PUBLICIDAD

La publicidad se constituye en una herramienta fundamental para la difusión de los servicios y promociones que se ofrecen en un determinado negocio.

El objetivo de la promoción está dirigido a proporcionar un incentivo a la compra o venta del producto o servicio, es decir, motivar en el corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio con el fin de captar nuevos clientes y fidelizar los existentes.

Al momento Transportes María Cristabel no cuenta con publicidad a través de medios de comunicación como páginas web, radio y prensa. Solamente cuenta con una débil presencia en redes sociales. Pero según lo visto en el módulo 3 se puede incrementar esta parte por medio de campañas de Google Ads y Facebook (que es el medio actual de promoción de la empresa)

3.2.5 PROYECCIÓN DE VENTAS ACTUAL

Transportes María Cristabel usa el método de Incremento porcentual absoluto debido a:

- Son bastante fáciles de comprender
- Utiliza datos históricos de la empresa
- No es subjetivo

Los datos históricos que se tomarán serán las ventas anuales en montos monetarios y no en unidades vendidas que para el caso sería cantidad de contratos ya que cada contrato varía en precio ya que es un servicio cuyo precio final depende de varios factores (tiempo, distancia, peso transportado, etc.).

3.2.5.1 Método del Incremento porcentual absoluto

Se determina el incremento de la demanda del último período conocido con respecto al primero, tanto en valor como en porcentaje, posteriormente se saca el promedio geométrico para determinar el incremento porcentual promedio periódico y se aplica dicho incremento al último valor real conocido y así sucesivamente. La fórmula para aplicar es la misma, pero varía en la determinación del incremento porcentual promedio:

- $y = y_0 (1 + \Delta\%)^n$
- y: Demanda (en nuestro caso las ventas históricas)
- y_0 : Primer dato de demanda conocido.
- $\Delta\%$: Incremento porcentual promedio
- n: Período
- $\Delta\% \text{ promedio} = (1 + \Delta\%)^{1/n} - 1$

ANÁLISIS PARA EL SERVICIO DE TRANSPORTE DE MERCANCÍA (FLETE)

Teniendo en cuenta que, las ventas anuales desde el 2016 para los fletes son los siguientes:

Tabla 19. Ventas anuales fletes 2016-2020

Año	Ventas anuales
2016	\$20,000
2017	\$31,000
2018	\$42,000
2019	\$43,000
2020	\$52,000

Se calcula la variación de datos:

Tabla 20. Variación de datos fletes

Variación datos	\$32,000
Variación porcentual	1.6%
Promedio	0.210583275

Para luego poder realizar la proyección mediante un cálculo de Excel:

Tabla 21. Proyección de ventas fletes 2021-2025

Proyección	
2021	\$62,950
2022	\$76,207

Proyección	
2023	\$92,254
2024	\$111,682
2025	\$135,200

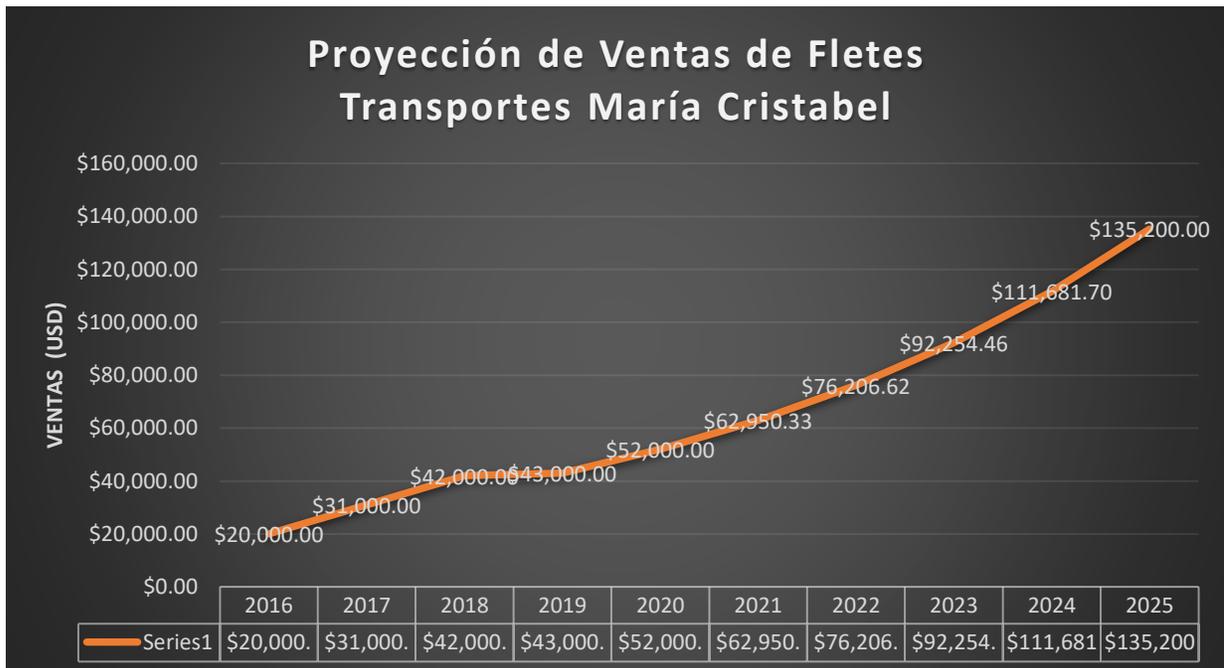


Ilustración 15. Gráfico proyección ventas fletes

Conclusión: Para el servicio de fletes se observa un incremental para las ventas anuales reales que van desde el 2016 al 2020, y se observa la misma tendencia desde la actualidad hasta el 2025, denotando la rentabilidad del negocio.

ANÁLISIS PARA EL SERVICIO DE MUDANZAS

Mientras que, para el caso de las mudanzas, su histórico es el siguiente:

Tabla 22. Ventas anuales mudanzas 2016-2020

Año	Ventas anuales
2016	\$2,000
2017	\$4,000
2018	\$2,000
2019	\$3,000
2020	\$6,000

Se calcula la variación de datos:

Tabla 23. Variación de datos mudanzas

Variación datos	\$4,000
Variación porcentual	2%
Promedio	0.24573094

Y la proyección de las ventas sería:

Tabla 24. Proyección de ventas mudanzas 2021-2025

Proyección	
2021	\$7,474
2022	\$9,311
Proyección	
2023	\$11,599
2024	\$14,449
2025	\$18,000



Ilustración 16. Gráfico proyección ventas mudanzas

Conclusión: Para el servicio de mudanzas durante los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa, las ventas presentan un sube y baja que de ventas denotando un estancamiento. Las proyecciones a partir del 2021 presentan datos incrementales que dan rentabilidad al servicio de mudanzas.

COMPARATIVO SERVICIO DE FLETES VS. SERVICIO DE MUDANZAS

A continuación, se presenta un comparativo de las ventas de fletes vs. Mudanzas:

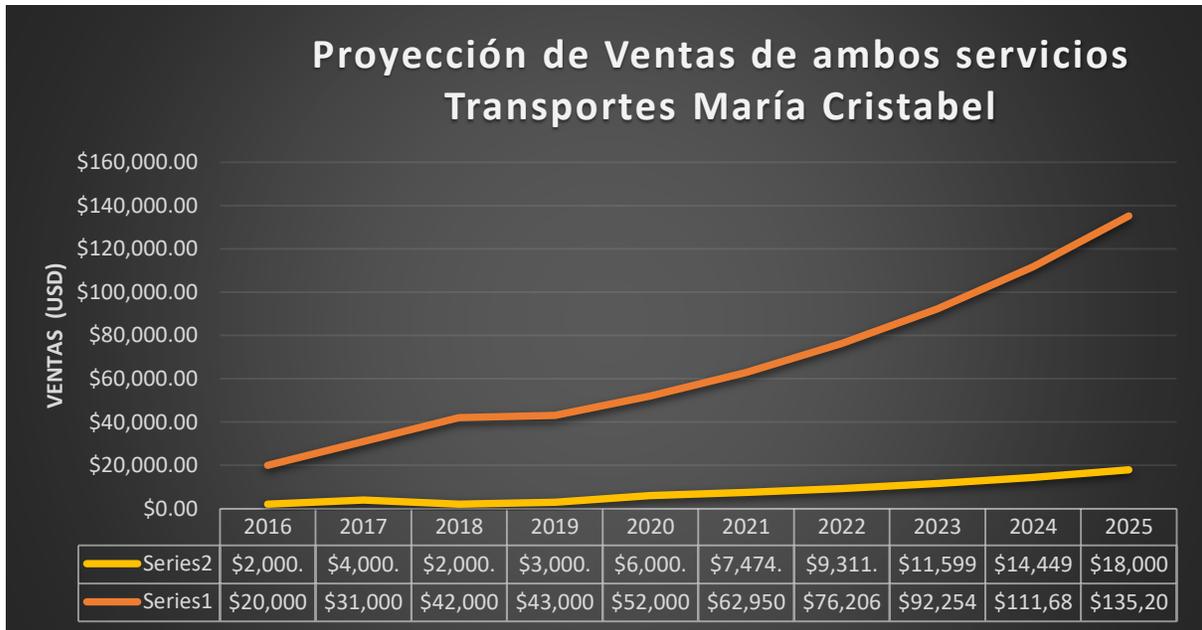


Ilustración 17. Gráfico comparativo proyección venta 2021-2025 Fletes vs Mudanzas

Conclusión: Se espera que el rubro de fletes siga siendo el predominante y que abarque la ocupación casi total de toda la flota disponible. Los servicios de mudanzas se mantienen ya que, aunque tenga una baja presencia, genera ingresos al negocio.

3.2.6 PRESUPUESTO

A continuación, se presenta el presupuesto global para poder efectuar el plan de marketing:

Tabla 25. Presupuesto global para plan de marketing

Descripción / Año	2021	2022	2023	2024	2025
Estudio de mercado, recursos y aspectos legales	\$1,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Captación de clientes de manera personalizada	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00
Publicidad en medios especializados	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00
Costo total plan de marketing	\$5,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00

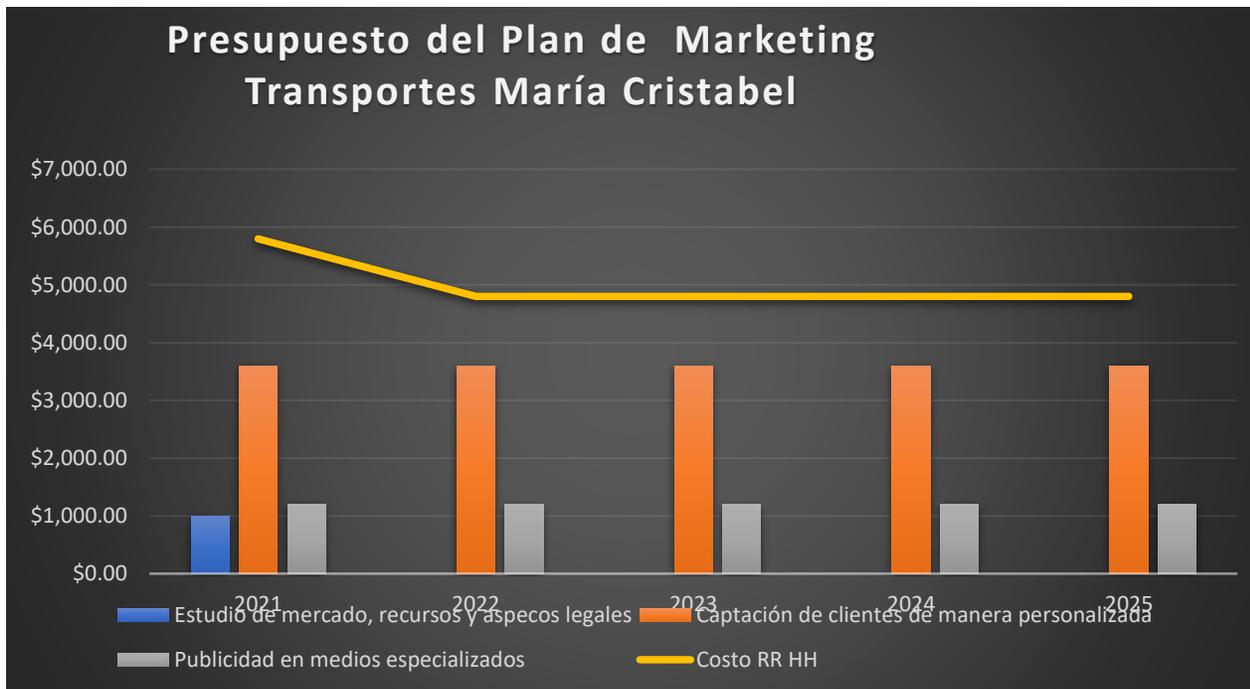


Ilustración 18. Gráfico conclusivo del presupuesto para el plan de marketing.

Conclusión:

- Estudio de mercado y aspectos legales se refiere a que se le pagará a un especialista para que pueda realizar un sondeo de mercado para ver más detalladamente las nuevas oportunidades de negocios a los que Transporte María Cristabel puede incursionar.
- Captación de clientes de manera personalizada se refiere a que se pondrá a una persona con salario de \$300 mensuales con las responsabilidades de llamar a un listado de clientes en una base de datos específica para captar nuevos negocios
- Publicidad en medios se refiere a que se pagará una asesoría a un especialista para que se encargue de ejecutar pequeñas campañas publicitarias para renovar la imagen y presencia de la empresa.

3.2.7 PLAN DE MARKETING DIGITAL

Marketing Digital es el conjunto de estrategias volcadas hacia la promoción de una marca en el internet. Se diferencia del marketing tradicional por incluir el uso de canales y métodos que permiten el análisis de los resultados en tiempo real.

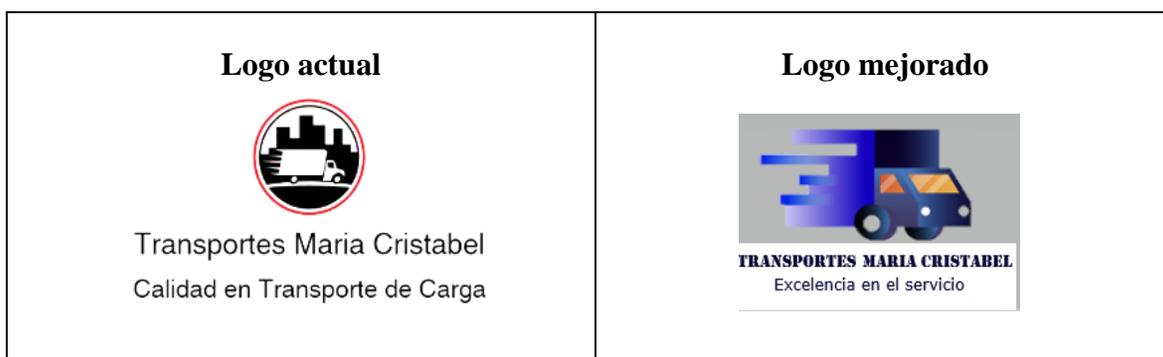
Actualmente al propietario de la empresa se le facilita el acceso y manejo de la plataforma Facebook, por lo que se generó el procedimiento general para que pueda crear una ADS en la plataforma mencionada en base a lo aprendido en el módulo III y poder realizar sus anuncios publicitarios para tener un mayor alcance en cuanto a clientes potenciales.

Ver Anexo III. Pasos para la creación de un ADS en la plataforma de Facebook.

3.2.8 USO DE SOFTWARE DE EDICIÓN Y DISEÑO

El Módulo V. Uso de software de edición y diseño, permitió conocer diferentes herramientas para la generación de medios visuales que permitan a la empresa innovar en publicidad; dentro de ellas se puede mencionar Adobe Ilustrados y Adobe Photoshop, los cuales son sugeridos al propietario de la empresa Transportes María Cristabel puesto que tiene previsto en un futuro invertir en un recurso humano que le provea de estos insumos tan necesarios para la captación de clientes.

A continuación, se muestra un ejemplo de mejora del logo actual de la empresa en estudio y su respectiva comparación:



De igual forma se pueden generar medios físicos como afiches, hojas volantes, rótulos, etc. para mejorar la publicidad del negocio, refrescar la imagen y/o mantenerse actualizado en este mundo de constantes cambios.

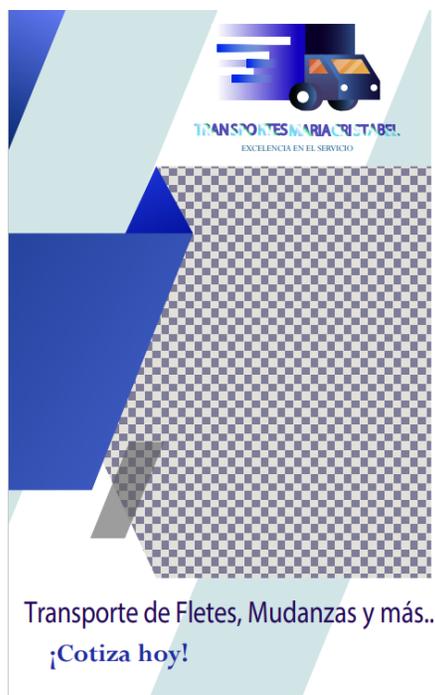
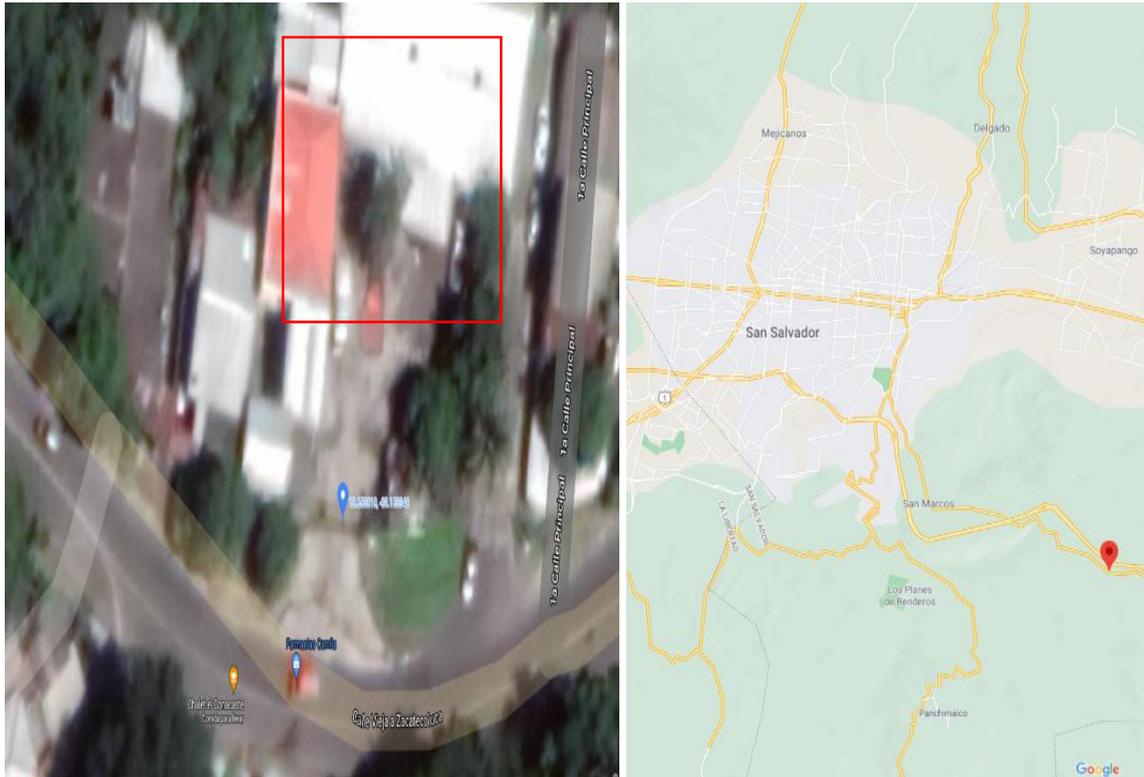


Ilustración 19. Ejemplo de afiche como medio visual de publicidad

3.3 PLAN DE OPERACIONES

3.3.1 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO



Dirección: Calle Principal 6, Polígono C, Colonia San Juan de Dios #7, Santo Tomás, San Salvador. A 11.6 km de la ciudad de San Salvador, en un tiempo de llegada promedio de 13 minutos.

3.3.2 ESPECIFICACIÓN TÉCNICA DEL SERVICIO

A continuación, se presentan las fichas técnicas del servicio ofertado en base a lo trabajado en el Módulo IV en la parte de Innovación Tecnológica.

PARA SERVICIO DE FLETES

Tabla 26. Ficha técnica servicio de fletes



Transportes Maria Cristabel
Calidad en Transporte de Carga

SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA PESADA, INCLUIDO CONDUCTOR Y OPERADORES DE CARGA-DESCARGA

Descripción	Transporte Comercial de Carga pesada que cumple con todos los requisitos, especificaciones, características, condiciones y configuraciones establecidas en la Ley Especial de Transporte de Carga por Carretera. No transporte de alimentos.				
Datos del vehículo	Tipo de vehículo	Esquema del vehículo	Descripción	Peso máximo en Ton. Metr.	Dimensiones máximas en metros
	C-2 A		Camión unitario con remolque.	4.00 a 10.00	Largo 7.00, Ancho 2.60, Alto 4.15
Cobertura	En todo el territorio nacional.				
Horario de trabajo	Según pactado con cliente. Será obligatorio observar las normativas y ordenanzas locales vigentes en cuanto a restricciones de transporte pesado en zonas urbanas (Restricciones).				
Piloto	1 piloto, con experiencia de 5 años en el transporte de carga pesada, con licencia de conducir Pesada.				
Operadores de carga/descarga	1 operador de carga-descarga, con experiencia de al menos 2 años en el manejo de mercancía.				
Seguro	Responsabilidad civil contra terceros, desde la emisión de la orden de compra.				
Forma de pago	El pago no será posterior a los 15 días de entrega-recepción a satisfacción del servicio. Para órdenes de compra mayor a un mes, se ejecutarán pagos parciales por cada mes de prestación del servicio.				
Método de pago	Efectivo, cheque o transferencia bancaria.				
Falso flete	Si el servicio requerido no se efectúa, cliente cubrirá monto según acuerdo contractual realizado.				
Estadía	Si el servicio realizado incurre en estadía, cliente cubrirá monto según acuerdo contractual realizado.				

PARA SERVICIO DE MUDANZAS

Tabla 27. Ficha técnica para servicio de mudanzas



Transportes Maria Cristabel
Calidad en Transporte de Carga

SERVICIO DE MUDANZAS, INCLUIDO CONDUCTOR Y OPERADORES DE CARGA-DESCARGA

Descripción	Servicio de mudanza de excelente calidad, con el cuidado que requieren las pertenencias a trasladar y garantía en la seguridad y cumplimiento de las condiciones y configuraciones establecidas en la Ley Especial de Transporte de Carga por Carretera.				
Datos del vehículo	Tipo de vehículo	Esquema del vehículo	Descripción	Peso máximo en Ton. Metr.	Dimensiones máximas en metros
	C-2 A		Camión unitario con remolque.	4.00 a 10.00	Largo 7.00, Ancho 2.60, Alto 4.15
Cobertura	En todo el territorio nacional.				
Horario de trabajo	Las 24 horas del día o según lo pactado con cliente. Será obligatorio observar las normativas y ordenanzas locales vigentes en cuanto a restricciones de transporte pesado en zonas urbanas (Restricciones).				
Piloto	1 piloto, con experiencia de 5 años en el transporte de carga pesada, con licencia de conducir Pesada.				
Operadores de carga/descarga	<ul style="list-style-type: none"> - Para cargas de 3 a 6.5 toneladas:1 operador de carga-descarga, con experiencia de al menos 2 años en el manejo de mercancía. - Para cargas de 6.5 a 10 toneladas:2 operadores de carga-descarga, con experiencia de al menos 2 años en el manejo de mercancía 				
Seguro	Responsabilidad civil contra terceros, desde la emisión de la orden de compra.				
Forma de pago	Contado. Efectivo, cheque o transferencia bancaria.				

3.3.4 EL PROCESO DE PRODUCCIÓN O SERVICIO

Estudiar con detalle los procesos que tienen lugar dentro de un negocio ayuda al mismo a detectar posibles problemas de productividad y ser más eficaz y eficiente. En una empresa de servicios como Transportes María Cristabel resulta más complejo identificar los procesos.

La prestación de un mismo servicio puede variar según la persona que lo preste mientras que en los procesos productivos tienen una serie de instrucciones que hay que seguir para llegar al producto final.

En nuestro caso particular se ofrecen dos servicios: Fletes y Mudanzas. Cada uno de los servicios prestados tiene procesos muy diversos y variables y lo abordaremos de manera general.

Según las características de la empresa, hemos diferenciado los procesos comunes en todas las tareas que realizamos. Los aspectos que estarán presentes para cada servicio que realicemos serán:

Este sería el esqueleto de toda actividad que se realiza en Transportes María Cristabel dedicada a la logística-distribución, cambiando únicamente el tratamiento que se le dé a la información. Como se puede observar, a lo que se dedica no es otra cosa que con nuestros conocimientos agarrar la información de nuestro cliente y transformarla en un producto con más valor que la información inicial.

La recepción de la orden se refiere al momento que el cliente contrata y facilita todos los datos necesarios para realizar el trabajo. Este proceso se puede dar por tres vías: telefónica, online y física. En la opción telefónica, digamos es un primer contacto con el cliente, la información quedará por escrito a través de un correo y para que no existan incongruencias, la segunda opción online, es el cliente quien entra en la web (redes sociales) y envía correos para definir lo que necesite y de la forma en que lo desee. Por otro lado, en la opción física se necesita tener a una persona de la empresa trabajando con el cliente.

El proceso de calendarización y asignación de recursos es donde se planea como se trabajará y a quienes se les asignarán los viajes, la recolección de la mercadería y realización del viaje es de suma importancia ya que es donde realmente se genera el valor de nuestro negocio. En este proceso se engloban todas las tareas necesarias para realizar los servicios ofertados. Hacer un buen tratamiento de la información es la base para satisfacer la necesidad del cliente que luego se complementa con la siguiente fase que hemos denominado de retro alimentación, es el momento que se le entrega al cliente el resultado de todo el trabajo, que es cuando el producto está en el lugar deseado, en tiempo y forma idóneas. Es importante hacer una buena entrega ya que es la imagen con la que el cliente se queda. Es aquí cuando se debe intentar fidelizar al cliente y ganarse su confianza. El trabajo se considerará perfecto si conseguimos que el cliente vuelva contratar nuestros servicios.

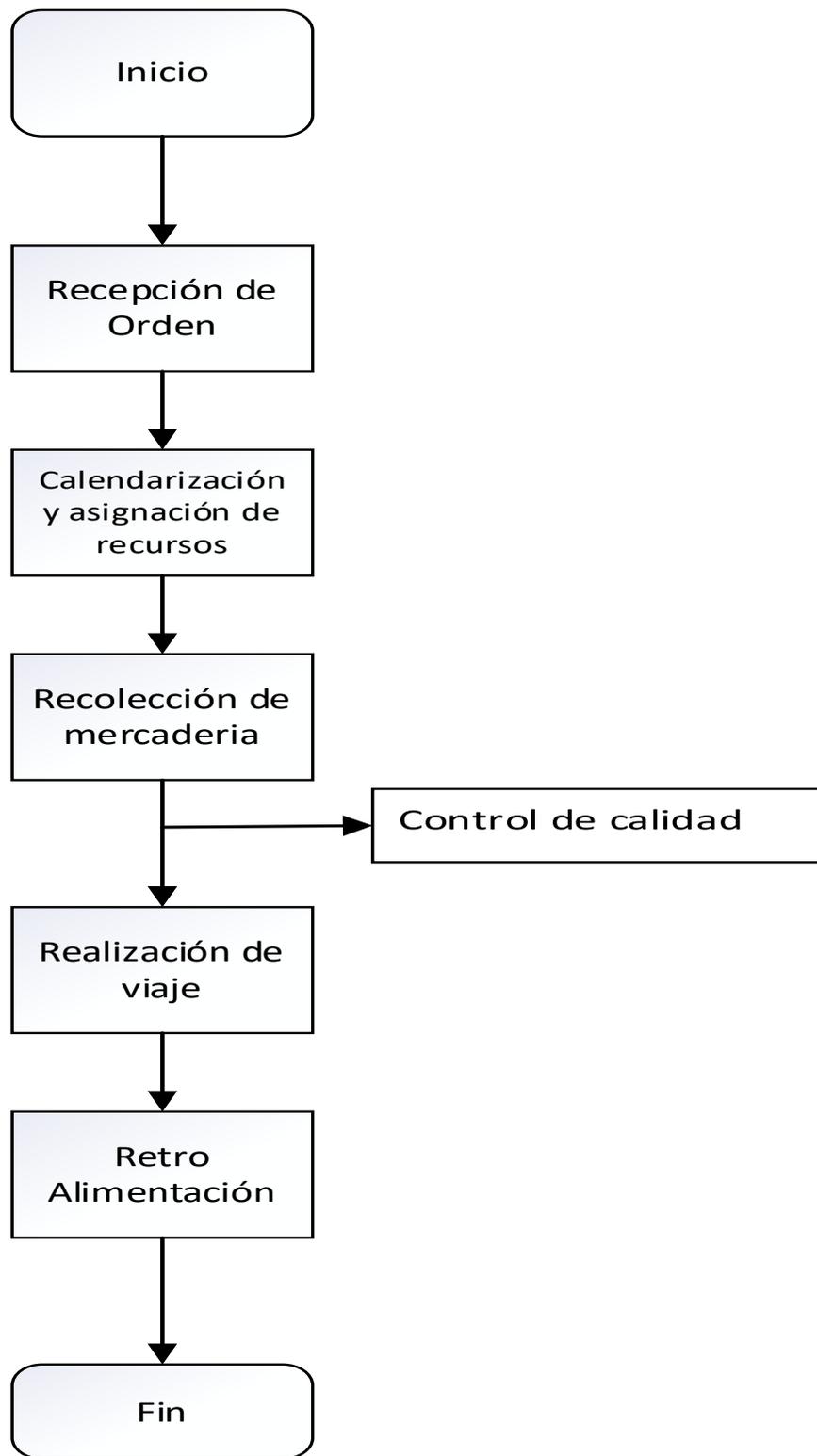
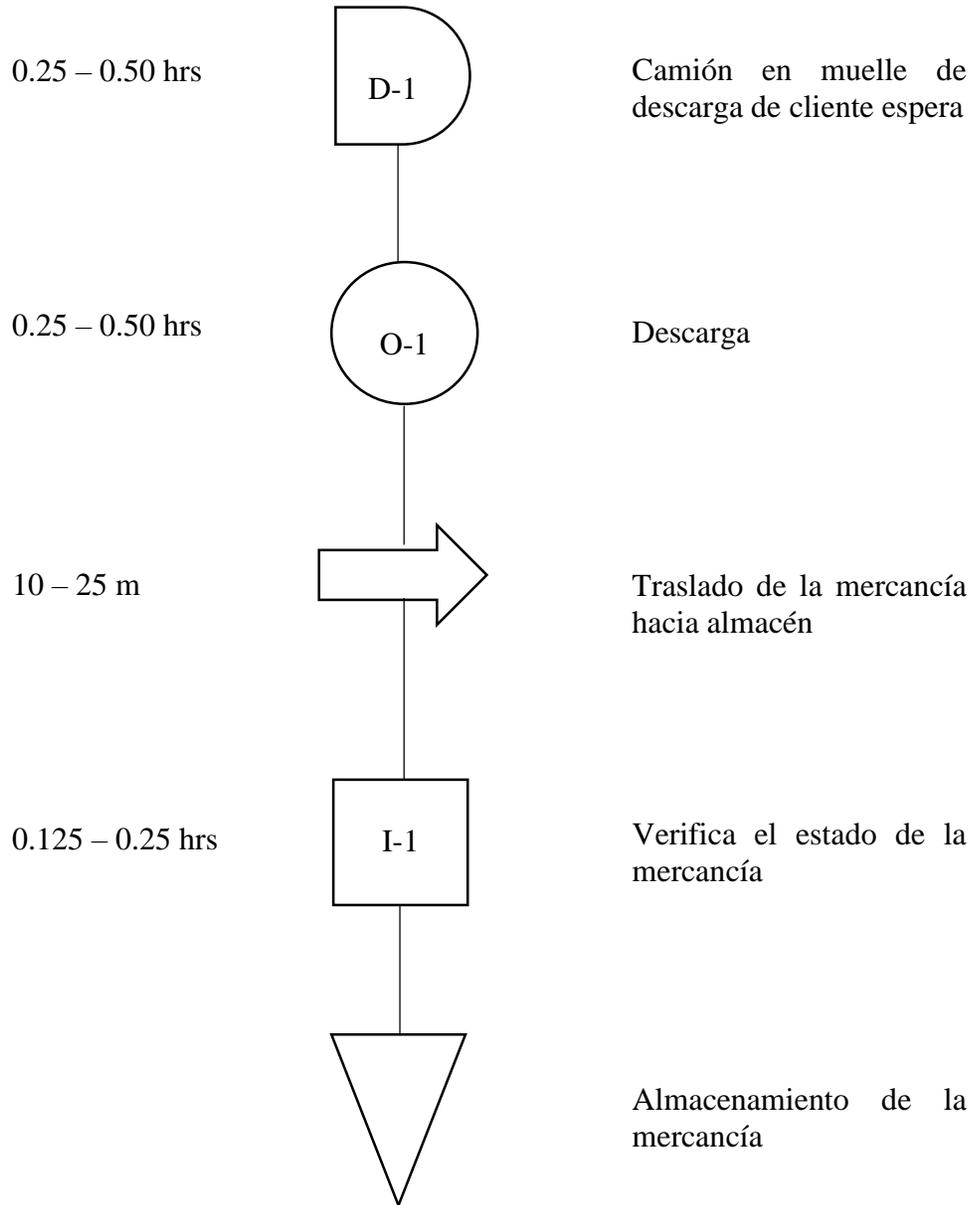


Ilustración 20. Flujo de proceso de servicio de fletes/mudanzas

3.3.4.1 DIAGRAMA DE PROCESO DE ENTREGA DE CARGA

A continuación, se detalla el proceso que ejecuta Transportes María Cristabel cuando entrega la carga al cliente.



RESUMEN

Tiempo: 0.625 – 1.25 hrs

Distancia: 10 -25 m

Ilustración 21. Diagrama de proceso de entrega de carga

3.3.5 PROCEDIMIENTOS CLAVES

A continuación, se describen los procedimientos clave para brindar la adecuada atención al cliente que se elaboraron en el Módulo IV en la parte de Innovación Tecnológica.

PROCEDIMIENTO DE CARGA



Transportes Maria Cristabel
Calidad en Transporte de Carga

PROCEDIMIENTO DE CARGA DE LA MERCANCÍA

Pasos a seguir	Descripción
1	Comprobar la documentación de la carga
2	Preparar las condiciones de la carga <ul style="list-style-type: none">- Antes de la carga el vehículo deber estar vacío, limpio y en las condiciones higiénicas adecuadas.- El operador de carga dispondrá de los medios y áreas adecuados para realizar la carga.
3	Identificar la zona de carga <ul style="list-style-type: none">- Estacionar el vehículo en la zona definida para la carga.- La zona de carga deberá estar señalizada para facilitar el posicionamiento del vehículo.
4	Comprobar la autorización de la carga. <ul style="list-style-type: none">- Esperar la autorización por parte del responsable de la carga a recibir.
5	Ubicar el vehículo <ul style="list-style-type: none">- Aproximar el vehículo en el muelle en donde se ha de cargar a la hora pactada.- En el caso que se disponga, colocar la plataforma del muelle en el camión de forma correcta.

Pasos a seguir	Descripción
6	<p>Comprobar los medios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antes de iniciar la operación verificar que los medios de carga y las áreas estén en condiciones adecuadas. - Si lo anterior no cumple, informar al responsable que otorgará la carga.
7	<p>Carga de vehículo</p> <ul style="list-style-type: none"> - El piloto estará presente durante la operación de carga. - Durante el proceso de carga, el piloto comprobará que no haya deterioros o daños externos en la mercancía. - El piloto comprobará las unidades de carga paletizadas que deben cargarse coinciden con las previstas, de no ser así se comunicará al responsable. - El piloto comprobará que la carga paletizada tenga la estabilidad necesaria para ser transportada. No se cargarán las unidades que no sean estables y al mismo tiempo se comunicará al responsable. - La carga de las unidades de la carga paletizada se realizará de forma que se mantenga estabilidad y respetando la estiba máxima según sea el producto. - Una vez finalizada la carga del vehículo, el piloto y los operadores de carga asegurarán la estabilidad de la carga colocando cintas tensoras a tal fin en el caso que sea necesario. - Cualquier incidencia encontrada en la mercancía el piloto debe de registrarla y reportarla a Transportes María Cristabel.
8	<p>Restablecer los medios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una vez terminada la carga, se dejarán los medios empleados en el lugar asignado. - Se dejará, en el caso de que hubiere la plataforma del muelle de forma correcta. - Se sacará el vehículo del muelle. - Se cerrarán las puertas del vehículo.
9	<p>Entrega de la documentación para iniciar la marcha de salida.</p>

PROCEDIMIENTO DE DESCARGA



Transportes Maria Cristabel
Calidad en Transporte de Carga

PROCEDIMIENTO DE DESCARGA DE LA MERCANCÍA

Pasos a seguir	Descripción
1	Comprobar la documentación de la descarga.
2	Identificar zona de descarga. <ul style="list-style-type: none">- Antes de descargar ubicar vehículo en zona definida por el receptor de la carga.- Las zonas de descarga deberán estar señalizadas para facilitar el posicionamiento del camión.-
3	Comprobar autorización de descarga. <ul style="list-style-type: none">- El responsable de la recepción de la carga dará la autorización para poder realizar la descarga.
4	Preparar condiciones de descarga. <ul style="list-style-type: none">- El receptor dispondrá de los medios y áreas adecuados para realizar la descarga
5	Comprobar los medios <ul style="list-style-type: none">- Antes de iniciar la operación de descarga verificar que los medios y las áreas de descarga están en condiciones adecuadas.- Si los medios para realizar la descarga no están en condiciones deberá entonces ponerse en conocimiento al responsable receptor.
6	Ubicar el vehículo <ul style="list-style-type: none">- El piloto deberá estar presente durante la operación de descarga.- Aproximará el camión al muelle y colocará, en caso de disponerse, la plataforma del muelle en el vehículo de forma correcta.

Pasos a seguir	Descripción
7	<p>Descargar el vehículo</p> <ul style="list-style-type: none"> - El piloto estará presente en toda la operación de descarga. - Durante el proceso de descarga, el piloto comprobará que no haya deterioros o daños externos en la mercancía. - El piloto comprobará que las unidades de carga paletizadas que deben de descargarse coincidan con las previstas descritas en los documentos del receptor. - El piloto comprobará que las unidades de carga paletizadas a descargarse tengan la estabilidad para ser manipuladas, transportadas y almacenadas. - En la recepción de la mercancía se comprobará que las unidades de carga paletizadas descargadas coincidan con las previstas descritas en los documentos del receptor. - El receptor dará conformidad a la recepción de mercancía en cuanto a cantidad y estado. El receptor entregará al piloto el justificante de la descarga.
8	<p>Restablecer los medios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una vez terminada la descarga, se dejarán los medios empleados en el lugar asignado. - Se dejará, en el caso de que la hubiera, la plataforma del muelle de forma correcta. - Se sacará el camión del muelle. - Se cerrarán las puertas del camión.
9	Entrega de la documentación para iniciar la marcha de salida.

3.3.6 EL CONTROL DE CALIDAD

Estamos regidos por las leyes de nuestro país:

LEY DE TRASPORTE DE CARGA POR CARRETERA

- 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 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:
 - Bulto: Volumen o tamaño de una cosa.
 - Camión: Vehículo que sirve para el transporte de cargas pesadas, con peso bruto vehicular mayor o igual a 4 TN.
 - Capacidad: Cantidad máxima de peso con volumen de cargas, que está habilitado para soportar un vehículo de 3 carga, según el fabricante.
 - 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.
 - Carga: Todo aquel producto o mercancía que se traslada de un lugar a otro por medio de un vehículo que transporta carga.
 - Carga agrícola: Todo aquel producto o mercancía perteneciente a la agricultura y se traslada en vehículos que prestan el servicio de transporte de carga.
 - Carga perecedera: Todo aquel producto o mercancía destinado a perecer si no es trasladado correctamente y se traslada en vehículos que prestan el servicio de transporte de carga.
 - 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.
- Monitoreo en vivo por GPS
- Se implementará un formulario tipo check list para verificar como se recibe la mercancía y como es entregada y llevará firma y sello de quien envía y quien recibe, para así evitar futuras quejas.
- Se realizarán mantenimientos periódicos a las unidades.
- Capacitaciones a los empleados del buen manejo de la mercancía.

3.3.7 EFICIENCIA

Eficiencia es la facultad de conseguir un resultado optimizando el uso de los recursos. También puede referirse a la realización de un trabajo en un periodo de tiempo más corto. Se puede decir que un proceso eficiente es aquel que se logra usando la menor cantidad de recursos y a su vez consigue un máximo de beneficios

La eficiencia es en pocas palabras, la comparación de lo que realmente se produce o realiza con lo que se puede lograr con el mismo consumo de recursos (dinero, tiempo, mano de obra, etc.)

Para el caso de Transportes María Cristabel vamos a tomar los datos que se tienen de las ventas del año 2020 y las ventas de los contratos esperados, también hay que considerar lo siguiente:

- Se poseen 3 camiones de 8 toneladas
- Según información brindada por los dueños se sabe que para un viaje en la zona central se usan 6 horas, para un viaje a occidente 8 horas y un viaje a oriente 10 horas.
- Horas laborales 10 horas diarias promedio

Por lo que:

Capacidad productiva zona central: $(10/6)*3 = 5$ viajes diarios

Capacidad productiva zona occidental: $(10/8)*3 = 3.75$ viajes diarios

Capacidad productiva zona oriental: $(10/10)*3 = 3$ viajes diarios

Haciendo un promedio de 4 viajes diarios aproximadamente un total de 120 viajes mensuales (asumiendo que se trabaja 30 días al mes)

Sin embargo, según los datos de la Tabla 19 tenemos las ganancias de 2020:

DESTINOS	Ganancias	Cantidad de viajes anuales	Cantidad de viajes mensuales
Viajes a occidente	15600	104	9
Viajes a la zona Central	10400	99	8
Viajes a Oriente	26000	140	12
TOTAL	52000	343	29

Con la siguiente formula calcularemos la eficiencia:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Producción real}}{\text{Producción estándar}} \times 100$$

$$\text{Eficiencia} = (29 \text{ viajes} / 120 \text{ viajes}) * 100 = 24\%$$

Por lo que se concluye que si se cuenta con la capacidad suficiente como para incrementar el volumen de producción y es real porque hay días que no tienen viajes de fletes ni de mudanzas.

El siguiente Calendario es de las órdenes del mes de junio 2021 con el cual se evidencia los días que pasan los camiones sin trabajar y con esto se justifica el dato obtenido anteriormente.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	1 Espumar Bodega San Miguel orden 330	2	3 Mudanza Oscar López Zona Central-	4 Capri Envío a Santa Ana camión 1 Orden	5	6
7	8 Espumar Envío a San Luis Talpa Orden 333	9 Olympia Envío a San Vicente Orden 334	10 Plastinsa Envío a Santa tecla Orden 335	11	12	13
14 Capri envío a Morazán Camión 1 v 2	15 Espumar Envío a La Unión camión 1, 2 v 3	16	17 Olympia Envío a Santa Ana Orden 334	18	19	20 Mudanza Concepción Romero Zona Central- orden 339
21 Plastinsa Envío a Santa tecla Orden 340	22 Espumar Envío a Chalatenango Orden 335	23	24 Olympia Envío a San Vicente Orden 336	25	26 Mudanza María Peña Zona Central-	27
28	29 Espumar Envío a La Libertad Orden 338	30				

Con lo anterior se propondrá un aumento del 25% anual de la eficiencia para así incrementar las ganancias.

3.3.8 LA DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

El objetivo de una correcta distribución en planta no es otro que el de encontrar la forma más ordenada de los equipos y áreas de trabajo para fabricar de la forma más económica y eficiente, al mismo tiempo que segura y satisfactoria para el personal que realiza el trabajo.

Para nuestro caso que es el servicio de transporte de carga terrestre se presenta la distribución en planta requerida.

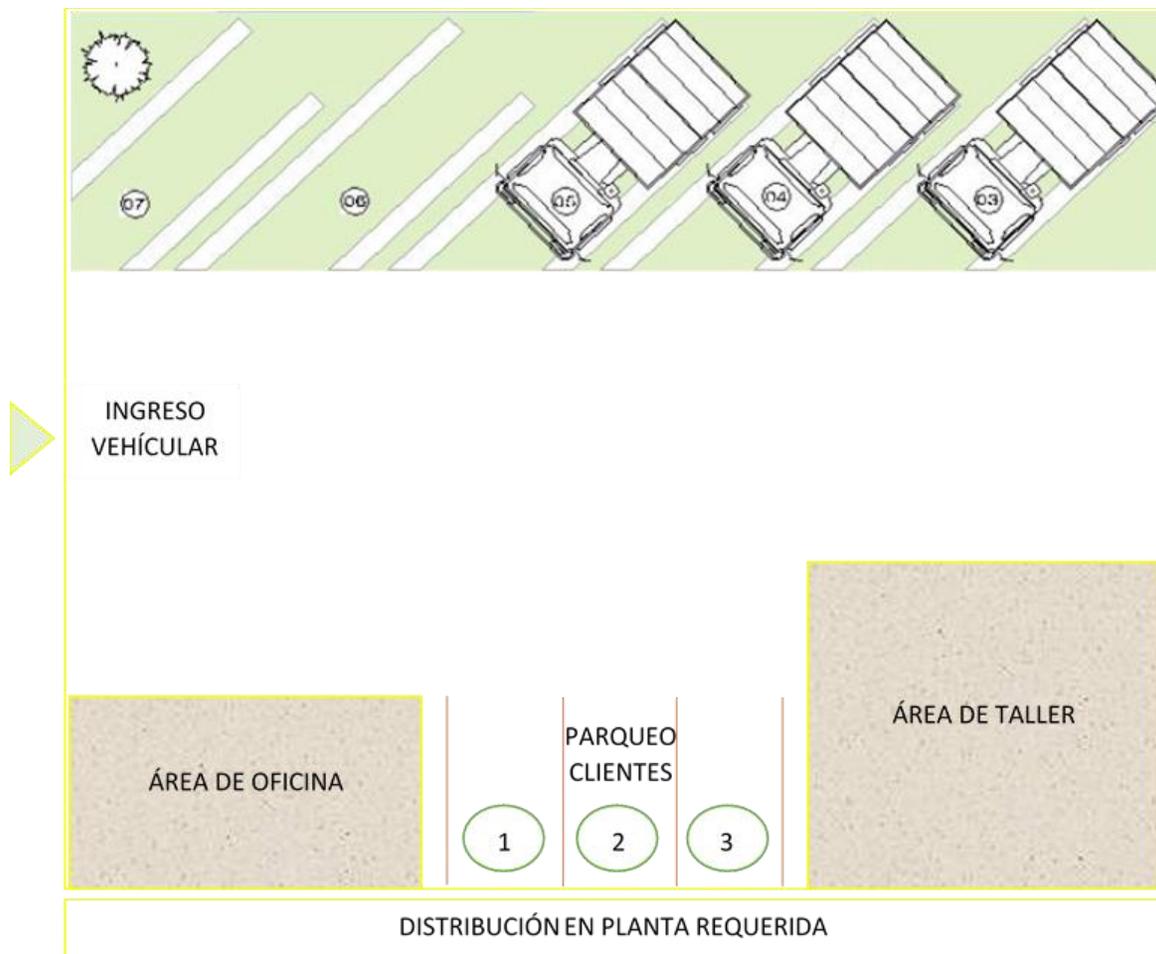


Ilustración 22. Diagrama de proceso de entrega de carga

Área total: 64 m²

Para un manejo interno de máximo 5 camiones de 8 Toneladas.

CAPÍTULO 4. ETAPA DE EVALUACIÓN

4.1 PLAN FINANCIERO O ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

El presente estudio tiene como fin realizar el plan financiero de la empresa de servicios de transportes de carga terrestre María Cristabel, en la ciudad de San Salvador, que permita tomar decisiones sobre las prioridades del negocio y el futuro de la empresa.

4.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1.1.1 Enunciado del problema

El presente trabajo se realiza en la empresa TRANSPORTES MARÍA CRISTABEL, situada en la ciudad de Santo Tomás, departamento de San Salvador, la cual ofrece servicios de transporte de carga pesada en todo el territorio nacional, atendiendo específicamente fletes y mudanzas.

La empresa, en su proyección hacia el crecimiento y como alternativa a la situación problemática que la afecta, ve la oportunidad de fortalecer áreas específicas internas. Actualmente cuenta con recursos limitados como su flota de transporte, carece de un departamento establecido de mercadeo que le de la publicidad que necesita para poder llegar a más clientes potenciales y necesita generar estrategias comerciales que le permitan dar un servicio eficiente a sus clientes, por lo que desea atraer inversionistas o buscar en las entidades financieras algún tipo de financiación que le permitan fortalecer el capital de trabajo.

Cabe resaltar que, si bien la empresa cuenta con limitaciones, también cuenta con oportunidades y ventajas para su desarrollo, razón por la cual se realizan los análisis financieros necesarios que permitan establecer proyecciones con base a las necesidades de la misma, y de esta manera analizar su viabilidad.

4.1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo elaborar un plan financiero para la empresa Transportes María Cristabel para alcanzar el objetivo de incrementar sus ventas?

- ¿Cuál es la viabilidad financiera actual y el modus operandi de la empresa de servicio de transporte de carga Transportes María Cristabel?

4.1.2 OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO

- Analizar a la empresa de servicios de transporte de carga Transportes María Cristabel bajo un enfoque financiero que permita evaluar el proyecto de expansión a 5 años vista.
- Crear estrategias para mejorar las finanzas de la empresa.
- Determinar las inversiones que se deben realizar y como se recuperaran en el tiempo
- Planear las potenciales fuentes de financiamiento.

4.1.3 POLÍTICAS DETERMINADAS

- Crédito a clientes: Quedan de 15 a 30 días.
- Pagos mensuales de posibles préstamos.
- Pago a proveedores: El pago a proveedores se realizará todo el viernes de 8:00 a 11:00 a.m. por transferencia bancaria.

4.1.4 INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO

Las inversiones del proyecto se dividirán en dos tipos

- Inversión total inicial.
- Capital de trabajo.

La primera es necesaria para la instalación y la segunda para el respectivo funcionamiento al entrar en operaciones.

4.1.4.1 Inversiones fijas

Esta inversión fija considerada para Transportes María Cristabel comprende la adquisición de todos los activos tangibles e intangibles necesarios para incrementar las operaciones de la oficina, con excepción del capital de trabajo. Todas estas inversiones las podemos clasificar así:

Tabla 28. Tipo de inversiones fijas

Inversiones Fijas	Rubro
Tangibles	Camión
	Equipo
Intangibles	Tramitología
	Capacitaciones
	Administración

INVERSIONES FIJAS TANGIBLES

Se entiende por activo tangible (que se puede tocar) o fijo, los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, herramientas, etc.

- a) **CAMION:** Es el activo que se necesita para incrementar la capacidad de responder a las órdenes de los clientes y tiene que ser de 3 toneladas

Tabla 29. Área y costo de inmueble requerido para oficina

Especificaciones	Costo
Camión 3 toneladas	\$12,000.00 USD

Es de suma importancia poder justificar la compra de un cuarto camión basados en los contratos perdidos y no en la eficiencia actual.

Como vimos en el capitulo 3.3.7 de la eficiencia, actualmente se tiene una eficiencia del 24% y aparentemente hay recursos subutilizados pero debido a que la propuesta de valor va enfocada a aumentar las ventas de fletes a nuevos clientes y además se sabe que Espumar el cliente mas grande de transportes María Cristabel esta desde hace un tiempo queriendo dar mas trabajo a la empresa ya que tienen casi fijo los días lunes para entregas de ellos pero no dan abasto a veces para suplir dicha demanda es por esto que se ha considerado la compra del otro camión, para así incrementar los ingresos fijos que se tienen con Espumar y a la vez lograr captación de más clientes.

- b) **EQUIPO ADMINISTRATIVO/OPERATIVO:** El equipo que se utilizará en la operación de las mudanzas y fletes de Transportes María Cristabel específicamente los escáner e impresoras de códigos de barras para registro y procesamiento de información y además como apoyo para que la venta de los servicios se lleve a cabo y que sin su aporte no sería posible llevar un control adecuado de las órdenes.

Tabla 30. Costos administrativos

Item	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Costo total
Escáner	Escáner de códigos de barra	4	\$125.00	\$500.00
Impresora	Impresora de códigos de barra	4	\$140.00	\$560.00
Rollos	Rollos de papel para imprimir códigos	16	\$30.00	\$480.00
TOTAL DE COSTOS ADMINISTRATIVOS (USD)				\$1,540.00

INVERSIONES FIJAS INTANGIBLES

- c) **TRAMITOLOGÍA:** Incluye todos los gastos derivados de los trámites requeridos por las instituciones gubernamentales para legalizar la empresa, es decir todo lo que la empresa necesita para que pueda desarrollarse legalmente. Se incluyen en este rubro los gastos legales, notariales y los impuestos asignados para la formación de la empresa. Los costos requeridos para la legalización de una empresa (según la charla del módulo V sobre propiedad Intelectual) comprenden:

Tabla 31. Costos tramitología

Trámites Legales	Cantidad	Total
Escritura de empresa	1	\$500
Registro en Alcaldía	1	\$20
Inscripción en DIGESTYC	1	\$10
Obtención de la matrícula de comercio	1	\$228.57
Legalización de libros contables	1	\$300
Inscripción de ISSS, AFP Ministerio de Trabajo	1	-
Obtención de registro de marca	1	\$100
TOTAL		\$1,158.57
TOTAL CON APOYO DE CONAMYPE		\$228.57

Sin embargo, se ha consultado a CONAMYPE y al solicitar apoyo, ellos pueden absorber los costos de toda la tramitología, por lo que lo único que se tendría que pagar es la obtención de la matrícula de comercio que al final corresponde a la publicación de la marca en los diarios oficiales por un promedio de \$228.57⁴

- d) **CAPACITACIONES PARA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:** Este apartado incluye las inversiones necesarias para capacitar al personal en el correcto uso del procedimiento de aseguramiento de calidad para Transporte María Cristabel. Esto permitirá garantizar la entrega de la mercancía que satisfagan los deseos de los consumidores. Las capacitaciones serán impartidas una sola vez, después queda en la administración la facultad de impartirlas en las ocasiones que se estimen necesarias, se hará por sesiones virtuales y los temas pueden variar según la necesidad.

⁴ CONAMYPE. (2021). ASISTENCIA MICROEMPRESAS. Junio, de CONAMYPE Sitio web: <https://www.conamype.gob.sv/servicios/servicios-en-linea/>

Tabla 32. Costos capacitaciones

Capacitación	Cantidad	Total
Logística de comercialización de productos	1	\$35.00
Como vender en redes sociales ⁵	1	\$35.00
TOTAL		\$70.00

CONSOLIDADO DE INVERSIÓN INICIAL

Tabla 33. Consolidada inversión inicial total

Tipo de Inversión	Total
Inversión Fija Tangible	\$13,500.00
Inversión Fija Intangible	\$298.57
TOTAL INVERSION INICIAL	\$13,838.57

Sin embargo, el préstamo que se solicitará será de \$14,000 USD en efecto de los descuentos de otorgamiento que realizan las financieras por lo que ese será el monto a manejar en adelante y con esto si se logrará el objetivo de sostener el incremento de ventas en un 25% anual.

4.1.5 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo está representado por el capital adicional a la inversión fija que debe tener la empresa para que comience a funcionar, permitiéndose financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo.

Tabla 34. Capital de trabajo mensual

Capital de Trabajo 1 mes	
Camiones	\$ 2,001.22

⁵ INSAFORP. (2021). CAPACITATE EN LINEA. Junio, de INSAFORP Sitio web: <http://insaforp.org.sv/index.php/135-2018/785-capacitate-en-linea-completamente-sin-costo>

Capital de Trabajo 1 mes	
Salarios	\$ 2,848.00
Suministro de luz, agua y telefonía	\$ 89.00
Suministros de Sanitización	\$ 30.87
Insumos en Área Administrativa	\$ 1,008.94
Publicidad y Promoción	\$ 120.00
Capital de Trabajo	\$ 6,098.03

Tabla 35. Capital de trabajo anual

Capital de Trabajo 1 año	
Camiones	\$ 24,014.62
Salarios	\$ 34,176.00
Suministro de la Planta de luz, agua y telefonía.	\$ 1,068.00
Suministros de Sanitización	\$ 370.44
Insumos en Área Administrativa	\$ 12,107.27
Publicidad y Promoción	\$ 1,440.00
Capital de Trabajo	\$ 73,176.33

- Consideraciones:
- El servicio de agua potable será abastecido por la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) con el costo del pliego tarifario comercial.
- El consumo de energía eléctrica es uno de los servicios que más demandará la oficina, debido a los equipos que intervienen en el proceso productivo por lo que se calculó con un estimado de 6 luminarias ahorradoras, el consumo promedio de las computadoras e impresoras para así llegar al total de \$50 mensuales.
- Los servicios de internet y telefonía se refieren al consumo del servicio de internet y telefónico para contactar a socios, clientes y proveedores que interactúan con la

empresa por lo que se hace necesario contar con estos servicios en área administrativa con un plan Internet 20 megas Claro video incluido Línea fija para un total de \$25 mensuales.

- Suministros de limpieza como jabón, papel higiénico entre otras con un presupuesto de \$30.87.
- Suministros de protección personal se refiere a los que se ocupan para evitar la transmisión del COVID 19 y se le ha dado un presupuesto de \$60 mensuales
- Publicidad y promoción se refiere al presupuesto que se le asignará para montar campañas publicitarias.
- Los salarios que se deben cancelar de caja chica por eso se incluyen en esta sección.

4.1.6 FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA INVERSIÓN INICIAL

Un Financiamiento o Crédito Financiero es la cantidad de dinero, con un límite fijado, que una entidad pone a disposición de un cliente.

Un financiamiento será favorable cuando se hace bajo las siguientes condiciones:

- Lograr el mayor plazo posible, porque en un proyecto el flujo de caja tiene mayor impacto que la tasa de interés que se paga.
- Preferir un financiamiento con tasa de interés fija, la cual reduce los riesgos por inflación, devaluación y recesión.
- Reducir los riesgos de financiamiento, debido a incumplimiento de pago de amortizaciones y el consecuente recargo para los costos

4.1.6.1 Fuentes externas

Sus fuentes son las más interesantes puesto que con ellas se introduce el concepto de endeudamiento. Se acude a un financiamiento externo cuando las empresas no pueden afrontar una inversión mediante sus propios recursos, pero, sin embargo, el proyecto parece suficientemente rendidor como para justificar el costo de la financiación (es decir, los intereses), y además generar utilidades para la organización.

Proveedoras: Esta fuente es la más común. Generada mediante la adquisición o compra de bienes y servicios que la empresa utiliza para sus operaciones a corto y largo plazo. El monto del crédito está en función de la demanda del bien o servicio de mercado.

Créditos bancarios: Las principales operaciones crediticias, que son ofrecidas por las instituciones bancarias de acuerdo con su clasificación son a corto y a largo plazo. En lo que respecta al financiamiento tradicional vía deuda, cabe destacar principalmente a los Bancos, que es una fuente tanto de corto como largo plazo que se basa en la existencia de flujos de caja y garantías reales del negocio o de sus socios para llevar a cabo el financiamiento.

Formas de CRÉDITOS:

- Líneas de crédito

- Créditos comerciales
- Descuentos o factoring
- Cartas de Crédito
- Leasing

Se elegirá la opción de **créditos bancarios**.

A continuación, se presenta un cuadro con la información de las diferentes instituciones financieras, su línea de créditos para actividades productivas:

Tabla 36. Información de las instituciones financieras

Institución Financiera	Banco Agrícola	Banco Industrial	FIREEMPRESA
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Balance General y Estados de Pérdidas y Ganancias con sus respectivos anexos de los últimos 3 ejercicios y, si fuera posible, por lo menos los 2 últimos ejercicios. Así como Balance de Comprobación reciente, para los que están obligados a llevar Contabilidad conforme a la ley, los que deberán estar debidamente auditados en lo posible o firmados por un contador y su propietario - • Constancia de Sueldo • DUI y NIT de persona natural • Solicitud de crédito Formas de Pago Cuotas mensuales de capital e intereses de acuerdo al flujo de los ingresos del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de crédito. • Constancia de sueldo • Copia de DUI y NIT • Copia de declaración de renta del último periodo. • Copia de Recibo de algún servicio, contratado de su domicilio. • Copia de ultimas 6 declaraciones de IVA (en el caso de ser profesional independiente) • Estados financieros de los últimos 2 años (en el caso de tener negocio propio) • Copia de Declaración de Renta de los últimos 2 años (en el caso de tener negocio propio) • Copia de Declaración de IVA de los últimos 2 años (en el caso de tener negocio propio) • Copia de tarjeta de Registro Fiscal. (en el caso de tener negocio propio) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser afectadas por la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19. • Estar inscrito en el Registro de Personas elegibles para acceder a los créditos. • Que tengan al menos un crédito vigente en el sistema financiero nacional y/o sistema financiero cooperativo y/o sociedades de ahorro y crédito. • Poseer buena categoría de riesgo crediticio A o B o su equivalente en días mora al 29 de febrero de 2020

Institución Financiera	Banco Agrícola	Banco Industrial	FIREEMPRESA
Monto Máximo	\$ 50,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Tasa Efectiva	22%	16.85%	3%
Plazo Máximo	10 años	5 años	10 años
Beneficios adicionales			<ul style="list-style-type: none"> • 1 año de gracia • Sin garantía

La opción que se selecciona es la de FIREEMPRESA ya que es la que tiene la cuota más baja y los mejores beneficios y el rubro califica por haberse visto afectado por la pandemia.

4.1.7 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

4.1.7.1 Estimación de ingresos

Para calcular los ingresos esperados se retoman las proyecciones de la eficiencia vista anteriormente y de los datos que se tienen en el registro donde se sabe que se hacen aproximadamente 32 viajes mensuales y de esos el 50% es a la zona oriental, el 30% a la zona occidental y el 20% a la zona central. Se estimaron para 5 años a futuro, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 37. Ventas esperadas de la empresa a 5 años

Ventas Esperadas Transportes María Cristabel						
Productos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Viajes a Occidente	115	144	187	252	353	512
Viaje a la zona Central	77	96	125	169	236	343
Viajes a Oriente	192	240	312	421	590	855
Total de Ingresos Por Año	384	480	624	842	1179	1710

Se sabe que el máximo de viajes que se pueden hacer en el mes son 120 por lo que se ha estimado un crecimiento del 25% para el primer año y luego un incremento de 5% anual hasta llegar al 40% de crecimiento es un buen inicio para mejorar las ganancias.

Tabla 38. Resumen de ingresos esperados por ventas realizadas a 5 años

Ingresos Esperados Transportes María Cristabel							
Productos	Precio promedio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Viajes a occidente	\$ 149.50	\$17,192.50	\$21,528.00	\$27,956.50	\$37,674.00	\$52,773.50	\$76,544.00
Viajes a la zona Central	\$ 105.00	\$8,085.00	\$10,080.00	\$13,125.00	\$17,745.00	\$24,780.00	\$36,015.00
Viajes a Oriente	\$ 186.00	\$35,712.00	\$44,640.00	\$58,032.00	\$78,306.00	\$109,740.00	\$159,030.00
Total de Ingresos Por Año		\$ 60,989.50	\$ 76,248.00	\$ 99,113.50	\$ 133,725.00	\$ 187,293.50	\$ 271,589.00

Estas serían las ventas esperadas luego de implementar todas las mejoras propuestas.

4.1.7.2 Estimación de egresos

Para la estimación de los costos futuros, se toman los siguientes apartados como costos de producción:

MATERIA PRIMA

Según los datos proporcionados por los dueños estos son los ítems que se consideran en un viaje y se calculan de acuerdo con el porcentaje de utilización, luego se multiplican por el precio promedio de cada zona, estos datos son mensuales.

Tabla 39. Egresos por materia prima por mes

Materia Prima	Porcentaje del precio	Zona Occidental	Zona central	Zona Oriental
Gasolina	30%	\$44.85	\$31.50	\$55.80
Aceite	1%	\$1.50	\$1.05	\$1.86
Refrigerante	0.50%	\$0.75	\$0.53	\$0.93
Suma	100%	\$47.09	\$33.08	\$58.59

Tabla 40. Estimación de costos materia prima a 5 años

Estimación de costos de Materia Prima					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Viajes Occidente	\$6,769.55	\$8,800.41	\$11,880.55	\$16,632.78	\$24,117.53
Viaje Zona Central	\$3,183.47	\$4,138.51	\$5,586.99	\$7,821.78	\$11,341.58
Viaje a Occidente	\$14,061.60	\$18,280.08	\$24,678.11	\$34,549.35	\$50,096.56
Total	\$24,014.62	\$31,219.00	\$42,145.65	\$59,003.91	\$85,555.67

MANO DE OBRA

Tabla 41. Estimación de costos mano de obra a 5 años

Estimación de Costos de Mano de Obra					
Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Motoristas, ayudantes y mecánico	\$34,176.00	\$34,176.00	\$34,176.00	\$34,176.00	\$34,176.00

CAPACITACIONES

Tabla 42. Estimación de costos capacitaciones a 5 años

Estimación de Costos de Capacitaciones					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Anual (con incremento anual del 5%)	\$70.00	\$73.50	\$77.18	\$81.03	\$85.09

SUMINISTROS DE SANITIZACIÓN

Tabla 43. Estimación de costos suministros de sanitización a 5 años

Estimación de Costos de Suministros de sanitización					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Anual (Con incremento de 5% anual)	\$370.44	\$388.96	\$408.41	\$428.83	\$450.27

DEPRECIACIÓN DE CAMIONES

Tabla 44. Estimación de costos por depreciación a 5 años con Método de Línea Recta

Estimación de Depreciación					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Anual	\$3,945.27	\$3,945.27	\$3,945.27	\$3,945.27	\$3,945.27

RESUMEN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

Tabla 45. Estimación de costos de producción a 5 años

Estimación de Costos de Producción					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima	\$24,014.62	\$31,219.00	\$42,145.65	\$59,003.91	\$85,555.67
Mano de Obra	\$34,176.00	\$34,176.00	\$34,176.00	\$34,176.00	\$34,176.00
Capacitaciones	\$70.00	\$73.50	\$77.18	\$81.03	\$85.09
Equipo de Sanitización	\$370.44	\$388.96	\$408.41	\$428.83	\$450.27
Depreciación	\$3,840.00	\$3,840.00	\$3,840.00	\$3,840.00	\$3,840.00
Total	\$62,471.06	\$69,697.46	\$80,647.24	\$97,529.77	\$124,107.03

COSTOS DE ADMINISTRACIÓN

Se toma como base los salarios antes expuestos en el trabajo, y con un incremento de 5% anual en el consumo de energía y telefonía.

Tabla 46. Estimación de costos de administración a 5 años

Estimación de Costos de Administración					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario de Personal	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
Consumo de Energía y telefonía	\$1,068.00	\$1,121.40	\$1,177.47	\$1,236.34	\$1,298.16
Depreciación	\$105.27	\$105.27	\$105.27	\$105.27	\$105.27
TOTAL	\$13,173.27	\$13,226.67	\$13,282.74	\$13,341.62	\$13,403.43

COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN

Igualmente se estima un incremento del 5% anual en el presupuesto que se puede ocupar en este apartado.

Tabla 47. Estimación de costos de comercialización a 5 años

Estimación de Comercialización					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	\$ 1,440.00	\$ 1,512.00	\$ 1,587.60	\$ 1,666.98	\$ 1,750.33
TOTAL	\$ 1,440.00	\$ 1,512.00	\$ 1,587.60	\$ 1,666.98	\$ 1,750.33

COSTOS FINANCIEROS

Se debe conocer que, aunque la propuesta seleccionada da un año de gracia, la cuota se ha incluido para así poder recuperar más rápido la inversión. para el año 1 no se toma la cuota anual de \$1,944 ya que el primer año es de gracia y solo se toma en cuenta el préstamo que se debe actualmente por un camión la cual dicha cuota es de \$2,400 anuales y solo quedan dos años por pagar es por eso que el año 2 tiene un monto mayor.

Tabla 48. Detalles del financiamiento a realizar

Préstamo a realizar					
Monto a Financiar	\$ 14,000.00	Tasa Efectiva			3%
Cuota para pagar (Mensual)	\$ 252.00	Plazo (Años)			5
Cuota para pagar (Anual)	\$ 3,024.00	1 año de gracia para pagar			No se tomará beneficio
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiamiento	\$ 3,024.00	\$3,024.00	\$ 3,024.00	\$ 3,024.00	\$3,024.00

Tabla 49. Resumen de egresos esperados a 5 años

Egresos esperados para Transportes María Cristabel					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Producción	\$ 62,471.06	\$ 69,697.46	\$ 80,647.24	\$ 97,529.77	\$ 124,107.03
Costos de Administración	\$ 13,173.27	\$ 13,226.67	\$ 13,282.74	\$ 13,341.62	\$ 13,403.43
Costos de Comercialización	\$ 1,440.00	\$ 1,512.00	\$ 1,587.60	\$ 1,666.98	\$ 1,750.33
Costos Financieros	\$ 3,024.00	\$ 3,024.00	\$ 3,024.00	\$ 3,024.00	\$ 3,024.00
Total	\$ 80,108.33	\$ 87,460.13	\$ 98,541.58	\$ 115,562.37	\$ 142,284.79

4.1.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de equilibrio permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costes totales o, en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costes fijos y los costes variables.

Para determinar el punto de equilibrio se deben conocer los costos fijos y costos variables de la empresa; entendiendo los costos variables aquellos que están directamente relacionados

con la manufactura de un producto y que varían con el nivel de producción y que permanece constante para un rango relevante de actividades productivas.

Las fórmulas empleadas en la determinación del punto de equilibrio en unidades son las siguientes:

Para conocer la cantidad de unidades necesarias a vender:

$$\text{Nivel M\u00ednimo de unidades a vender} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{precio de venta} - \text{costo variable unitario}}$$

Para conocer los ingresos monetarios a generar:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\left(1 - \left(\frac{\text{Costo variable Unitario}}{\text{Precio de venta Unitario}}\right)\right)}$$

Con esto tenemos lo siguiente:

Tabla 50. Detalle de precio de venta por zona

Precio de venta	
Occidente	\$ 149.50
Central	\$ 105.00
Oriente	\$ 186.00

Se sabe que los costos variables son los mayores en este rubro y representan el 70% del precio de venta.

Tabla 51. Detalle de costo variable unitario

Costo Variable Unitario	
Occidente	\$ 104.65
Central	\$ 73.50
Oriente	\$ 130.20

Se determinarán los puntos de equilibrio para cada zona y luego según el porcentaje de la producción total que representan se sacará el punto de equilibrio total.

4.1.8.1 Punto de Equilibrio para servicios a zona occidental

Tabla 52. Punto de equilibrio para servicios a la zona occidental

Punto de equilibrio	
IT = CT	
$Pvu * Q = CF + Cvu * Q$	
Costo Fijo	\$ 15,920.91
Precio Venta Unitario	\$ 149.50
Costo Variable Unitario	\$ 104.65
Q	355 viajes
Costo Variable Total	\$ 37,148.80
Ingresos Totales	\$ 53,069.71

4.1.8.2 Punto de equilibrio para servicios a zona central

Tabla 53. . Punto de equilibrio para servicios a la zona central

Punto de equilibrio	
IT = CT	
$Pvu * Q = CF + Cvu * Q$	
Costo Fijo	\$ 10,613.94
Precio Venta Unitario	\$ 105.00
Costo Variable Unitario	\$ 73.50
Q	337
Costo Variable Total	\$ 24,765.87
Ingresos Totales	\$ 35,379.81

4.1.8.3 Punto de equilibrio para servicios a zona oriental

Tabla 54. Punto de equilibrio para servicios a la zona oriental

Punto de equilibrio	
IT = CT	
Pvu * Q = CF + Cvu * Q	
Costo Fijo	\$ 26,534.86
Precio Venta Unitario	\$ 186.00
Costo Variable Unitario	\$ 130.20
Q	476
Costo Variable Total	\$ 61,914.66
Ingresos Totales	\$ 88,449.52

4.1.8.4 PUNTO DE EQUILIBRIO TOTAL

Tabla 55. Punto de equilibrio total

Punto de equilibrio	Porcentaje de producción	Cantidad de Viajes
PE1	30%	106
PE2	20%	67
PE3	50%	238
Total	100%	412

Si vemos en el estimado de ventas se tiene que esta cantidad de viajes se obtendrán en un total de **10.3 meses**

4.1.9 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Los estados financieros reflejan la situación financiera, económica, habilidad para generar efectivo y el valor de las aportaciones por medio de las transacciones y otros sucesos, agrupándolos en grandes categorías de acuerdo con sus características económicas.

Los estados financieros proforma son aquellos estados financieros futuros de la empresa, proyectados a lo largo del horizonte del proyecto; los cuales pueden ser proyectados para el número de años deseados; sin embargo, el riesgo del error al proyectar se aumenta conforme aumenta el tiempo de proyección.

Los estados financieros proforma que se realizarán para efectos de análisis son:

- Estado de Flujo de Efectivo
- Estado de Resultados
- Balance General

4.1.9.1 Flujo de efectivo

Tabla 56. Flujo de efectivo de la empresa

Flujo de Efectivo Transportes María Cristabel						
Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas						
(+) Ingreso por ventas		\$ 77,311.41	\$ 99,107.94	\$ 133,795.72	\$ 187,314.00	\$ 271,605.30
(+) Ingreso por Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de ingresos	\$ -	\$ 77,311.41	\$ 99,107.94	\$ 133,795.72	\$ 187,314.00	\$ 271,605.30
Salidas						
(-) Costos de Producción	\$ -	\$ 62,471.06	\$ 69,697.46	\$ 80,647.24	\$ 97,529.77	\$ 124,107.03
Materia Prima		\$24,014.62	\$31,219.00	\$42,145.65	\$59,003.91	\$85,555.67
Mano de Obra		\$34,176.00	\$34,176.00	\$34,176.00	\$34,176.00	\$34,176.00
Capacitaciones		\$70.00	\$73.50	\$77.18	\$81.03	\$85.09
Equipo de Sanitización		\$370.44	\$388.96	\$408.41	\$428.83	\$450.27
Depreciación		\$3,840.00	\$3,840.00	\$3,840.00	\$3,840.00	\$3,840.00
(=) Utilidad Bruta	\$ -	\$ 14,840.35	\$ 29,410.48	\$ 53,148.48	\$ 89,784.23	\$ 147,498.27

Flujo de Efectivo Transportes María Cristabel						
(-) Costos Administrativos	\$ -	\$ 13,173.27	\$ 13,226.67	\$ 13,282.74	\$ 13,341.62	\$ 13,403.43
Salario de Personal		\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
Consumo de Energía y telefonía		\$1,068.00	\$1,121.40	\$1,177.47	\$1,236.34	\$1,298.16
Depreciación		\$105.27	\$105.27	\$105.27	\$105.27	\$105.27
(-) Costos de comercialización	\$ -	\$ 1,440.00	\$ 1,512.00	\$ 1,587.60	\$ 1,666.98	\$ 1,750.33
Medios Impresos		\$ 1,440.00	\$ 1,512.00	\$ 1,587.60	\$ 1,666.98	\$ 1,750.33
Medios Digitales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Operativa	\$ -	\$ 227.08	\$ 14,671.80	\$ 38,278.14	\$ 74,775.63	\$ 132,344.51
(-) Costos Financieros		\$ 383.95	\$ 303.80	\$ 221.23	\$ 136.13	\$ 48.47
Intereses		\$ 383.95	\$ 303.80	\$ 221.23	\$ 136.13	\$ 3,024.00
(=) Utilidad neta antes de impuesto	\$ -	\$ (156.87)	\$ 14,368.00	\$ 38,056.91	\$ 74,639.50	\$ 132,296.04
(-) Impuesto sobre la renta	\$ -	\$ (47.06)	\$ 4,310.40	\$ 11,417.07	\$ 22,391.85	\$ 39,688.81
(=) Utilidad Después de Impuestos	\$ -	\$ (109.81)	\$ 10,057.60	\$ 26,639.84	\$ 52,247.65	\$ 92,607.23
(+) Depreciaciones		\$357.02	\$357.02	\$357.02	\$357.02	\$357.02
(-) Capital		\$ 2,634.77	\$ 2,714.92	\$ 2,797.49	\$ 2,882.59	\$ 2,970.25
(=) Flujo de efectivo	\$ -	\$ (2,387.56)	\$ 7,699.70	\$ 24,199.37	\$ 49,722.08	\$ 89,994.00
(+) Saldo de inicio de periodo	\$ 14,000.00	\$ 7,901.97	\$ 5,514.41	\$ 13,214.12	\$ 37,413.48	\$ 87,135.56
(=) Flujo neto de efectivo	\$ 14,000.00	\$ 5,514.41	\$ 13,214.12	\$ 37,413.48	\$ 87,135.56	\$ 177,129.56

4.1.9.2 Estado de resultados

Tabla 57. Estado de resultados de la empresa

Estado de Resultados Transportes María Cristabel					
Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 77,311.41	\$ 99,107.94	\$ 133,795.72	\$ 187,314.00	\$271,605.30
(-) Costo de Producción	\$62,471.06	\$69,697.46	\$80,647.24	\$97,529.77	\$124,107.03
(=) Utilidad Bruta	\$ 14,840.35	\$ 29,410.48	\$ 53,148.48	\$ 89,784.23	\$147,498.27
(-) Gastos de Venta (comercialización)	\$ 1,440.00	\$ 1,512.00	\$ 1,587.60	\$ 1,666.98	\$ 1,750.33
(-) Gastos de Administración	\$13,173.27	\$13,226.67	\$13,282.74	\$13,341.62	\$13,403.43
(-) Gastos de Operación	\$ 14,613.27	\$ 14,738.67	\$ 14,870.34	\$ 15,008.60	\$ 15,153.76
(=) Utilidad de Operación	\$ 227.08	\$ 14,671.80	\$ 38,278.14	\$ 74,775.63	\$132,344.51
(-) Costos de Financieros	\$ 383.95	\$ 303.80	\$ 221.23	\$ 136.13	\$ 48.47
(=) Utilidad antes de Impuestos (UAI)	\$ (156.87)	\$ 14,368.00	\$ 38,056.91	\$ 74,639.50	\$132,296.04
(-) Impuesto Sobre la Renta (ISR)	\$ (47.06)	\$ 4,310.40	\$ 11,417.07	\$ 22,391.85	\$ 39,688.81
(=) Utilidad Después de impuestos (UDI)	\$ (109.81)	\$ 10,057.60	\$ 26,639.84	\$ 52,247.65	\$ 92,607.23
(+) Depreciaciones	\$357.02	\$357.02	\$357.02	\$357.02	\$357.02
(-) Pago de capital	\$ 2,634.77	\$ 2,714.92	\$ 2,797.49	\$ 2,882.59	\$ 2,970.25
(=) Flujo de efectivo	\$ (2,387.56)	\$ 7,699.70	\$ 24,199.37	\$ 49,722.08	\$ 89,994.00

4.1.9.3 Balance general

Tabla 58. Balance general de la empresa para 5 años

Balance General			
Balance General Año 1			
Activos		Pasivos	
Caja	\$ 14,000.00	Proveedores	\$ 1,000.00
Banco	\$ 2,000.00	Documentos por pagar	\$ 80,108.33
Deudores diversos	\$ 80,108.33		
Camiones	\$ 38,050.91	Total Pasivo	\$ 81,108.33
		Pasivos y Patrimonio	
		Prestamos	\$ 14,000.00
		Capital socios	\$ 38,050.91
		Utilidades	\$ 1,000.00
Total	\$ 134,159.24	Total Patrimonio	\$ 53,050.91
Total de Activos	\$ 134,159.24	Total Pasivo + Patrimonio	\$ 134,159.24
Balance General Año 2			
Activos		Pasivos	
Caja	\$ 7,901.97	Proveedores	\$ 2,300.00
Banco	\$ 5,374.03	Documentos por pagar	\$ 79,558.16
Deudores diversos	\$ 87,460.13		
Camiones	\$ 32,116.36	Total Pasivo	\$ 81,858.16
		Pasivos y Patrimonio	
		Prestamos	\$ 10,976.00
		Capital socios	\$ 32,116.36
		Utilidades	\$ 7,901.97
Total	\$ 132,852.50	Total Patrimonio	\$ 50,994.34
Total de Activos	\$ 132,852.50	Total Pasivo + Patrimonio	\$ 132,852.50
Balance General Año 3			
Activos		Pasivos	
Caja	\$ 5,514.41	Proveedores	\$ 2,000.00
Banco	\$ 4,437.59	Documentos por pagar	\$ 85,327.47
Deudores diversos	\$ 98,541.58		

Balance General			
Camiones	\$ 26,880.00	Total Pasivo	\$ 87,327.47
		Pasivo a largo plazo	
		Prestamos	\$ 7,952.00
		Capital socios	\$ 26,880.00
		Utilidades	\$ 13,214.12
Total	\$ 135,373.58	Total Patrimonio	\$ 48,046.12
Total de Activos	\$ 135,373.58	Total Pasivo + Patrimonio	\$ 135,373.58
Balance General Año 4			
Activos		Pasivos	
Caja	\$ 13,214.12	Proveedores	\$ 2,000.00
Banco	\$ 2,000.00	Documentos por pagar	\$ 86,435.00
Deudores diversos	\$ 115,562.37		
Camiones	\$ 22,341.82	Total Pasivo	\$ 88,435.00
		Pasivo a largo plazo	
		Prestamos	\$ 4,928.00
		Capital socios	\$ 22,341.82
		Utilidades	\$ 37,413.48
Total	\$ 153,118.30	Total Patrimonio	\$ 64,683.30
Total de Activos	\$ 153,118.30	Total Pasivo + Patrimonio	\$ 153,118.30
Balance General Año 5			
Activos		Pasivos	
Caja	\$ 37,413.48	Proveedores	\$ 2,000.00
Banco	\$ 2,000.00	Documentos por pagar	\$ 90,658.73
Deudores diversos	\$ 142,284.79		
Camiones	\$ 18,501.82	Total Pasivo	\$ 92,658.73
		Pasivo a largo plazo	
		Prestamos	\$ 1,904.00
		Capital socios	\$ 18,501.82
		Utilidades	\$ 87,135.56
Total	\$ 200,200.09	Total Patrimonio	\$ 107,541.38
Total de Activos	\$ 200,200.09	Total Pasivo + Patrimonio	\$ 200,200.11

4.1.10 EVALUACIÓN ECONÓMICA

En este apartado se realiza una evaluación económica al proyecto propuesto a la empresa de Transporte de carga María Cristabel la cual mostrar un panorama acerca si vale la pena realizar esta inversión, sin importar la manera en cómo se obtengan, se paguen y se distribuyan los recursos financieros.

4.1.10.1 Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

Para poder invertir en proyecto, se hace necesario establecer parámetros de aceptación para los potenciales dueños ante las posibilidades de éxito o fracaso de invertir en el proyecto, lo cual se plasma a través de la aplicación de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno del proyecto. Que representa el costo de oportunidad que tiene el Capital a invertir

Para determinar la TMAR se hace uso de una fórmula sencilla en donde se involucran, el premio al riesgo al inversionista y la tasa de inflación en el país, como se muestra en la fórmula:

$$TMAR = \text{Indice inflacionario} + \text{Premio al Riesgo}$$

Según los datos de la Superintendencia de El Salvador los Fondos de Inversión a mediano plazo al 31 de julio de 2021 tienen un rendimiento promedio del 5%⁶ por lo que este valor será el premio al riesgo que se tomará.

Y para la tasa de inflación según datos del BCR se alcanzará el 3,56% por lo que para el cálculo será:

$$TMAR = I + R = 5 + 3.56$$

$$TMAR = 8.56\%$$

4.1.10.2 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto se define como el valor obtenido en el presente del proyecto y se elabora actualizando para cada año por separado las entradas y salidas de efectivo que acontecen durante la vida del mismo a una tasa de interés fija determinada. Esta también incluye las inversiones las cuales deben ser tomadas del flujo neto de ingresos y egresos. La tasa de actualización o descuento es igual a la Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento, TMAR.

La tasa que se utilizara para descontar los flujos de fondos es la rentabilidad mínima aceptable (TMAR), por debajo de la cual la inversión no debe llevarse a cabo.

⁶ Ver anexo V

Tabla 59. Flujo de efectivo de la empresa

Flujo de Efectivo Transporte María Cristabel					
Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Neto de Efectivo	\$(2,387.56)	\$7,699.70	\$24,199.37	\$49,722.08	\$89,994.00

Y realizando el cálculo en Excel se tiene que:

VAN	\$118,732.32
-----	--------------

Conclusión: Según el resultado obtenido para el VAN del proyecto, se puede concluir que el proyecto es aceptable desde el punto de vista de este criterio

Es de hacer notar que un resultado tan elevado a veces puede generar duda si es correcto o no pero para el rubro en el cual la empresa está es completamente aceptable ya que como se vio en la Tabla 19 en el historial de ventas anuales, las ganancias siempre han sido considerables y da un margen de utilidades bastante elevado lo que se observa en el flujo de caja.

4.1.10.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para el cálculo de la tasa interna de retorno se retomarán nuevamente los flujos de efectivo netos, también se retomará la TMAR = 8.56%. Hay que recordar que esta tasa es la que hace que el valor actual neto sea igual a cero. Para el cálculo de esta se utilizó la herramienta de Excel, la cual nos dio como resultado lo siguiente

TIR	82%
-----	-----

Como la TIR > TMAR el proyecto se acepta para ser realizado. Esta aparente alta rentabilidad puede deberse a que actualmente no se tiene deudas por parte de la empresa Amorcito Box, y no se asumió ninguna en este análisis.

4.1.10.4 Razón Beneficio/Costo (B/C)

Esta razón lo que busca es conocer el rendimiento de la inversión es decir que por cada dólar que se invierta en el proyecto cuantos se estará ganando, para lo cual se utiliza Excel:

B/C	7.97
-----	------

4.1.11 EVALUACIÓN FINANCIERA

Las razones financieras son las relaciones de magnitud que hay entre dos cifras que se comparan entre sí, y se denominan financieras porque se utilizan las diversas cuentas de los estados financieros principales, los cuales se pueden comparar entre distintos periodos y con empresas que pertenecen a la rama del giro de la empresa estudiada.

4.1.11.1 Tiempo de Recuperación de la Inversión (TRI)

Mediante este método de evaluación se determina el plazo necesario (tiempo) para recuperar la inversión que se realizó, en el proyecto con una tasa de interés cero.

Para el cálculo de dicho tiempo de recuperación se utilizará la siguiente fórmula:

$$TRI = Inversión Inicial / Utilidad Promedio$$

Al realizar el promedio de los flujos de efectivo se obtuvo un promedio de \$33,845.52 Sustituyendo:

TRI	0.41
-----	------

Es decir, un aproximado de 5 meses.

Conclusión: Con lo anterior se puede determinar que es un proyecto rentable para los socios.

4.1.1.2 Ratios financieros

Las ratios son herramientas que cualquier director financiero utiliza para analizar la situación de su empresa. Gracias al análisis de ratios se puede saber si una compañía se ha gestionado bien o mal. Se pueden hacer proyecciones económico-financieras bien fundamentadas para mejorar la toma de decisiones. Para el proyecto de Transportes María Cristabel se han determinado que los ratios a ser considerados son los siguientes:

Ratio Financiero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prueba Acida	1.57	4.12	12.12	26.73	58.33
Rotación de Activo Fijo	0.57	0.75	0.99	1.23	1.36
Rotación del Activo Total	0.57	0.75	0.99	1.23	1.36
Cobertura de intereses	-2.25	33.11	120.42	383.81	1722.93
ROA	-0.92%	10.82%	28.27%	48.99%	66.33%
ROE	-1.64%	19.16%	50.74%	99.52%	176.39%
Margen de utilidad	-1.62%	14.50%	28.44%	39.85%	48.71%

Prueba Ácida

La prueba ácida es un indicador que determina la capacidad de la empresa para generar flujos de efectivo en el corto plazo, excluyendo los inventarios.

Se supone que el resultado ideal sería la relación 1:1, un dólar que se debe y un dólar que se tiene para pagar, esto garantizaría el pago de la deuda a corto plazo y llenaría de confianza a cualquier acreedor.

Vemos que el resultado para la empresa de más de 1 por lo que se aprueba el proyecto ya que tiene la capacidad suficiente para generar flujos de efectivo en el corto plazo.

Rotación de activos

La rotación de activos es una ratio de actividad que mide el nivel de eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ingresos.

En el caso de nuestra empresa pues se tienen valores abajo del 1 lo que concuerda con el dato que veíamos en la eficiencia ya que hay días que no se tienen viajes sin embargo se ve que en se va teniendo una evolución positiva a lo largo de los 5 años por lo que significa que el proyecto es bueno.

Cobertura de Intereses

El ratio de cobertura de intereses es un cociente financiero basado en el endeudamiento de una empresa y que mide la capacidad que tiene una empresa para hacerse cargo a los intereses de la deuda que tiene.

En este caso, la empresa tiene capacidad para hacerse cargo de los intereses de la empresa, ya que, los beneficios son superiores a esto vemos que el año 1 es de pérdidas, pero porque la inversión se empieza a recuperar después de los 10.3 meses, pero a partir del año 2 se puede ver que la empresa será muy capaz de pagar sus deudas

ROA y ROE

El ROA es fundamental, porque calcula la rentabilidad total de los activos de la empresa, es decir, es una ratio de rendimiento. Generalmente, para poder valorar una empresa como “rentable”, el ROA debe superar el 5%.

El ROE, se podría decir, que es un indicador que mide la eficiencia de una sociedad. Es decir, la cantidad de beneficio que puede ofrecer con los recursos que dispone.

Como vemos en el resultado de la diferencia del ROE y ROA el ROE es superior al ROA. Es decir, que parte del activo se ha financiado con deuda y, de esta forma, ha crecido la rentabilidad financiera por lo que es aceptable

Margen de Utilidad

El margen de beneficio neto compara los ingresos netos de una empresa con sus ventas totales. Esta relación se calcula dividiendo el ingreso neto, o el resultado final de una empresa, por las ventas netas. Esta fórmula mide la capacidad de una empresa para traducir las ventas en ganancias para los accionistas.

Y en el caso de la empresa podemos ver que es un crecimiento positivo por lo que se acepta el proyecto.

4.1.1.3 Análisis de sensibilidad

Un análisis de sensibilidad no hace otra cosa sino tratar de explicar algo que no existe, respondiendo a ese «qué pasaría si» respecto a nuestro proyecto de inversión y para el proyecto de Transportes María Cristabel vamos a evaluar los siguientes 2 escenarios

1. ¿Qué pasaría si vendiera un 10% más? Es decir, si ya se había pronosticado un incremento del primer año del 25% se calculará con el 35%

Flujo de Efectivo Transporte María Cristabel					
Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Neto de Efectivo	\$ (215.29)	\$ 15,449.49	\$ 40,188.78	\$ 80,121.70	\$ 146,095.12

Evaluación	Valor
TMAR	8.560%
VAN	\$198,900.56
TIR	116%
TRI	0.25
Inversión	\$ 14,000.00
B/C	14.02

Como resultado vemos un panorama mucho más alentador y próspero.

2. ¿Qué pasaría si vendiera 10% menos? Es decir, si ya se había pronosticado con un aumento positivo del 25% se hará con un 10% menos de lo actual

Flujo de Efectivo Transporte María Cristabel					
Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Neto de Efectivo	\$ (13,375.29)	\$(12,186.53)	\$ (9,556.06)	\$ (5,135.42)	\$ 1,710.74

Evaluación	Valor
TMAR	8.560%
VAN	(\$32,693.06)

Se puede ver que si las ventas bajan en comparación de lo que actualmente se tienen se tendrá pérdidas totales y ya no se justifica la inversión.

4.1.14 PLAN DE IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

Una implementación es la ejecución o puesta en marcha de una idea programada, ya sea, de una aplicación informática, un plan, modelo científico, diseño específico, estándar, algoritmo o política.

En el caso de nuestro plan de negocios se han determinado las siguientes actividades que hay que seguir y al final se plasmarán en un diagrama de Gantt:

- **Recolección de Documentación:** Se refiere a la recolección de los requisitos que pide el banco para ingresar el trámite.
- **Tramite Bancario:** Una vez se presentan los documentos se ingresa la solicitud de crédito y va hacia el análisis
- **Compra de Camion:** Autorizado el crédito se inicia la compra de la nueva unidad y los papeleos correspondientes.
- **Compra de impresoras:** Se realiza el pedido en línea para que pueda ser traído al país.
- **Capacitacion uso de impresoras:** Una vez recibidas las impresoras se le capacitará al personal como se usan y como se descargan los datos recolectados.
- **Implementar Campañas de Google:** Se contrata una publicidad en la plataforma de Google la cual estara activa por el tiempo que se estipule conveniente.
- **Implementar campañas de Facebook:** Se contrata una publicidad en la plataforma de Facebook la cual estara activa por el tiempo que se estipule conveniente.
- **Capacitacion general:** Se capacita al personal con los cursos en línea que se han propuesto para así mejorar el servicio al cliente
- **Lanzamiento del plan:** Una vez se concluye todo se pone en marcha las nuevas estrategias y se miden los resultados.

CONCLUSIONES

- Al desarrollar el plan de negocios se ha sido realista en cuanto a la estimación de ventas se han considerado los gastos y las ganancias que se esperan generar mensual y anualmente y se ha demostrado que los objetivos son realistas y alcanzables.
- A través de la compra de un nuevo camión se logrará incrementar la eficiencia y así se podrán aumentar los ingresos en un 25% el primer año.
- Por medio de la ejecución de herramientas como el Design Thinking se determinó que la mejor innovación que nos ayudará a mejorar la calidad del servicio es la implementación de los escaneos de la carga que se transporta ya que actualmente la competencia no ofrece dicho servicio.
- A través del Marketing Digital se han sugerido nuevas formas de promocionar la empresa de transportes María Cristabel porque se ha determinado que es una oportunidad que se debe aprovechar para el crecimiento de las ventas ya que las redes sociales no se explotan actualmente y existen opciones como campañas de Facebook o anuncios de Google Ads que nos pueden ayudar a posicionar la marca.
- El uso de software de edición y diseño Adobe Ilustrador ha servido para proponer una actualización del logo de la empresa y para generar afiches promocionales para impulsar la publicidad.

RECOMENDACIONES

- El presente plan de negocios para la Empresa de Transportes María Cristabel ha sido evaluado con una tasa de premio al riesgo y una inflación del año 2021 y si no se realiza la inversión en un máximo de 12 meses se deben actualizar el análisis financiero.
- Se ha sugerido la implementación de publicidad digital en Facebook y Google pero también hay otras redes sociales que pueden ayudar a incrementar las ventas y a conectar con los clientes.
- La sugerencia de comprar solo un camión no es algo que no se pueda modificar y si en un futuro cambian los objetivos de expansión de nivel nacional al Internacional se debe volver a hacer el análisis de si con un solo camión es suficiente o si se necesitan más.

BIBLIOGRAFÍA

Ángel Valladares Abarca. (2019). Desarrollo De Una Propuesta Para Mejorar La Productividad Del Sector Transporte De Carga De El Salvador. El Salvador: UES.

Mirian Cruz-Compal. (2006). Estudio sobre el Sector Transporte y sus Condiciones de Competencia en El Salvador. El Salvador: UNCTAD.

Ministerio De Obras Públicas. (2018). Informe Del Estado De Condición De La Red Vial Nacional 2013 – 2015 – 2017. El Salvador: DPOP.

Mélida Castillo. (2015). Tesis. Plan De Marketing Para La Compañía De Carga Liviana Plateaba S.A. De La Ciudad De Loja.. Ecuador: Universidad Nacional De Loja.

Statista Research Department. (2021). Tasa De Inflación En El Salvador. 12 De Octubre 2021, De El Estadista Sitio web: <https://es.statista.com/estadisticas/1190057/tasa-de-inflacion-el-salvador/>

Digestyc. (2021). Fondos De Inversión Julio 2021. Octubre 2021, De Superintendencia Del Sistema Financiero Sitio Web: https://Ssf.Gob.Sv/Descargas/Valores/Fondos_Inversion/Fondos-Inversion-Julio-2021.Pdf

ANEXOS

Anexo I. Fuente primaria: Cuestionario Sondeo Mercado. Google Forms.

SONDEO DE MERCADO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE MARÍA CRISTABEL × ⋮

Estimado Sr./Sra./Srita.
De antemano gracias por la atención a la presente. Completando esta breve encuesta, nos ayudará a obtener los mejores resultados para sondear el mercado objetivo de una empresa que ofrece servicios de transporte de carga terrestre.

Conoces la empresa de servicios de transporte de carga terrestre María Cristabel? *



Transportes Maria Cristabel
Calidad en Transporte de Carga

Si

No

¿Haz utilizado alguna vez un servicio de transporte de carga, ya sea para mudanza o transporte de mercancía (flete)?

Si

No, y no conozco ninguna empresa

No, pero si conozco empresas

¿Qué empresa has contratado? *

Texto de respuesta breve

¿Con que fin has utilizado los servicios de transporte de carga? *

- Negocios
- Asuntos personales

¿Consideras importante que la empresa de transporte de carga María Cristabel tenga una oficina para el público?

- Si
- No

De manera general, ¿Qué es lo primero que tomas en cuenta a la hora de contratar los servicios de transporte de carga?

- Precio
- Calidad del servicio
- Garantía del servicio
- Tiempo de entrega
- Otra...

¿En qué clase de vehículo prefieres que se transporte tu carga? *

- Remolque
- Camión 4 toneladas
- Camión 8 toneladas
- Otra...

¿Qué clase de garantía por daño en la mercadería crees que debe ofrecer transportes María Cristabel ?

- Descuentos
- Reparación de producto transportado
- Otra...

¿Que requisitos de seguridad consideras que transportes MaríaCristabel deben ofrecer para garantizar que el servicio se complete sin inconvenientes?

- Rastreo GPS
- Vigilante armado
- Extintor
- Seguros contra robo
- Otra...

¿Que medio utilizarías más, para contratar los servicios de transportes Maria Cristabel? *

- Redes sociales
- Página Web
- Llamada telefónicas
- A domicilio por catálogo
- Presencial en oficinas

¿Qué mejoras consideras que transportes MaríaCristabel debe implementar para brindar un mejor servicio al usuario?

- Rapidez en la entrega
- Mejores precios
- Vehículos nuevos
- Publicidad
- Servicio al cliente
- Otra...

Anexo II. Manual de puesto de trabajo

<p>PUESTO:</p> <p>GERENTE GENERAL</p>	<p>DEPENDENCIA: GERENTE GENERAL</p> <hr/> <p>SUBORDINADOS: Administrador, Motoristas, Ayudantes, Mecánico y Contador.</p>	 <p>Transportes María Cristabel Calidad en Transporte de Carga</p>
<p>OBJETIVO DEL PUESTO: Planear, dirigir, coordinar, actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos para la empresa de Transportes María Cristabel.</p>		
<p>PERFIL DEL PUESTO</p> <p>ESTUDIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduado de la carrera de ingeniería industrial (de preferencia) ▪ Experiencia 5 años como gerente ▪ Sexo: Masculino o Femenino ▪ Edad: No mayor de 50 años <p>COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio de paquetes de software de control y administración ▪ Dominio de plataforma de Windows ▪ Sólidos conocimientos en el área de transporte de carga pesada y de camiones de 8 toneladas ▪ Dominio del idioma inglés nivel como mínimo nivel intermedio <p>COMPETENCIA DE HABILIDADES Y DESTREZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escuchar en Forma Activa ▪ Elaborar Presupuestos ▪ Estilo de Liderazgo Eficaz ▪ Creaciones de Equipos Eficaces ▪ Disciplina ▪ Administración de la Resistencia al Cambio ▪ Administración del Tiempo ▪ Resolución Creativa de Problemas <p>MANEJO DE EQUIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Computadora ▪ Equipo de oficina <p>RESPONSABILIDAD DE DATOS CONFIDENCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reportes de gestión ▪ Reportes del área financiera <p>LUGAR DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de San Salvador <p>HORARIO DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De 8 a.m. a 5 p.m. 		

<p>PUESTO: ADMINISTRADOR/A</p>	<p>DEPENDENCIA: GERENTE GENERAL</p> <hr/> <p>SUBORDINADOS: Motoristas, Ayudantes , Mecánico y Contador</p>	 <p>Transportes Maria Cristabel Calidad en Transporte de Carga</p>
<p>OBJETIVO DEL PUESTO: Coordinar, actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos para la empresa de Transportes María Cristabel.</p>		
<p>PERFIL DEL PUESTO</p> <p>ESTUDIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduado de la carrera de ingeniería industrial (de preferencia) ▪ Experiencia 2 años como Asistente de Gerencia o equivalente. ▪ Sexo: Masculino o Femenino ▪ Edad: No mayor de 45 años <p>COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio de paquetes de software de control ▪ Dominio de plataforma de Windows ▪ Sólidos conocimientos en el área de transporte de carga pesada y de camiones de 8 toneladas <p>COMPETENCIA DE HABILIDADES Y DESTREZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escuchar en Forma Activa ▪ Estilo de Liderazgo Eficaz ▪ Creaciones de Equipos Eficaces ▪ Disciplina ▪ Administración de la Resistencia al Cambio ▪ Administración del Tiempo ▪ Resolución Creativa de Problemas <p>MANEJO DE EQUIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Computadora ▪ Equipo de oficina <p>RESPONSABILIDAD DE DATOS CONFIDENCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reportes de gestión <p>LUGAR DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de San Salvador <p>HORARIO DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De 8 a.m. a 5 p.m. <p>Cuando fuese necesario según lo demande la situación, el horario será modificado en tiempo indefinido a la hora de salida o según lo necesario para el logro de los objetivos estratégicos.</p>		

<p>PUESTO: MOTORISTA</p>	<p>DEPENDENCIA: ADMINISTRADOR</p> <hr/> <p>SUBORDINADOS: Ayudantes</p>	 <p>Transportes María Cristabel Calidad en Transporte de Carga</p>
<p>OBJETIVO DEL PUESTO: Manejar camiones y camionetas de la empresa de transportes María Cristabel.</p>		
<p>PERFIL DEL PUESTO</p> <p>ESTUDIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bachiller ▪ Experiencia 3 años motorista ▪ Sexo: Masculino ▪ Edad: No mayor de 40 años <p>COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Licencia Pesada <p>COMPETENCIA DE HABILIDADES Y DESTREZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escuchar en Forma Activa ▪ Disciplina ▪ Administración de la Resistencia al Cambio ▪ Administración del Tiempo <p>MANEJO DE EQUIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Camiones de 8 toneladas <p>LUGAR DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A nivel nacional <p>HORARIO DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De 8 a.m. a 5 p.m. <p>Cuando fuese necesario según lo demande la situación, el horario será modificado en tiempo indefinido a la hora de salida o según lo necesario para el logro de los objetivos estratégicos.</p>		

<p>PUESTO: AYUDANTE</p>	<p>DEPENDENCIA: ADMINISTRADOR</p> <hr/> <p>SUBORDINADOS: N/A</p>	 <p>Transportes Maria Cristabel Calidad en Transporte de Carga</p>
<p>OBJETIVO DEL PUESTO: Ayudar a cargar y descargar la mercadería que se traslada en los camiones de la empresa.</p>		
<p>PERFIL DEL PUESTO</p> <p>ESTUDIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bachiller ▪ Experiencia mínima de 6 meses en puestos similares ▪ Sexo: Masculino ▪ Edad: No mayor de 30 años <p>COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A <p>COMPETENCIA DE HABILIDADES Y DESTREZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escuchar en Forma Activa ▪ Disciplina <p>MANEJO DE EQUIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A <p>RESPONSABILIDAD DE DATOS CONFIDENCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requerido <p>LUGAR DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento de San Salvador <p>HORARIO DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De 8 a.m. a 5 p.m. <p>Cuando fuese necesario según lo demande la situación, el horario será modificado en tiempo indefinido a la hora de salida o según lo necesario para el logro de los objetivos estratégicos.</p>		

PUESTO: MECANICO	DEPENDENCIA: ADMINISTRADOR	 Transportes Maria Cristabel Calidad en Transporte de Carga
	SUBORDINADOS: N/A	

OBJETIVO DEL PUESTO: Reparar y dar mantenimiento a los camiones de carga.

PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS

- Mecánico de oficio con experiencia 5 años en reparación de camiones de carga
- Sexo: Masculino
- Edad: No mayor de 50 años

COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS

- Tener buenas habilidades técnicas y de resolución de problemas.
- Un interés en la electrónica, la electricidad y las tecnologías de la información.
- Tener habilidades manuales.
- Tener buenas habilidades de interpretación para comprender información técnica.
- Tener sólidas habilidades con los números para trabajar con mediciones, estimar el coste de las reparaciones y realizar cálculos.
- Ser lógico y paciente para buscar fallos.
- Tener habilidades informáticas para usar una variedad de equipo especializado, incluidos ordenadores de diagnóstico enchufable.
- Buenas habilidades de comunicación.
- Saber trabajar en equipo.
- Tener la habilidad de preguntar a los clientes las preguntas adecuadas para encontrar los fallos del vehículo.
- Saber explicar los fallos y las reparaciones
- Tener facilidad en flexionarse, levantarse y estirarse.
- Tener agilidad en los dedos para manipular piezas pequeñas y herramientas de mano.

MANEJO DE EQUIPO

- Equipo pesado de mantenimiento

RESPONSABILIDAD DE DATOS CONFIDENCIALES

- N/A

LUGAR DE TRABAJO

- Departamento de San Salvador

HORARIO DE TRABAJO

- De 8 a.m. a 5 p.m.

Cuando fuese necesario según lo demande la situación, el horario será modificado en tiempo indefinido a la hora de salida o según lo necesario para el logro de los objetivos estratégicos.

PUESTO: CONTADOR	DEPENDENCIA: ADMINISTRADOR	 Transportes Maria Cristabel Calidad en Transporte de Carga
	SUBORDINADOS: N/A	

OBJETIVO DEL PUESTO: Llevar el control de todas las entradas y salidas del efectivo, así como el control de las deudas de la empresa y declarar impuestos pertinentes de la empresa así como también es responsable de llevar la planilla de la empresa.

PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS

- **Graduado de la carrera de Contaduría Pública**
- **Experiencia 5 años como contador general.**
- **Sexo: Masculino o Femenino**
- **Edad: No mayor de 40 años**

COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTOS

- **Dominio de paquetes de software de contabilidad**
- **Dominio de Windows**
- **Dominio del idioma inglés nivel como mínimo nivel intermedio**

COMPETENCIA DE HABILIDADES Y DESTREZAS

- **Capacidad para adaptarse a los cambios constantes.**
- **Un profundo entendimiento de los datos para utilizarlos y comunicarlos adecuadamente.**
- **Un pensamiento crítico que lo lleve a ser capaz de solucionar problemas y tomar decisiones.**
- **Estar a la vanguardia en la tecnología, ya que es más importante este aprendizaje que especializarse en una herramienta específica, porque la velocidad de cambio lo obliga a estar actualizado.**
- **Administración del Tiempo**
- **Resolución Creativa de Problemas**

MANEJO DE EQUIPO

- **Computadora**
- **Equipo de oficina**

RESPONSABILIDAD DE DATOS CONFIDENCIALES

- **Reportes del área financiera**

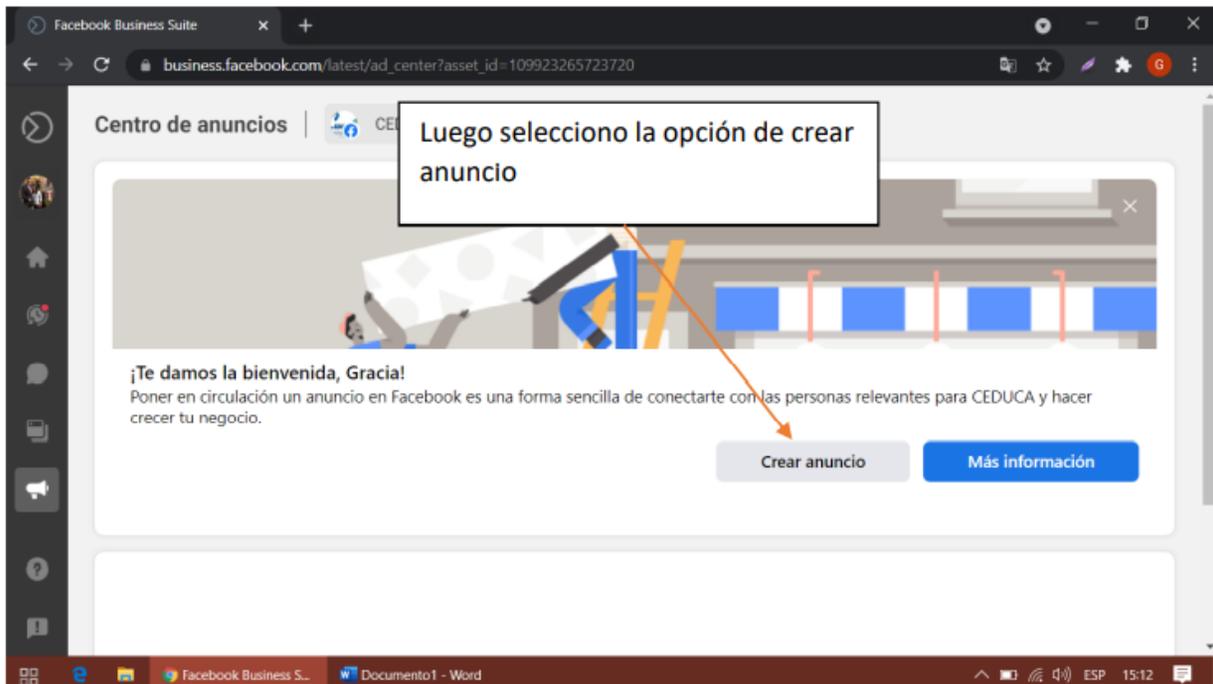
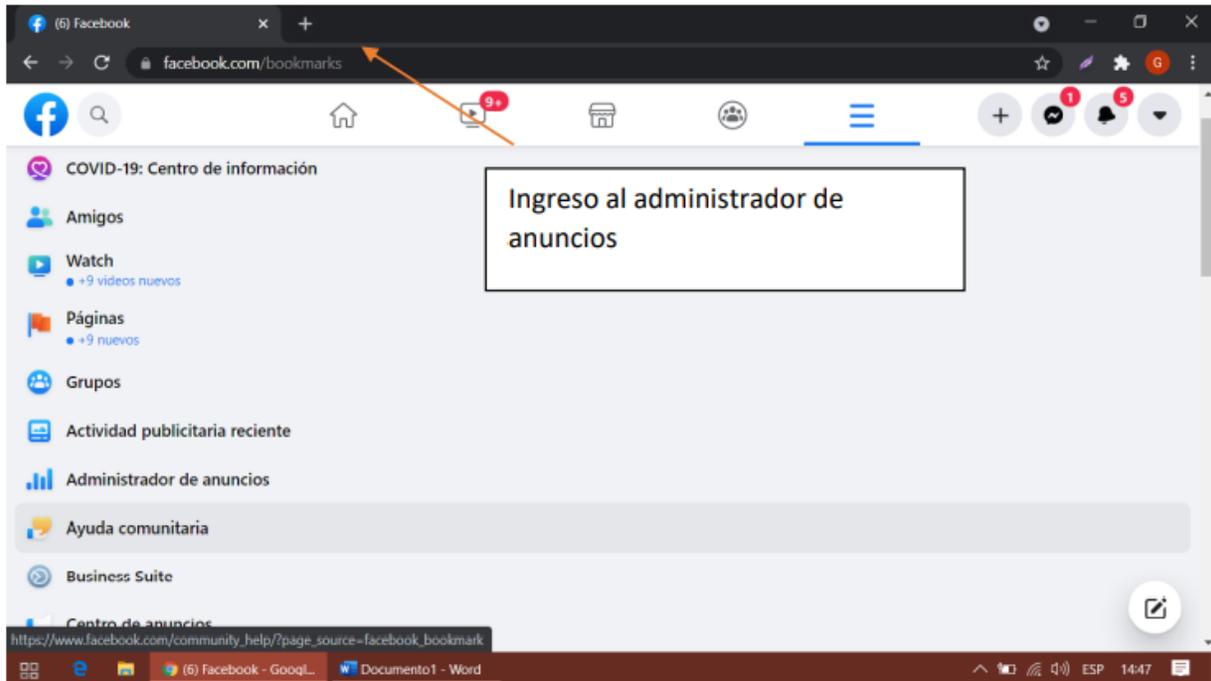
LUGAR DE TRABAJO

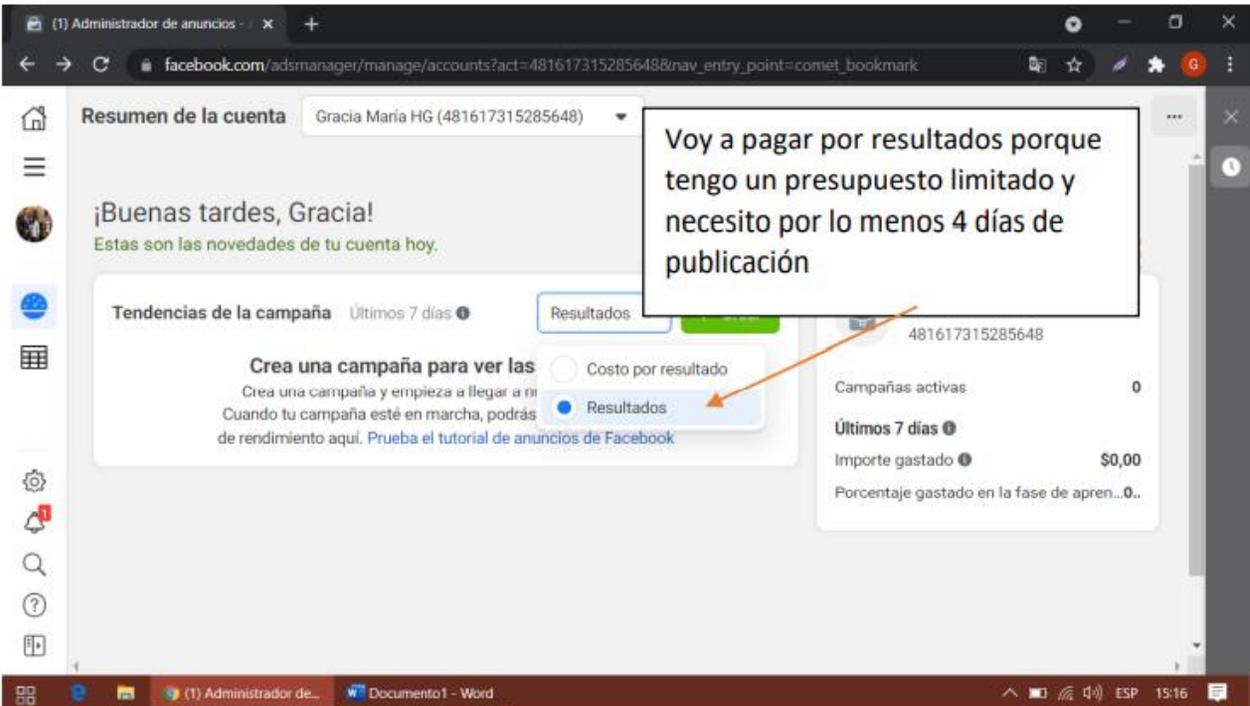
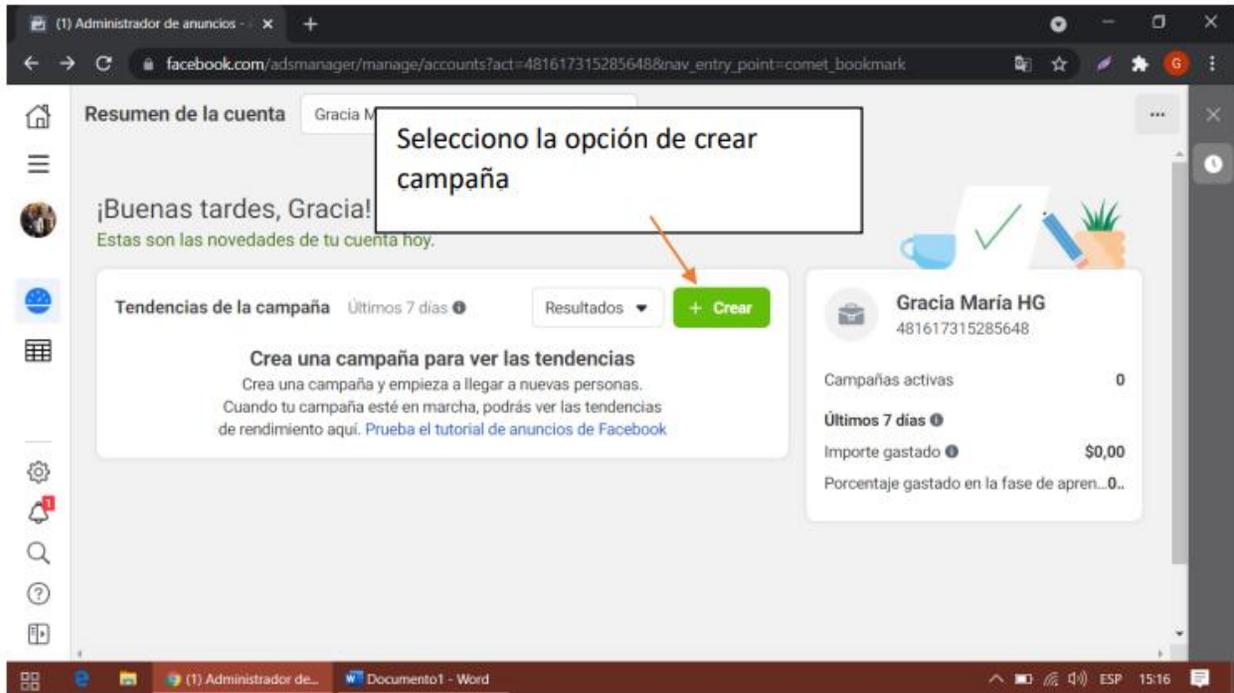
- **Departamento de San Salvador**

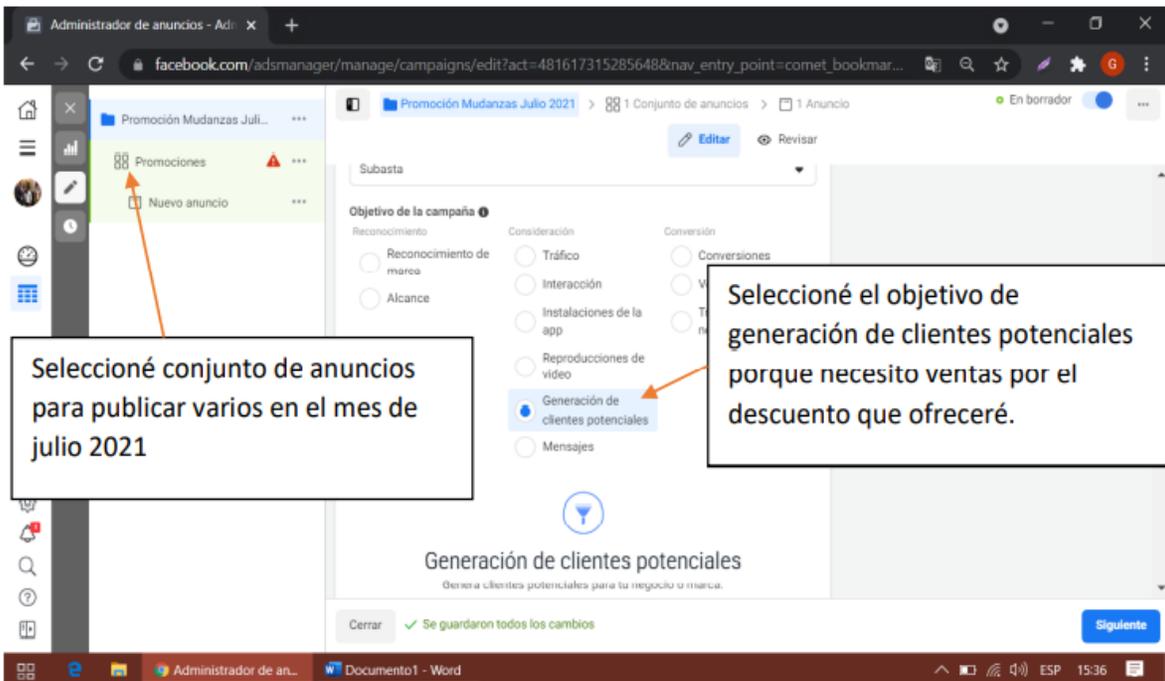
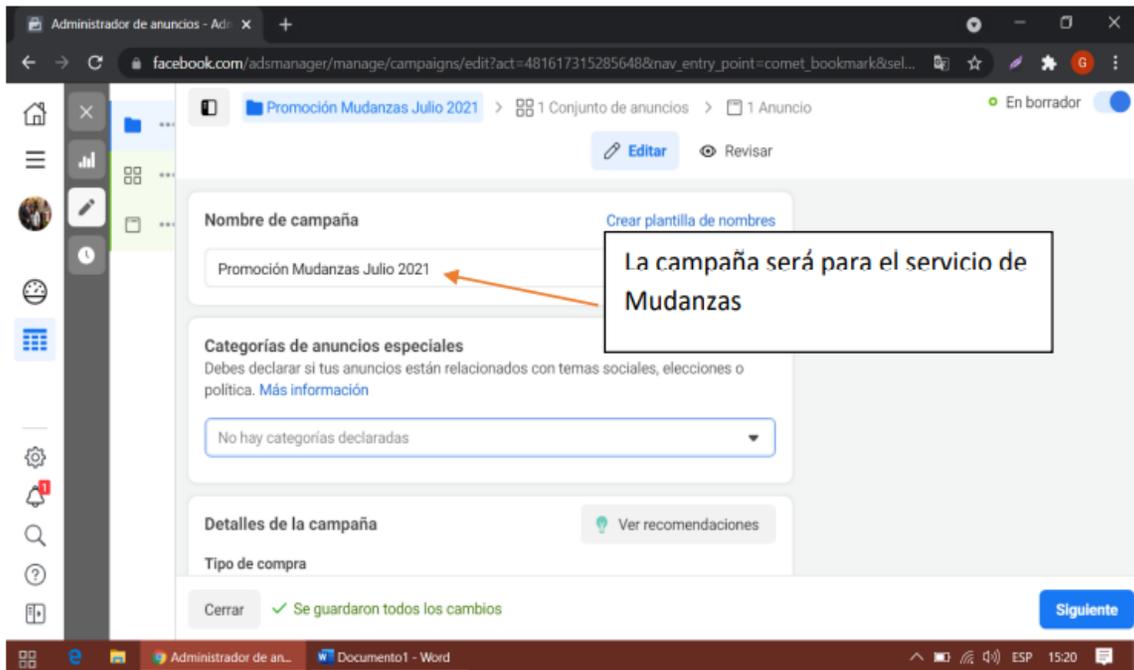
HORARIO DE TRABAJO

- **De 8 a.m. a 5 p.m.**

Anexo III. Pasos para la creación de un ADS en la plataforma de Facebook.







Administrador de anuncios - Ad... x +

facebook.com/adsmanger/manage/adsets/edit?act=481617315285648&nav_entry_point=comet_bookmark&se...

Promoción Mudanzas Julio 2021 > Promociones > 1 Anuncio

Nombre de conjunto de anuncios: Promociones

Método de contacto con clientes potenciales
¿Cómo quieres conectarte con las personas?

- Formularios instantáneos
Permite que las personas envíen un formulario y se conviertan en clientes potenciales.
- Chat automático
Permite que las personas envíen mensajes a tu negocio y se conviertan en clientes potenciales.
- Llamadas
Permite que las personas llamen a tu negocio y se conviertan en clientes potenciales.

Verificando los cambios

Debes seleccionar una página de Facebook para tu conjunto de anuncios. Ve a la sección "Página" del conjunto para seleccionar una. (#2446157)

El conjunto de anuncios podría no generar ningún evento Clientes potenciales

Definición del público

Se guardaron todos los cambios

Atrás **Siguiente**

Por formularios para poder captar correos electrónicos de clientes

Administrador de anuncios - Ad... x +

facebook.com/adsmanger/manage/adsets/edit?act=481617315285648&nav_entry_point=comet_bookmark&se...

Promoción Mudanzas Julio 2021 > Promociones > 1 Anuncio

Presupuesto

Presupuesto diario \$1,00 USD

El importe real gastado por día puede variar

Calendario

Fecha de inicio: 11/7/2021 15:39

Finalización - Opcional: Definir una fecha de finalización

15/7/2021 00:00

Mostrar más opciones

Público

Define quién quieres que vea tus anuncios. Más información

Se guardaron todos los cambios

Atrás **Siguiente**

Presupuesto de \$1 diario y por 4 días del 11 al 15 de julio 2021

The image displays two screenshots of the Facebook Ads Manager interface, illustrating targeting options for an advertisement.

Top Screenshot: National-level targeting

- Location:** El Salvador
- Map:** Shows a map of El Salvador with various regions labeled, including ATEMALA, HUNDURAS, and Tegucigalpa.
- Age Range:** 25 to 64
- Sex:** Ambos sexos
- Alert:** "El conjunto de anuncios podría no generar ningún evento Clientes potenciales" (The ad set could not generate any event potential clients).
- Reach:** Alcance potencial: 2.600.000 personas

Annotation: A text box on the left states: "Segmentación a nivel nacional porque mudanzas se cubren a nivel nacional y la edad según nuestra delimitación en de personas laboralmente activas y de ambos sexos" (National segmentation because moves are covered at the national level and the age according to our delimitation in of laborally active people and of both sexes).

Bottom Screenshot: Detailed targeting

- Location:** Ambos sexos
- Segmentación detallada:** Includes categories like "Comportamientos > Actividades digitales > Facebook page admins" and "Comportamientos > Usuario de dispositivo móvil".
- Alert:** "El conjunto de anuncios podría no generar ningún evento Clientes potenciales" (The ad set could not generate any event potential clients).
- Reach:** Alcance potencial: 2.600.000 personas

Annotation: A text box on the left states: "Segmentación detallada" (Detailed targeting).

Administrador de anuncios - Ad... x +

facebook.com/adsmanager/manage/adsets/edit?act=481617315285648&nav_entry_point=comet_bookmark&ese...

Promoción Mudanzas Julio 2021 > Promociones > 1 Anuncio

Ambos sexos

Segmentación detallada

Incluir personas que coinciden con

- Comportamientos > Usuario de dispositivo móvil
- Acceso a Facebook (celular): smartphones y tabletas
- Comportamientos > Usuario de dispositivo móvil/tiempo de uso de dispositivo
- Usa un dispositivo móvil (10-12 meses)
- Comportamientos > Viajes
- Viajeros frecuentes
- Viajeros internacionales frecuentes

Agrega datos demográficos, intereses o comportamientos Sugerencias Explorar

Excluir Acotar público

Expansión de la segmentación detallada

Llega a personas que no hayas seleccionado en la segmentación detallada cuando

Cerrar Se guardaron todos los cambios

El conjunto de anuncios podría no generar ningún evento Clientes potenciales

Definición del público

Alcance potencial: 3.800.000 personas

Resultados diarios estimados

Alcance

Atrás Siguiente

Administrador de an... Documento1 - Word

Segmentación detallada

Administrador de anuncios - Ad... x +

facebook.com/adsmanager/manage/adsets/edit?act=481617315285648&nav_entry_point=comet_bookmark&ese...

Promoción Mudanzas Julio 2021 > Promociones > 1 Anuncio

Ambos sexos

Segmentación detallada

Incluir personas que coinciden con

- Viajeros internacionales frecuentes
- Intereses > Negocios e industria
- Educación superior
- Negocios
- Pequeñas empresas

Agrega datos demográficos, intereses o comportamientos Sugerencias Explorar

Excluir Acotar público

Expansión de la segmentación detallada

Llega a personas que no hayas seleccionado en la segmentación detallada cuando sea probable que mejore el rendimiento.

Idiomas

Todos los idiomas

Mostrar más opciones

Cerrar Se guardaron todos los cambios

El conjunto de anuncios podría no generar ningún evento Clientes potenciales

Definición del público

Alcance potencial: 3.800.000 personas

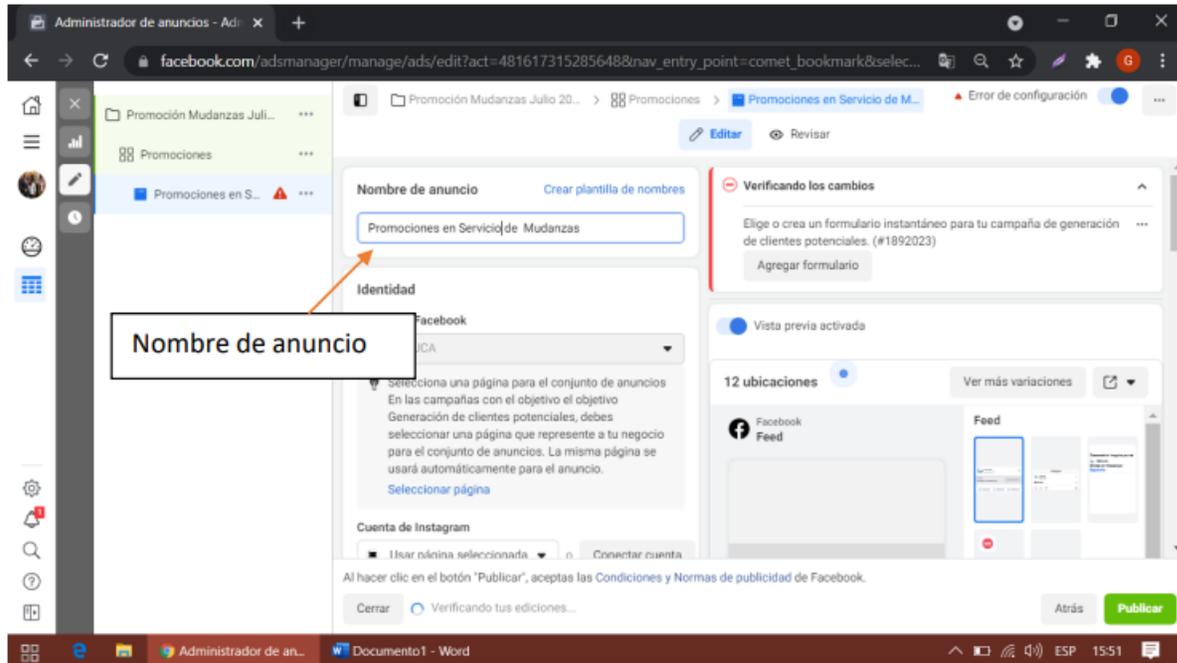
Resultados diarios estimados

Alcance

Atrás Siguiente

Administrador de an... Documento1 - Word

Segmentación detallada



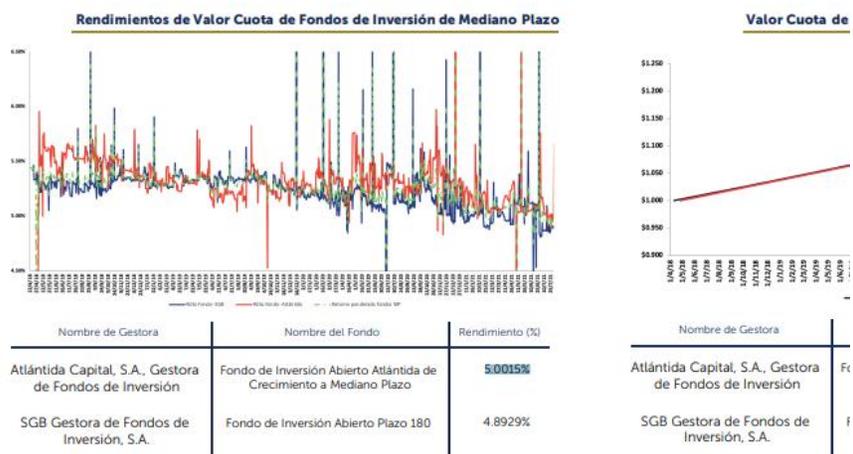
Luego de seguir todos los pasos y observar la vista previa, se está listo para publicar.

Anexo IV. Tabla de recopilación de tasas activas de entidades crediticias

Tasas activas	Créditos para actividades productivas (tasas efectivas). Más de 1 año plazo
BANCO AGRICOLA S.A	Hasta 22.00%
BANCO CUSCATLAN DE EL SALVADOR S.A	19.00%
BANCO DAVIVIENDA SALVADORENO S.A	66.25%
BANCO HIPOTECARIO DE EL SALVADOR S.A	34.33%
CITIBANK, N.A SUC EL SALVADOR	22.00%
BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO	Hasta 30.08%
BANCO G&T CONTINENTAL EL SALVADOR S.A	27.68%
BANCO PROMERICA S.A	Hasta 24.28%
SCOTIABANK EL SALVADOR S.A	35.00%
BANCO DE AMERICA CENTRAL	36.02%
BANCO AZTECA EL SALVADOR S.A	-
BANCO INDUSTRIAL EL SALVADOR S.A	16.85%
BANCO AZUL DE EL SALVADOR S.A	39.00%
BANCO ATLANTIDA S.A	Hasta 38.12%
SOCIEDAD DE AHORRO Y CREDITO APOYO INTEGRAL S.A	Hasta 37.89%
SOCIEDAD DE AHORRO Y CREDITO CREDICOMER S.A	Hasta 86.61%
SOCIEDAD DE AHORRO Y CREDITO CONSTELACION S.A	43.00%
SOCIEDAD DE AHORRO Y CREDITO MULTIVALORES S.A	-

Anexo V. Fondos de inversión a mediano plazo

FONDOS DE INVERSIÓN A MEDIANO PLAZO



Anexo VI. Evolución anual de la tasa de inflación en El Salvador

Sociedad > Economía

Evolución anual de la tasa de inflación en El Salvador desde 2015 hasta 2024

