

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



**Universidad de El Salvador**

*Hacia la libertad por la cultura*

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA POTENCIAR LAS VENTAS DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA EN LA MEDIANA EMPRESA “TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**CRUZ FLORES, RONAL ERNESTO  
CUBÍAS ABARCA, JOSÉ TOMÁS  
HERNÁNDEZ BERNAL, CLAUDIA MARICELA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AGOSTO 2015**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretario General : Dra. Ana Leticia de Amaya

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano : Máster. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Alfonso López Ortíz

Lic. Abraham Vásquez Sánchez (**Docente Asesor**)

**AGOSTO 2015**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar le doy gracias a Dios y a la Virgen María, por ser la fortaleza de cada día en el transcurso de mi vida y mi carrera, por darme la sabiduría y la perseverancia para poder lograr uno de los objetivos más importantes en mi vida, sin ellos nada de esto hubiese sido posible. A mis padres Sonia Edith de Hernández y José Salvador Hernández por ser el pilar fundamental en el desarrollo de mi vida, por su apoyo y sus consejos en lo largo de mí caminar, ¡Mil gracias! y les dedico todo mi esfuerzo, los amo mucho. A mi hija Ashley Nicole por ser el motorcito de arranque de cada esfuerzo puesto en mi carrera profesional, mi tesoro máspreciado a ti te amo y dedico esta meta alcanzada. A mis hermanos Ingrid y José Hernández Bernal y mi prima Wendy Clímaco por su apoyo, paciencia y fortaleza en el día a día de nuestro convivir, y a mi sobrino Christopher, los amo mucho. A mis tías Patricia y Cecilia Bernal y mis Abuelos por apoyarme y darme la fortaleza cuando decaía. A mis mejores amigos por estar apoyándome siempre, mil gracias. Y finalmente a mi equipo de investigación Tomás Cubías y Ronal Cruz sin ellos no hubiésemos logrado todo este esfuerzo.

**Claudia Maricela Hernández Bernal**

Agradezco en primer lugar a Dios todo poderoso por haberme dado la oportunidad de hacer realidad este sueño, por darme sabiduría, entendimiento, fortaleza y por qué nunca me dejo solo en este camino, sin mi Dios no hubiese sido imposible culminar esta carrera. A mi madre Ana Gladis de Cruz, y a mi padre José Agustín Cruz por haber sido mis fuerzas y ganas de luchar por haber estado en los momentos más difíciles y a quienes después de Dios han sido todo para mí por eso dedico la culminación de este esfuerzo a ustedes padres, por haberme inculcado valores y brindado una excelente educación y espíritu de lucha, que me supieron sacar adelante en todo momento con muchos esfuerzos y sacrificios. A mi hija María Fernanda Cruz; quien me inspiro salir adelante y por ser el motor que me impulsa día a día y así poder darle un mejor futuro. A mi hermana Ingrid Beatriz Cruz por haberme apoyado de muchas maneras desde mis inicios en mi carrera universitaria hasta el fin de esta y siempre alentándome a seguir adelante y por ayudarme a superar obstáculos que se me presentaron en este camino y a esa persona que siempre estuvo apoyándome incondicionalmente gracias de todo corazón. Agradezco a mi equipo de trabajo por su amistad, comprensión, paciencia, y esfuerzo y por hacer posible el cumplimiento de esta meta y acreditarnos como Licenciados de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.

**Ronal Ernesto Cruz Flores**

Doy gracias a Dios en primer lugar por haberme permitido la realización y culminación de este proyecto de investigación, del cual fueron participes en suma diversas personas e instituciones y que además es el resultado de mucho esfuerzo y dedicación compartida con mis compañeros de equipo. No obstante, quiero explícitamente también agradecer en segundo lugar a mi esposa, Rosario, y a mis hijos, Emma Sofía y Enrique José, quienes fueron una fuente incondicional de ternura e inspiración y que compartieron inconscientemente conmigo muchas horas de sacrificio y de tiempo; a mi abuelo que me enseñó el valor del trabajo y la lucha constante así como a mi madre que siempre ha creído en mí y en lo que puedo llegar a ser. Así también agradezco a la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, por haberme permitido de manera incondicional la realización de este proyecto como al personal de la misma a quienes he llegado a considerar como mi segunda familia.

**José Tomás Cubías Abarca**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V., LOS SERVICIOS DEL TRANSPORTE DE CARGA EN EL SALVADOR, MARCO REGULATORIO DEL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE Y CONCEPTOS BÁSICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.....	1
A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR .....	1
1. Generalidades .....	1
2. Definición.....	2
3. Clasificación. ....	2
4. Importancia en El Salvador.....	4
5. Características de las Medianas Empresas.....	5
6. Medianas empresas que operan en el sector servicios de El Salvador. ....	5
B. GENERALIDADES DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA .....	7
1. Antecedentes.....	7
2. Tipos de Transporte.....	8
3. Clasificación del Transporte de Carga.....	9
4. Definiciones .....	11
5. Organizaciones del Transporte de Carga en El Salvador.....	12
C. MARCO REGULATORIO DEL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE .....	14
1. Legislación a nivel nacional .....	14
2. Legislación a nivel regional.....	15
D. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA “TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.” .....	16
1. Antecedentes.....	16
2. Misión .....	17
3. Visión.....	17
4. Valores .....	18
5. Marco legal de la empresa .....	18
6. Servicios que ofrece: .....	22
7. Estructura organizativa.....	23
E. GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.....	24

1. Definición de Plan.....	24
2. Definición de estrategia .....	25
3. Tipos de estrategia .....	25
4. Plan Estratégico de Mercadeo.....	28
a. Definición.....	28
b. Importancia del plan estratégico de mercadeo .....	29
5. Proceso para la elaboración de un plan de mercadeo.....	29
a. Definición de los objetivos de análisis .....	30
b. Análisis estratégico de la situación .....	30
1) Entorno Interno .....	30
2) El entorno del cliente .....	32
3) El entorno externo .....	34
4) Cinco fuerzas que dan forma a la estrategia .....	37
5) Planificación estratégica .....	42
6) Definición de Mercadeo .....	42
7) Funciones del mercadeo dentro de la empresa.....	43
8) El Mercadeo de Servicios .....	43
a. La estrategia de mercadeo en el sector servicios.....	44
b. La segmentación .....	45
c. Mercado meta.....	46
d. Posicionamiento de un servicio .....	46
e. Mezcla de mercadeo. ....	48
CAPÍTULO II.....	51
DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADEO DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA DE LA MEDIANA EMPRESA “TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.....	51
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	51
1. Antecedentes.....	51
2. Formulación del Problema .....	52
3. Importancia.....	52
4. Originalidad .....	53
5. Utilidad.....	53

6. Factibilidad .....	53
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
1. General.....	53
2. Específicos .....	54
C. HIPÓTESIS .....	54
1. General.....	54
2. Específicas .....	54
D. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	55
1. Método de la Investigación .....	55
a. Analítico.....	55
b. Sintético.....	55
2. Tipo de investigación .....	55
3. Tipo de diseño .....	56
4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	56
a. Técnicas .....	56
b. Instrumentos.....	57
5. Fuentes de información .....	57
a. Primarias .....	57
b. Secundarias.....	58
6. Ámbito de la investigación .....	58
7. Unidades de análisis.....	58
E. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	58
1. Universo .....	58
2. Muestra.....	59
F. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	61
G. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADEO DE SERVICIOS EN LA EMPRESA “TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.” .....	62
1. Análisis del entorno administrativo .....	62
a. Misión .....	62
b. Visión.....	62
c. Valores .....	62
d. Objetivos.....	63
e. Estrategias.....	63
f. Estructura organizacional .....	63

2. Segmentación de mercado.....	66
3. Mercado meta.....	66
4. Clientes actuales.....	66
5. Clientes potenciales.....	67
6. Competencia.....	70
7. Mezcla de mercadeo.....	70
a. Servicios ofrecidos.....	70
b. Promoción.....	72
c. Precio.....	72
d. Personal.....	73
e. Evidencia física.....	73
f. Procesos.....	74
g. Calidad.....	74
h. Plaza.....	75
H. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	76
1. Alcances.....	76
2. Limitaciones.....	76
I. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
1. Conclusiones.....	77
2. Recomendaciones.....	78
CAPÍTULO III.....	79
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA POTENCIAR LAS VENTAS DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA EN LA MEDIANA EMPRESA “TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.....	79
A. IMPORTANCIA.....	79
B. OBJETIVOS.....	80
1. General.....	80
2. Específicos.....	80
C. PLAN PROPUESTO A LA EMPRESA TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS.....	81
1. Filosofía de la empresa propuesta.....	81
a. Misión.....	81
b. Visión.....	81
c. Valores.....	81

d. Objetivos y metas estratégicas .....	82
2. Estructura organizativa propuesta .....	83
a. Organigrama.....	83
b. Funciones Principales.....	84
3. Mercado meta.....	87
4. Perfil de los clientes actuales .....	88
5. Perfil de clientes potenciales .....	91
6. Mezcla de mercadeo .....	93
a. Portafolio de servicios.....	93
b. Ventajas de nuestros servicios .....	94
c. Distintivos comerciales .....	94
d. Estrategia de precios propuesta .....	95
e. Procesos.....	106
f. Promoción y publicidad.....	107
g. Personal .....	117
h. Calidad de nuestros servicios.....	133
i. Plaza.....	135
D. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN .....	137
1. Costos del Proyecto.....	137
2. Fuentes de financiamiento.....	137
3. Programación de desembolsos .....	138
E. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....	139
F. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	140
G. BIBLIOGRAFÍA .....	141
ANEXOS	



## RESUMEN

La principal razón que se consideró para llevar a cabo la investigación se orientó a identificar las necesidades que la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V. tiene ante la falta de un plan estratégico para potenciar las ventas de servicios de transporte de carga, debido a ello la empresa se encuentra con deficiencia en el área, así como en su entorno social, contando con poca afluencia de clientes que le permitirían generar más ingresos, brindando sus servicios a otras empresas u organizaciones y dándose a conocer de esta manera en todo el país, motivo por el cual se desarrolla la presente investigación con el propósito de obtener un sólido crecimiento a corto plazo.

El objetivo primordial de la investigación es proporcionar un plan estratégico de mercadeo, para potenciar las ventas de servicios de transporte de carga terrestre en la mediana empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V. (TRBSA), ubicada en el Municipio de San Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán, y definir estrategias de mercadeo que permitan incrementar la demanda y la venta de servicios de transporte de carga y la vez proponer una estructura organizativa que le permita integrar la visión y misión de la organización y diseñar una mezcla de mercadeo que facilite alcanzar los objetivos y metas de venta.

Para poder realizar la presente investigación se utilizó la aplicación del método científico analítico - sintético, además de utilizar el tipo de investigación correlacional que consiste en la medición de dos variables (causa y efecto) para establecer el grado en que se relacionan, al mismo tiempo que la investigación predictiva, que tiene como propósito prever o anticipar situaciones futuras; se aplicó el diseño no experimental, debido a que no se hizo manipulación de las variables para la obtención de los resultados, por lo que se hizo uso de las técnicas de investigación, tales como: Entrevista, cuestionario y la observación directa.

La técnica de la entrevista fue desarrollada con el fin de lograr conocer las necesidades de la empresa y el conocimiento que cada gerencia poseía acerca del tema de mercadeo para poder proyectar una propuesta distintiva de plan para la empresa. El cuestionario se realizó a los empleados con la finalidad de determinar el conocimiento de un plan de mercadeo y de la empresa misma, al igual que en los clientes actuales y clientes potenciales se realizó con el objetivo de conocer las necesidades de estos y aumentar de esta forma las ventas en los

servicios, para luego diagnosticar los problemas existentes y así poder definir los aspectos a mejorar dentro de la empresa.

Por lo que se concluye como equipo de investigación que es necesario implementar un plan estratégico, considerando los elementos de mercadeo que se involucran en las ventas de servicios de transporte de carga, donde se identificaron los distintivos comerciales, como la falta de una clara segmentación de mercado y mercado meta que permita priorizar esfuerzos de venta, así como redefinir la filosofía y estructura organizativa que permita integrar la misión y visión de la empresa; considerando a la misma vez lo que los clientes actuales y potenciales necesitan de su proveedor de servicios, en los que se destacan la falta comunicación y publicidad por parte de la empresa para darse a conocer, estandarización de procesos definidos como protocolo de servicio al cliente entre otros.

Con base a lo anterior se recomienda definir objetivos y metas de ventas medibles y alcanzables, así mismo se recomienda que la empresa segmente su mercado a efecto de enfocar sus esfuerzos a los segmentos que le generen una mayor rentabilidad, la actualización de la estructura organizativa y la filosofía de la misma a efecto de integrarlas con las estrategias, metas y objetivos definidos adaptables a las demandas del sector y de sus clientes, una estrategia de comunicación institucional que refuerce la imagen de la empresa y que permita incrementar el conocimiento que los clientes actuales y potenciales tienen a través de la estandarización de sus procesos y procedimientos; también se recomienda el uso de distintivos comerciales registrados que permitan reforzar la imagen con la calidad de sus servicios, esforzarse por la pulcritud y buena presentación ante sus clientes, el rediseño de su estrategia de precios en función de los costos directos debido a efecto de volverse más competitiva a través del aprovechamiento de sus costos fijos; además de cambiar su estrategia para emitir cotizaciones con el objetivo de generar compromisos de pago sujetos a aceptación por parte de sus clientes.

Se espera que la empresa adquiera el compromiso de implementar la elaboración del Plan Estratégico de mercado que va acorde a las necesidades que fueron detectadas en el trabajo de investigación.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad la implementación de un plan estratégico de mercadeo para potenciar las ventas de servicios de transporte de carga en la mediana empresa “Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.”, ubicada en el Municipio de San Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán.

El Capítulo I, contiene el marco teórico el cual comprende: las generalidades de la mediana empresa en El Salvador, entre las que se encuentran la clasificación, importancia y sus características en el sector servicios; generalidades de los servicios del transporte de carga, tipos de transportes que existen, la clasificación del transporte de carga, organizaciones del transporte de carga, etc.; el marco regulatorio del transporte de carga terrestre, las generalidades de la empresa en estudio, como su misión, visión, estructura organizativa y los servicios que se ofrecen; finalizando el capítulo con las generalidades del plan estratégico de mercadeo en el cual se mencionan la definición de plan, estrategias, tipos de estrategias, procesos para realizar un plan de mercadeo, importancia y el mercadeo de servicios, al igual que las estrategias de mercadeo a seguir, la segmentación de mercado, mercado meta y la mezcla del mercado de servicios.

El Capítulo II, contiene la importancia de la investigación de campo como su objetivo, a la vez muestra la metodología que se utilizó en la investigación realizada, así como los instrumentos de recolección de datos: entrevistas, cuestionarios y la observación directa que se realizaron con la finalidad de obtener información necesaria para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa “Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.”, finalizando con el diagnóstico de la empresa y estableciendo conclusiones sobre la investigación y sus respectivas recomendaciones para llevar a cabo la propuesta del proyecto en general.

En el Capítulo III, se presenta la propuesta del plan estratégico de mercadeo para potenciar las ventas de la empresa “Transportes Ricardo Ballesteros S.A. de C.V.” en el cual se propone a la empresa con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo el rediseño de la filosofía empresarial de la empresa de manera de integrarla con el plan estratégico de mercadeo, así como metas y objetivos estratégicos, la contratación de personal, como la definición de su mercado meta y su segmentación de mercado, perfil de

clientes y la mezcla de mercado, en donde se destaca la creación de portafolios de servicios para su comercialización, el registro de los distintivos comerciales en el Centro Nacional de Registro, estrategias de precios y su procedimiento, la estandarización de procesos como lo es el protocolo de servicio al cliente y la emisión de cotizaciones al cliente; la estrategia de promoción y publicidad donde se propone la creación de banners corporativos para la presentación de sus instalaciones, imagen en los equipos de transportes utilizados entre otras propuestas; en la estrategia de personal se propone la capacitación de los empleados y su imagen personal; políticas de calidad y estrategias de entrega en los servicios, finalizando con los costos de implementación del proyecto; la evaluación y seguimiento, como el respectivo cronograma para la presentación del plan estratégico de mercadeo a la empresa, logrando de esta manera alcanzar los objetivos propuestos y estableciendo una empresa más competitiva en el mercado en El Salvador.

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V., LOS SERVICIOS DEL TRANSPORTE DE CARGA EN EL SALVADOR, MARCO REGULATORIO DEL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE Y CONCEPTOS BÁSICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

#### A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR

##### 1. Generalidades<sup>1</sup>

La mediana empresa ocupa un término medio entre los estratos empresariales, considerándola en algunos casos como el resultado de una pequeña empresa que amplía sus operaciones y tamaño, o puede provenir de una empresa grande que experimentó una reducción en sus características económicas.

En El Salvador no existe una definición única del significado Mediana Empresa, las definiciones varían de acuerdo a criterios de distintas instituciones que están relacionadas con el desarrollo de este segmento empresarial.

Las medianas empresas en la actualidad juegan un papel muy importante en nuestra economía ya que estas representan alrededor del 90% de las empresas formales y generan entre el 40% y el 50% de los puestos de trabajo en la economía. Además realizan un considerable aporte al producto nacional; en algunos países generan más de la mitad del PIB. Estas empresas tienden a operar con mano de obra que sus contrapartes de mayor escala (maquinaria).

Estas empresas han tenido apoyo en el sector financiero ya que para el año 2000 se aprobó la política monetaria, y que a partir del 2001 el dólar de los Estados Unidos de Norteamérica, es moneda de curso legal en el país, esto da un empuje con la aprobación de la ley monetaria, la cual contribuyó a la disminución en las tasas de interés y la estabilización de un solo tipo de cambio de la moneda, a nivel de instituciones financieras ayudando así a las medianas empresas a tener mayor facilidad de adquirir un crédito. En estos últimos años desde el 2002 a la fecha la política fiscal ha estado dirigida a mejorar la recaudación fiscal dándose así una serie de reformas a las leyes en materia tributaria y ampliando las bases de

---

<sup>1</sup> <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.028-C112d/657.028-C112d-Capitulo%20I.pdf> Páginas 1-4

recaudación. Reformas que impactan al sector de las medianas y pequeñas empresas, ya que exigen un mayor control fiscal y apego a la normativa fiscal.

Según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), El Salvador es fundamentalmente un país formado por empresas de pequeña escala, los establecimientos con menos de cien empleados representan el 99.7% del parque empresarial<sup>2</sup>. Dentro de este amplio sector de empresas, desempeñan un papel determinante las pequeñas y medianas empresas, ya que reflejan principalmente en su contribución a la tasa de empleo, al PIB y al desarrollo económico de nuestro país.

## **2. Definición**

La mediana empresa, es una entidad formada por capital y trabajadores dedicados a actividades mercantiles o de representación de servicios en calidad intermedia. El rol de la empresa es social, aunque su fin sea el lucro, debido a que se encuentra dentro de una comunidad para satisfacer las necesidades y el objetivo de esta aparte del lucro, es el obtener la mayor cantidad de beneficios, no obstante en algunos casos pueden ser sin fines de lucro como lo son las ONG's.

## **3. Clasificación<sup>3</sup>.**

En nuestro país existen diferentes instituciones que clasifican a la mediana empresa a través de diferentes criterios, para el cual tomamos de base la información que proporciona la Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios (AMPES).

### **a. Por su actividad**

Las medianas empresas de acuerdo a la actividad que desarrollan se clasifican en tres categorías:

---

<sup>2</sup> Cálculo realizado con base a lo publicado por la Dirección General de estadísticas y Censos en el directorio de unidades económicas 2011-2012, Septiembre 2012.

<sup>3</sup> <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.028-C112d/657.028-C112d-Capitulo%20I.pdf> Páginas 1-4

### Industrial

Es aquella que tiene como finalidad la transformación de insumos en bienes que pueden ser de consumo inmediato para satisfacer necesidades del consumidor o que provee insumos (materia prima) para otras empresas. Se encuentran comprendidas aquellas empresas que tienen por fin conseguir un beneficio para sus dueños, mediante la confección de artículos u obtención de materias primas.

### Comercial

Son todas aquellas cuya misión es distribuir los artículos o productos de tal forma que lleguen fácilmente a las manos del transformador o los consumidores, por ejemplo: almacenes, tiendas al detalle, mayoristas, revendedores, etc.

### Servicios

Son aquellas que no realizan la compra y venta de artículos o productos tangibles, sino que satisfacen una necesidad derivada de los industriales y comerciales, por ejemplo el transporte, agencia de publicidad, auditoría, consultorías, etc.

#### **b. Clasificación de las empresas por monto de activos y número de empleados.**

Según al tamaño de sus activos y el número de empleados las empresas se clasifican en micros, pequeñas, medianas y grandes empresas, según el siguiente detalle:

**Tabla No. 1:**

*Clasificación de las empresas según el monto de sus activos y el número de empleados.*

Tamaño de la Empresa	Monto de Activos	Empleados
Microempresa	Hasta \$2,857.14	1-5
Pequeña empresa	Hasta \$22,857.14	6-20
Mediana empresa	Hasta \$85,714.29	21-50
Gran empresa	Hasta \$85,714.29	50 a más

**Fuente:** Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios de El Salvador.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Fuente: Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios de El Salvador (AMPES)

**c. Clasificación de las medianas empresas según instituciones privadas y públicas.**

Las medianas empresas se clasifican con base a criterios diferentes por instituciones de origen público o privado. Los criterios utilizados comprenden el número de empleados, el monto de sus activos y el monto de las ventas mensuales realizadas.

Lo anterior se describe a continuación:

**Tabla No. 2:**

*Clasificación de la mediana empresas según diversas instituciones públicas o privadas.*

	Institución	Criterio de Clasificación
1	FUSADES	De 20 a 99 empleados y activos menores a los \$28,571.00
2	AMPES	Más de 21 y menos de 50 empleados y activos totales de \$228,571.42
3	BANDESAL	De 50 a 199 empleados y Ventas mensuales entre \$380,000.00
4	BCR	Según monto de \$228,571.00 y empleados no específica.
5	MINISTERIO DE ECONOMÍA	Más de 21 a 50 empleados y activos totales de \$ 342,857.14

**Fuente:** *Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social.*<sup>5</sup>

**4. Importancia en El Salvador**

La mediana empresa se mantiene activa y actualmente constituye uno de los principales soportes del país en cuanto a la generación de empleos. Además es un factor estratégico clave en el desarrollo económico por su capacidad de respuesta a la demanda y su flexibilidad en un mercado cambiante. Se considera un pilar fundamental en la economía ya que también tiene un aporte significativo en el Producto Interno Bruto.

<sup>5</sup> **Fuente:** Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)



Según el Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, el número de medianas empresas en el país al año 2012 era de 575 unidades económicas empleando a un total de 40,551 personas<sup>6</sup> de las cuales cerca del 37% eran mujeres. Es importante destacar que el número de medianas empresas en el país tiende al crecimiento pues, según la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL), en el año 1998 en el país sólo existían 502 empresas dentro de la categoría de medianas.<sup>7</sup>

Además de esta característica importante de las medianas empresas en el país (ser una fuente generadora de empleo), también se encuentran otras no menos importantes como lo es su contribución al aumento de la capacidad adquisitiva de bienes y servicios y el de contribuir también al desarrollo económico.

Económicamente se considera que la mediana empresa es importante por su contribución al ahorro de divisas, ya que posee un menor grado de dependencia externa con respecto a la gran empresa a través de su demanda, pues consume mayor proporción de materia prima nacional que la gran empresa. En países como el nuestro, que se encuentran en vías de desarrollo, la contribución de la mediana empresa es notoria.

## **5. Características de las Medianas Empresas**

Cuenta con una estructura organizativa, toma de decisiones y funciones centralizadas en pocas personas, por lo general son empresas familiares, poca formación y adiestramiento del personal, escasa preparación administrativa de los dirigentes, cuentan con un grado de mecanización del proceso productivo, cuentan con una marca registrada para su producto, el mercado que atienden en su mayoría es nacional, acceso a líneas de financiamiento e importación de bienes para su comercialización.

## **6. Medianas empresas que operan en el sector servicios de El Salvador.**

### **a. Clasificación**

Tomado como base la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las actividades productivas, en su versión No. 3, las empresas que operan dentro del sector servicio en El Salvador se encuentran dentro de los siguientes rubros:

---

<sup>6</sup> Op Cit.

<sup>7</sup> Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina, Comisión Económica para América Latina y El Caribe, Revista No. 79, abril 2003

**☒ Restaurantes y hoteles**

- Restaurantes y hoteles
- Hoteles, casas de huéspedes, campamentos y otros lugares de alojamiento

**☒ Transporte y almacenamiento**

- Transporte terrestre
- Transporte por agua
- Transporte aéreo
- Servicios conexos

**☒ Comunicaciones**

- Comunicaciones

**☒ Seguros**

- Seguros

**☒ Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas**

- Servicios jurídicos

**☒ Servicios de saneamiento y similares**

- Servicios de saneamiento y similares

**☒ Servicios sociales y otros servicios comunales conexos instrucción pública**

- Institutos de investigaciones y científicos

**☒ Servicios médicos y odontológicos y otros servicios de sanidad instituciones de asistencia social**

- Asociaciones comerciales, profesionales y laborales (gremiales)
- Organizaciones religiosas

**☒ Servicios de diversión y esparcimiento y servicios culturales**

- Películas cinematográficas y otros servicios de esparcimiento
- Servicios de diversión y esparcimiento

**☒ Servicios personales y de los hogares**

- Servicios de reparación
- Lavanderías y servicios de lavanderías, establecimientos de limpieza y teñido
- Servicios domésticos

### **b. Aporte a la economía.**

Como ya se mencionó anteriormente, la mediana empresa desempeña un papel importante dentro de la economía salvadoreña, sin embargo, de manera específica dentro del sector servicios se reconocen los siguientes aportes económicos:

- ✚ Aportan al producto interno bruto del país (PIB)<sup>8</sup>.
- ✚ Absorben un buen número de la población ocupada.
- ✚ Contribuyen fiscalmente a través de sus actividades.

La participación de la mediana empresa en el entorno económico es fundamental ya que favorece tanto al sector privado por los ingresos que le producen las ventas de sus productos y servicios, en el sector gubernamental al percibir impuestos y otros gravámenes lo que posibilita mayor actividad económica y recursos financieros.

## **B. GENERALIDADES DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA**

### **1. Antecedentes<sup>9</sup>**

El transporte en El Salvador inicia desde el año 1900, debido a la necesidad de trasladar carga de un lugar a otro. Este medio de transporte ha venido cambiando a través del tiempo según el desarrollo de los mismos pueblos; es así como desde sus comienzos se utiliza las carretas, bestias, mulas, carretones, etc. En vista del incremento de trabajo y la necesidad de encontrar una mejor forma de vida, se lucha por una salida para movilizar carga y así se van adquiriendo uno a uno los equipos de trabajo; los cuales eran sencillos con su carrocería de madera y por lo general eran pequeños o livianos según el tipo de carga que en ese tiempo se movía.

A inicios del año 1905, se comienza a fundar en el país las primeras empresas dedicadas a la prestación de servicios de transporte terrestre de carga. Siendo estas las pioneras que comenzaron a brindar este servicio, pero no estaban formalmente establecidas.

---

<sup>8</sup> Según la base de datos y publicaciones estadísticas de la CEPAL, el sector servicios en El Salvador representa cerca del 27% del producto interno bruto excluyendo los servicios de la administración pública. Fuente:

[http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB\\_cepalstat/Perfil\\_nacional\\_economico.asp?Pais=SLV&idioma=e](http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB_cepalstat/Perfil_nacional_economico.asp?Pais=SLV&idioma=e)

<sup>9</sup> María José Solórzano/Transportes Terrestre. [www.monografia.com](http://www.monografia.com)

En ese tiempo, se puede decir que la actividad en el país era principalmente agrícola y por esta razón los negocios giraban en torno a las cooperativas de café, algodón, caña de azúcar, entre otros.

Con el correr del tiempo, y el crecimiento de la población, las personas buscan la forma de intercambiar los bienes sobrantes que ellos poseían por los que no tenían, es así como surgen los lugares de concentración para estas actividades.

Antiguamente, los transportistas tenían sus propios talleres de mantenimiento para sus unidades en los planteles, pero esto incrementaba de manera significativa sus costos de operación, pues debían tener personal de planta y contar con todas las herramientas y maquinarias para el logro de dicho propósito. Por otro lado no estaban satisfechos con la calidad en el trabajo y la velocidad de respuesta no cumplía con las exigencias del mercado.

De ahí surge la necesidad de sub-contratar empresas que dan estos servicios, ya que se vuelve mucho más rentable, pues su especialidad es dar mantenimiento a flotas organizadas, a través de controles sistemáticos computarizados, y personal capacitado para ello. De acuerdo a la manera en que estas empresas están organizadas, los transportistas sienten el derecho de exigir precios, calidad en el trabajo y tiempos de entrega.

## **2. Tipos de Transporte<sup>10</sup>**

### **a. Terrestre**

El transporte terrestre representa el principal medio de transporte dentro de las ciudades, pueden desplazar mercancías de puerta a puerta, son eficientes para transportar mercancía valiosa a distancias cortas.

### **b. Marítimo**

Una gran cantidad de mercancía se transporta por barco por vías marítimas costeras por un lado, el costo de transporte por agua es muy bajo cuando se trata de enviar mercaderías voluminosas de bajo valor no perecederos, petróleo, y minerales. Por otro lado el transporte por agua es el modo más lento y las condiciones climáticas pueden afectarlo.

---

<sup>10</sup> Transporte Internacional de Cargas. <http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar>

### c. Aéreo

Es el medio ideal cuando se requiere rapidez, entre los productos que con mayor frecuencia se envían están: productos perecederos y artículos de alto valor y bajo volumen.

## 3. Clasificación del Transporte de Carga<sup>11</sup>

### a. Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

La CIIU, en su versión No. 3, clasifica el transporte de carga por carretera de la siguiente forma:

#### Jerarquía

- Categoría de tabulación: I - Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- División: 60 - Transporte por vía terrestre; transporte por tuberías
- Grupo: 602 - Otros tipos de transporte por vía terrestre
- **Clase: 6023 - Transporte de carga por carretera**

#### Nota explicativa:

En esta clase, que abarca todos los tipos de transporte regular y no regular de carga por carretera, se incluye el transporte en camión de una gran variedad de mercancías, como troncos, ganado, productos refrigerados, carga pesada, carga a granel, muebles de mudanzas, etc. También se incluyen el transporte de carga en vehículos de tracción humana y animal y el alquiler de camiones con conductor u operario.

Exclusiones: El funcionamiento de estaciones terminales para la manipulación de la carga se incluye en la clase 6303 (Otras actividades de transporte complementarias).

El embalaje en cajas y cajones con fines de transporte se incluye en la clase 6309 (Actividades de otras agencias de transporte).

---

<sup>11</sup> Desarrollo de una propuesta para mejorar la productividad del sector transporte de carga de El Salvador, Valladares Abarca Ángel, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Universidad de El Salvador, 2009, disponible en: [http://ri.ues.edu.sv/2007/1/Desarrollo\\_de\\_una\\_propuesta\\_para\\_mejorar\\_la\\_productividad\\_del\\_sector\\_transporte\\_de\\_carga\\_en\\_El\\_Salvador.pdf](http://ri.ues.edu.sv/2007/1/Desarrollo_de_una_propuesta_para_mejorar_la_productividad_del_sector_transporte_de_carga_en_El_Salvador.pdf) Páginas 25-27

## **b. Clasificación de las empresas de transporte de carga**

### **1. Por su grado de especialización**

Las empresas de transporte de carga se pueden clasificar de acuerdo su grado de especialización en tres grupos:

- Los transportistas dedicados al transporte de carga bajo control aduanero (transporte local o internacional).
- Los transportistas especializados por producto, agremiados en cámaras específicas (cámara de transportistas de combustibles, de cemento, de caña, etc.).
- Los transportistas particulares que operan flotas por cuenta propia (esencialmente reparto regional, equipos especiales para transporte de refrescos, cigarrillos, lácteos, carnes, abarrotos, servicios públicos, etc.), no representados en ninguna asociación particular.

### **2. Por su tamaño**

En materia de transporte de carga internacional por carretera, la organización interna de las empresas varía según su dimensión; por lo que es conveniente tratar por separado las empresas grandes y los pequeños transportistas.

#### **Grandes empresas de transporte**

En El Salvador muy pocas empresas cuentan con una flota significativa (más de 20 vehículos). El mantenimiento de las unidades se hace en instalaciones internas, equipadas para tratar no sólo el mantenimiento corriente sino incluso las operaciones mayores de reparación de piezas mecánicas (motores, cajas, etc.). Las empresas suelen estar especializadas en el mercado de la tracción de carga completa de mercancía en general, tanto a nivel nacional como a escala centroamericana. Para conseguir flete de ida las empresas cuentan con una gestoría de carga. El flete de vuelta es obtenido gracias a la existencia de representantes en los principales lugares de destino y también gracias a algunas alianzas estratégicas con otras empresas transportadoras.

## 🏠 Pequeños Transportistas

La inmensa mayoría de ellos son transportistas “unitarios” que no tienen una estructura propiamente dicha sino que la misma persona se ocupa del mantenimiento y en muchos casos del manejo de la unidad. Para conseguir flete, los microempresarios dependen de un grupo reducido de “Comisionistas” o de los pocos clientes con los que acostumbra a ser contratados directamente, ya sea en fábricas o en puertos. Sin embargo, por lo general, se trata de operaciones ya sea de ida o de retorno, raramente las dos a la vez. Cuando se trata de operaciones más complejas, con trámites administrativos y aduanales, etc., se suele recurrir a la experiencia de “tramitadores”, ubicados a veces hasta en la misma frontera. Por falta de cultura básica, gastos y ganancias no son objeto de ningún tipo de contabilidad, cálculos o estrategias de progreso individual. La negociación de tasas de flete es necesariamente más que aproximada.

### 4. Definiciones

Los conceptos que a continuación se enuncian, conforman términos de referencia y significado para la mejor comprensión del lector.

**Transporte:** El término transporte (del latín trans, "al otro lado", y portare, "llevar") se refiere al traslado de personas o bienes de un lugar a otro<sup>12</sup>.

**Transporte de carga:** Los artículos de gran peso o volumen y aquellos de poco valor en relación a su peso o volumen, generalmente son transportados por modos de transporte que utilizan grandes vehículos como contenedores y barcos los cuales viajan a bajas velocidades. Los productos compactos, perecederos o de alto valor tienden a ser movidos por modos de transporte que usan vehículos pequeños como camiones y especialmente aviones, los cuales viajan a altas velocidades.

El transporte de carga se realiza por alguno de los siguientes medios (o la combinación de varios):

---

<sup>12</sup> Desarrollo de una propuesta para mejorar la productividad del sector transporte de carga de El Salvador, Valladares Abarca Ángel, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Universidad de El Salvador, 2009, disponible en: [http://ri.ues.edu.sv/2007/1/Desarrollo\\_de\\_una\\_propuesta\\_para\\_mejorar\\_la\\_productividad\\_del\\_sector\\_transporte\\_de\\_carga\\_en\\_El\\_Salvador.pdf](http://ri.ues.edu.sv/2007/1/Desarrollo_de_una_propuesta_para_mejorar_la_productividad_del_sector_transporte_de_carga_en_El_Salvador.pdf) Página 7

- Transporte por carretera
- Transporte por barco
- Transporte por avión
- Transporte por Ferrocarril

## 5. Organizaciones del Transporte de Carga en El Salvador<sup>13</sup>

### a. Asociación cooperativa de empresarios del transporte de carga (ACOSETCA)

ACOSETCA fue fundada el 12 de abril de 1986 y su actividad principal es la de aprovisionamiento. De acuerdo con sus estatutos, ACOSETCA está constituida como bajo el régimen de Responsabilidad Limitada, Capital Variable y Número ilimitado de Asociados y su denominación es la siguiente: "Asociación cooperativa de aprovisionamiento, ahorro, crédito, servicios y mutualista de empresarios del transporte de carga de responsabilidad limitada" que se podrá abreviar como ACOSETCA de R.L.

#### Funciones y actividades

- Carnetización para transportistas y motoristas
- Asesoría técnica en lo referente a:
  - ✓ Trámites de aduana
  - ✓ Trámites en el VMT
  - ✓ Permisos del Ministerio de Medio Ambiente
  - ✓ Asistencia jurídica
- Venta del Documento de Transito Internacional (DTI).

### b. Asociación Salvadoreña de Empresarios del Transporte de Carga (ASETCA)

ASETCA es una institución privada sin fines de lucro, cuyo trabajo empresarial lo enfoca en promover y mejorar las políticas de desarrollo de la industria del transporte de carga en El Salvador. Es una organización gremial dedicada al desarrollo y consolidación profesional de los empresarios del transporte de carga terrestre, pilar fundamental para la vida económica de El Salvador. Su finalidad es mejorar las condiciones de las empresas que se dedican a esta actividad económica, además de buscar el reconocimiento gubernamental del sector

---

<sup>13</sup> Desarrollo de una propuesta para mejorar la productividad del sector transporte de carga de El Salvador, Valladares Abarca Ángel, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Universidad de El Salvador, 2009; páginas 29-33



transporte de carga obteniendo el apoyo para mejorar la competitividad del sector, y de esta manera contribuir a mejorar la estabilidad social y económica del país.

#### **Funciones y actividades**

- Carnetización para transportistas y motoristas.
- Asesoría técnica en lo referente a:
  - ✓ Trámites de aduana
  - ✓ Trámites en el VMT
  - ✓ Permisos del Ministerio de Medio Ambiente
  - ✓ Asistencia jurídica
- Fijación de precios de referencia de fletes.
- Venta del Documento de Transito Internacional (DTI).
- Promover la organización de cooperativas.
- Promover la capacitación técnica de sus asociados.
- Gestión para la compra de combustible a menor costo que el precio de mercado.

#### **c. Asociación Salvadoreña de Transporte Internacional (ASTIC)**

ASTIC es una asociación que aglutina a más de 310 empresarios del transporte de carga internacional por carretera y tiene como misión el fortalecimiento y desarrollo empresarial de sus afiliados; además de ser un interlocutor ante las autoridades y las demás gremiales en relación a los temas de interés para sus miembros.

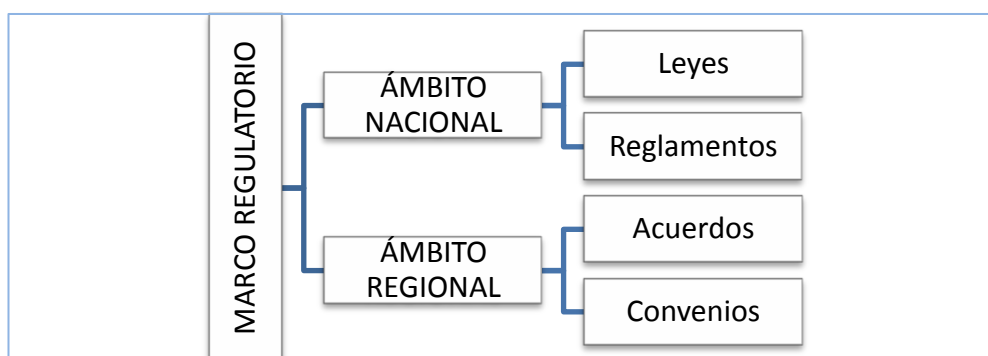
#### **Funciones y actividades**

- Carnetización para transportistas y motoristas.
- Asesoría técnica en lo referente a:
  - ✓ Trámites de aduana
  - ✓ Trámites en el VMT
  - ✓ Permisos del Ministerio de Medio Ambiente
  - ✓ Asistencia jurídica
- Fijación de precios de referencia de fletes.
- Gestión para la compra de combustible a menor costo que el precio de mercado.

## C. MARCO REGULATORIO DEL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE

**Figura No. 1**

*Componentes generales del marco regulatorio del transporte de carga terrestre.*



**Fuente:** *Elaboración propia del grupo de investigación.*

### 1. Legislación a nivel nacional

Los principales textos legales que rigen la organización general del transporte de carga por carretera en El Salvador son los siguientes:

#### a. Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

La ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, tiene su origen en el Decreto Legislativo No. 524, el 20 de diciembre de 2007 con el propósito de normar el régimen administrativo concerniente al transporte terrestre (excluyendo el transporte ferroviario), el tránsito y la seguridad vial<sup>14</sup>.

#### b. Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial.<sup>15</sup>

Este reglamento tiene por finalidad desarrollar las prevenciones a fin de establecer la aplicación de sanciones de orden gubernativo y económico en que incurran los que infrinjan las disposiciones del reglamento; estableciendo todas las medidas necesarias encaminadas a garantizar la seguridad de personas e intereses, normalizando el tránsito, estableciendo el

<sup>14</sup> Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Decreto Legislativo No. 524, de fecha 20 de diciembre de 2007; disponible en: [http://www.mop.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=104:leyes-de-transporte&id=305:ley-de-transporte-terrestre-transito-y-seguridad-vial&Itemid=152](http://www.mop.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&catid=104:leyes-de-transporte&id=305:ley-de-transporte-terrestre-transito-y-seguridad-vial&Itemid=152)

<sup>15</sup> Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial, Decreto Ejecutivo No. 73, de fecha 7 de julio de 2006; disponible en: [http://www.vmt.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=132:reglamentos-de-transito-&id=653:reglamento-general-de-transito-y-segu&Itemid=166](http://www.vmt.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&catid=132:reglamentos-de-transito-&id=653:reglamento-general-de-transito-y-segu&Itemid=166)

orden de la circulación y precaviendo los peligros que den lugar a desorden por falta de medidas adecuadas.

### **c. Reglamento General de Transporte Terrestre.<sup>16</sup>**

Este reglamento tiene por objeto regular los servicios de transporte terrestre de pasajeros, turismo, carga y servicios auxiliares y a la totalidad de las prestaciones de servicio de transporte colectivo por automotor de pasajeros por parte de personas naturales y jurídicas autorizadas que desarrollen dicha actividad.

### **d. Reglamento de Transporte Terrestre de Carga.<sup>17</sup>**

Este reglamento tiene por finalidad normar las actividades relacionadas con el transporte terrestre de carga, cuyos vehículos transporten mercancías, materiales, maquinarias especialmente peligrosas y las perecederas, así como las regulaciones en cuanto al peso y dimensiones.

## **2. Legislación a nivel regional**

En el ámbito regional, el transporte de carga terrestre se rige a través de los siguientes códigos o convenios.

### **a. Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA).<sup>18</sup>**

Este código constituye un acuerdo común entre Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, con la finalidad de establecer la legislación aduanera básica de los países firmantes conforme los requerimientos del Mercado Común Centroamericano, de los instrumentos regionales de la integración y en particular con el Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> Reglamento General de Transporte Terrestre, Decreto Ejecutivo No. 35, de fecha 14 de febrero de 2002; disponible en: [http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/viceministerio-de-transporte/information\\_standards/reglamento-de-la-ley-principal](http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/viceministerio-de-transporte/information_standards/reglamento-de-la-ley-principal)

<sup>17</sup> Reglamento de Transporte Terrestre de Carga, Decreto Ejecutivo No.23, de fecha 3 de marzo de 2003; disponible en: [http://www.vmt.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=131:reglamentos-de-transporte&id=654:reglamento-de-transporte-terrestre-de-carga&Itemid=167](http://www.vmt.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&catid=131:reglamentos-de-transporte&id=654:reglamento-de-transporte-terrestre-de-carga&Itemid=167)

<sup>18</sup> Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA), disponible en: <http://elsalvador.eregulations.org/media/cauca.pdf>

<sup>19</sup> Por medio de este convenio los gobiernos de Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica establecen un nuevo Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano, que responderá a las necesidades de la reactivación y reestructuración del proceso de integración económica centroamericana, así como a las de su desarrollo económico y social.

### **b. Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA).<sup>20</sup>**

El RECAUCA tiene por objeto desarrollar las disposiciones del Código Aduanero Uniforme Centroamericano.

### **c. Tratado Multilateral de Libre Comercio de Integración Económica Centroamericana.<sup>21</sup>**

Este tratado tiene como finalidad fomentar la integración económica centroamericana de los países firmantes, estableciendo en listas anexas los artículos de libre intercambio en la región y el establecimiento de libertad de tránsito por los países suscritos en las rutas legalmente establecidas para tal efecto.

### **d. Reglamento sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional.<sup>22</sup>**

Este reglamento tiene por objeto facilitar, armonizar y simplificar los procedimientos utilizados en las operaciones de tránsito aduanero internacional efectuadas por vía terrestre.

## **D. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA “TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.”**

### **1. Antecedentes<sup>23</sup>**

Desde el año de 1960-1969, La empresa inicia sus operaciones con el nombre de Transportes Andino dirigida por el tío abuelo de Don Ricardo Ballesteros, que se encontraba ubicada en el Municipio de San Salvador en la Calle Gerardo Barrios; actualmente en el 2014 todavía se encuentran sus bodegas en ese lugar donde comenzó sus operaciones; a la edad de 18 años el señor Ricardo Ballesteros comenzó a trabajar con la familia, ya estando laborando en la empresa el adquiere con sus propios ingresos un pequeño camión que poco después lo implementa para comenzar sus operaciones, al poco tiempo compra nuevamente otro camión para poder brindar mejor aún sus servicios; la familia al ver que él contaba con

<sup>20</sup> Reglamento del Código aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA), disponible en: [http://elsalvador.eregulations.org/media/reglamento%20del%20c%C3%B3digo%20aduanero%20uniforme%20centroamericana%20\(recauca\).pdf](http://elsalvador.eregulations.org/media/reglamento%20del%20c%C3%B3digo%20aduanero%20uniforme%20centroamericana%20(recauca).pdf)

<sup>21</sup> Tratado Multilateral de Libre Comercio de Integración Económica Centroamericana, disponible en: [http://www.sice.oas.org/Trade/sica/PDF/Multilateraltreaty\\_s.pdf](http://www.sice.oas.org/Trade/sica/PDF/Multilateraltreaty_s.pdf)

<sup>22</sup> Reglamento sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional, disponible en: [http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PCC/SO\\_Administracion\\_Aduanera/Reglamentos/7\\_Reglamento\\_Sobre\\_el\\_Regimen\\_de\\_Transito\\_Aduanero\\_Internacional\\_Terrestre.pdf](http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PCC/SO_Administracion_Aduanera/Reglamentos/7_Reglamento_Sobre_el_Regimen_de_Transito_Aduanero_Internacional_Terrestre.pdf)

<sup>23</sup> Antecedentes, Misión, Visión, Valores, Marco Legal y Servicios, fuente obtenida de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.

sus dos camiones propios le empiezan a dar viajes que el mismo realizaba para poder incrementar sus inversiones; luego don Ricardo adquiere dos camiones más y al poco tiempo después Transportes Andino desaparece.

**1969-1984**, Don Ricardo Ballesteros y segunda generación en el negocio, toma las riendas de la empresa y toma la cartera de clientes con el cual contaba Transportes Andino más los clientes que el por su parte tenía, constituyen y vuelven a operar ahora con el nombre de Transportes Ricardo Ballesteros, aunque para ese tiempo operaba como persona natural, e iban adquiriendo a sus clientes actuales.

**1985-1996**, Transportes Ricardo Ballesteros se traslada a un predio mucho más grande en Ciudad Delgado, durante varios años operan allí hasta que deciden obtener más equipos de transportes.

**1997-1998**, La empresa se traslada al Municipio de San Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán como su último lugar de operaciones, esto es debido a que se iba adquiriendo más equipos de transportes para poder brindar mejor aún sus servicios.

**Para el año de 2002**, Transportes Ricardo Ballesteros pasa de ser persona natural a formar como sociedad Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V., consiguiendo así los principales clientes que posee hoy en día como lo son APL (American President Line), APM Maersk, Sherwin Willians, ALS, Lanco, Solutrans, entre otros.

**2003-2014**, Actualmente una dinámica tercera generación, miembros de la familia, trabajan en la empresa, viendo diferentes áreas del negocio, con lo que se consolida a Transportes Ballesteros S.A. de C.V. como una de las empresas de transporte de mayor tradición en Centroamérica.

## **2. Misión**

Dar siempre lo mejor a nuestros clientes, estando disponibles, practicando la cordialidad y bajo un enfoque de servicio en todo momento.

## **3. Visión**

Ser reconocida como una empresa de transporte y logística más competitiva ofreciendo más valores agregados, seguridad y con una inigualable orientación de servicio para sus actuales y futuros clientes.

#### 4. Valores

- Disponibilidad: Estar al servicio de los clientes en todo momento.
- Cordialidad: Servir siempre con amabilidad y sinceridad.
- Servicio: Contribuir a la satisfacción de necesidades de los clientes.

#### 5. Marco legal de la empresa

##### a. La Constitución de la República de El Salvador

En el capítulo II, título V, artículo 202 de la carta magna establece que el Estado garantiza la actividad económica del país, así mismo fomentará y protegerá la iniciativa privada, y ésta debe responder esencialmente, según el artículo 101, a principios de justicia social que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano<sup>24</sup>.

##### b. Código de Comercio

Este establece las disposiciones para los comerciantes ya sean sociales o individuales, los actos de comercios practicados por los comerciantes y las cosas mercantiles.<sup>25</sup> La empresa cumple las disposiciones de este código al ser una sociedad legalmente constituida, que cuenta con su respectiva matrícula de comercio, está sujeta a la gestión de un administrador único designado por la junta directiva, el representante legal reside en el país y además lleva su contabilidad formal según las disposiciones legales establecidas y está bajo la supervisión de un auditor externo designado por los accionistas y actúa dentro de los límites de la libre competencia.

##### c. Código Tributario

Este establece los “principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria.” El cumplimiento de esta normativa por parte de la empresa se traduce al ser una empresa registrada en el Ministerio de Hacienda que cumple con la presentación de los diversos informes y liquidaciones en los términos y plazos establecidos para tal fin en las leyes específicas, además de contar con la documentación

---

<sup>24</sup> Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, D.O. No. 234, Tomo 281, de Fecha 16 de diciembre de 1983.

<sup>25</sup> Código de Comercio, Decreto Legislativo No. 671, de fecha 8 de mayo de 1970, D.O. No. 140 Tomo 228, de fecha 31 de julio de 1970

requerida y la autorizada establecida por dicho ministerio para el control de las operaciones con efecto tributario.

#### **d. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y la prestación de servicios**

Esta ley regula el impuesto aplicado por el intercambio, importación, internación, exportación y autoconsumo de bienes muebles o la prestación de servicios, también conocido como Impuesto al Valor agregado (IVA)<sup>26</sup>. Estas disposiciones son cumplidas por la empresa debido a que posee su Número de Registro de Contribuyente (NRC) y efectúa la respectiva liquidación mensual del impuesto en los términos condiciones descritos por la ley.

#### **e. Ley de impuesto sobre la renta**

La obtención de rentas en el ejercicio fiscal es regulada por medio de esta ley, las cuales se definen como “los productos o utilidades percibidas durante el ejercicio fiscal ya sea en efectivo o especie<sup>27</sup>. La empresa cumple esta normativa realizando las respectivas retenciones a los empleados por las rentas que estos devengan por sus actividades ya sean bajo dependencia laborar o sin la misma para ser reportadas al ministerio de hacienda, además de reportar sus ingresos percibidos durante el ejercicio fiscal y la liquidación de los mismos.

#### **f. Código de trabajo**

El objeto principal de esta ley es de “armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores”.<sup>28</sup> Estas disposiciones son cumplidas por la organización pues sus trabajadores cumplen una jornada laboral dentro del marco de lo que establece la ley, reciben un salario por el mismo el cual no es inferior al mínimo nacional, también se les reconocen sus derechos a vacaciones anuales y la compensación adicional que el código establece para las mismas como también su respectivo aguinaldo anual.

---

<sup>26</sup> Cf. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y la prestación de servicios, Decreto Legislativo No. 296, de fecha 24 de julio de 1992, D.O. No. 143, Tomo 316, de fecha 31 de julio de 1992, Art. 1.

<sup>27</sup> Cf. Ley del Impuesto sobre la renta, Decreto Legislativo No. 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, D.O. No. 242 Tomo 313, de fecha 21 de diciembre de 1991.

<sup>28</sup> Código de trabajo de la República de El Salvador, Decreto Legislativo No. 15, de fecha 23 de junio de 1972, D.O. No.142, Tomo 126 del 31 de julio de 1972

### **g. Reglamento para la aplicación del régimen del Seguro Social**

Esta disposición establece la obligación de los patronos a afiliarse al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) así como la afiliación de sus empleados<sup>29</sup>. En la empresa todos los empleados están afiliados a dicho instituto por lo que se les realizan los respectivos descuentos y aportaciones patronales con fines de seguridad social respetando el límite establecido de conformidad al salario de cada trabajador.

### **h. Ley del sistema de ahorro para pensiones**

Esta ley establece la obligación de afiliarse al sistema de ahorro de pensiones cuando una persona sea parte de una relación laboral con un empleador. Esta normativa es cumplida por la empresa pues todos sus trabajadores están afiliados al sistema de ahorro de pensiones respetando la institución a la cual estos se afilien; se les realizan los respectivos descuentos y pago de aportaciones pertinentes con este fin<sup>30</sup>.

### **i. Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo**

El objetivo de esta ley es el de establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo.<sup>31</sup> Estas disposiciones se materializan en la empresa con el Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional, contar con un programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales, proveer a los empleados del taller con el equipo y los insumos apropiados para el desarrollo de sus funciones, la iluminación, ventilación y señalización necesaria en sus instalaciones.

### **j. Ley de Medio Ambiente**

En su artículo 18 establece que todas aquellas actividades que tengan un impacto ambiental negativo en el ambiente o en la calidad de vida de la población deben someterse a los procedimientos que identifiquen y cuantifiquen dichos impactos y recomendar las medidas

---

<sup>29</sup> Reglamento para la aplicación del régimen del Seguro Social, Decreto Legislativo No. 37, de fecha 10 de mayo de 1954, D.O. No. 88, Tomo 163 del 12 de mayo de 1954.

<sup>30</sup> Ley del sistema de ahorro para pensiones, Decreto Legislativo No. 927, de fecha 2 de diciembre de 1996, D.O. No.243, Tomo 333 del 23 de diciembre de 1996

<sup>31</sup> Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, Decreto Legislativo No. 254, de fecha 22 de abril de 2010, D.O. No.82, Tomo 387 del 5 de mayo de 2010.



que los prevengan, atenúen o compensen<sup>32</sup>. La empresa cumple con esta normativa debido a que sus motoristas y equipos cuentan con los respectivos permisos emitidos por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales para transportar sustancias peligrosas reguladas.

**k. Ley reguladora del depósito, transporte y distribución de productos de petróleo.**

El propósito de dicha ley es de “regular y vigilar la importación y exportación, el depósito, transporte, distribución y comercialización de productos de petróleo así como la construcción y funcionamiento de los tanques para consumo privado y demás actividades relacionadas”.<sup>33</sup> Esta ley es aplicada por la empresa debido a que cuenta con sus propios tanques para almacenamiento y suministro de combustibles.

**l. Ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial**

La empresa está sujeta a las disposiciones de esta ley por medio del cumplimiento de los respectivos trámites administrativos dispuestas por el Viceministerio de Transporte.

**m. Reglamento general de tránsito y seguridad vial**

El cumplimiento de las disposiciones de este reglamento por parte de la empresa se materializa a la sujeción que tiene a las revisiones constantes por parte de la División de Tránsito Terrestre de la Policía Nacional Civil en cuanto a permisos, dimensiones, pesos, rutas así como las licencias correspondientes de los motoristas.

Así mismo todos los vehículos, cabezales y furgones cuentan con sus respectivas matrículas, y tarjetas de circulación.

**n. Reglamento del transporte terrestre de carga**

Las disposiciones de este reglamento se cumplen por la empresa por medio del especial cuidado en lo relativo a las dimensiones permisibles para los furgones así como el peso de las mercaderías a transportar.

---

<sup>32</sup> Ley de Medio Ambiente, Decreto Legislativo No. 233, de fecha 2 de marzo de 1998, D.O. No.79, Tomo 339 del 4 de mayo de 1998

<sup>33</sup> Ley reguladora del depósito, transporte y distribución de productos de petróleo, Decreto Legislativo No. 169, de fecha 19 de noviembre de 1970, D.O. No. 235, Tomo 229

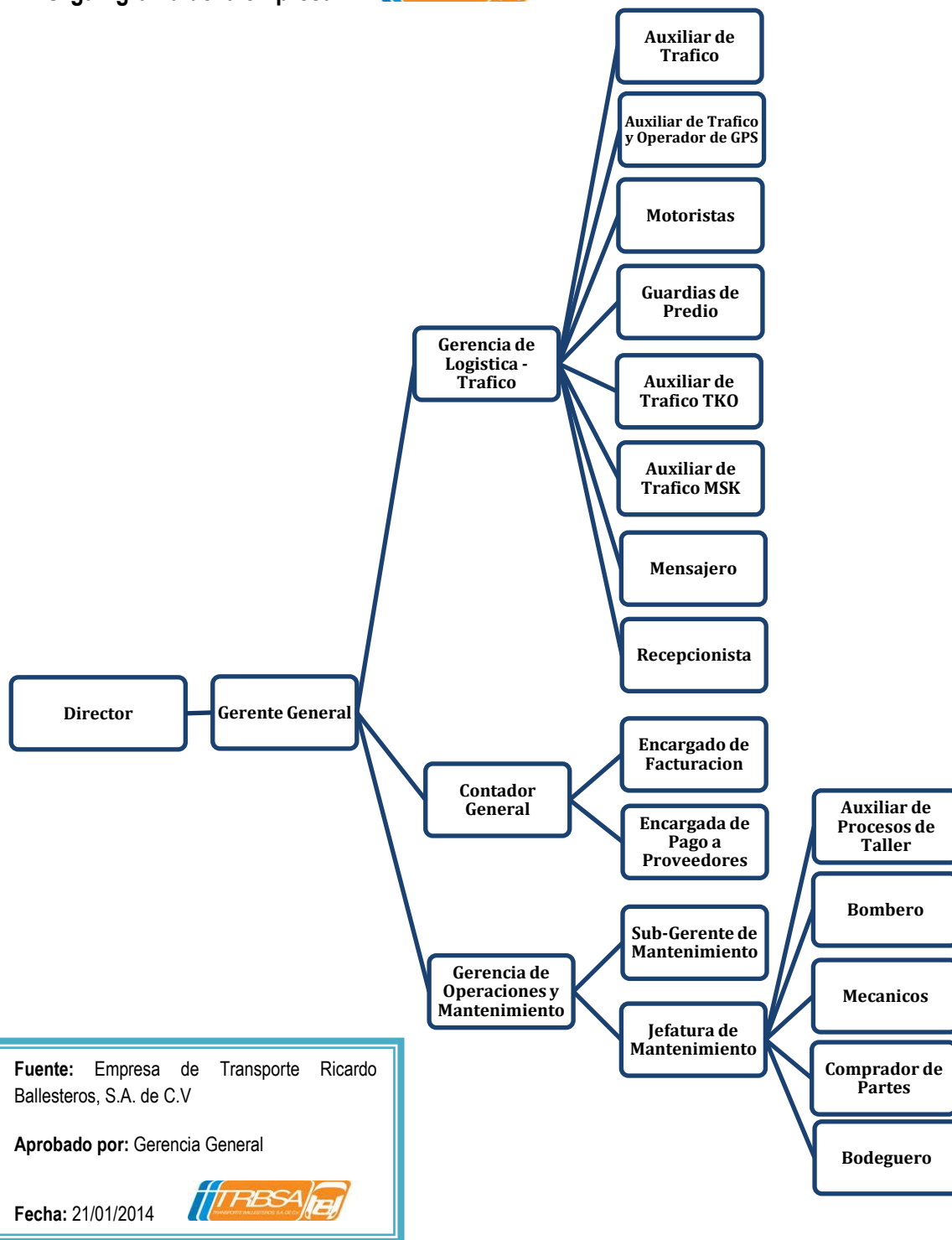
## 6. Servicios que ofrece:

Dentro de los principales servicios que la empresa ofrece al año 2014 se tiene los siguientes:

- Transporte de materia prima y producto a nivel centroamericano
- Servicio de transporte naviero, hacia los principales puertos de embarque de Guatemala, Honduras y El Salvador
- Flota autorizada para el traslado de materiales químicos
- Monitoreo Satelital 7/24/365
- Despachos personalizados, conforme a los requerimientos específicos de cada uno de sus clientes
- Personal destacado en predios principales de los asociados, para una atención directa a sus clientes.

7. Estructura organizativa<sup>34</sup>

Organigrama de la empresa



Fuente: Empresa de Transporte Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V

Aprobado por: Gerencia General

Fecha: 21/01/2014



<sup>34</sup> Fuente: Empresa de Transporte Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.

- **Funciones principales**<sup>35</sup>

- a. **Gerencia General**

Mantener el balance de las actividades administrativas, operativas y financieras de TRBSA de acuerdo a los presupuestos anuales fijados, velar por el buen servicio al cliente, así como el mantenimiento de los objetivos trazados en el Sistema de Gestión y Seguridad BASC, y la búsqueda de nuevos asociados del negocio para el crecimiento de la empresa.

- b. **Gerencia de Logística y Tráfico**

Planeación, organización, seguimiento, coordinación y control de las actividades de logística de las operaciones relacionadas con el servicio de transporte de carga de la empresa, asignación de motoristas y equipos de la flota con los diferentes clientes, así como de los transportistas subcontratados.

- c. **Contador General**

Coordinar los recursos financieros dentro de la organización, a fin de obtener los mejores resultados económicos para la empresa.

- d. **Gerencia de Operaciones y Mantenimiento**

Planeación, organización, seguimiento, y control de las actividades de reparación y adecuación de la flota de cabezales y furgones de la empresa, así como la adecuación de la infraestructura de predios, talleres, y oficinas administrativas y el seguimiento a las actividades relacionadas a la seguridad patrimonial y sistema de gestión BASC.<sup>36</sup>

## **E. GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO**

### **1. Definición de Plan**

Según la Real Academia Española, un plan se define como un “modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla”.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Tomado de Sistema de Gestión BASC (Alianza Estratégica para el Comercio Seguro), de la empresa “Trasportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.”

<sup>36</sup> Esta unidad actualmente no está operando en los términos descritos.

<sup>37</sup> <http://lema.rae.es/drae/?val=plan>

De forma más específica, otros autores coinciden que “es un documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados”.<sup>38</sup>

## **2. Definición de estrategia**

El término tiene sus orígenes en las prácticas militares y son comprendidas como la ciencia o el arte de maniobrar en presencia del enemigo.<sup>39</sup> Serrano Ramírez, las define como “los cursos de acción preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo”.<sup>40</sup>

Las estrategias, sin embargo son los planes de acción que guían a la administración para competir con éxito en el ámbito comercial.<sup>41</sup>

Por lo anterior consideramos que las estrategias son los lineamientos establecidos para guiar a la administración conforme determinadas situaciones del medio en que se desempeña la organización.

## **3. Tipos de estrategia**

De manera general pueden mencionarse 4 tipos de estrategias: de integración, intensivas, de diversificación y defensivas.

### **a. Estrategias de Integración (Integración Vertical)<sup>42</sup>**

Este tipo de estrategias, permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia y son una forma de fortalecer posición en el mercado. Entre las ventajas de la integración vertical se pueden mencionar el fortalecimiento de la posición competitiva y el aumento de la rentabilidad aunque esto último depende sí y sólo sí la empresa a través de la integración ahorre lo suficiente en costos o incrementen las ganancias a efecto de justificar la inversión.

---

<sup>38</sup> <http://www.definicion.org/plan>

<sup>39</sup> Scott MA, Alex, MSc, PhD, Planificación Estratégica, 1a Ed. Edinburgh Business School Heriot-Watt, University, 2003, Gran Bretaña.

<sup>40</sup> Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración I y II, 1ª Ed., 2000, El Salvador.

<sup>41</sup> Cf. Arthur A. Thompson y Otros, Administración Estratégica, teoría y casos, 8a Ed. McGraw-Hill, Mexico, 2012p.4

<sup>42</sup> <http://planeacionestrategic.galeon.com/enlaces2146340.html>

En etapas tempranas, por ejemplo, o en las empresas con poca experiencia, la integración vertical no sería viable ni rentable a menos que se obtengan las mismas economías de escala que sus proveedores externos así como igualar o superar la eficiencia de producción sin descuidar la calidad. No obstante, cuando el artículo que se obtiene es un componente de costo importante, hay un solo proveedor o los proveedores tienen márgenes de ganancia grandes, la integración reduce los costos al limitar el poder del proveedor, así también agrega capacidades de diferenciación a una compañía porque le permite construir o fortalecer sus competencias fundamentales, dominar mejor habilidades clave o tecnologías críticas para la estrategia o añadir características que representen gran valor para el consumidor.

En las etapas posteriores, la integración vertical, reduce costos al aumentar la eficiencia y el poder de negociación, y posibilita que la experiencia de compra de los usuarios finales sea una característica diferenciadora.<sup>43</sup>

La integración vertical puede adoptar las formas siguientes:

- ✚ **Integración hacia adelante (o directa):** Este tipo permite controlar a los distribuidores y detallistas y una forma común de hacerlo es a través de la venta de franquicias.
- ✚ **Integración hacia atrás:** Es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores o adquirir el dominio. Puede resultar muy conveniente cuando los proveedores no son muy confiables, son caros, o no satisfacen las necesidades de la empresa.
- ✚ **Integración horizontal:** Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Ejemplo de ello son las fusiones y/o adquisiciones. Para el caso, una fusión consiste en la combinación de dos o más empresas mientras que la adquisición es la combinación en la que una empresa adquiere las operaciones de otra.

#### **b. Estrategias Intensivas.**

Este tipo particular requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes, buscando lo siguiente:

---

<sup>43</sup> . Arthur A. Thompson y Otros Op.Cit.

- ✚ **Penetración de mercado:** Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.
- ✚ **Desarrollo de mercado:** Mediante la introducción de los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.
- ✚ **Desarrollo de productos:** La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios.

### c. Estrategias de Diversificación.

Las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. No obstante de forma general existen dos tipos

- ✚ **De diversificación relacionada:** Se dice que los negocios están relacionados cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas inter empresariales valiosas competitivamente.
- ✚ **De diversificación no relacionada:** Se dice que los negocios son no relacionados cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones inter empresariales competitivamente valiosas<sup>44</sup>.

### d. Estrategias Defensivas.

Este tipo pretenden controlar el riesgo o los entornos que limiten a la empresa de alguna forma<sup>45</sup>. Como tales se tienen:

- ✚ **El riesgo compartido (joint venture):** Es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. Para que la estrategia funcione las empresas deben aportar algo distintivo<sup>46</sup>.
- ✚ **La Reducción:** Esta estrategia se diseña con miras a fortalecer las competencias básicas distintivas de la organización, mediante la reducción de costos y activos a

---

<sup>44</sup> Plan Estratégico De Marketing Para El Fortalecimiento De Los Servicios De Normalización, Acreditación Y Metrología Del Consejo Nacional De Ciencia Y Tecnología (CONACYT), Ubicado En La Ciudad De San Salvador, Landaverde Ramírez y Otros, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 2011.

<sup>45</sup> Cf. [http://www.mailxmail.com/que-es-planificacion-estrategica-definicion-tipos-estrategias\\_h](http://www.mailxmail.com/que-es-planificacion-estrategica-definicion-tipos-estrategias_h)

<sup>46</sup> <http://planeacionestrategic.galeon.com/enlaces2146340.html>

efectos de revertir la caída de las ventas y utilidades, eliminación de líneas de productos y negocios marginales.

- ✚ **La Desinversión:** Consiste en vender una división o parte de una organización.
- ✚ **La Liquidación:** Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

#### 4. Plan Estratégico de Mercadeo

##### a. Definición

La planeación estratégica, se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos; en términos generales se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito<sup>47</sup>.

Un plan estratégico de mercadeo para Kotler y Lane, “es un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing”.

Teniendo en cuenta lo anterior, un plan estratégico de mercadeo se define como “un documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado detallando las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto.<sup>48</sup>”

De forma más integral O.C. Ferrell y Hartline lo definen como “el documento que proporciona la guía o descripción de actividades de mercadeo de la organización, como la implementación, el control y evaluación de esas actividades

Dicho lo anterior, como grupo consideramos que el plan estratégico de mercado es el documento que servirá de guía para la implementación de las estrategias de mercadeo definidas como consecuencia del análisis del ambiente en que se desenvuelve la organización, que permitan alcanzar los objetivos planteados además de ser un instrumento de control.

<sup>47</sup> cf. Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, Pearson Educación, 9ª Ed. Mexico, 2003, p.5

<sup>48</sup> Edumarketing, Guía para la elaboración de un plan de marketing, Pag. 2, disponible en: <http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20marketing.pdf>



### b. Importancia del plan estratégico de mercadeo

La importancia de un plan estratégico de mercadeo puede resumirse en los siguientes cinco propósitos<sup>49</sup>:

1. Explica las situaciones presentes y futuras de la organización. Esto incluye los análisis de situación y FODA.
2. Especifica los resultados esperados (metas y objetivos) para que la organización pueda anticipar su situación al final del periodo de planeación
3. Describe las acciones específicas que se realizarán para que la responsabilidad de cada acción se pueda asignar e implementar.
4. Identifica los recursos que se necesitarán para realizar las acciones planeadas.
5. Permite monitorear cada acción y sus resultados para poder implementar los controles.

### 5. Proceso para la elaboración de un plan de mercadeo

El proceso para la elaboración de un plan de mercadeo básicamente puede resumirse en el siguiente esquema:

**Figura No. 3**

*Proceso para la elaboración del plan estratégico de mercadeo*



**Fuente:** *Elaboración propia del equipo de investigación*

<sup>49</sup> Ibid.

### **a. Definición de los objetivos de análisis**

En esta etapa se debe definir cuál será el objeto de análisis del plan de mercadeo debido a que puede ser muy diverso en cuanto a objetivos: un producto, una línea de producto, lanzamiento de producto, o el conjunto de actividades de una empresa o la totalidad de un sector económico.

Otro aspecto importante a definir es el ámbito temporal (plan operativo y/o estratégico) y el ámbito geográfico (local, nacional, regional).

### **b. Análisis estratégico de la situación**

Independientemente de los objetivos fijados para el plan estratégico, el proceso de planeación estratégica inicia con el análisis a profundidad del entorno de la organización: el entorno interno, el entorno del cliente y el entorno externo.

#### **1) Entorno Interno<sup>50</sup>**

El entorno interno de la empresa constituye la base para una evaluación crítica en cuanto a sus objetivos, estrategias, desempeño, asignación de recursos, características estructurales y clima político.

#### **📊 Revisión de los objetivos, estrategias, y desempeño actuales.**

La evaluación de los objetivos de mercadeo es necesaria para asegurar la consistencia con la misión de la empresa y los entornos del cliente o el externo siempre cambiantes. Así mismo, se puede considerar necesario reevaluar las metas de mercadeo de la empresa si los objetivos demuestran ser ineficaces o antiguos.

En este proceso es importante evaluar el desempeño de la estrategia actual de mercadeo, en relación con el volumen de ventas, la rentabilidad, la participación en el mercado y otras mediciones pertinentes pudiéndose realizar este análisis en diferentes niveles como lo son marcas, líneas de productos, unidades de negocio, entre otros.

También es importante evaluar la estrategia en relación al desempeño general de la industria a efectos de determinar eficiencia o deficiencia como resultado de apegarse a metas y objetivos inconsistentes con las realidades del entorno, estrategias o implementación deficientes, o cambios en el entorno más allá del control de la empresa.

---

<sup>50</sup> Ferrell O.C Op.Cit.

### Disponibilidad de recursos

Es importante determinar la disponibilidad de recursos organizacionales actuales y los que se requerían de forma anticipada. Estos pueden ser financieros y humanos, así como cualquier otro que la empresa pueda mantener en relaciones claves con sus socios en la cadena de suministro, los socios de alianzas estratégicas o grupos de clientes.

Lo importante de este análisis es determinar si la disponibilidad de estos recursos cambie en el futuro, lo cual obliga a buscar la forma de compensarlos cuando se establezcan las metas y objetivos.

### Cultura y estructura organizacional

En esta etapa del análisis interno se debe revisar los temas culturales y estructurales actuales y anticipados que pudieran llegar a limitar las actividades de la estrategia de mercadeo.

Analizar la cultura interna de la empresa implica comprender los supuestos, los valores, los comportamientos, las creencias, las normas o "comportamientos normales" compartidos y practicados por los miembros de la organización. Esta situación puede crear desafíos para el desarrollo, aprobación y la implementación del plan de mercadeo.

La cultura de las organizaciones, según puntualiza Edgar Schein<sup>51</sup>, está compuesta por dos niveles esenciales:

- El nivel de lo observable o lo explícito.
- El nivel nuclear o implícito.

El primer nivel comprende por un lado "lo que la empresa hace", es decir, los procedimientos, las conductas, los rituales, los organigramas, las tecnologías empleadas, etc., además de "lo que la empresa aparenta que es", es decir los aspectos más superficiales como lo son los logotipos, las edificaciones, la zona de ubicación, etc. De forma particular el segundo nivel constituye según el autor "lo que se piensa en la empresa", y se compone por las creencias o supuestos básicos y sobre todo los valores esenciales.

---

<sup>51</sup> Cf. García Salvador y Shimon Dolan, La dirección por valores, el cambio más allá de la dirección por objetivos. McGraw-Hill, Madrid, 1997, p.33

Los temas estructurales están relacionados con la motivación de los empleados y su compromiso en la organización, el énfasis en la planeación de corto y largo plazo y el enfoque en utilidades de corto plazo lo cual tiende a perder de vista la creación de relaciones con los clientes a largo plazo.

Se debe hacer notar que la cultura y la estructura son temas relativamente estables en el tiempo y su cambio no es drástico de un año a otro debido a la implicación de un proceso difícil al menos no en el corto plazo y además de estar sujeto a luchas políticas y de poder en las organizaciones.

## **2) El entorno del cliente.**

El entorno del cliente puede ser analizado a través del método de las 5 preguntas, conocido también como “modelo 5W” por su significado en inglés: ¿who?, ¿what?, ¿where?, ¿when? Y ¿why? (quién, qué, dónde, cuándo y por qué). Con él se busca identificar a los clientes actuales y potenciales, sus necesidades dominantes, las características básicas de los productos de la empresa y las de los competidores y los cambios anticipados en las necesidades de los clientes.

### **🏠 Clientes actuales y potenciales**

Determinar quiénes son los clientes actuales y potenciales implica determinar o identificar la característica del mercado meta (segmentación), es decir aquel segmento al que le empresa dirige sus esfuerzos de venta, con el objeto de hacer uso racional de sus recursos.

Segmentación del mercado, consiste en la división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo son semejantes respecto a los factores que influyen en la demanda.<sup>52</sup>

Al segmentar un mercado, primero identificamos los deseos de los clientes en un sub mercado y entonces decidimos si es práctico crear una mezcla de marketing para satisfacer tales deseos.

De manera general, las características de segmentación pueden ser las siguientes:

- Demográficas: genero, edad, nivel de ingresos, entre otros.

---

<sup>52</sup> Stanton, Etzel, Walker. “Fundamentos de Marketing”, McGraw Hill, 13ª Edición, México 2004, pág. 68

- Geográficas: regiones, ciudades, pueblos, etc.
- Pictográficas: gustos, preferencias, creencias.
- Conductuales: permiten identificar a los clientes según el conocimiento del producto, el uso que le dan y su respuesta frente a ellos<sup>53</sup>.

### **Qué hacen los clientes con los productos**

Responder a la pregunta “qué” permiten evaluar en gran medida qué es lo que los clientes consumen, la tasa de consumo de esos productos y si están sujetos a productos complementarios o demanda derivada, lo cual será necesario examinar y observar.

Hoy en día las empresas ya no sólo están interesadas en la frecuencia de uso de sus productos sino además en la forma en que los clientes se deshacen también de los mismos.

### **Cuándo compran los clientes**

En esta etapa del análisis se debe determinar la influencia situacional que puede causar que la actividad de compra fluctúe en el tiempo. Esto incluye determinar una diversidad de circunstancias relacionadas entre las cuales pueden destacarse la temporalidad de los productos, cambios en el consumo, restricciones presupuestarias, fluctuaciones económicas, promociones, factores físicos, sociales, circunstanciales, etc.

### **Por qué y cómo eligen los clientes los productos**

Responder a la pregunta “por qué” permite identificar los beneficios básicos de la satisfacción de necesidades. También deben ser considerados los beneficios potenciales proporcionados por las características del producto que se ofrece. La importancia de este análisis radica en el hecho de que los clientes pueden estar adquiriendo productos de la empresa para satisfacer necesidades que esta nunca consideró.

Otro aspecto que se debe considerar en esta etapa es el de considerar las necesidades potenciales que pudieran presentarse en el futuro por parte de los clientes.

---

<sup>53</sup> Kotler Philip y Kevin Lane K. Op. Cit.

Responder al “cómo” implica estudiar el medio de pago utilizado por los clientes (efectivo, tarjeta, transferencias), así como la atención sobre las condiciones de pago (contado o crédito).

#### **Por qué los clientes potenciales no compran nuestros productos**

Responder a esta pregunta implica investigar por qué los clientes potenciales eligen no comprar los productos de la empresa. Las razones más importantes podrían deberse a:

- ✓ Los productos de la empresa no satisfacen las necesidades básicas de los clientes,
- ✓ Los prospectos perciben en el mercado mejores alternativas: precios, productos sustitutos, etc.
- ✓ La competencia ofrece mejores características y beneficios.
- ✓ Los productos de la empresa no son acorde con el presupuesto o estilo de vida de los clientes.
- ✓ Los clientes desconocen los productos de la empresa o tiene una imagen negativa.
- ✓ La mala distribución hace que el producto sea difícil de encontrar.

### **3) El entorno externo**

El análisis del entorno externo implica el análisis de todos aquellos factores que de manera externa ejercen presiones de manera directa o indirecta sobre las actividades de mercadeo.

Entre estos elementos se encuentran los siguientes:

#### **La competencia**

En la mayoría de las industrias los clientes tienen alternativas y preferencias para los bienes y servicios que pueden comprar.

Analizar la competencia tiene el problema principal de la identificación de las mismas y conlleva la respuesta a la pregunta de quienes son nuestros competidores actuales y futuros.

Un análisis de competencia implica las siguientes etapas:

- ✓ Identificar los competidores actuales y potenciales
- ✓ Determinar las características de los competidores

- ✓ Evaluar cada fortaleza y debilidad
- ✓ Enfocarse en el análisis en la capacidad de mercadeo de cada competidor
- ✓ Identificar las estrategias y respuestas más probables de cada competidor bajo diferentes situaciones del entorno.

Entre las fuentes de información para el análisis de la competencia se encuentran los exámenes de la declaración de emisión de cada competidor, la revisión profunda de los sitios web y publicaciones en periódicos, revistas, conferencias y exposiciones comerciales.

#### **Crecimiento y estabilidad económica**

Las economías inevitablemente cambian con el tiempo y estos cambios generan impactos profundos en las ideas de mercadeo las condiciones generales de la economía incluyen: el análisis de la inflación, empleo niveles de ingreso tasas de interés, aranceles e impuestos y restricciones comerciales. Otros factores económicos igualmente importantes son las expectativas del consumidor pues el nivel de confianza del consumidor puede afectar en gran medida lo que la empresa puede o no puede hacer en el mercado.

#### **Tendencias políticas**

Las organizaciones pueden afrontar los aspectos políticos de manera proactiva al buscar influir a los funcionarios para acciones legislativas otras por el contrario buscan influir de manera más discreta a través de fondos o movimientos políticos pero también existen aquellas que conciben las condiciones políticas más allá de su control.

#### **Cuestiones legales y regulatorias**

Las gestiones legales y regulatorias tienen vínculos cercanos con el entorno político y las leyes y regulaciones tienen el potencial de influir en las actividades de mercadeo y con frecuencia fuerzan a las empresas a probar los límites de los mecanismos legales.

#### **Avances tecnológicos**

La tecnología se refiere a la forma en que se logran tareas específicas o los procesos utilizados para crear las cosas.

Hoy en día la tecnología de mayor impacto es la de cómputo e información la cual ha cambiado la formula en que viven las personas y trabajadores.

### **☒ Tendencias socioculturales**

Los factores socioculturales son aquellas influencias sociales y culturales que ocasionan cambios en las actitudes, creencias, normas, costumbres y estilos de vida estas fuerzas afectan de manera profunda la manera en que las personas viven y ayudan en determinar qué, donde, cómo y cuándo los clientes compran productos de las empresa.

Las tendencias pueden ser, de tipo demográfico, de estilos de vida y tendencias de valor.

### **☒ Análisis de la oferta y la demanda**

La oferta, según define Baca Urbina, “es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición en el mercado a un precio determinado”, y define también demanda como la “cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar satisfacer una necesidad específica a un precio determinado<sup>54</sup>”

En análisis de la oferta en este sentido es de vital importancia debido que permite crear un panorama del comportamiento de esta en cuanto a los agentes que intervienen en ella como lo son:

- El número de oferentes
- La localización
- La capacidad instalada y utilizada
- Calidad y precio
- Planes de expansión
- La inversión fija y el número de trabajadores

Así mismo el análisis de la demanda permite determinar cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado respecto al bien o servicio estudiado, determinar la posibilidad de participación del producto o servicio ofrecido en la participación de dicha demanda (demanda insatisfecha o satisfecha, saturada o no saturada) y el comportamiento de la misma conforme el tiempo.

---

<sup>54</sup> Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de proyectos, 7ª. Ed, McGraw-Hill, México, 2013.

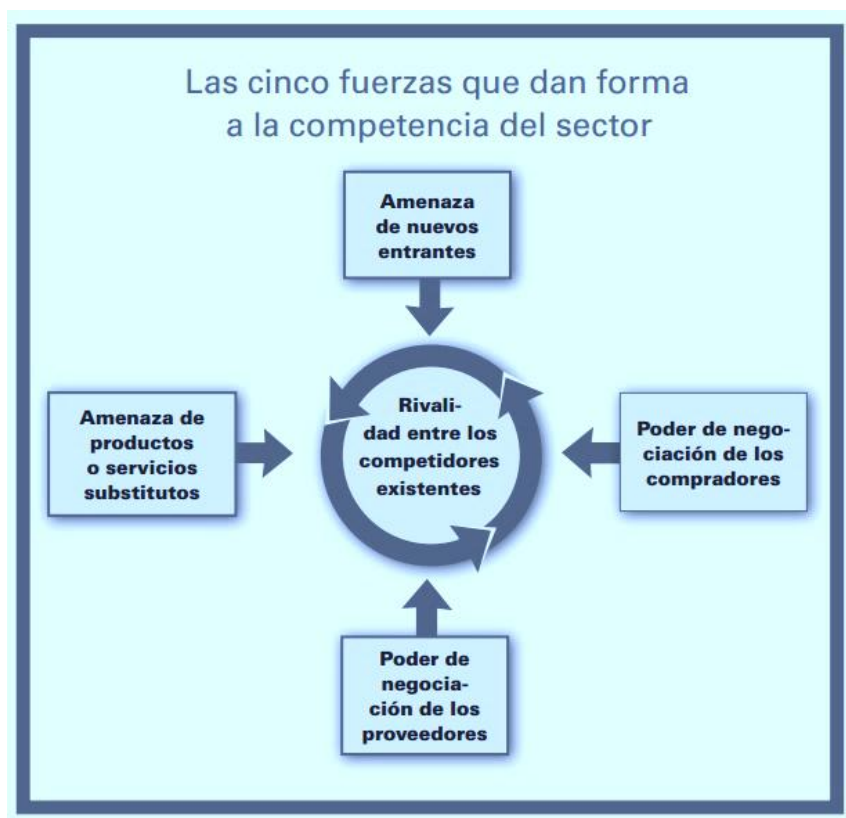


#### 4) Cinco fuerzas que dan forma a la estrategia

Para Michael Porter existen cinco fuerzas que pueden ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y elabora una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques<sup>55</sup>.

**Figura No. 4**

*Las cinco fuerzas que determinan la estrategia de un sector*



**Fuente:** *Harvard Business Review, América Latina, 2008.*

Para comprender la competencia y la rentabilidad de cada uno de estos sectores uno debe analizar la estructura subyacente de cada sector en término de las cinco fuerzas competitivas. Si las fuerzas son intensas prácticamente ninguna empresa tiene retornos atractivos sobre sus inversiones, por el contrario si las fuerzas son benignas muchas empresas son rentables.

La estructura del sector no depende si ofrece productos o servicios, si es emergente o maduro, de alta tecnología o baja tecnología, si está regulado o no está regulado, sin

<sup>55</sup> Porter, Michael, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard Business Review, América Latina, 2008.

embargo la comprensión de las fuerzas competitivas y sus fuerzas subyacentes revelan los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella.

Las cinco fuerzas que le dan forma a la competencia son las siguientes:

**a. Amenaza de nuevos entrantes:**

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Esta pone límite al potencial del sector. Si la amenaza es alta los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar los nuevos competidores.

La amenaza de nuevos entrantes a un sector depende de la altura de las barreras de entrada existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes y existen 7 barreras importantes:

- **Economía de escala por el lado de la oferta.** Cuando las empresas producen a grandes volúmenes disfrutan de costos más bajos por unidad.
- **Beneficios de escala por el lado de la demanda.** También conocidos como efectos de red e implica el aumento de la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa cuando aumenta el número de otros compradores que también usa los productos de la misma empresa
- **Costos para los clientes por cambiar de proveedor.** Cuando los compradores cambian de proveedor deben asumir ciertos costos fijos. Estos pueden ser por ejemplo los cambios en las especificaciones del producto por cambios en las especificaciones de la materia prima adquirida.
- **Requisitos de capital.** Aún cuando las grandes corporaciones poseen grandes recursos financieros para invadir prácticamente cualquier sector los enormes requerimientos de capital en ciertos ámbitos limitan la entrada de competidores. No obstante eso dependerá de si los retornos del sector son atractivos o no.

- **Ventajas de los actores establecidos independiente mente del tamaño.** Independientemente de su tamaño los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus posibles rivales.
- **Acceso desigual a los canales de distribución.** A veces el acceso a la distribución constituyen una barrera tan alta que los nuevos competidores deben obviar los canales existentes y crear los propios.
- **Políticas gubernamentales restrictivas.** Los gobiernos restringen directamente e inclusive cierran la entrada a ciertos sectores mediante diversas medidas.

#### **b. Poder de negociación de los proveedores**

Las empresas dependen de una amplia gama de proveedores para adquirir sus insumos. Los proveedores poderosos son capaces de capturar una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Los proveedores son poderosos si:

- Están más concentrados que el sector al cual atienden. Los monopolios son un claro ejemplo.
- Los proveedores no dependen fuertemente del sector para obtener sus ingresos. Los proveedores atienden a muchos sectores pero no dudarán en obtener el máximo beneficio de cada uno.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
- No existen productos sustitutos para los que ofrece el proveedor
- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

### c. El poder de negociación de los compradores

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo cual incrementa los costos por parte de los proveedores) y por lo general hacen que los participantes del sector se enfrenten, todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Los compradores son poderosos si tiene poder de negociación en comparación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios y usan su poder de participación para presionar y lograr reducciones de precios.

✚ Los compradores son poderosos cuando:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí (existen productos equivalentes).
- Los compradores deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector y fabricar los productos del sector por si mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

✚ Los compradores son sensibles al precio cuando:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos.
- Obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo o de alguna forma está presionado por recortar sus costos de adquisición.

### d. La amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos cumplen la misma función que el producto de un sector mediante distintas formas. Los sustitutos suelen estar siempre presentes aunque a menudo no sea fácil percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector.

Cuando la amenaza de productos sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre pues limitan el potencial el potencial de rentabilidad al colocar techos a los precios,

La amenaza de productos sustitutos es alta si:

- Si ofrece un atractivo costo de oportunidad entre precio y desempeño respecto al producto del sector.
- El costo del comprador para cambiar de sustituto es bajo.

#### **e. La rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares como lo son los descuentos, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento de servicio. El grado en el cual la rivalidad limita las utilidades del sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la que compiten.

☒ La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
- El crecimiento del sector es lento.
- Las barreras de salida (lo inverso a las barreras de entrada) son altas.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes sobre todo si tiene metas que van más allá del desempeño económico.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ella, en enfoques competitivos distintos o metas diferentes.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad especialmente si gravita en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde el sector hacia sus clientes. Una competencia sostenida de precios también acostumbra a los clientes a prestar menos atención a las prestaciones del producto y la calidad del servicio.

☒ Una competencia de precios es factible si:

- Los productos y servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos cambios por cambio de proveedor.
- Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos.

- La capacidad debe ser expandida para ser eficaz.
- El producto es perecedero.

La rivalidad puede ser en suma positiva e inclusive puede incrementar la rentabilidad del sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precio, productos y servicios, prestaciones o identidades de marca.

### 5) Planificación estratégica

La etapa de planificación estratégica implica adoptar un conjunto de decisiones respecto al futuro del objeto de análisis:

- **Definir los objetivos comerciales:** Qué se quiere, cuándo se quiere y cómo se quiere.
- **Determinación de las estrategias comerciales:** De segmentación, de posicionamiento, de producto, precio, plaza y promoción.
- **Determinación del programa de acciones:** Básicamente consiste en responder qué se va hacer, cuándo se va hacer y quién lo va hacer.
- **Redacción del plan y presentación:** Es necesario que la redacción del documento sea lo más clara y concisa posible.

### 6) Definición de Mercadeo

El mercadeo, para Germán Arango Muñoz, “es un ejercicio intelectual que permite a los directivos de todo tipo de organizaciones interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes, para después diseñar productos o servicios lo suficientemente atractivos para que los consumidores se antojen, se entusiasmen, los compren y los recompen, y luego los recomienden a sus amigos y hablen bien de ellos en sus reuniones sociales, escolares, familiares y de negocios”<sup>56</sup>.

De manera más sintética, para Kotler y Lane “el mercadeo consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad”<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> Los diez pilares del mercadeo: cuando las cuatro P se quedan cortas, Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 3. p. 161-176. Medellín, enero 2009

<sup>57</sup> Kotler Philip y Kevin Lane K., Dirección de Marketing 12a Ed. Pearson Educación, México 2006, Pg. 5

Como grupo consideramos que el mercadeo es la actividad encaminada a identificar y satisfacer las necesidades actuales y potenciales de segmentos específicos de mercado haciendo el mejor uso posible de los elementos de interés como lo son el producto, el precio, el lugar de venta y la promoción.

### **7) Funciones del mercadeo dentro de la empresa**

El alcance de la actividad del mercadeo dentro de las organizaciones tiene dos funciones principales: una operativa y otra estratégica.

#### **a. Función Estratégica:**

Se plantea un horizonte a mediano y largo plazo, implicando investigar de manera permanente los deseos cambiantes del mercado para desarrollar nuevos productos y servicios orientando a la empresa hacia oportunidades atractivas y rentables, permitiendo además diseñar una oferta capaz de satisfacer los deseos actuales como anticiparse a los deseos futuros<sup>58</sup>.

#### **b. Función Operativa**

Su horizonte se sitúa en el corto plazo y se traduce en acciones concretas derivadas del análisis estratégico por medio de planes y programas específicos sobre las decisiones de distribución, el precio, la venta y la comunicación y buscar asegurar que las respuestas del mercado respondan a dichos planes<sup>59</sup>.

### **8) El Mercadeo de Servicios**

José Nicolás J. Castro, plantea que, a diferencia de los productos, los servicios son bienes intangibles y que ambos utilizan el mercadeo para aumentar sus ventas con la salvedad de que a diferencia de los primeros, no existe una transferencia física por lo que la naturaleza intangible predominantemente de los “productos de servicio” pueden causar problemas de mercadeo en comparación con el de elementos físicos.

---

<sup>58</sup> cf. Ana Sainz, Marketing estratégico y operativo, ETSIT UPM, octubre 2009, Pg. 26

<sup>59</sup> Cf. <http://empresa-iecs.blogspot.com/2009/06/diferencia-entre-marketing-estrategico.html>

No obstante, plantea que los servicios deben diseñarse y ofrecerse de modo que satisfagan las diferentes y múltiples necesidades de los usuarios, destacando también la importancia de la buena sincronización de actividades entre el elemento humano y el recurso físico; así mismo la debida atención que debe prestarse por parte de las gerencias para el control de los elementos tangibles e intangibles que conforman la oferta de un servicio<sup>60</sup>.

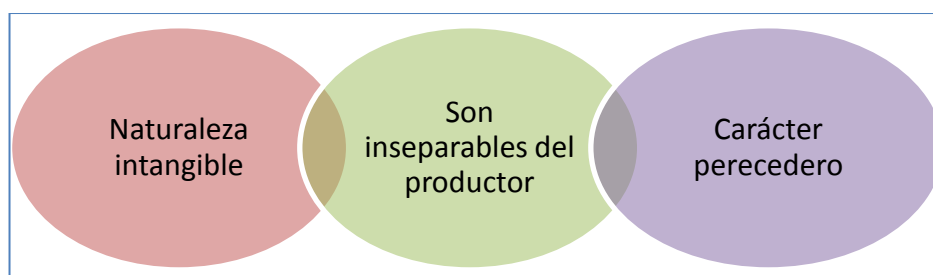
Dicho lo anterior, el mercadeo de servicios se define como “una disciplina que busca estudiar los fenómenos y los hechos que se presentan en la venta de servicios.<sup>61</sup>”

#### a. La estrategia de mercadeo en el sector servicios<sup>62</sup>

Si bien es cierto que cualquier estrategia de mercadeo es única, en alguna forma, porque es específica para una organización determinada no hay que dejar de reconocer que existen algunas diferencias entre las estrategias aplicadas a los servicios, las cuales obedecen a las características exclusivas que estos tiene, las cuales orientan la formulación de la estrategia de mercadeo.

**Figura No. 2**

*Características exclusivas de los servicios*



**Fuente:** *Elaboración propia del equipo de investigación*

Reconocidas las características diferenciadoras de los servicios las estrategias deben plantearse en relación con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de mercadeo, mercadeo mix o mezcla comercial.

<sup>60</sup> Jany Castro, José Nicolas, Investigación Integral de mercados, avances para el Nuevo Milenio, 4ª. Edición, McGraw Hill, Bogotá, 2009

<sup>61</sup> *Ibíd.* p. 499

<sup>62</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.shtml>



### b. La segmentación

Segmentar significa dividir el mercado, es decir “identifican y separan los diferentes grupos de compradores que comparten definiciones específicas de producto o de servicio<sup>63</sup>.

**Figura No. 3**

*La segmentación de mercado*



**Fuente:** *Elaboración propia del equipo de investigación*

El mercado de servicios está compuesta por tres grandes tipos o grupos de usuarios, cada uno de los cuales puede ser escogido como el mercado al que la empresa podría dirigir privilegiadamente sus esfuerzos, y luego, definir al interior de este grupo, aquellas que satisfacen determinadas características demográficas, psicográficas, geográficas y/o de beneficio buscado.

Los pasos para segmentar el mercado de manera organizada se resumen en los siguientes<sup>64</sup>:

- **Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado.** Se refiere a examinar atentamente el mercado para determinar las necesidades específicas que satisfacen las ofertas actuales, las necesidades que las ofertas actuales no satisfacen adecuadamente y otras necesidades que todavía no se reconocen.

<sup>63</sup> Kotler y Lane Op. Cit.

<sup>64</sup> <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Segmentacion-De-Mercados/1657776.html>

- **Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros.** En éste paso el enfoque es sobre qué tienen en común los candidatos que comparten un deseo y qué los distingue de otros segmentos del mercado con deseos distintos.
- **Determinar el tamaño de los segmentos y el grado en que se les está satisfaciendo.** Éste paso consiste en calcular cuánta demanda (o ventas potenciales) representa cada segmento y la fuerza de la competencia. Estos pronósticos determinarán qué segmentos vale la pena explorar.

### **c. Mercado meta**

Después de haber realizado la segmentación de un mercado, se debe elegir uno o más segmentos como mercados meta.

El mercado meta no es más que aquel segmento de mercado hacia el cual la organización dirige sus acciones de mercadeo y que se caracteriza por tener características específicas de interés para la organización.

Existen cuatro normas que rigen la manera de determinar si debe elegirse un segmento como mercado meta:

- El mercado debe ser compatible con los objetivos y la imagen de la empresa.
- Hacer concordar la oportunidad de mercado representada por el mercado meta y los recursos de la compañía.
- La empresa debe buscar mercados que generen un volumen de ventas suficientes y a un costo lo bastante bajo para arrojar ingresos que justifiquen la inversión requerida.
- Se debe buscar un mercado en el que los competidores sean pocos o débiles.

### **d. Posicionamiento de un servicio**

El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

En el posicionamiento se suele distinguir las siguientes etapas:

#### **Posicionamiento Actual (identificación)**

Consiste en determinar el lugar en el que actualmente se encuentre el servicio de acuerdo a las preferencias o gustos de los consumidores, en comparación con los servicios de la competencia.

Para realizar este análisis es importante determinar variables relacionadas con el servicio mismo, variables atribuibles a la empresa y, finalmente, variables atribuibles al medio ambiente, ellas reciben el nombre de atributos, debiéndose también determinar aquellos que son relevantes para el segmento meta. Posteriormente se seleccionan los competidores más directos y con esta información como base, se debe efectuar un estudio a la muestra de interés, de manera de obtener una clara visión de cómo es percibido y como está posicionado el servicio en la mente de los clientes y en relación a la competencia.

#### **Posicionamiento Ideal**

Esta etapa puede enfocarse desde dos puntos de vista:

- ✓ **Posicionamiento Ideal del consumidor:** consistente en determinar qué es lo que el consumidor desea respecto de la clase de servicio que se ofrece.
- ✓ **Posicionamiento Ideal de la empresa:** consiste en determinar qué es lo que la empresa quiere determinar, reflejar como un servicio ideal. Es aquí donde se conocen las ventajas comparativas respecto a sus competidores a partir del posicionamiento actual (si corresponde).

#### **Posicionamiento Deseado**

Consiste en determinar la forma de posicionar el producto o cómo llegar a la situación ideal para el consumidor y la empresa.

Es importante dejar claramente establecido, en esta etapa, el o los conceptos de posicionamiento que servirán de base a la estrategia de mercadeo en diseño, de manera que esta última no constituya una fase aislada o poco coherente con las necesidades o deseos de los clientes, ni tampoco quede a la libre imaginación de los participantes en el diseño de la mezcla.

#### **e. Mezcla de mercadeo<sup>65</sup>.**

La mezcla de marketing más conocida en la literatura actual hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de mercadeo en una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza y promoción

Esta mezcla es la más utilizada en el mercadeo de bienes; sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para los servicios:

- ✓ La mezcla original del mercadeo se preparó para industrias manufactureras. Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicios ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones, donde la característica de intangibilidad del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.
- ✓ Se ha demostrado empíricamente que la mezcla de mercadeo puede no tener campo suficiente para las necesidades del sector servicios debido a las características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero, etc.)
- ✓ Existe creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla del marketing no pueden ser lo suficientemente amplias para el marketing de servicios, ya que no considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

Con base a las tres razones antes expuestas, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que está especialmente adaptada para el marketing de los servicios. Esta mezcla revisada contiene cuatro elementos adicionales, formando una combinación final de ocho

---

<sup>65</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.shtml>

elementos, los que son: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personal, Evidencia física, Procesos y Productividad (calidad).

#### **📦 Mezcla de mercadeo de servicios<sup>66</sup>.**

Dado que los servicios son intangibles, los clientes requieren de algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia del servicio. Los especialistas del Marketing, han adoptado una mezcla ampliada del marketing de servicios, conocida como las “8 P” que se mencionan y describen a continuación:

**Producto:** Servicio. Debe ofrecer valor a los clientes y satisfacer “mejor” sus necesidades que otras propuestas de valor de la competencia.

**Plaza:** Implica decisiones sobre donde y cuando debe entregarse y a través de que canales (físicos o digitales). Rapidez, comodidad y conveniencia son factores claves para la entrega eficaz de un servicio.

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en lo referente a los servicios debido a que siempre se ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

**Promoción:** Consiste en informar, persuadir, inducir a actuar. Los medios son diversos usualmente todos aquellos aplicados al mercadeo en general siempre que promuevan la participación y el involucramiento, como es: la publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas.

**Precio:** para los clientes este elemento representa el costo que se ve afectado por el costo del tiempo y el esfuerzo. Por lo que para su fijación deben considerarse estos costos extras para el cliente poder obtener los beneficios deseados.

---

<sup>66</sup> <http://mejormarketing.blogspot.com/2011/04/las-8-ps-del-marketing-de-servicios.html>

- ☑ **Personal:** Las personas reciben el servicio dada la interacción con otras personas prestadoras del servicio. Entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio, la satisfacción del cliente haciendo más intensa la experiencia.
  
- ☑ **Evidencia física (presentación):** La decoración de las áreas donde se recibe u otorga la experiencia de servicio debe recibir un tratamiento bien analizado y procesado pues ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio, dada la ingente necesidad del cliente de elementos tangibles en todas las etapas de la experiencia de servicio.
  
- ☑ **Proceso:** Procesos eficaces son necesarios para garantizar la entrega de la promesa ofrecida y pueda considerarse que entrega valor real. Procesos mal diseñados producen entregas lentas, ineficientes, burocráticas, convirtiendo al proceso general en una experiencia decepcionante atentando también contra la moral de los empleados disminuyendo sus niveles de productividad.
  
- ☑ **Productividad y calidad:** ambos elementos se consideran unidos pues la productividad busca el mejor resultado al menor costo y la reducción del costo debe no afectar la calidad del servicio a entregar la cual siempre debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente. En estos elementos han sido de gran apoyo también los avances tecnológicos facilitando el proceso y brindando mayor valor a los beneficios valorados por los clientes.

En resumen de lo anterior, consideramos que la importancia de lo expuesto en este capítulo permite establecer las nociones básicas en cuanto a las generalidades de la mediana empresa en El Salvador, las generalidades sobre los servicios de transporte de carga terrestre, proporcionar una noción sobre la mediana empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V. y establecer ideas referentes para la elaboración del plan estratégico de mercadeo como una propuesta concreta y atractiva para la empresa, después de haber realizado el diagnóstico pertinente.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADEO DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA DE LA MEDIANA EMPRESA “TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.**

#### **A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1. Antecedentes**

Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V. (TRBSA), es una empresa con mucha experiencia en la prestación de servicios de transporte de carga terrestre en equipos pesados. Desde sus inicios se destacó por el espíritu de liderazgo y representación del Sr. Ricardo Antonio Ballesteros quién se desempeña en la actualidad como director y propietario desde hace 35 años.

No obstante a lo anterior, a pesar de la experiencia, el compromiso con sus clientes y la disponibilidad de equipos, la empresa suele enfrentar dificultades financieras las cuales obedecen a bajos volúmenes de venta ocasionados por la volatilidad de la demanda que afecta al sector, la cual está directamente relacionada al comportamiento de la economía del país.

Al año 2014 se investigó que la empresa cuenta con una flota de equipos para transporte de 87 cabezales de los cuales sólo 70 están en uso por diverso motivos como lo son fallas mecánicas, falta de pilotos, entre otros; cuenta además con 10 chasis los cuales tienen la capacidad de transportar contenedores de 20 pies como de 40, con capacidades de hasta 25 toneladas métricas, además de 19 furgones, los cuales son subutilizados y 22 rastras que no suelen ser utilizadas aunque cuentan con las condiciones operativas necesarias.

Para la empresa las ventas representativas están directamente relacionadas a dos de las principales empresas navieras del país a pesar que tienen la experiencia y la capacidad para

atender a otras navieras y otros sectores como lo son el de transporte a través de furgones, el cual se realiza de forma poco frecuente por la falta de negociaciones con diversos clientes.

La empresa además no cuenta con estrategias, planes de venta definidos, objetivos y metas establecidas para periodos específicos, tampoco se considera la negociación con nuevos clientes a fin de revisar las condiciones y características de los servicios ofrecidos y requeridos, como tampoco se cuentan con formas de promoción para contrarrestar los efectos negativos de una mala negociación o gastos extras en los que suelen incurrirse y que deben ser directamente absorbidos por los clientes finales.

Por lo anterior, y a falta de estrategias definidas por parte de la administración, se consideró necesario la elaboración e implementación de un plan estratégico de mercadeo que esté enfocado a la potencialización de las ventas de servicios de transporte de carga, con el objeto de mejorar la situación financiera, los acuerdos con sus clientes, el manejo de la publicidad y la competencia.

## **2. Formulación del Problema**

Después de haber analizado la situación actual de la empresa se determinó el siguiente problema:

¿En qué medida el plan estratégico de mercadeo potencializará las ventas de servicios de transporte de carga en la mediana empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A de C.V. (TRBSA), ubicada en el Municipio de San Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán?

## **3. Importancia**

Después de haber realizado la investigación de campo y recopilado la información a través de los instrumentos utilizados, como lo son las encuesta, la entrevista y la observación directa, se realizó un análisis de la situación actual sobre las actividades de mercadeo que se practican en la empresa en cuanto a la definición de sus servicios de transporte, la atención y las relaciones con sus clientes, los volúmenes de venta, la gestión de la imagen comercial, las prácticas publicitarias, la identificación de nuevos clientes o segmentos de mercado y el manejo de la competencia. Cabe destacar que dicha información fue obtenida de forma directa de los empleados de la empresa, los clientes actuales y potenciales, el personal de las diferentes gerencias y de las observaciones directas a sus instalaciones y equipos.



Por lo anterior, la importancia de este capítulo radica en el diagnóstico de la situación actual sobre el mercadeo de servicios de transporte de carga de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, el cual se utilizará como insumo para la propuesta de un plan estratégico de mercadeo.

#### **4. Originalidad**

De acuerdo a la investigación previa sobre la problemática planteada y al consultar con la empresa se observó que no existe ningún proyecto de investigación de esta naturaleza, lo cual hace del plan estratégico de mercadeo un instrumento innovador y de fortalecimiento para el crecimiento de las ventas de la empresa.

#### **5. Utilidad**

Con la creación de un plan de mercadeo se pretende beneficiar a la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V., para que cuenten con una herramienta primordial para la prestación de los servicios de transporte de carga aprovechando las oportunidades del mercado cambiante e implementando información útil para fortalecer la calidad y relevancia para sus clientes; asimismo contribuirá en conocimientos al equipo investigador, y servirá de base para el desarrollo de futuros planes para la empresa.

#### **6. Factibilidad**

La realización del plan de mercadeo es factible, debido a que se cuenta con el apoyo de los propietarios y administradores de la empresa, con la información general de la misma y contactos directos con clientes actuales. De igual manera el equipo investigador cuenta con los recursos necesarios para realizar el estudio de un plan de mercadeo.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. General**

Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual del mercadeo de servicios de transporte de carga terrestre de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V., ubicada en el Municipio de San Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán, con el propósito de recopilar información que sirva de insumo para la propuesta de un plan estratégico de mercadeo que permita potenciar las ventas de servicios de transporte de carga terrestre que ofrece la empresa.

## **2. Específicos**

- a. Conocer los elementos de mercadeo que se involucran en las ventas actuales de servicios de transportes de carga terrestre de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.
- b. Recopilar información de los clientes actuales y potenciales de la empresa a través de los diferentes instrumentos y técnicas de recolección de datos y la tabulación de los mismos.
- c. Identificar clientes potenciales y oportunidades de mercado para los servicios de transporte de carga que ofrece la empresa en la actualidad.

## **C. HIPÓTESIS**

### **1. General**

Elaborando un diagnóstico sobre la situación actual del mercadeo de servicios de transporte de carga terrestre de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V. permitirá recopilar información que servirá de base para la elaboración de un plan estratégico de mercadeo que permita potenciar la venta de servicios de dicha empresa.

### **2. Especificas**

- a. Conociendo los elementos de mercadeo que se involucran en las ventas actuales de los servicios de transporte de carga de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, permitirá identificar cómo se comercializan sus servicios en la actualidad.
- b. Recopilando la información sobre los clientes actuales y potenciales de la empresa a través de los diferentes instrumentos de recolección de información y la tabulación de los mismos, permitirá conocer las variables de decisión que intervienen en el mercadeo de servicios de transporte de carga de la empresa.
- c. Identificando clientes potenciales permitirá la generación insumos para la formulación y propuesta de estrategias de mercadeo para la empresa.

## **D. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1. Método de la Investigación**

La investigación fue realizada haciendo uso del método científico, el cual consiste en un conjunto de pasos establecidos formados por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos comprobables, para formular y responder a una pregunta, con la confianza de obtener un conocimiento válido. Por tanto como equipo de investigación aplicamos los métodos siguientes:

#### **a. Analítico**

Consistió en la separación de las partes que giran en torno al problema en estudio, estableciendo relaciones formales de integración tanto internas como externas entre ellas.

Lo anterior permitió comprender todos los elementos que integran la problemática de estudio y las relaciones existentes, teniendo como base el uso de herramientas cuantitativas que permitan una mejor interpretación de los resultados.

#### **b. Sintético**

Se siguió un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados para formular una teoría que unifica los diversos elementos.

Al ser comprendidos todos los elementos que integran el problema de investigación, se logró así poder ser sintetizados, facilitando de esta forma el diseño de la propuesta de un plan estratégico de mercadeo para potenciar la venta de servicios de transportes de carga a la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.

### **2. Tipo de investigación**

Para la elaboración de nuestro estudio el tipo de investigación que se utilizó fue correlacional, éste consiste en la medición de dos variables (causa y efecto) para establecer el grado en que se co-relacionan éstas; es decir, el comportamiento de estas, ya que si una cambia, se verá el efecto y el cambio en la otra variable; esto se realizó mediante el estudio mismo de la empresa y los diferentes indicadores que se encontraron dentro de la empresa como en la base teórica en estudio.

Al mismo tiempo se hizo uso de la investigación predictiva que tiene como propósito prever o anticipar situaciones futuras, requiere de la exploración, la descripción, la comparación, el

análisis y la explicación; en este tipo de investigación se propuso y se analizaron diferentes situaciones futuras para el beneficio social dentro de la empresa y fuera de ella, esto se realizará mediante la propuesta del plan de mercadeo que se le planteará a la empresa.

### **3. Tipo de diseño**

El tipo de diseño que se utilizó en la investigación fue no experimental, ya que no se manipula las variables intencionalmente para ver su efecto sobre otras variables; simplemente se observaron fenómenos tal como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos, ya que las variables fueron analizadas a partir de su entorno natural no se manipularon y de los resultados obtenidos se hicieron análisis, conclusiones y recomendaciones.

### **4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

#### **a. Técnicas**

Con el objetivo de obtener datos confiables, verídicos y oportunos, se utilizaron diferentes técnicas de investigación con sus diferentes instrumentos, que permitieron aplicar un procedimiento racional en la recolección, tabulación, análisis e interpretación de la información, entre ellas están:

- **La entrevista**

La entrevista, como técnica de recolección de información fue de vital importancia, debido a que permitió obtener un contacto directo con las personas relacionadas a la problemática en estudio de la empresa “Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.”; por lo tanto se utilizó ambos tipos de entrevista (estructurada y no estructurada), siempre tomando en consideración el lugar, el tiempo y las personas que se entrevistaron.

- **La encuesta**

Esta técnica se utilizó para obtener información de los sujetos de estudio, sobre opiniones, actitudes y/o sugerencias sobre los distintos ítems que se estructuraron y presentaron dentro de los diferentes cuestionarios.

- **La observación**

Se utilizó esta técnica durante todo el tiempo que duró la investigación, para identificar datos e información valiosa de la empresa en estudio para el análisis del problema, esta técnica ayudó en la investigación ya que por medio de ella se observó el entorno de la problemática de la empresa y como se encuentra en su ambiente geográfico.

- b. Instrumentos**

- **Guión de Entrevista**

Este instrumento permitió llevar un orden lógico en las preguntas a la hora de la recolección de la información deseada, y se realizó a la alta gerencia, dentro de ellas se encuentra la gerencia general, gerencia de tráfico y logística, gerencia de operaciones y mantenimiento y el área contador general de la empresa.

- **Cuestionario**

Este instrumento se utilizó para obtener información primaria de los clientes actuales y potenciales así como de los empleados de la empresa, en cuanto a la atención al cliente, servicios que ofrece la empresa y procesos internos de la misma.

- **Las libretas de anotaciones y los recursos audiovisuales**

Estos materiales o instrumentos se utilizaron en todo momento al realizar las visitas de campo, como obtención de información de primera mano, la cual nos sirvió como elemento esencial a la hora de la recopilación de la información.

## **5. Fuentes de información**

- a. Primarias**

La información necesaria para el desarrollo de la investigación fue facilitada por los propietarios de la empresa “Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.”, los empleados de las tres áreas generales que componen la empresa: administrativa, tráfico y logística y los de taller y mantenimiento, así como también se obtuvo la información de los clientes actuales de la empresa y de los clientes que como grupo de investigación consideramos que son potenciales para el empresa.

### **b. Secundarias**

La información secundaria se obtuvo mediante libros, trabajos de investigación, periódicos, y diversas páginas web; que contenían información importante respecto al tema, y que se utilizaron para determinar un planteamiento concreto.

### **6. Ámbito de la investigación**

La investigación fue desarrollada en la jurisdicción de San Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán, kilómetro 21, carretera Panamericana hacia Oriente.

### **7. Unidades de análisis**

Para efectos del presente estudio, los sujetos y las unidades de estudio fueron los siguientes:

#### **▪ Objeto de estudio:**

El objeto de estudio fue la mediana empresa: Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.

#### **▪ Unidades de Estudio:**

Las unidades de estudios fueron en total cuatro y se componen de la siguiente manera:

1. Alta Gerencia
2. Los empleados de la empresa
3. Los clientes actuales
4. Los clientes potenciales

## **E. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA**

### **1. Universo**

Para la presente investigación el universo se compuso de la siguiente forma:

#### **a. Empleados:**

Estos comprendieron al personal del área administrativa y operativa que labora para la empresa los cuales suman 96 en total, excluyendo a la alta gerencia:

*Distribución de los empleados actuales de la empresa*

<b>Empleados</b>	<b>No.</b>
• <b>Motoristas</b>	<b>70</b>
• <b>Personal administrativo</b>	<b>19</b>
• <b>Personal de taller y mantenimiento</b>	<b>7</b>
<b>Total</b>	<b>96</b>

**Fuente:** Información proporcionada por la gerencia general de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.<sup>67</sup>

- b. **Alta gerencia:** La gerencia general ejercida por el Lic. Mario José Ballesteros, la gerencia de tráfico y logística, la gerencia de operaciones y mantenimiento y el área de contabilidad. En total se integra por 4 personas.
- c. **Los clientes actuales:** Los clientes actuales de la empresa conformaron un universo de 7 elementos al año 2014.
- d. **Los clientes potenciales:** Los clientes potenciales de la empresa fueron un total de 6 elementos al año 2014.

## **2. Muestra**

La muestra se determinó de acuerdo al universo planteado anteriormente y se calculó de la siguiente forma:

- a. **Empleados:** La muestra a utilizar será determinada por medio de la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

<sup>67</sup> Gerencial General de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.

**Dónde:**

**n:** Tamaño de la muestra : ?

**Z:** Margen de confiabilidad, expresado en desviaciones estándar: 95% (1.96)

**P:** Probabilidad de que el evento ocurra: 50% (0.5)

**Q:** Probabilidad de que el evento no ocurra (1 - P): 50%

**e:** Error de estimación (máximo error permisible por unidad): 0.09

**N:** Población: 96

**Sustituyendo en la fórmula se tiene lo siguiente:**

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(96)}{(0.08)^2(96 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

**El tamaño de la muestra n = 59 empleados**

El tamaño de la muestra fue de 59 empleados, y se investigaron por medio de la técnica de la encuesta; este número se distribuyó de manera proporcional según el número de empleados correspondientes de la forma siguiente:

**Tamaño de la muestra por área:**

(Empleados por área ÷ No. de empleados \*100) \* El tamaño de la muestra



*Distribución de la muestra según las áreas de ocupación del empleado*

<b>Empleados</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>	<b>Muestra (n)</b>	<b>Distribución de "n"</b>
• <b>Motoristas</b>	<b>70</b>	<b>73%</b>	<b>59</b>	<b>44</b>
• <b>Personal administrativo</b>	<b>19</b>	<b>20%</b>	<b>59</b>	<b>11</b>
• <b>Personal de taller y mantenimiento</b>	<b>7</b>	<b>7%</b>	<b>59</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>		<b>59</b>

*Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación*

- b. Alta gerencia:** La muestra que se utilizó fue igual al universo planteado conformado por 4 personas y fueron investigados a través de una entrevista.
- c. Los clientes actuales:** Como se mencionó anteriormente, el universo de clientes actuales fue de 7 por lo tanto la muestra fue igual y se calculó a través de un censo.
- d. Los clientes potenciales:** El universo de los clientes potenciales fue de 6, por lo que la muestra fue de 5 y se determinó a través de un censo.

## **F. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los datos obtenidos en la presente investigación fueron organizados en cuadros y gráficas a través del software aplicativo de Microsoft Excel, a fin de facilitar su presentación e interpretación a efecto de obtener conclusiones correspondientes que permitan generar recomendaciones pertinentes en función del tema de investigación. (Ver Anexo No.1 "Entrevista a Contador General"; Anexo No.2 "Entrevista a Gerencia de Operaciones y Mantenimiento"; Anexo No.3 "Entrevista a Gerencia de Tráfico y Logística"; Anexo No.4 "Entrevista a Gerencia General"; Anexo No.5 "Cuestionario a Empleados"; Anexo No.6 "Cuestionario a Clientes Actuales"; y Anexo No.7 "Cuestionario a Clientes Potenciales").

## **G. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADEO DE SERVICIOS EN LA EMPRESA “TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.”**

### **1. Análisis del entorno administrativo**

De acuerdo a investigación de campo la situación administrativa se encuentra de la siguiente forma:

#### **a. Misión**

Al realizar la investigación se identificó que la empresa si posee una misión, la cual forma parte de las actividades operativas. (Ver Anexo No.1 “Entrevista a Contador General”; Anexo No.2 “Entrevista a Gerencia de Operaciones y Mantenimiento”; Anexo No.3 “Entrevista a Gerencia de Tráfico y Logística”; Preguntas No.11, 12 y 13) y además es reconocida por cerca del 90% de los empleados de la empresa (Ver Anexo 5 “Cuestionario a Empleados”; Pregunta No.5).

#### **b. Visión**

Después de la investigación realizada se observó que la empresa posee una visión, la cual también es reconocida por cerca del 90% de los empleados. (Ver Anexo No.5 " Cuestionario a Empleados"; Pregunta No.5); y (Ver Anexo No.1 “Entrevista a Contador General”; Anexo No.2 “Entrevista a Gerencia de Operaciones y Mantenimiento”; Anexo No.3 “Entrevista a Gerencia de Tráfico y Logística”; Preguntas No.11, 12 y 13)

#### **c. Valores**

Luego de la investigación realizada a la empresa e indagar acerca de los valores se identificó que estos son reconocidos por cerca del 90% de los empleados. (Ver Anexo No.1 “Entrevista a Contador General”; Anexo No.2 “Entrevista a Gerencia de Operaciones y Mantenimiento”; Anexo No.3 “Entrevista a Gerencia de Tráfico y Logística”; Preguntas No.11,12 y 13); y (Ver Anexo 5 “Cuestionario a Empleados”; Pregunta No.5).

#### **d. Objetivos**

##### **▪ Corto plazo**

Por parte de la gerencia general se manifestó que no existen objetivos de venta, y los que existen simplemente están enfocados a cubrir los gastos fijos, esto se debe al hecho de que ellos consideran que en este sector a diferencia de los productos de consumo masivo ellos dependen de la cantidad de viajes que le asignen los clientes y que estos a su vez están en función del comportamiento de la economía. (Ver Anexo No.4 "Entrevista a Gerencia General" pregunta No. 17, 18 y 20.)

Por otra parte al observar los objetivos perseguidos por las diferentes gerencias también se observa que son de carácter operativo, y solo en la gerencia de tráfico y logística se consideran la búsqueda de nuevas oportunidades en cuanto a clientes y ventas. (Ver Anexo No.1 "Entrevista a Contador General"; Anexo No.2 "Entrevista a Gerencia de Operaciones y Mantenimiento"; Anexo No.3 "Entrevista a Gerencia de Tráfico y Logística"; Pregunta No.3)

##### **▪ Mediano y largo plazo**

Como se mencionó anteriormente estos están enfocados en términos operativos. (Ver Anexo No.1 "Entrevista a Contador General"; Anexo No.2 "Entrevista a Gerencia de Operaciones y Mantenimiento"; Anexo No.3 "Entrevista a Gerencia de Tráfico y Logística"; Pregunta No.3)

#### **e. Estrategias**

La gerencia General manifiesta que no se cuenta con estrategias definidas en cuanto a ventas. (Ver Anexo No.4 "Entrevista a Gerencia General"; Preguntas 22,23 y 24)

#### **f. Estructura organizacional**

Se identificó que el 97 % de los empleados de la empresa reconocen que ésta tiene una estructura definida en cuanto a áreas, jefaturas y departamentos. (Ver Anexo No.5 " Cuestionario a Empleados"; Pregunta No.4), dicha estructura se encuentra plasmada en el organigrama de la empresa vigente al año 2014.

En él se observó deficiencias en cuanto a la precisión y la presentación. En el primero de los casos, este debe definir con exactitud las unidades jerárquicas y sus relaciones, lo que se considera para el caso deficiente porque al ser la empresa una sociedad anónima, no se define la dependencia de la junta general de accionistas y/o la junta directiva, tampoco se detallan las relaciones de asesoría externas como lo son la de auditoría y/o asesoría jurídica, como también la existencia de comités en la empresa, los cuales como se sabe debe existir al menos uno<sup>68</sup>. Otro aspecto relacionado con la precisión que se observa es el de confundir las unidades gerenciales con puestos específicos como lo es el caso del contador general.

En cuanto a la presentación se observa que la forma horizontal, aunque es válida, no es la más adecuada para el caso, como también se observan unidades demasiado sobrecargadas en cuanto a departamentos se refiere.

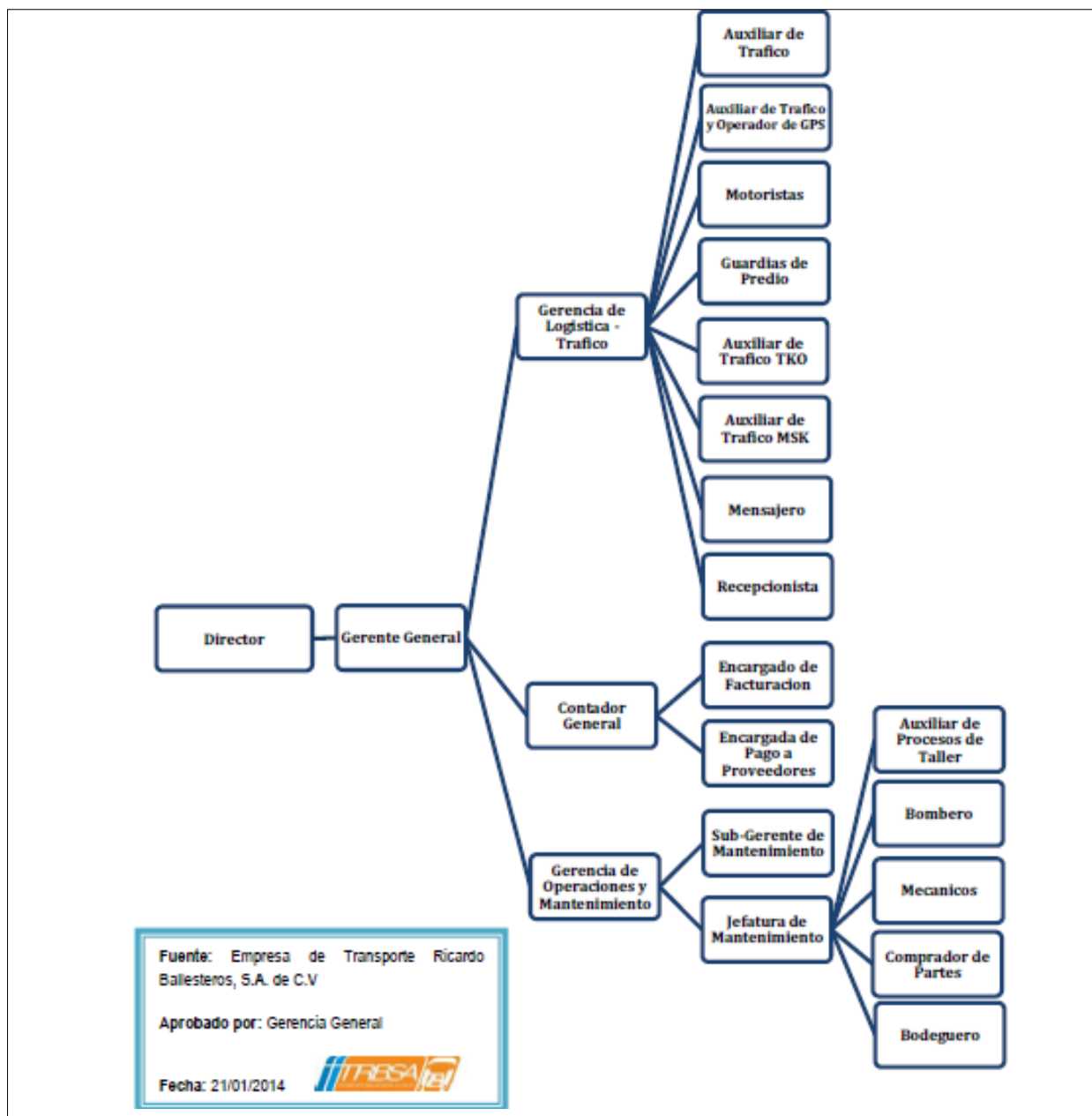
No obstante a lo anterior, en él se reconocen la sencillez y la uniformidad debido a que pueden fácilmente identificarse las líneas de autoridad y dependencia así como la uniformidad en cuanto al tamaño de los rectángulos que conforman las unidades y departamentos y que el mismo entró en vigencia a partir del 21 de enero del año 2014.

---

<sup>68</sup> Cf. Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, Decreto Legislativo No. 254, de fecha 21/01/2010, D.O. No. 82, Tomo 387, publicado el 05/05/2010, Art. 13 y ss.

▪ Organigrama

Figura No. 1



Organigrama de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.

## **2. Segmentación de mercado**

Se identificó a través de la investigación que la empresa no tiene segmentado su mercado considerando las variables geográficas, demográficas o psicográficas.

## **3. Mercado meta**

El mercado meta de la empresa está constituido por empresas navieras, fábricas y empresas de distribución e importación salvadoreñas que conocen a la empresa ya sea de manera directa o indirecta y por medio de ella realizan sus operaciones de distribución, alcanzándolas a cubrir en un porcentaje muy alto de acuerdo a las necesidades y servicios que solicitan. (Ver anexo No. 4 “Entrevista a Gerencia General”; Pregunta No.25 y 26)

## **4. Clientes actuales**

A través de la investigación se determinó que Transportes Ricardo Ballesteros cuenta con una cartera de 7 clientes actuales considerados como principales por la demanda de servicios que estos representan. No obstante, también se identificó que a pesar de que las relaciones comerciales con sus clientes son de largo plazo (Ver Anexo No.6 “Cuestionario a Clientes Actuales”; Pregunta No.1), sólo la mitad de ellos lo consideran como su primera opción como proveedor de servicios de transporte de carga (Ver Anexo No.6 “Cuestionario a Clientes Actuales”; Pregunta No.2), a pesar de que más de la mitad se consideran satisfecho por los servicios que reciben llegando a considerarlos como excelentes (Ver Anexo No.6 “Cuestionario a Clientes Actuales”; Preguntas No.6 y 7).

Por otra parte, la demanda de servicios está representada en su mayoría por el servicio de transporte de carga en contenedores (Ver Anexo No.6 “Cuestionario a Clientes Actuales”; Pregunta No.3), también se observó que el ámbito de los servicios demandados es tanto nacional como internacional aunque existe una mayor demanda de carácter internacional respecto a la nacional. (Ver Anexo No.6 “Cuestionario a Clientes Actuales”; Pregunta No.10).

En cuanto a las cantidades demandadas se observó que son variables entre los clientes, sin embargo cerca del 60% de ellos tienen una demanda diaria de quipos que podría llegar a requerirle a la empresa tener una disponibilidad de al menos 40 equipos por día (Ver Anexo No.6 “Cuestionario a Clientes Actuales”; Pregunta No.5).

Las condiciones de pago existentes son en un 100% al crédito (Ver Anexo No.6 “Cuestionario a Clientes Actuales”; Pregunta No.11), y tiene un periodo de recuperación de cuentas por cobrar entre 15 y 30 días. (Ver Anexo No.1 “Entrevista a Contador General”; Pregunta No.26).

A través de la investigación se identificó también que los clientes actuales consideran fortalezas y debilidades en la empresa. Como su mayor fortaleza consideran la experiencia de la empresa, seguida de la capacidad para resolver problemas, el cumplimiento de requisitos exigidos en las unidades como la excelente atención al cliente entre otras; en cuanto a debilidades, cerca de la mitad de los clientes no las considera o prefiere no opinar, no obstante algunos consideran como debilidad la constante presión por la liberación de los equipos, los tiempos muy cortos de sobre-estadía y el costo de las mismas, y la dificultad de comunicarse con los pilotos cuando se necesitan (Ver Anexo No.6 “Cuestionario a Clientes Actuales”; Pregunta No.18).

## **5. Clientes potenciales**

Para la presente investigación los clientes potenciales considerados fueron los siguientes:

- ✓ Chiquita Logística Services El Salvador Ltda.
- ✓ Crowley
- ✓ *Hamburg Sud*
- ✓ King Ocean
- ✓ Transcontinental El Salvador S.A. de C.V.

### **▪ Demanda**

A través de la investigación se identificó que el 100% de los clientes potenciales considerados contratan de manera directa servicios de transporte de carga terrestre (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Pregunta No.1); por otra parte se conoció que los servicios que más demandan con el transporte de carga en contenedores como también en furgones (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Pregunta No.3).

En cuanto la frecuencia de demanda el 60% considera una demanda semanal mientras que el otro 40% demanda tanto diaria como quincenalmente (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Pregunta No.4) Las cantidades demandadas también son distintas

donde más de la mitad considera una demanda inferior o igual a 10 equipos, mientras que los demás consideran una demanda mayor a 10 pero menor de 30 equipos (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Pregunta No.5)

El ámbito de los servicios contratados por otra parte se identificó que puede ser nacional como internacional observando una proporción casi similar (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Pregunta No.6) y que los productos transportados sólo algunas veces requiere de condiciones o permisos especiales y que si fuere el caso sus proveedores cumplen con esas condiciones (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Preguntas No.16 y 17)

#### ▪ Proveedores

Los clientes potenciales consideran que la elección de sus proveedores está determinada grandemente por el precio y las condiciones de crédito, así como por la reputación e imagen comercial y legal de la empresa; así también consideran como determinantes después de las características anteriores las características del producto a transportar como la disponibilidad inmediata de los equipos (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Pregunta No.2). También se identificó que los proveedores actuales son en un 100% de nacionalidad salvadoreña (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Pregunta No.7) y que no consideran a un solo proveedor llegando a tener al menos a tres (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Pregunta No.11), entre los que se pudieron conocer a los siguientes:

- ✓ Grupo Logístico S.A de C.V
- ✓ Trades Networks
- ✓ Comisa S.A. de C.V.
- ✓ Transportes Logísticos Integrados
- ✓ Zim Container
- ✓ Transportes Mendoza
- ✓ Transportes ASTIC
- ✓ Comca Internacional
- ✓ All green international



- **Nivel de satisfacción actual**

De la investigación realizada se pudo determinar que el 80% se siente satisfecho con los servicios que recibe por parte de sus proveedores de servicios de transporte, donde más de la mitad los califica como excelentes (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Pregunta No.9); además se pudo determinar que el grado de satisfacción actual está determinada grandemente por el cumplimiento de los tiempos y procedimientos pactados, por el precio y las condiciones de crédito, el cumplimiento de las cantidades y condiciones pactadas las capacidad de soluciones y respuesta inmediata como el profesionalismo y actitud del personal (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Pregunta No.10)

- **Precio y condiciones de crédito**

Las condiciones pactadas entre los clientes potenciales investigados y sus proveedores actuales es en un 100% al crédito, periodos que oscilan entre 8 y 90 días crédito (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Pregunta No.13), así mismo las condiciones para establecer tarifas son variables en cuanto a la modalidad (si es vacío o cargado) como al ámbito del servicio (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Pregunta No.14).

Por otra parte se pudo conocer que el valor pagado por el kilómetro recorrido en la modalidad de vacío es inferior o igual a \$0.99, mientras que si fuere cargado, el valor podría ser superior o igual a \$1.00 según sea el ámbito del servicio contratado (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Pregunta No.15).

- **Conocimiento de la empresa**

En cuanto al conocimiento de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, menos de la mitad de los clientes potenciales considerados en la investigación manifestaron conocer a la empresa, además se identificó que han conocido de ella a través del directorio de gremiales y asociaciones como por recomendaciones de gremiales y asociaciones (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Preguntas No.18 y 19).

En cuanto al concepto que tienen de la empresa, consideran que es una empresa que brinda servicios de calidad, seguridad y confianza además de contar con personal amable y eficiente (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Pregunta No.20), no obstante a lo

anterior, sólo un 20% de los clientes potenciales (1 de 5) considera que Transportes Ricardo Ballesteros tiene el potencial de ser parte de sus proveedores de servicios de transporte de carga terrestre.

## **6. Competencia**

La investigación realizada por medio de la entrevista a Gerencia General permitió conocer parte de la información sobre la competencia que tiene la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V., en el rubro del transporte de carga terrestre, se mencionó que no existe en sí un principal competidor ante la empresa, solo se indagó que son los que no pagan las prestaciones a sus trabajadores, puesto que se mencionó como ejemplo empresas muy comunes en este rango que tienen 50 empleados y solo registran 10 en el ISSS y al ser supervisadas por el ministerio, solo muestran la nómina de los 10 empleados; pero también se destacó para el caso a la empresa TRANSAMERICA que mueve el 5% de los clientes en este rubro, ya que los clientes al hablar de transporte de carga lo que exigen es la excelencia, seguridad y eficiencia, es por ello que no existe competencia en el caso del transporte de carga. (Ver Anexo No.4 "Entrevista a Gerencia General", Pregunta No.4).

Se observó al mismo tiempo que una de las principales fortalezas que posee la empresa ante la competencia es la reputación, puesto que tienen clientes fieles dentro del país que a través de la transnacionalización conocen de la empresa y saben que no tienen problemas legales de algún equipo. Al igual que una fortaleza, también cuenta con una de las mayores debilidades como empresa, para el caso es la cantidad de equipos, no existe la cantidad de equipos necesarios para sus operaciones. (Ver Anexo No.4 "Entrevista a Gerencia General", Preguntas No.5 y 6)

## **7. Mezcla de mercadeo**

### **a. Servicios ofrecidos**

#### **▪ Nombre**

Al realizar la investigación se observó que la empresa tiene una línea que se constituye básicamente por 4 servicios:

- ✓ Transporte de carga en contenedores,
- ✓ Transporte de carga en furgones

- ✓ Transporte de carga en rastras
- ✓ Arrendamiento de cabezales autorizados

De los anteriores se observó que el servicio de transporte de carga en contenedores es el que tiene una mayor demanda por parte de sus clientes actuales en comparación de los demás servicios (Ver Anexo No.6 “Cuestionario a Clientes Actuales”; Pregunta No.3).

#### ▪ **Marca**

A través de la observación se identificó que la empresa posee un logo que le permite identificarse ante la competencia y se observa impreso en la mayoría de sus unidades y en algunas de las publicaciones internas. También se conoció que éste forma parte de la papelería de la misma como de las firmas de correo electrónicos internos y se desconoce por parte de la gerencia si éste está registrado en la actualidad (Ver Anexo No.4 “Entrevista a Gerencia General”; Preguntas No.12, 13 y 14).



#### ▪ **Diferenciación**

A través de la investigación se identificó que para los clientes actuales, la experiencia, la seguridad y confianza que brinda la empresa como la amabilidad y la eficiencia del personal son elementos diferenciadores ante la competencia (Ver Anexo No.6 “Cuestionario a Clientes Actuales”; Pregunta No.17); por otra parte los clientes potenciales que conocen a la empresa también la diferencian por la seguridad y confianza así como la amabilidad y eficiencia del personal y en gran medida perciben que los servicios que brinda la empresa son de calidad (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Pregunta No.20).

#### ▪ **Ámbito**

El ámbito de los servicios que ofrece la empresa es tanto nacional como internacional y se identificó que más de la mitad de los clientes actuales de la empresa tienen una demanda de servicios de transporte de ámbito internacional, mientras que una menor proporción

consideran una demanda de carácter nacional (Ver Anexo No.6 “Cuestionario a Clientes Actuales”; Pregunta No.10).

#### **b. Promoción**

A través de la investigación realizada se identificó que los métodos publicitarios y de comunicación de los que hace uso la empresa en la actualidad están conformados por su página web, publicaciones en revistas, directorios de asociaciones y gremios empresariales, como la página web de las mismas (Ver Anexo No.4 “Entrevista a Gerencia General”; Pregunta No. 11); sin embargo también se observó que a pesar de que se tienen ideas claras por parte de la gerencia en cuanto al contenido, audiencia, y finalidad de la publicidad (Ver Anexo No.4 “Entrevista a Gerencia General”; Pregunta No.16) los medios usados no han sido efectivos en sus totalidad, pues en cuanto al conocimiento de los servicios ofrecidos por la empresa a pesar que más del 50% conoce de los servicios, cerca de la mitad de los clientes actuales manifiestan desconocer los diferentes servicios que ofrece Transportes Ricardo Ballesteros (Ver Anexo No.6 “Cuestionario a Clientes Actuales”; Pregunta No.12) y quienes manifestaron conocerlos sólo 1 de 3 manifestó que lo ha hecho a través de su página web mientras que los demás ha podido conocerlos por medio de presentaciones corporativas (Ver Anexo No.6 “Cuestionario a Clientes Actuales”; Pregunta No.13).

Las deficiencias en cuanto a publicidad también se pusieron de manifiesto cuando se consultó a los clientes potenciales considerados en la investigación los cuales manifestaron en un 60% desconocer a la empresa, sin embargo quienes las conocen ha sido a través del directorio de asociaciones de transporte y por recomendaciones de clientes o proveedores (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Preguntas No.18 y 19)

#### **c. Precio**

El precio de los servicios es determinado teniendo en cuenta los costos de operación de la empresa como las tendencias del mercado (Ver Anexo No.3 “Entrevista a Gerencia de Tráfico y Logística”; Pregunta No.22); sin embargo, aunque la empresa no proporcionó su fórmula de costos, se pudo identificar que los precios en el mercado son variables de acuerdo a diversas condiciones en las cuales se destacan la modalidad de los servicios como el ámbito de los mismos y que dependiendo los criterios señalados están considerados en un

rango de \$0.80 a más de \$1.20 por kilómetro recorrido (Ver Anexo No.7 “Cuestionario a Clientes Potenciales”; Pregunta No.15).

#### **d. Personal**

Se ha podido observar que la rotación del personal que labora para la empresa es relativamente mínima considerando la estabilidad laboral que se observó en la empresa (Ver Anexo No.5 “Cuestionario a Empleados”; Pregunta No.1), la baja rotación se considera como beneficiosa pues el personal cuenta con sólidos conocimientos acerca de sus funciones como de los servicios que la empresa ofrece y de lo que los clientes esperan (Ver Anexo No.5 “Cuestionario a Empleados”; Preguntas No.6,7 y 8).

Así también se ha identificado que 7 de cada 10 empleados han sido capacitados en atención al cliente (Ver Anexo No.5 “Cuestionario a Empleados”; Pregunta No.11), lo cual se pone de manifiesto, como ya se mencionó anteriormente, en la diferenciación de los servicios que los clientes perciben de la empresa, como en la atención al cliente que reciben (Ver Anexo No.6 “Cuestionario a Clientes Actuales”; Pregunta No.14)

#### **e. Evidencia física**

A través del recurso de la observación se pudieron identificar los siguientes aspectos en cuanto a la evidencia física de los servicios que ofrece la empresa:

##### **▪ Instalaciones**

Las instalaciones de la empresa se consideran adecuadas en cuanto a la ubicación como a la distribución de las mismas, también se observó que han sido cuidadosamente señalizadas teniendo en cuenta las normas técnicas de seguridad e higiene ocupacional; no obstante se pudo observar que el parqueo para vehículo particulares como el de los empleados no cuenta con un área delimitada que permita ubicar de manera ordenada los vehículo.

##### **▪ Ambiente**

Se observó que en algunas áreas de las instalaciones la pintura necesita ser renovada, especialmente en la fachada las oficinas administrativas como en algunas áreas de espera; hojas volantes mal organizadas y pegadas en las paredes en algunas áreas de las

instalaciones; en el área de recepción como en algunos escritorios de trabajo también se observaron mobiliarios con documentos desordenados.

- **Equipos**

Se pudo observar que los equipos con los que cuenta la empresa son identificables en su mayoría con los distintivos comerciales, además de contar con las condiciones necesarias de operación y presentación; sin embargo se identificaron que existen también equipos que no cumplen con esas condiciones especialmente los furgones.

- **Presentación**

La empresa en la actualidad no otorga uniformes a su personal por políticas o consideraciones internas, sin embargo en su mayoría es aceptable la presentación del personal, especialmente de los motoristas como del personal administrativo. (Ver Anexo No. 4 “Entrevista a Gerencia General”; Pregunta No.15)

En cuanto a los equipos como se dijo anteriormente la mayoría son identificables y son sometidos rutinariamente a chequeos de limpieza por parte de la gerencia de operación y mantenimiento.

**f. Procesos**

Se pudo identificar a través de las diferentes gerencias, que los procesos no todos han sido estandarizados. (Ver Anexo No.1 “Entrevista a Contador General”; Anexo No.2 “Entrevista a Gerencia de Operaciones y Mantenimiento”; Anexo No.3 “Entrevista a Gerencia de Tráfico y Logística”; Pregunta No.15)

**g. Calidad**

En cuanto a la calidad de los servicios, se identificó que esta es percibida a través de su personal (Ver Anexo No.6 “Cuestionario a Clientes Actuales”; Pregunta No.8), del cual 7 de cada 10 clientes manifiestan que han recibido una atención excelente (Ver Anexo No. 6 “Cuestionario a Clientes Actuales”; Pregunta No.14).

**h. Plaza**

Este elemento se identificó que no forma parte de la investigación, debido a que ella por sí misma no distribuye productos, sino que forma parte de la cadena de suministros de los mismos.

## H. ALCANCES Y LIMITACIONES

### 1. Alcances

- a. En la investigación realizada se obtuvo la participación de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.; quien nos proporcionó la información necesaria para el trabajo de investigación.
- b. Se tomaron en cuenta las distintas unidades de análisis, para el caso 59 empleados de la empresa Transportes Ricardo ballesteros, 7 clientes actuales, 6 clientes potenciales.
- c. Para la realización del diagnóstico se contó con la participación del representante legal de la empresa Trasportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V. y el personal administrativo que son parte de las unidades de análisis que se tomaron en cuenta para el estudio.
- d. El periodo en que se efectuó la investigación fue de marzo a noviembre de 2014
- e. La investigación de la situación actual de los servicios de carga terrestre de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, permitirá y establecer estrategias que permiten potenciar la venta de los servicios ofrecidos.

### 2. Limitaciones

- a. Al realizar el trabajo de investigación se obtuvo poca disponibilidad de tiempo por parte de los clientes actuales de la empresa como de los clientes potenciales, lo que generó atrasos en la investigación.
- b. La apertura por parte de los clientes actuales y potenciales para facilitar la información solicitada, tendió a generar atrasos en la investigación
- c. De manera preliminar se consideraron 16 clientes potenciales a investigar de los cuales al final sólo pudieron hacer contactos con 6 de los cuales uno no devolvió el cuestionario solicitado, generando cambios en lo planteado.



## I. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

Después de haber realizado el diagnóstico de la situación actual del mercadeo de servicios de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V. se concluye lo siguiente:

- a. En relación a los elementos de mercadeo que se involucran en las ventas de servicio de transporte de carga terrestre se identificó que la empresa cuenta con distintivos comerciales tales como logo, nombre comercial, y eslogan; así mismo la empresa no cuenta con una clara segmentación de mercado y un mercado meta definido que le permita priorizar sus esfuerzos de venta a pesar que la mayor demanda de servicios la hace el sector naviero; también se observó que aunque cuenta con una filosofía y estructura definida no se ha establecido objetivos y metas claras en el corto, mediano y largo plazo que permitan integrar la misión y la visión de la empresa como también la página web que posee, no ha sido lo suficientemente efectiva para dar a conocer sus servicios lo que obedece a la falta de una estrategia de comunicación.
- b. Respecto a la percepción que tienen los clientes actuales y potenciales, se destaca la seguridad, responsabilidad y confianza que brinda la empresa, a pesar que existen otros factores que ellos consideran a la hora de elegir un proveedor de servicios tales como la disponibilidad inmediata de unidades, el precio y las condiciones de crédito las cuales suelen ser entre 8 y 90 días; también se observó que a pesar que la empresa tiende a tener relaciones comerciales de largo plazo con sus clientes, y evaluarla como excelente en la prestación de servicios estos no la consideran como primera opción y tiene una mayor demanda de servicios de transporte de carga en contenedor en relación con otros servicios.
- c. Se identificó que los clientes potenciales consideran antes de elegir un proveedor de servicios, los precios, las condiciones de crédito y la reputación e imagen comercial y legal de la empresa, así mismo se identifica que su mayor demanda de servicios de transporte de carga son en contenedores en relación con otros servicios, y la satisfacción que los clientes esperan se encuentra relacionado con el cumplimiento de los tiempos y procedimientos pactados, así como en el precio pactado por

kilómetro recorrido lo que en términos de competencia implicaría tener una estructura eficiente de costos, en cuanto al conocimiento de la empresa que tienen los posibles clientes es muy baja, en cuanto a publicidad y métodos de implementación para darse a conocer.

## **2. Recomendaciones**

De las conclusiones antes mencionadas se recomienda lo siguiente:

- a. Definir objetivos y metas de ventas medibles y alcanzables, de tal forma que al finalizar cada año se pueda evaluar el logro de las mismas. Así mismo se recomienda que la empresa segmente su mercado a efecto de enfocar sus esfuerzos a los segmentos que le generen una mayor rentabilidad. También se recomienda la actualización de la estructura organizativa y la filosofía de la misma a efecto de integrarlas con las estrategias, metas y objetivos definidos adaptables a las demandas del sector y de sus clientes.
- b. Se recomienda una estrategia de comunicación institucional que refuerce la imagen de la empresa y que permita incrementar el conocimiento que los clientes actuales y potenciales tienen a través de la estandarización de sus procesos y procedimientos; también se recomienda el uso de distintivos comerciales registrados que permitan reforzar la imagen con la calidad de sus servicios, esforzarse por la pulcritud y buena presentación ante sus clientes, destacando el ambiente de trabajo y la organización que debe existir en cada una de las áreas de la empresa y la buena atención a sus clientes.
- c. Se recomienda que la empresa rediseñe su estrategia de precios en función de los costos directos debido a efecto de volverse más competitiva a través del aprovechamiento de sus costos fijos; además de cambiar su estrategia para emitir cotizaciones con el objetivo de generar compromisos de pago sujetos a aceptación por parte de sus clientes así como la vigencia de la oferta considerando que los costos son fluctuantes en el tiempo.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA POTENCIAR LAS VENTAS DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA EN LA MEDIANA EMPRESA “TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.**

##### **A. IMPORTANCIA**

Un plan estratégico de mercadeo es una herramienta clave para alcanzar las metas y objetivos que se plantearán a la empresa, proporciona una dirección que facilita la optimización de los recursos superando las expectativas de esta, y cabe mencionar que las estrategias que se diseñan en este plan se acoplan a los factores positivos y negativos en los que se encuentra la empresa en la actualidad, para poder lograr contrarrestar las inconsistencias y buscar nuevas oportunidades de desarrollo dentro la misma.

Para la empresa es vital el tener en sus manos este plan de mercadeo porque le asigna un orden a las actividades que debe realizar enfocándose en los objetivos y metas que se quieren lograr, dado que sin esta propuesta se harían actividades diversas sin tener un orden y haciendo actividades que no son necesarias.

El desarrollar estrategias de mercadeo que tengan éxito y buscar oportunidades para vender un servicio al mercado potencial no es fácil , muchas empresas terminan en el fracaso o no llegan a concretar nada por la falta de un enlace entre las actividades que realizan y los objetivos que se quieren cumplir por parte de la entidad.

Por lo anterior, el Plan estratégico de mercadeo es de mucha importancia y ayuda a la empresa, ya que permite organizar las gestiones que van a realizarse dentro de la organización, para esto la empresa debe de estar preparada para los nuevos retos que se presenten, y de esta forma el plan estratégico de mercadeo estará vinculado con el entorno cambiante, facilitando de esta forma a que tanto las tareas a desempeñar para la

comercialización como la importancia que se le da a cada una de ellas sean diferentes en un proceso de adaptación continuo.

## **B. OBJETIVOS**

### **1. General**

Elaborar un plan estratégico de mercadeo para potenciar las ventas de servicios de transporte de carga en la mediana empresa "TRANSPORTE RICARDO BALLESTEROS, SA DE CV. ", ubicada en el municipio de San Pedro Perulapán, departamento de Cuscatlán.

### **2. Específicos**

- a. Proponer una estructura organizativa que permita adecuarse al entorno operativo y estratégico de la organización.
- b. Definir objetivos estratégicos para la organización que permitan evaluar el desempeño en un horizonte determinado de tiempo.
- c. Diseñar una mezcla de mercadeo que permita alcanzar los objetivos y metas de venta de la organización.

## C. PLAN PROPUESTO A LA EMPRESA TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS

Debido a que la planeación estratégica tiene como base el análisis de la misión y la visión así como los valores y objetivos estratégicos que constituirán su filosofía empresarial para el desarrollo y logro de las estrategias definidas y tomando como base el diagnóstico realizado a la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V., se identificó que la empresa cuenta con una filosofía empresarial, pero se considera que debe ser rediseñada a efectos de integrarla con el plan estratégico de mercadeo por lo que como equipo de investigación proponemos la siguiente:

### 1. Filosofía de la empresa propuesta

#### a. Misión

Brindar soluciones de transporte de carga terrestre y logística, a través de un enfoque integral de servicio al cliente, disponibilidad, cordialidad y eficiencia que se adapte de la mejor manera a la cadena de distribución de nuestros clientes.

#### b. Visión

Ser reconocida como una empresa de transporte de carga competitiva dentro del sector que se destaque por su experiencia, seguridad y su orientación de servicio al cliente en el ámbito nacional y centroamericano.

#### c. Valores

##### Disponibilidad

Nuestro principal esfuerzo es servir y atender al cliente en todo momento, 24 horas al día, 7 días a la semana.

##### Cordialidad

Nuestras relaciones comerciales tienen como base la amabilidad y sinceridad. Es lo que nos hace fuertes.

##### Servicio al cliente

Contribuimos con la satisfacción de las necesidades de transporte de nuestros clientes. Nos debemos a ellos.

**Mejora continua**

Evaluamos constantemente nuestros procesos y procedimientos con el objetivo de generar confianza y eficiencia en nuestros servicios.

**Eficiencia**

Nuestro principal objetivo es la maximización del uso de los recursos disponibles, minimizar costos y mejorar la calidad de nuestros servicios.

**d. Objetivos y metas estratégicas**

- Crecer constantemente en los niveles de venta tomando como base el año 2014 durante los próximos 5 años de operación.<sup>69</sup>
- Lograr incrementos en la cartera actual de clientes.
- Reducir constantemente el periodo de recuperación de cuentas por cobrar mayores a 21 días.
- Incrementar la tasa de ocupación de la flota disponible.

▪ **Costo de implementación de la filosofía propuesta**

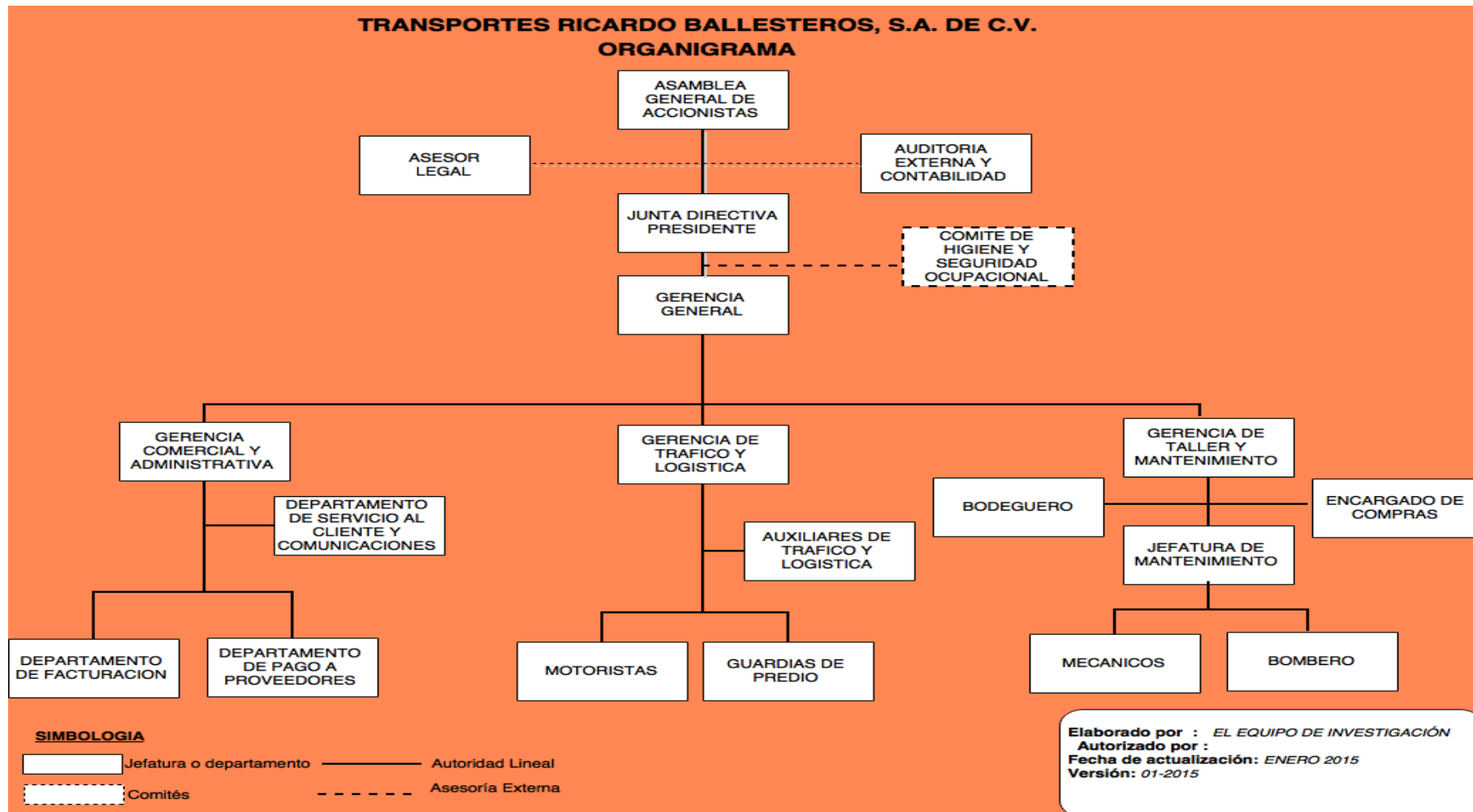
El diseño y la implementación de la filosofía propuesta no generan costos para la empresa debido a que la realización de la misma es parte del aporte del equipo de investigación.

---

<sup>69</sup> Debido a que no se obtuvieron datos financieros de la empresa se propone usar el método incremental para determinar el porcentaje de crecimiento de las mismas. Para una mejor comprensión del mismo ver Anexo No. 14 "Metodología para el desarrollo y aplicación del método de incremento porcentual"

## 2. Estructura organizativa propuesta

### a. Organigrama



## **b. Funciones Principales**

### **1) Asamblea General de Accionistas**

Ser el máximo órgano social de una empresa y se compone de los accionistas inscritos en el "Libro de Registro de Acciones", o de sus representantes o mandatarios. Su funcionamiento y atribuciones se encuentran reglamentados por la Ley y por los estatutos de la Sociedad. Entre las funciones principales se encuentran el determinar el giro de la empresa, decidir la forma de la sociedad, establecer el objeto de la sociedad, definir el número de accionistas y el valor y porcentaje de las acciones, establecer el monto del capital social y el tener información sobre los datos generales de los accionistas (nombres, nacionalidad, fecha y lugar de nacimiento, domicilio, estado civil y calidad migratoria si es extranjero), realizar el nombramiento del consejo de administración y definir el contenido de los estatutos del acta constitutiva.

### **2) Junta Directiva**

Ser el órgano rector de la organización, así como el encargado de la elección y remoción de los administradores y auditores como de las remuneraciones correspondientes a los mismos; aprobar los acuerdos de incrementos y disminución de capital y otras funciones que la ley les demande.

### **3) Director**

Ser un ente consultor y rector en lo concerniente a los servicios que ofrece la empresa como para la toma de decisiones que afecten de manera directa los intereses de la empresa y de sus propietarios.

### **4) Gerencia General**

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de carácter estratégico y financiero de la organización, que permitan la consecución de los objetivos y metas que derivan de la misión y visión de la misma.



### **5) Gerencia Comercial y administrativa**

Velar por la ejecución eficiente de las actividades comerciales y administrativas y ser una unidad de apoyo en el diseño e implementación de estrategias de mercadeo y ventas así como de retroalimentación para la toma de decisiones de la gerencia general de la organización.

### **6) Gerencia de Tráfico y Logística**

Planear, organizar, coordinar, y dar seguimiento a las actividades logísticas relacionadas de manera directa con los servicios que presta la empresa.

### **7) Gerencia de Taller y Mantenimiento**

Generar resultados eficientes y soluciones inmediatas en lo concerniente a las actividades de reparación y mantenimiento de la flota de transporte que posee la empresa, la adecuada infraestructura y orden de la misma.

#### **▪ Costo de implementación de la estructura propuesta**

La elaboración del organigrama propuesto, así como la descripción de las funciones principales de la estructura organizativa no generan costo para la organización porque son parte del aporte brindado como equipo de investigación.

No obstante, la implementación requerirá reorganizar personal e inclusive contratar a dos personas más para cubrir la nueva gerencia comercial y administrativa (Ver Anexo No.8 "Perfiles de Puestos para la Gerencia Comercial y Administrativa y Encargado de Servicio al Cliente y Comunicaciones"). Los costos derivados de dichas contrataciones son los siguientes:

### PRESUPUESTO MENSUAL DE MANO DE OBRA ADICIONAL

Costo Mensual					
No.	Cargo	Sueldo Mensual	Aporte ISSS Mensual <sup>70</sup> (7.5%)	Aporte AFP Mensual <sup>71</sup>	Total
1	Gerente Comercial	\$ 800.00	\$ 51.43	\$ 54.00	\$ 905.43
2	Encargado de servicio al cliente	\$ 325.00	\$ 24.38	\$ 21.94	\$ 371.31
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1,125.00</b>	<b>\$ 75.80</b>	<b>\$ 75.94</b>	<b>\$ 1,276.74</b>

### PRESUPUESTO ANUAL DE MANO DE OBRA ADICIONAL

Costo Anual								
No.	Cargo	Sueldo Anual	Aporte ISSS Anual	Aporte AFP Anual	Vacaciones <sup>72</sup>	Recargo por Vacaciones	Aguinaldo <sup>73</sup>	Costo Total
1	Gerente Comercial	\$9,600.00	\$617.14	\$648.00	\$ 400.00	\$ 240.00	\$ 400.00	\$11,905.14
2	Encargado de servicio al cliente	\$3,900.00	\$292.50	\$263.25	\$ 162.50	\$ 97.50	\$ 162.50	\$ 4,878.25
<b>TOTAL</b>		<b>\$13,500.00</b>	<b>\$909.64</b>	<b>\$911.25</b>	<b>\$ 562.50</b>	<b>\$337.50</b>	<b>\$562.50</b>	<b>\$16,783.39</b>

<sup>70</sup> El salario máximo cotizable para efectos del ISSS era de \$685.71; a julio de 2015 este techo se elevó a \$ 1000.00. La tasa de aporte patronal es del 7.5%.

<sup>71</sup> El aporte patronal para el AFP es de 6.75%.

<sup>72</sup> El código de trabajo establece en su artículo 177 que todo trabajador tiene derecho a un periodo de vacaciones anuales de 15 días el cual será pagado con salario básico equivalente a esos días además de un 30% adicional.

<sup>73</sup> El 12 de junio de 2013, la Asamblea Legislativa aprobó una nueva tabla de aguinaldos que entraría en vigencia a partir del mes de diciembre de 2014 donde estableció que el agüinado correspondiente para quienes tengan de 1 a 3 años de laborar tendrán derecho a 15 días de aguinaldo, a 19 si el periodo es de 3 a 10 años y a 21 días si el periodo es mayor a 10 años. Para el caso el aguinaldo calculado corresponde a 15 días.

### **3. Mercado meta**

Como pudo determinarse en el diagnóstico realizado, la gerencia general tiene claro quiénes constituyen su mercado meta. No obstante, no se ha definido de manera formal por lo que como equipo de investigación lo describimos de la siguiente manera:

- **Mercado meta primario**

Nuestro principal esfuerzo de ventas está determinado por el sector naviero del país, el cual se destaca por generar una alta demanda de servicios de transporte carga terrestre de ámbito tanto nacional como internacional que ha permitido consolidarnos como una empresa de transporte de carga terrestre de mucha experiencia y seguridad.

- **Mercado meta secundario**

Nuestros servicios también están determinados a la satisfacción de necesidades de transporte de carga terrestre de las medianas y grandes empresas del sector exportador e importador de nuestro país, en el ámbito nacional como regional, a través del recorrido de rutas específicas comprendidas desde la parte sur de México hasta Panamá.

#### 4. Perfil de los clientes actuales

El análisis del perfil de los clientes actuales de Transportes Ricardo Ballesteros, confirma la capacidad que esta tiene para la prestación de servicios de transporte.



- **Nombre** : American President Lines Ltd.
- **Sede** : Singapur
- **Representante en el Salvador** : Agencia Internacional Marítima, S.A. de CV
- **Tamaño de la empresa** : Grande
- **Sector** : Transporte marítimo y logística
- **Número de empleados** : 4,300 (2012)
- **Nivel de Ingresos** : 7.1 billones de dólares (FY 2011)
- **Servicios prestados** : Transporte de carga en contenedores
- **Ámbito de los servicios** : Nacional e internacional
- **Acuerdos de pago** : 15 días crédito
- **Sitio Web** : <http://www.apl.com/wps/portal/apl>



# MAERSK

- **Nombre** : A.P. Moller Maersk
- **Sede** : Copenhagen, Dinamarca

- **Tamaño de la empresa** : Grande
- **Sector** : Transporte marítimo
- **Número de empleados** : 89,000 (2013)
- **Nivel de ingresos** : 53.7 mil millones de dólares
- **Servicios prestados** : Transporte de carga en contenedores
- **Ámbito de los servicios** : Nacional e internacional
- **Acuerdos de pago** : 36 días crédito
- **Sitio web** : <http://www.maerskline.com/>

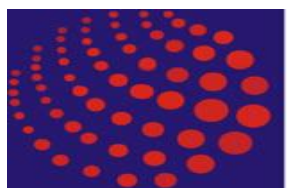


- **Nombre** : Sherwin Williams de Centroamérica, SA de CV
- **Sede** : El Salvador (Bajo licencia de Sherwin Williams Co)
- **Tamaño de la empresa** : Grande
- **Sector** : Venta de pinturas
- **Número de empleados** : No hay datos
- **Nivel de ingresos** : No hay datos
- **Servicios prestados** : Transporte de carga en contenedores
- **Ámbito de los servicios** : Internacional
- **Acuerdos de pago** : 15 días crédito
- **Sitio web** : <http://www.sherwinca.com/>

# **GALVANISSA**

## **#1 en hierro y techos**

- **Nombre** : Galvanizadora Industrial, SA de CV
- **Sede** : El Salvador
- **Tamaño de la empresa** : Grande
- **Sector** : Fabricación y venta de productos derivadas del Acero
- **Número de empleados** : No hay datos
- **Nivel de ingresos** : No hay datos
- **Servicios prestados** : Transporte de carga en rastras
- **Ámbito de los servicios** : Internacional
- **Acuerdos de pago** : 30 días crédito
- **Sitio web** : <http://www.grupoferromax.com/galvanisa-el-salvador>



**Advanced  
Logistics  
Solutions**

- **Nombre** : Advanced Logistics Solutions, SA de CV
- **Sede** : El Salvador
- **Tamaño de la empresa** : Mediana
- **Sector** : Logística y transporte terrestre

- **Número de empleados** : No hay datos
- **Nivel de ingresos** : No hay datos
- **Servicios prestados** : Transporte de carga en furgones
- **Ámbito de los servicios** : Internacional
- **Acuerdos de pago** : 30 días crédito
- **Sitio web** : <http://www.logisticsals.com/default.html>

## 5. Perfil de clientes potenciales

Como parte del plan estratégico de mercadeo se proponen los siguientes clientes potenciales para la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.



- **Nombre** : Crowley Maritime Corporation
- **Sede** : Estados Unidos
- **Representante en el Salvador** : Crowley Logistic
- **Tamaño de la empresa** : Grande
- **Sector** : Transporte y logística.
- **Número de empleados** : No hay datos
- **Nivel de Ingresos** : No hay datos
- **Sitio Web** : <http://www.crowley.com/>



- **Nombre** : Nipon Yusen Kaisha
- **Sede** : Tokio, Japón
- **Representante en el Salvador** : Comisa, S.A. de C.V.
- **Tamaño de la empresa** : Grande
- **Sector** : Transporte
- **Número de empleados** : No hay datos
- **Nivel de Ingresos** : No hay datos
- **Sitio Web** : <http://www2.nykline.com/>



- **Nombre** : Jumex Centroamérica, S.A de C.V.
- **Sede** : México
- **Representante en el Salvador** : No hay datos
- **Tamaño de la empresa** : Grande
- **Sector** : Elaboración de bebidas
- **Número de empleados** : No hay datos
- **Nivel de Ingresos** : No hay datos
- **Sitio Web** : <http://www.jumex.com/>



- **Costo de implementación**

El diseño y la implementación del mercado meta, la segmentación de mercado y los perfiles actuales y potenciales de clientes propuestos, no genera costos para la empresa debido a que la realización del mismo es parte del aporte del equipo de investigación.

## **6. Mezcla de mercadeo**

En este segmento del plan, considerando el diagnóstico realizado a la empresa, como equipo de investigación proponemos la siguiente mezcla de mercadeo para la comercialización de sus servicios:

### **a. Portafolio de servicios**

- **Transporte de carga en contenedores**

Brindamos soluciones logísticas a las más grandes empresas navieras del país, basando nuestras relaciones en la experiencia, seguridad y confianza que nos identifican como empresa, así como la calidad y el compromiso por parte de nuestro personal.

- **Transporte de carga en furgones**

Contamos con equipos disponibles para el transporte de carga seca a través de las rutas fiscales existentes desde ciudad Hidalgo, Centroamérica y Panamá.

- **Transporte de carga en rastras**

Disponemos de plataformas para el transporte de materia prima o materiales que permitan desplazarlos según sus necesidades dentro de la región.

- **Arrendamiento de equipos autorizados**

Nuestros equipos cuentan con permisos especiales del Viceministerio de Transporte (VMT), Ministerio de Medio Ambiente (MARNS) y Cuerpo de Bomberos, para transportar mercancías o productos regulados.

**b. Ventajas de nuestros servicios**

- Seguridad y experiencia en el transporte de carga terrestre en el ámbito nacional como internacional.
- Nuestros horarios de atención y de servicio son 24/7.
- Contamos con valores que identifican y hacen únicos en el sector.
- Cumplimos con la normativa legal y técnica para el desarrollo de nuestras operaciones y la prestación de nuestros servicios.
- Estamos comprometidos con la seguridad y el comercio seguro.

**▪ Costos de implementación del portafolio de servicios y ventajas**

El diseño y la implementación del portafolio de servicios y las ventajas de los servicios propuestos, no genera costos para la empresa debido a que ya forman parte de su operatividad.

**c. Distintivos comerciales****▪ Marca**

El nombre de la marca será “TRBSA”, siglas utilizadas para identificar a TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V., y además se constituirá como una marca registrada (Ver Anexo No.9 “Pasos para el registro de una marca” y Anexo No.10 “Solicitud de registro de marca”).

El registro de la marca y sus distintivos comerciales será estipulado en un periodo de ocho meses. (Ver anexo No.11 “Cronograma para el registro de marca”).

- **Costos de implementación de los distintivos comerciales**

**PRESUPUESTO DE REGISTRO DE MARCA O NOMBRE COMERCIAL**

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Honorarios profesionales	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Publicación en el Diario Oficial	3	\$ 27.00	\$ 81.00
Publicación en EL Diario de Hoy	3	\$ 35.00	\$ 105.00
Publicación en La Prensa Grafica	3	\$ 35.00	\$ 105.00
Tasas CNR	1	\$ 100.00	\$ 100.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 497.00</b>	<b>\$ 691.00</b>

**Nota:** Los costos ya incluyen I.V.A.

**d. Estrategia de precios propuesta**

Debido a la alta competencia en el sector, como grupo investigador proponemos una estrategia de fijación de precios que tenga como base los supuestos del costo marginal o costeo directo, como se desarrollará a continuación:

**1) Objetivo de la estrategia**

Proveer los ingresos necesarios que generen la rentabilidad deseada y que permitan el cumplimiento de las obligaciones operativas y financieras de la empresa.

**2) Políticas de la estrategia**

- La fijación del precio de los fletes debe ser en función del kilometraje total recorrido considerando también los costos directos e indirectos generados del mismo más un margen de utilidad.
- Los fletes también pueden definirse según las tendencias del mercado siempre que no pongan en riesgo la rentabilidad de la empresa.
- Las reducciones de precios o descuentos se deberán aprobar cuando pongan en riesgo las relaciones con los clientes siempre que no afecten los costos de operación.

### 3) Método

El método a desarrollar será el siguiente:

1. Las cuentas de costos y gastos se deberán clasificar de acuerdo al comportamiento, el cual puede ser fijo o variable, según el grado de relación con la prestación del servicio.
2. La empresa incurre en gastos fijos de operación independientemente del volumen de servicios, estos deben ser identificados y estudiados (Ver tabla 3.1: Clasificación de cuentas según el comportamiento y su relación con la prestación de servicios).
3. Los fletes se determinarán en función del total de kilómetros recorridos, teniendo en cuenta los costos y un margen de utilidad.
4. Los costos se deben ajustar constantemente en función de la variación en los precios del diesel.

### 4) Procedimiento

La fijación de precios según este método será de acuerdo a lo siguiente:

#### **PASO No. 1: CLASIFICACIÓN DE LAS CUENTAS SEGÚN SU COMPORTAMIENTO**

En la tabla siguiente se propone una clasificación de las cuentas. Esta clasificación no es concluyente y podría apoyarse o complementarse con el sistema contable de la empresa<sup>74</sup>. El criterio de clasificación básicamente radica en el grado de relación directa con la prestación de los servicios y el comportamiento variable.

---

<sup>74</sup>Es necesario hacer mención que como grupo de investigación no se ha tenido acceso a la información contable de la empresa ni a la estructura de costos de la misma y por ende el caso desarrollado constituye una propuesta apoyada por datos oficiales de la Asociación Salvadoreña de Transportistas Internacionales de Carga (ASTIC).

**Tabla No. 3.1: Clasificación de cuentas según el comportamiento y su relación con la prestación de servicios**

<b>CUENTAS DE COMPORTAMIENTO VARIABLE</b>	<b>CUENTAS DE COMPORTAMIENTO FIJO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combustible</li> <li>• Lubricantes</li> <li>• Salarios de motoristas</li> <li>• Cuotas previsionales</li> <li>• Mantenimientos correctivos</li> <li>• Tramites fronterizos</li> <li>• Otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios administrativos</li> <li>• Cuotas previsionales</li> <li>• Papelería</li> <li>• Permisos</li> <li>• Seguros</li> <li>• Mantenimientos preventivos</li> <li>• Depreciaciones</li> <li>• Energía y comunicaciones</li> <li>• Agua</li> <li>• Amortizaciones</li> <li>• Otros</li> </ul>

*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación*

#### PASO No. 2: DETERMINACIÓN DEL COSTO VARIABLE UNITARIO

Los costos variables de mayor representatividad, según la ASTIC, son los que se muestran en la tabla siguiente, la empresa deberá identificar o conocer los suyos:

**Tabla No. 3.2: Costos variables unitarios**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>CONSUMO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>COSTO VARIABLE POR KILOMETRO</b>	<b>% DE REPRESENTACIÓN</b>
Combustible	0.125	GL	\$0.3575	58.5%
Lubricantes	---		\$0.1200	20.8%
Gastos por tramites	---		\$0.013	1.31%
Salario de motorista	---		\$0.1066	18.5%
<b>COSTO VARIABLE</b>			<b>\$0.5971</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación según consumos promedios de la ASTIC*

Determinación de los valores en la tabla 3.2:

#### Combustible<sup>75</sup>:

- 1 galón/8 km = 0.125
- Precio por galón: \$ 2.86<sup>76</sup>
- Kilómetros promedio recorridos por galón: 8
- Costo unitario por kilómetro \$ 2.86/8km = \$ 0.3575

#### Lubricantes:

- Costo promedio por kilómetro: \$ 0.12<sup>77</sup>

#### Gastos por Trámites:

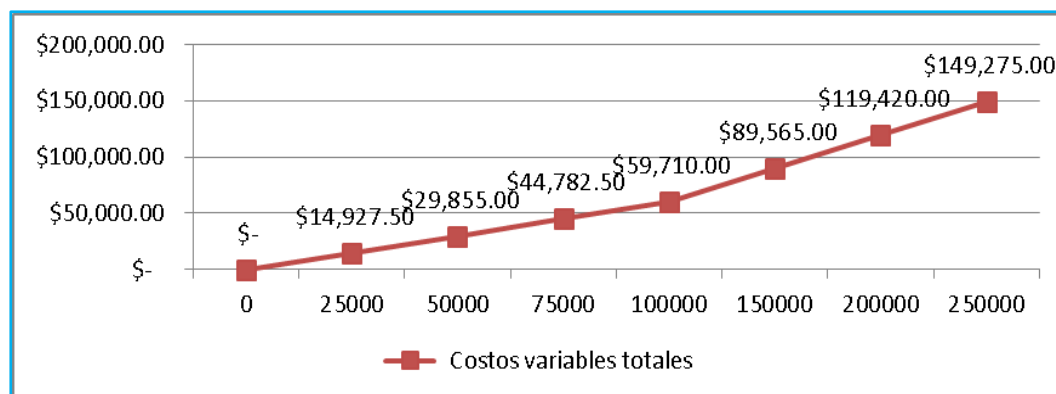
- Costo promedio por kilómetro: \$ 0.013<sup>78</sup>

#### Salario de motorista:

- Costo promedio por kilómetro: \$ 0.1066<sup>79</sup>

Como puede observarse en la tabla 3.2, el costo variable unitario es de aproximadamente \$0.60, el cual se presume tiene un comportamiento lineal y ascendente en función de los kilómetros recorridos, tal como se demuestra en el gráfico 3.1.; también puede observarse que de los costos variables cerca del 60% corresponde a combustible.

**Gráfico 3.1: Costos variables totales, según kilómetros recorridos.**



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

<sup>75</sup> Según la ASTIC, el recorrido promedio es de 8 km por galón de diesel.

<sup>76</sup> Precio vigente del 17 al 30 de marzo de 2015 para la zona central. FUENTE: [http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=94&Itemid=116](http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=94&Itemid=116)

<sup>77</sup> Estándar determinado por la ASTIC

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Ibidem

Como puede evidenciarse en el gráfico 3.1, el comportamiento de los costos variables tiende a ser lineal y ascendente en función del número de kilómetros recorridos. Así por ejemplo, si los equipos no realizan ningún recorrido (no se prestan servicios) los costos variables serán iguales a cero, e irán incrementando a medida que se vayan utilizando los recursos necesarios para la prestación de servicios.

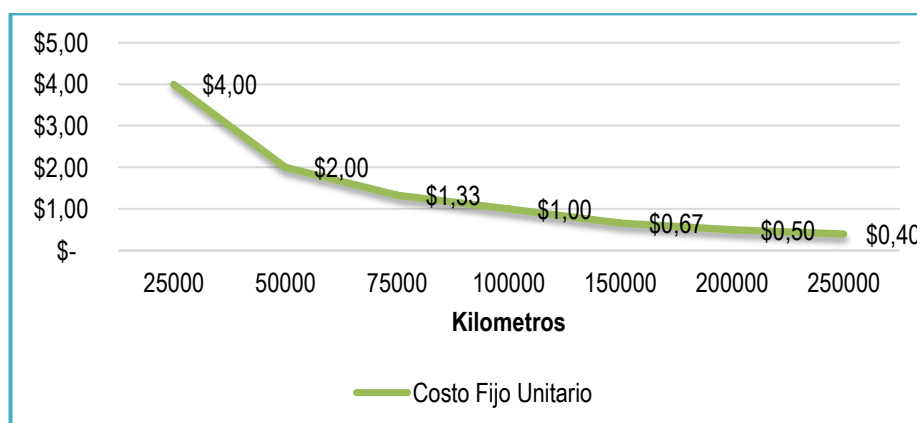
### PASO No. 3: DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS FIJOS

Los gastos fijos básicamente son todos aquellos incurridos independientemente que se presten o vendan servicios, sin embargo, la importancia de hacer mención de estos radica en que forman parte del costo total.

Según datos de la ASTIC, los costos fijos representan alrededor de \$0.18 por kilómetro recorrido. No obstante se debe ser cuidadoso en este dato debido a que cada empresa tiene estructuras de gasto distintas por lo que podría ser erróneo. Lo más correcto es identificar todas aquellas cuentas con comportamiento fijo, luego calcular el costo fijo unitario de manera aritmética dividiendo el monto total entre los kilómetros recorridos.

Por otra parte es importante tener presente que los costos fijos tienen a diluirse de mejor manera en la medida en que son aprovechados eficientemente tal como se demostrará a continuación en el gráfico 3.2:

**Gráfico 3.2: Dilución de gastos fijos según Km. recorridos.**



*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación*

Como puede evidenciarse en el gráfico 3.2, el comportamiento de los costos fijos tiende a disminuir en la medida que se recorren más kilómetros lo que se explica porque se da un mayor aprovechamiento de los recursos que dispone la empresa. Así por ejemplo, si los costos fijos mensuales fueran de \$100,000 y la empresa recorre 25,000 kilómetros, el costo fijo unitario, como lo muestra el gráfico sería de \$4.00, tendiente a disminuir en la medida que aumenta el recorrido.

Dado lo anterior, el costo total unitario (CTU) vendría dado por la suma de los costos fijos (CF) más los costos variables (CV), y su fórmula podría ser la siguiente:

$$\text{Formula del costo total unitario: } \text{CTU} = \text{CF} + \text{CV}$$

Para efectos de ilustrar lo anterior y bajo el supuesto que los costos variables son de \$ 0.60 y los costos fijos son de \$100,000 si la empresa prestara servicios que implicaran recorridos entre 25 mil y 250 mil kilómetros mensuales, el costo total unitario tendría el comportamiento siguiente:

**Gráfico 3.3: Comportamiento del costo unitario según los Km. recorridos**



*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación*



Es necesario subrayar que la importancia de este modelo radica en que permite "costear" los servicios conforme ocurren; y que un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles genera efectos positivos en los costos de los servicios permitiendo ser más competitivos en cuanto a precios y/o márgenes de utilidad, eso sobre todo en el sector transporte donde el combustible y la fuerte competencia tiende a influir en los precios de venta y en los márgenes de los mismos.

Lo anterior se evidencia en el gráfico 3.3 donde el costo unitario total es de \$4.60 si la empresa en un mes sólo recorriera 25,000 km., disminuyendo conforme aumenta sus recorridos.

#### PASO No. 4: DEFINICIÓN DEL MARGEN DE UTILIDAD

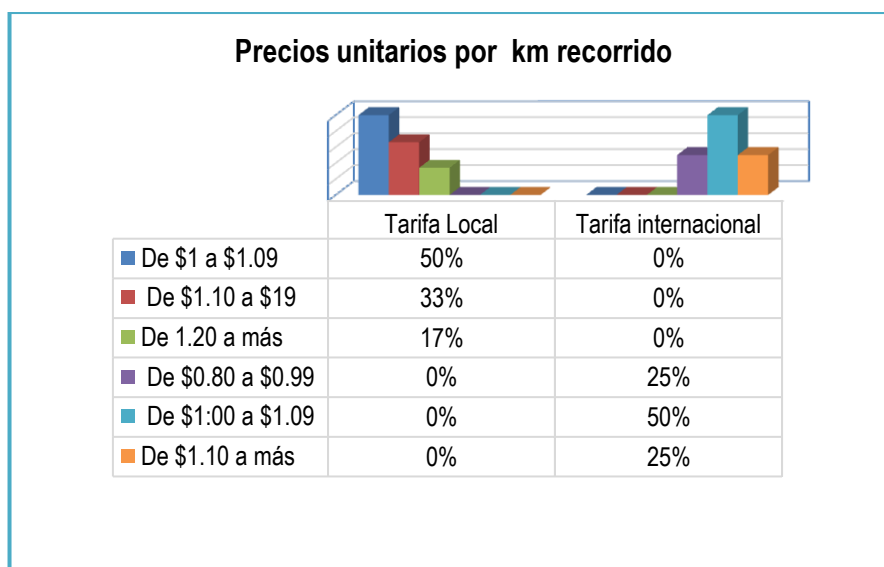
Este modelo incluye un concepto fundamental denominado margen de contribución, el cual se define como la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables, es decir, el exceso que queda luego de cubrir los costos variables para cubrir los costos fijos más el margen de utilidad.

Dicho anterior, es necesario destacar las siguientes fórmulas:

- **Margen de contribución = Precio de venta – Costos variables**
- **Precio de venta = Costos variables + margen de contribución + margen de utilidad.**

Considerado lo anterior, el margen de utilidad se podrá definir en función de la experiencia y el comportamiento del mercado. Sin embargo el margen de contribución puede que no sea fácil establecerlo.

Para efectos de ilustrar el modelo, se consideran los datos de precios de venta por kilómetros recorrido determinados en el diagnóstico realizado para recorridos locales e internacionales:

**Gráfico 3.4: Precios unitarios por km recorrido a nivel local e internacional**

*Fuente: Elaborado por el equipo de investigación*

Suponiendo que la empresa se dedicara a prestar sus servicios de manera local<sup>80</sup>, es muy probable que el precio de venta del kilómetro recorrido fuera mayor a \$1 pero menor o igual a 1.09, dado que el 50% de los clientes potenciales así lo establecen. Si lo promediamos, el precio de venta suponemos será de \$1.045, el cual está determinado por el mercado.

Dicho lo anterior, los datos del modelo serán los siguientes:

- Kilómetros recorridos del mes : 250,000
- Costo variable unitario : \$ 0.60
- Precio de venta : \$ 1.045
- Gastos fijos : \$ 100,000
- Margen de contribución :

<sup>80</sup> Consideramos importante destacar que estos datos sólo son a efecto de ejemplificar el modelo pues como se dijo anteriormente no se conoció la estructura de costo de la empresa.

La determinación del margen de contribución vendría dado a través de lo siguiente:

Ventas	:	250,000km x \$1.045	= \$ 261,250.00
(-) Costos variables	:	250,000km x \$0.60	= \$ 150,000.00

(=) Margen de contribución	:		= \$ 111,250.00
----------------------------	---	--	-----------------

Dada la definición de margen de contribución, lo anterior significaría que la empresa a un costo variable de \$0.60 y un precio de venta promedio de \$1.045, y realizando un recorrido promedio 250,000 km tendría \$111,250.00, luego de cubrir sus costos variables para cubrir sus costos fijos y su margen de utilidad, lo que equivaldría a un margen de contribución del 42.59%.

Sin embargo, como se ha establecido en el modelo que los costos fijos mensuales equivalen a \$100,000, la utilidad neta de operación de la empresa sería la siguiente:

Ventas	:	250,000km x \$1.045	= \$ 261,250.00
(-) Costos variables	:	250,000km x \$0.60	= \$ 150,000.00

(=) Margen de contribución	:		= \$ 111,250.00
----------------------------	---	--	-----------------

(-) Costos Fijos	:		\$ 100,000.00
------------------	---	--	---------------

(=) Utilidad neta de operación	:		\$ 11,250.00
--------------------------------	---	--	--------------

Dado lo anterior, la utilidad para la empresa sería de \$11,250.00, lo que equivale a un margen de utilidad de 4.31% aproximadamente

Es importante comprender la interpretación anterior, debido a que en la práctica si se realiza de manera errónea podría llevar a una mala definición del precio y por ende afectaría el margen de la empresa.

Si la estrategia, por ejemplo, de la empresa es reducir el precio de venta al recorrido local, negociándolo a \$ 1.00 (esto con el objetivo de incrementar el volumen de ventas) y suponiendo que los demás elementos se mantienen constantes (a excepción del precio), el resultado sería el siguiente:

Ventas	: 250,000km x \$1.00	= \$ 250,000.00
(-) Costos variables	: 250,000km x \$0.60	= \$ 150,000.00
(=) Margen de contribución	:	= \$ 100,000.00
(-) Costos Fijos	:	\$ 100,000.00
(=) Utilidad neta de operación	:	\$ 0.00

Como puede observarse, reducir el precio a \$1 dólar no sería una estrategia acertada para la empresa, es decir, reduciendo su margen de contribución al 40% (si se sabe que sus costos fijos representan el 60% del precio de venta) a no ser que incremente el número de kilómetros recorridos.

Ventas	: 255,000km x \$1.00	= \$ 255,000.00
(-) Costos variables	: 255,000km x \$0.60	= \$ 153,000.00
(=) Margen de contribución	:	= \$ 102,000.00
(-) Costos Fijos	:	\$ 100,000.00
(=) Utilidad neta de operación	:	\$ 2000.00

No obstante, si se conoce el margen de contribución de la empresa y se le suma el margen de utilidad deseado, siempre que sea aceptado por el mercado, sería una manera más estratégica de definir el precio de venta sin poner en riesgo la operatividad financiera de la empresa.

### PASO No. 5: AJUSTES EN LOS COSTOS VARIABLES

Como es fácil evidenciar, el comportamiento en el precio del diesel es el menos constante en relación a los demás elementos, por lo que tiende a influenciar los costos. Ya los datos de la ASTIC, establecen que el diésel representa el 60% del costo variable (lo cual se comprobó en la tabla 3.2).

Conforme se ha venido desarrollando el modelo, si el precio del diésel es de \$2.86 a una fecha dada, el costo variable unitario es de \$0.5971. ¿Cuál sería entonces el costo variable si el galón de diésel disminuye 2 centavos y todo lo demás se mantiene constante? ¿Y si aumenta un centavo el galón de diésel manteniéndose lo demás constante?

Lo anterior se resuelve de la siguiente manera por regla de tres simple:

- Si el precio del galón disminuye 2 centavos:  $\$2.86 - \$0.02 = \$2.84$

$$\begin{array}{l} \$ 2.86 \text{ -----} \$ 0.5971 \\ \$ 2.84 \text{ -----} X \\ (2.84 \times \$0.5971) / \$2.86 = \$0.5929 \end{array}$$

El nuevo costo variable unitario sería de \$0.5929.

- Si el precio del galón aumenta 1 centavo:  $\$2.86 + \$0.01 = \$2.87$

$$\begin{array}{l} \$ 2.86 \text{ -----} \$ 0.5971 \\ \$ 2.87 \text{ -----} X \\ (2.87 \times \$0.5971) / \$2.86 = \$0.5991 \end{array}$$

El nuevo costo variable unitario sería de \$0.5929.

#### ▪ Costo de implementación

La estrategia de costos propuesta no generaría costos adicionales para la empresa debido a que ya conocen su estructura de costos y cuentan con personal que podría analizarla e

implementarla. No obstante, de manera opcional, podrían complementar la estrategia con la modificación del sistema contable e inclusive apoyarse de un software o sistema de base de datos.

#### **e. Procesos**

Como se mencionó en el capítulo I, los procesos en la mezcla de mercadeo de servicios son de gran importancia para la empresa y de acuerdo a la investigación realizada se observó la falta de procesos estandarizados para la atención al cliente. Es por esa razón que como equipo de investigación proponemos lineamientos estandarizados enfocados a las ventas para que el personal involucrado de la empresa pueda tomar en cuenta a la hora de interactuar con el cliente, y de esa forma incrementar las ventas con sus servicios brindados.

De lo anterior se propone un protocolo de atención al cliente de forma presencial, vía telefónica y por correo electrónico a la empresa Transportes Ricardo Ballesteros. (Ver Anexo No.12 “Protocolo de Servicio al Cliente TRBSA”).

Otro proceso que se considera crucial para la empresa es el de la emisión de cotizaciones para el cual se deben tener en cuenta los siguientes criterios mínimos:

- Claridad en la información: Servicio, condiciones, vigencia y precio.
- Emisión oportuna: En cuanto a Tiempos y medios adecuados
- Formato adecuado

Como grupo de investigación proponemos el formato de cotización para la empresa Ricardo Ballesteros S.A. de C.V. (Ver Anexo No.13 “Formato de Cotización”).

## f. Promoción y publicidad

Como equipo de investigación proponemos la siguiente estrategia de promoción y publicidad:

### 1) Estrategia

La estrategia de publicidad y promoción que se propone a la empresa es la de publicidad institucional con el objeto de crear y mantener una imagen corporativa coherente con los demás elementos del mix de mercadeo.

- Alcance

**Figura 3.1: Elementos de la estrategia de publicidad y comunicación**





La estrategia de publicidad y comunicación tendrá el siguiente alcance:

### 2) La imagen visual corporativa

Este elemento de la estrategia de publicidad y comunicación comprenderá la imagen gráfica y perceptible de forma visual y los signos que la representarán serán los siguientes:

- Logo

A pesar de que la empresa cuenta en la actualidad con un logo, como grupo de investigación proponemos el siguiente:

LOGO ACTUAL	LOGO PROPUESTO
	

La propuesta del logo pretende consolidar el concepto de la empresa y busca asociarlo con el giro de la misma a través de los elementos siguiente:

- **Composición tipográfica:**

Busca enfatizar el nombre de la empresa a través de las siglas del mismo.

- **Figura isográfica:**





A través de una calle con perspectiva hacia el horizonte, se pretende describir el concepto del negocio.

- **La composición cromática:**

Los colores pretenden transmitir los elementos esenciales del negocio como lo son la seguridad, la energía, la confianza y transparencia.

- **Colores corporativos**

Los colores corporativos que identificarán a la empresa serán los siguientes:

COLOR	SIGNIFICADO
	Energía, precaución, calidez.
	Lealtad, justicia, buena reputación
	Constancia, serenidad
	Transparencia, pulcritud



- **Firmas electrónicas**

Se propone el siguiente modelo de firma electrónica para uso de los correos electrónicos:



- **Membretes**

Se propone el siguiente modelo de hoja membretada:



- **Sobres**

El diseño propuesto para los sobres de la empresa es el siguiente:




---

Kilómetro 21, Carretera Panamericana Oriente, Jurisdicción de San Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán \* [www.trbsa.co](http://www.trbsa.co) \* PBX 2250 8300

- **Tipografía**

- a) **Tipografía de la marca**

# TRBSA

Kozuka Mincho Pr6N H

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ

Abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.

Arial

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ

Abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

### b) Tipografía de las firmas electrónicas

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ  
 abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ  
 abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

*ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ*  
*abcdefghijklmnopqrstuvwxyz*

Calibri, cursiva tamaño 12

### c) Tipografía de hoja membretada

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ  
 abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

Calibri. tamaño 11

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ  
 abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

Arial, tamaño 14

*ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ*  
*abcdefghijklmnopqrstuvwxyz*

Calibri, cursiva, tamaño 11

### 3) La imagen abstracta corporativa

Este elemento pretende comunicar la imagen abstracta de la empresa, es decir lo bueno que la empresa es en lo que hace.

- **Valores corporativos**

Los valores corporativos de la organización deben ubicarse en el área de recepción de manera visible y estratégica. Para ello se propone el siguiente banner.




*Banner para colocar en el área de recepción  
Medidas 90x30 cm.*

#### ▪ Calidad

La política de calidad al igual que los valores deberá ser ubicada en el área de recepción. La propuesta es la siguiente:

**POLÍTICA DE CALIDAD**

Nuestro principal objetivo en Transportes Ricardo Ballesteros (TRBSA) es la calidad consistente de nuestros servicios a través de la integración de nuestros elementos tangibles e intangibles que permitan superar las expectativas de nuestros clientes.



*Banner para colocar en el área de recepción Medidas 90x30 cm.*

- Equipos

Propuestas de la imagen de equipos de la empresa con el nuevo logotipo.



#### 4) La imagen literaria corporativa

En este elemento se destacan todos los aspectos literarios de la organización y el especial cuidado de los mismos.

- **Nombre**  
TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.
- **Dominio**

Actualmente la empresa cuenta con dominio para página web y para correo electrónico.

**Dominio Web:** <http://www.trbsa.co>



*Página web actual de la empresa*

#### **Dominio de correo electrónico:**

Los correos electrónicos se administran con el aplicativo Outlook de Microsoft Office y a través de los siguientes dominios

nombre@trbsa.co

nombre@ballesteros.com.sv

- **Slogan**

Como grupo de investigación se propone el eslogan siguiente, con el objetivo de posicionar a la organización como una empresa de mucha seguridad y experiencia en los servicios que ofrece, lo cual confirma la percepción que los clientes tienen según el diagnóstico realizado.


*Seguridad, experiencia y honradez respaldan nuestros servicios...*

- **Misión**

Debido a la importancia que la misión tiene en la filosofía de la organización, se proponen los siguiente banners para que sean colocados en el área de recepción:

**MISIÓN**

Brindar soluciones de transporte de carga terrestre y logística, a través de un enfoque integral de servicio al cliente, disponibilidad, cordialidad y eficiencia que se adapte de la mejor manera a la cadena de distribución de nuestros clientes.




*Banner para colocar en el área de recepción*

*Medidas 80x30 cm.*

- **Visión**

**VISIÓN**

Ser reconocida como una empresa de transporte de carga competitiva dentro del sector que se destaque por su experiencia, seguridad y su orientación de servicio al cliente en el ámbito nacional y centroamericano.



*Banner para colocar en el área de recepción*

*Medidas 80x30 cm.*

La filosofía también puede ser transmitida a los ejecutivos o empleados a través de la siguiente estrategia:



*Placas en acrílico con la filosofía organizacional para colocar en el escritorio de los ejecutivos.*

*Medida: 9.7x13.3 cm*

## 5) La imagen sonora corporativa

### ▪ Tono de voz

El tono de voz es muy importante en la atención telefónica. En ese sentido se propone un protocolo de servicio al cliente (Ver Anexo No.12 “Protocolo de Servicio al Cliente TRBSA”, Literal F, Numeral 2)

### ▪ Tono de espera de llamada

El tono de espera en llamada suele ser la primera impresión que se tiene al marcar el número telefónico de la empresa, puede ser un medio de publicidad si se usa de manera adecuada y se recomienda que se acompañe de música tranquila que haga más amena la espera, para lo cual el equipo de investigación propone un servicio de telefonía digital.



- **Costos de implementación**

La elaboración de la estrategia de publicidad y comunicación, la imagen visual y corporativa como: logo composición tipográfica, figura isográfica, composición cromática, colores corporativos, firmas electrónicas, tipografía de la marca, firmas electrónica y de las hojas membretadas propuestas, no generan costo para la organización porque son parte del aporte brindado como equipo de investigación, así como también no generan costos la imagen literaria corporativa como: el nombre de la empresa sus dominios en página web y correo electrónico porque son propios de la empresa, ni el eslogan, ya que es parte del aporte y propuesta que se ha brindado como equipo de investigación.

No obstante, la implementación requerirá de gastos para reorganizar las instalaciones de la empresa, así como la imagen que se le brinda al cliente de la entidad. Los costos derivados de dichas actividades son las siguientes:

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Hojas membretadas	500	\$ 0,12	\$ 60,00
Sobres membretados	500	\$ 0,08	\$ 40,00
Banner de valores corporativos 90 x 30cm	1	\$ 118,75	\$ 118,75
Banner de calidad 90 x 30cm	1	\$ 118,75	\$ 118,75
Banner de misión 80 x 30 cm	1	\$ 118,75	\$ 118,75
Banner de visión 80 x 30 cm	1	\$ 118,75	\$ 118,75
Sticker para cabezal de equipos	60	\$ 10,00	\$ 600,00
Sticker para furgones	15	\$ 50,00	\$ 750,00
Placas en acrílico	5	\$ 20,00	\$ 100,00
Servicio de Telefonía Digital E1-DID	4	\$ 70,63	\$ 282,52
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 625,83</b>	<b>\$ 2.307,52</b>

**Nota:** Los costos ya incluyen I.V.A.

#### **g. Personal**

De acuerdo al diagnóstico realizado, se hace necesario contar con herramientas necesarias que contribuyan a incrementar la productividad de la empresa, modificar y desarrollar actitudes y conductas y transmitir información y conocimiento a las personas.

Dado lo anterior se propone como equipo de investigación el siguiente plan de capacitación para los empleados de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.; así como la presentación personal que identifique al empleado y los procesos de contratación de personal.

### 1) Plan de Capacitación.

#### ▪ Identificación de necesidades y contenidos propuestos a impartir

Para la identificación de las necesidades de capacitación de los empleados de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V., el equipo de investigación observó mediante el estudio de la empresa, la necesidad de cubrir áreas para capacitar las cuales permitan ejecutar un mejor servicio al cliente y el incremento de las ventas para la empresa basada en los siguientes temas:

**Cuadro de las necesidades y contenidos a proyectar**


Nº	Necesidades identificadas	Contenidos Propyectados
1	Relaciones Humanas	Educación en valores, vivencia de los valores institucionales, relaciones interpersonales, atención al cliente, la comunicación asertiva
2	Mercadotecnia de servicios	Elementos del mix de mercadeo de servicios
3	Inteligencia emocional	Componentes, importancia
4	Costeo fijo o variable	Definiciones, importancia, aplicación.

#### ▪ Objetivo

Optimizar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V., de forma que su desempeño diario permita brindar un mejor servicio a los clientes actuales y potenciales e incrementar las ventas para la empresa.

### a. Relaciones Humanas

Los temas relacionados al siguiente plan de capacitación permite otorgarle al empleado un comportamiento adecuado a través de los valores empresariales, para ir fomentando el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales con los compañeros de la empresa, al igual que con el cliente que visita la entidad.

	<b>Tema: Relaciones Humanas</b>		
	<b>Nombre del Facilitador:</b>		
	<b>Objetivo de la capacitación:</b> Mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, mediante el fomento de los valores institucionales y actitudes del personal.		
	<b>Fecha:</b> Enero 2016		
<b>Perfil de los participantes</b>	<p><b>Cantidad:</b> Se crearan grupos no mayores a 20 participantes, debido a que no todo el personal se encuentra de manera constante en las instalaciones de la empresa.</p> <p><b>Tiempo:</b> La duración del taller de Relaciones Humanas será de 3 horas por cada jornada y una hora por cada tema a estudiar, de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 11:00 a.m.</p>		
<b>TEMA</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>Educación en Valores</b>	1. La vivencia de valores 1.1. Misión institucional 1.2. Visión institucional 1.3. Los valores institucionales	Promover la aplicabilidad de los valores institucionales en las relaciones interpersonales	Pizarra, plumones, computadora, cañón, material para el capacitado
<b>Relaciones Interpersonales</b>	2. La comunicación asertiva 2.1. Definición	Desarrollar buenas relaciones inter e	Pizarra, plumones, cañón,

	<p>2.2. Etapas de la conducta asertiva</p> <p>2.3. Conductas anti asertivas</p> <p>2.4. Conductas pasivas, agresivas y asertivas</p> <p>2.5. El continuo pedir o rechazar</p>	intra personales	computadora, páginas papel bond
<b>Atención al Cliente</b>	<p>3. La atención al cliente.</p> <p>3.1. El por qué preocuparse por los clientes</p> <p>3.2. Tipos de clientes</p> <p>3.3. Bases de la atención al cliente</p> <p>3.4. Ciclo de la atención al cliente</p> <p>3.5. Consecuencias de una buena atención</p>	Adquirir nuevos conocimientos para mejorar la atención a los clientes	Pizarra, plumones, cañón, computadora, páginas papel bond
<b>Lugar</b>	Sala de capacitaciones de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.		
<b>Evaluación</b>	<p>Al finalizar la capacitación se evaluará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El nivel de comprensión de los temas impartidos</li> <li>▪ La opinión de los participantes de la nueva herramientas y técnicas adquiridas</li> <li>▪ La conducta de los empleados posterior a la capacitación.</li> </ul>		
<b>Costos</b>	Materiales Didácticos:	\$1.00 por participante	\$100.00
	Refrigerio:	\$1.00 por participante	\$100.00
	Diploma:	\$3.00 por participante	\$300.00
	Imprevistos 5%		\$125.00
	<b>Total</b>		<b>\$625.00</b>


✓ **Costo de la inversión del taller de Relaciones Humanas**

Materiales Didácticos	\$1.00 x 100 participantes = \$100.00
Refrigerio	\$1.00 x 20 participantes = \$20.00 x 5 días de capacitación = \$100.00
Diploma de Acreditación	\$3.00 x 100 participantes = \$300.00
Imprevistos 5%	\$500.00 x 5% = \$125.00
<b>Total</b>	<b>\$625.00</b>

**Nota:** Los costos ya incluyen I.V.A.

**b. Mercadeo de empresas de servicios**

El siguiente plan de capacitación permite al empleado conocer sobre las herramientas y procesos de la mercadotecnia de servicios para la empresa, con el fin de desarrollar la innovación e implementación de nuevos planes para un futuro que incremente la clientela y su productividad en cada área.

	<b>Tema: Mercadeo de empresas de servicios</b>
	<b>Nombre del Facilitador:</b>
	<b>Objetivo de la capacitación:</b> Proporcionar al participante herramientas y procesos relevantes sobre la mercadotecnia de servicios. Al finalizar el curso, el participante conocerá las características de los servicios y la importancia de la creación de valor para su correcta mercadotecnia y administración.
	<b>Fecha:</b> Enero 2016

<b>Perfil de los participantes</b>	<p><b>Dirigida a:</b> Gerencia general, gerentes de área y personal de apoyo que participa en el proceso administrativo y estratégico de la organización.</p> <p><b>Tiempo:</b> La duración del taller de Mercadeo de empresas de servicio en la empresa será de un día con una jornada de 8 horas.</p> <p><b>Cantidad:</b> 8 participantes.</p>		
<b>TEMA</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>La naturaleza de la mercadotecnia de servicios</b>	1. Introducción 1.1. La naturaleza de servicios	Dar la inducción necesaria al empleado referente al mercadeo de servicios	Pizarra, plumones, computadora, cañón, material para el capacitado
<b>Mercadotecnia de servicios y mercadotecnia de relaciones</b>	2. Definición del servicio o negocio 2.1. Análisis y diagnóstico del servicio 2.2. Los servicios y la mercadotecnia 2.3. Mercadotecnia de relaciones	Conocer la diferencia en la mercadotecnia de servicios y de relaciones	Pizarra, plumones, cañón, computadora, páginas papel bond
<b>Segmentación del mercado de servicios</b>	3. El proceso de la segmentación de mercado 3.1. Definición de mercado relevante 3.2. Selección de las mejores bases de segmentación	Aprender a segmentar el mercado dentro de la empresa	Pizarra, plumones, cañón, computadora, páginas papel bond
<b>Posicionamiento y diferenciación de servicios</b>	4. Diferenciación competitiva de servicios 4.1. Posicionamiento y servicios	Establecer bases de posicionamiento en los servicios de la empresa	Pizarra, plumones, cañón, computadora, páginas papel bond
<b>La empresa de servicios</b>	5. Servicio a clientes, calidad y	Conocer como una empresa de	Pizarra, plumones,

<b>enfocadas al cliente</b>	<p>mercadotecnia</p> <p>5.1. El concepto de Valor</p> <p>5.2. La creación de Valor</p> <p>5.3. Retención de clientes</p> <p>5.4. El programa de mercadotecnia de relaciones</p> <p>5.5. El cliente como parte integral del diseño y desarrollo del servicio</p> <p>5.6. Identificación de la efectividad de la mercadotecnia</p>	servicios se enfocan al cliente	cañón, computadora, páginas papel bond
<b>Lugar</b>	Sala de capacitaciones de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.		
<b>Evaluación</b>	<p>Al finalizar la capacitación se evaluará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que el participante reconozca las características de los servicios y la importancia de la creación de valor para su correcta mercadotecnia y administración.</li> <li>▪ La conducta de los participantes posterior a la capacitación.</li> </ul>		
<b>Costos</b>	Materiales Didácticos:	\$10.00 por participante	\$80.00
	Refrigerio:	\$3.00 por participante	\$36.00
	Diploma:	\$3.00 por participante	\$24.00
	Imprevistos 5%		\$7.00
	<b>Total</b>		<b>\$147.00</b>


✓ **Costo de la inversión del taller de Mercadeo de empresas de servicios**

Materiales Didácticos	\$10.00 x 8 participantes = \$80.00
Refrigerio	\$3.00 x 8 participantes + (1 capacitador) = \$36.00
Diploma de Acreditación	\$3.00 x 8 participantes = \$24.00
Imprevistos 5%	\$140.00 x 5% = \$7.00
<b>Total</b>	<b>\$147.00</b>

**Nota:** Los costos ya incluyen I.V.A.

**c. Inteligencia Emocional**

Como equipo de investigación, se propone el siguiente plan de capacitación con la finalidad de brindar al personal de la empresa técnicas y soluciones del control de las emociones para tener un mejor ambiente laboral dentro de la empresa y con sus compañeros de trabajo.

	<b>Tema: Inteligencia Emocional</b>
	<b>Nombre del Facilitador:</b>
	<b>Objetivo de la capacitación:</b> Brindar técnicas y soluciones respecto al control de nuestras emociones y la de los demás, transformando personas molestas en personas enfocadas y calmadas que logren escuchar. Crear ambientes laborales capaces de estimular empatía y control sobre circunstancias difíciles.
	<b>Fecha:</b> Enero 2016
<b>Perfil de los participantes</b>	<p><b>Dirigida a:</b> Gerencia general, gerentes de área y personal de apoyo que participa en el proceso administrativo y estratégico de la organización</p> <p><b>Tiempo:</b> La duración del taller de Inteligencia emocional en la empresa será de un día con una jornada de 8 horas.</p> <p><b>Cantidad:</b> 19 participantes.</p>



TEMA	CONTENIDO	OBJETIVO	RECURSOS
<b>Inteligencia emocional</b>	1. Bases y conceptos de la inteligencia emocional 1.1. Diferencias entre temperamento y carácter 1.2. Medición de nuestra inteligencia emocional 1.3. Como se construye afinidad con el cliente 1.4. Canalización de emociones hacia fines productivos	Conocer las definiciones y bases de la inteligencia emocional para la empresa	Pizarra, plumones, computadora, cañón, material para el capacitado
<b>El cerebro emocional</b>	2. Para que sirven las emociones 2.1. Anatomía de un secuestro emocional	Que el participante conozca para que sirven las emociones dentro del desempeño laboral	Pizarra, plumones, computadora, cañón, material para el capacitado
<b>La naturaleza de inteligencia emocional</b>	3. Cuando el listo es tonto 3.1. Conócete a ti mismo 3.2. Esclavos de la pasión 3.3. La aptitud maestra 3.4. Las raíces de la empatía 3.5. Las artes sociales	Definir la importancia de la inteligencia emocional del participante dentro de la empresa	Pizarra, plumones, cañón, computadora, páginas papel bond
<b>Inteligencia emocional aplicada</b>	4. Enemigos íntimos 4.1. Ejecutivos con corazón	Conocer los acciones a seguir	Pizarra, plumones,

	4.2. La mente y la medicina	para aplicar la inteligencia emocional en la empresa	cañón, computadora, páginas papel bond
<b>Una puerta abierta a la oportunidad</b>	5. El Crisol familiar 5.1. Trauma y reeducación emocional 5.2. El temperamento no es el destino	Establecer la importancia que tiene la inteligencia emocional en las oportunidades de obtener más clientes a la empresa	Pizarra, plumones, cañón, computadora, páginas papel bond
<b>Lugar</b>	Sala de capacitaciones de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.		
<b>Evaluación</b>	Al finalizar la capacitación se evaluará: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El nivel de conocimiento adquirido para aplicarlo a la empresa y en sus áreas de trabajo.</li> <li>▪ La conducta de los empleados posterior a la capacitación.</li> </ul>		
<b>Costos</b>	Materiales Didácticos:	\$10.00 por participante	\$190.00
	Refrigerio:	\$3.00 por participante	\$60.00
	Diploma:	\$3.00 por participante	\$24.00
	Imprevistos 5%		\$15.35
	<b>Total</b>		<b>\$322.35</b>


✓ **Costo de la inversión del taller de Inteligencia emocional**

Materiales Didácticos	\$10.00 x 19 participantes = \$190.00
Refrigerio	\$3.00 x 19 participantes + (1 capacitador) = \$60.00
Diploma de Acreditación	\$3.00 x 19 participantes = \$57.00
Imprevistos 5%	\$307.00 x 5% = \$15.35
<b>Total</b>	<b>\$322.35</b>

**Nota:** Los costos ya incluyen I.V.A.

**a. Costeo Directo y Variable**

El siguiente plan de capacitación se propone por el equipo de investigación con el fin de que el empresario conozca y analice los costos del servicio, para proporcionar la información necesaria para el planteamiento de la empresa, el estudio de alternativas, la toma de decisiones o medidas que eviten la actuación negativa de los factores que generan desviaciones entre los costos reales y los planificados y el ejercicio de las funciones de control y evolución de la gestión.

	<b>Tema: Costeo directo y variable</b>
	<b>Nombre del Facilitador:</b>
	<b>Objetivo de la capacitación:</b> Identificar las ventajas y desventajas del sistema de costeo directo y variable a través del sistema de costo directo en la toma de decisiones económicas, financieras y administrativas
	<b>Fecha: Enero 2016</b>

<p><b>Perfil de los participantes</b></p>	<p><b>Dirigida a:</b> Gerencia general, gerentes de área y personal de apoyo que participa en el proceso administrativo y estratégico de la organización</p> <p><b>Tiempo:</b> La duración del taller de costeo directo y variable en la empresa será de un día con una jornada de 8 horas.</p> <p><b>Cantidad:</b> 8 participantes.</p>		
TEMA	CONTENIDO	OBJETIVO	RECURSOS
<p><b>Papel de la información contable en la administración de las empresas</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de contabilidad de costos</li> <li>1.1. Diferencias entre contabilidad de costos y contabilidad financiera</li> <li>1.2. El papel de la contabilidad de costos en la planeación</li> <li>1.3. El papel de la contabilidad de costos en el control administrativo</li> <li>1.4. El papel de la contabilidad de costos en la toma de decisiones</li> <li>1.5. Objetivos de la contabilidad de costos</li> <li>1.6. Clasificación de los costos</li> <li>1.7. La contabilidad de costos como herramienta en la toma de decisiones</li> </ol>	<p>Conocer el papel que juegan los costos dentro de la empresa</p>	<p>Pizarra, plumones, computadora, cañón, material para el capacitado</p>

<b>El costeo directo como ayuda para la gerencia</b>	<p>2. Efectos del costeo directo o variable sobre los ingresos e inventarios</p> <p>2.1. Ventajas y desventajas del costeo directo</p> <p>2.2. Análisis de la aplicación del costeo directo frente al costeo total</p>		Pizarra, plumones, computadora, cañón, material para el capacitado
<b>Aplicación del punto de equilibrio en la toma de decisiones</b>	<p>3. Métodos de Cálculo</p> <p>3.1. Análisis de costo-volumen-utilidad</p> <p>3.2. La planeación de utilidades de acuerdo a la aplicación de casos.</p>	Aplicar el punto de equilibrio en la toma de decisiones	Pizarra, plumones, cañón, computadora, páginas papel bond
<b>Problemas comunes en la toma de decisiones</b>	<p>4. Aceptar una orden especial</p> <p>4.1. Hacer o comprar</p> <p>4.2. Mezclar un producto o un servicio</p>	Identificar los problemas a la hora de la toma de decisiones	Pizarra, plumones, cañón, computadora, páginas papel bond
<b>Métodos para determinar precios</b>	<p>5. Costo total</p> <p>5.1. Costo directo</p> <p>5.2. Costo de conversión</p> <p>5.3. Basado en cláusulas escalatorias</p> <p>5.4. En base a estrategias de comercialización</p> <p>5.5. Asignación de los gastos operacionales al precio de venta</p> <p>5.6. Riesgos en la Fijación de Precios</p>	Determinar métodos de precios que ayuden a la toma de decisiones	Pizarra, plumones, cañón, computadora, páginas papel bond
<b>Lugar</b>	Sala de capacitaciones de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.		

<b>Evaluación</b>	Al finalizar la capacitación se evaluará: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EL nivel de conocimientos adquiridos en la capacitación</li> <li>▪ La aplicación de las herramientas en las diferentes áreas de trabajo de los participantes</li> <li>▪ La conducta de los participantes al finalizar la capacitación</li> </ul>		
<b>Costos</b>	Materiales Didácticos:	\$10.00 por participante	\$80.00
	Refrigerio:	\$3.00 por participante	\$36.00
	Diploma:	\$3.00 por participante	\$24.00
	Imprevistos 5%		\$7.00
	<b>Total</b>		<b>\$147.00</b>

✓ **Costo de la inversión del taller de Costeo directo y variable**

Materiales Didácticos	\$10.00 x 8 participantes = \$80.00
Refrigerio	\$3.00 x 8 participantes + (1 capacitador) = \$36.00
Diploma de Acreditación	\$3.00 x 8 participantes = \$24.00
Imprevistos 5%	\$140.00 x 5% = \$7.00
<b>Total</b>	<b>\$147.00</b>

**Nota:** Los costos ya incluyen I.V.A.

▪ **Costos totales de la implementación de cada plan de capacitación**

<b>Plan de capacitación</b>	<b>Costo Total</b>
Relaciones Humanas	\$625.00
Mercadeo de empresas de servicios	\$147.00
Inteligencia Emocional	\$322.35
Costeo Directo y Variable	\$147.00
<b>Total</b>	<b>\$1,241.35</b>

**Nota:** Los costos ya incluyen I.V.A.

## 2) Presentación personal del empleado

Con el fin de atender bien al cliente y crearle mayor confianza hacia la empresa, se propone como equipo de investigación el diseño de camisas al empleado, ya que como se observó en la investigación realizada el personal no cuenta con uniformes, de esta manera forma a ser parte esencial de la identificación de cada uno de los que trabajan para la empresa, además de contribuir a darle valor a la marca.

- **Camisas para el empleado de oficina y motoristas:**



El uniforme será camisa de vestir blanca y jeans presentable, para darle mejor presentación al empleado y que de esta forma el cliente pueda identificarlo con mayor facilidad, el uso de esta camisa será de lunes a viernes y se recibirá por empleado 2 camisas, el jeans queda a disposición de los administradores de la empresa al incluirlo en su costo, esto es debido a que la empresa comienza con su plan de implementación.



Al igual que las camisas de vestir, se propone a la empresa camisas polo que se utilizarán con jeans presentables, los días sábados o en las fechas de capacitación, para darle al empleado mayor comodidad y que de esa forma no pierda la identificación de la empresa, se le dará una camisa por empleado.





- **Camisas para empleados de taller y mantenimiento (mecánicos, bombero, etc.):**



A efectos de que el empleado se pueda sentir mucho más cómodo a la hora de realizar su trabajo, se propone que se les dé una camiseta blanca y una negra siempre identificadas con el logo de la empresa utilizándose siempre con jeans presentable, el encargado de proporcionar dichos recursos dará al empleado una camisa polo para cuando reciba sus capacitaciones.



✓ **Costo de la implementación de camisas para el personal**

PRODUCTO	DESCRIPCION	Cantidad	Precio Unitario.	Total
	Camisa de vestir confeccionada en tela Lino Oxford con un logo bordado, tallas femeninas y masculinas de la S a la XL 2 por empleado.	186 unidades	\$13.00	\$2,418.00
	Camisa tipo polo color blanca, con un logo bordado. Tallas femeninas y masculinas de la S a la XL. Una por empleado.	100 unidades	\$9.89	\$989.00
	Camiseta cuello redondo color blanca, con un logo bordado. Talla estándar de la S a la XL. Una por empleado	7 unidades	\$4.24	\$29.68
	Camiseta cuello redondo, color negro con un logo bordado. Talla estándar de la S a la XL. Una por empleado	7 unidades	\$5.09	\$35.63
<b>Total de la inversión</b>				<b>\$3,472.31</b>

**Nota:** Los costos ya incluyen I.V.A.

#### **h. Calidad de nuestros servicios**

##### **1) Política de calidad propuesta**

Nuestro principal objetivo en Transportes Ricardo Ballesteros (TRBSA) es la calidad consistente de nuestros servicios a través de la integración de nuestros elementos tangibles e intangibles que permitan superar las expectativas de nuestros clientes.

## 2) Alcance de la política de calidad

### ▪ **Compromiso Gerencial:**

El aseguramiento de la calidad es una actividad gerencial a través de la facilitación de los recursos, la definición de la política de calidad y el aseguramiento de la misma bajo un enfoque de atención al cliente.

### ▪ **Comunicación Interna:**

La comunicación dentro de la organización debe realizarse de manera eficaz a través de los medios que la organización dispone, teniendo especial cuidado los involucrados en cumplir el objetivo básico de transmitir y comprender el mensaje de manera oportuna.

### ▪ **Comunicación externa:**

La comunicación con los clientes y/o socios estratégicos debe ser eficiente y con especial cuidado de los elementos éticos del mensaje como las consecuencias jurídicas y comerciales que pudieran llegar a afectar de manera negativa a la empresa.

### ▪ **Gestión de los recursos:**

El principal objetivo de la gestión de los recursos es asegurar la calidad “desde la fuente”, a través de talento humano con formación, capacidades, habilidades y experiencia apropiadas conforme los propósitos de la organización; infraestructura y equipos apropiados así como el aseguramiento de los suministros necesarios para las actividades comerciales y operativas.

### ▪ **Prestación de los servicios:**

La prestación de los servicios debe realizarse teniendo especial cuidado en los requisitos establecidos por el cliente o los acuerdos suscritos con el mismo sin descuidar las normas legales y técnicas que afecten a la organización, así como los bienes o activos del cliente o sus representantes.

- **Gestión de documentos:**

El manejo de documentos relacionados con los procesos operativos y comerciales de la organización deberán tratarse, identificarse y archivarse de la manera más apropiada que permita conservárseles en el tiempo, consultárseles y distribuirlos de manera eficiente en caso de ser necesario.

- **Costo de la implementación de la estrategia de calidad**

El diseño e implementación de la estrategia de calidad a los servicios propuesta, no genera costos para la empresa debido a que es propuesta por parte del equipo de investigación.

- i. **Plaza**

- **Estrategia de entrega de los servicios**

Ofrecer un servicio y que este pueda satisfacer una necesidad es un paso importante cuando se trata de vender, sin embargo, se debe tomar en cuenta realmente qué es lo que los clientes esperan del servicio y no lo que la empresa espera que sea de utilidad.

Es por ello que se propone que la empresa TRANSPORTE RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V., base su operatividad en lo que el cliente espera; a continuación se presentan las estrategias para lograr satisfacer las necesidades de los clientes:

- 1) **Escuche al cliente**

Escuchar las necesidades de los clientes actuales y potenciales permitirá ofrecer el servicio que resuelve su necesidad y no la urgencia: tiempos de espera, horarios, políticas entre otros.

- 2) **Conozca sus servicios**

Cuando más conozca la operación del cliente, más podrá evacuar dudas de su potencial cliente y a su vez, manejar las posibles objeciones que se presenten. En esta estrategia la empresa se auxiliara de capacitaciones al personal que abordará los temas relacionados a los servicios de transporte con el fin de empoderar y fidelizar a los empleados para que

puedan trasladar todo ese conocimiento a los clientes y hacer una labor de ventas y de servicios más eficaz.

### **3) Administre sus tiempos**

Hacer esperar o demorar más de lo pactado para responder una llamada, o un correo electrónico son los principales errores que generan un alejamiento con sus potenciales clientes.

### **4) Guarde información de sus prospectos**

Cada cliente es único, y debe hacerlo sentir de esa forma. Se deberá conservar la mayor información posible lo cual permitirá utilizar la información para ofrecer una solución más completa y orientada hacia la necesidad. Se deberá hacer uso de un expediente físico o electrónico de registro por cliente lo que permitirá ser un medio de consulta en lo relacionada al servicio prestado, fechas, formas de pagos entre otros.

#### **▪ Costo de la implementación de la estrategia de la entrega de los servicios**

El diseño e implementación de la estrategia de entrega de los servicios propuesta, no genera costos para la empresa debido a que es propuesta por parte del equipo de investigación.

## D. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN

### 1. Costos del Proyecto

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	REFERENCIA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>FILOSOFIA EMPRESARIAL</b>			<b>\$ -</b>
MISIÓN	*	\$ -	
VISIÓN	*	\$ -	
VALORES	*	\$ -	
METAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS	*	\$ -	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			<b>\$ 16.783,39</b>
ORGANIGRAMA	*	\$ -	
FUNCIONES PRINCIPALES	*	\$ -	
CONTRATACION DE PERSONAL	pg. 86	\$ 16.783,39	
<b>MERCADO META</b>			<b>\$ -</b>
MERCADO PRIMARIO	*	\$ -	
MERCADO SECUNDARIO	*	\$ -	
SEGMENTACIÓN DE MERCADO	*	\$ -	
PERFIL DE CLIENTES ACTUALES	*	\$ -	
PERFIL DE CLIENTES POTENCIALES	*	\$ -	
<b>MEZCLA DE MERCADEO</b>			<b>\$ 7.712,18</b>
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	*	\$ -	
VENTAJAS DE LOS SERVICIOS	*	\$ -	
DISTINTIVOS COMERCIALES	pg. 95	\$ 691,00	
ESTRATEGIA DE PRECIOS	*	\$ -	
PROCESO	*	\$ -	
PROMOCION Y PUBLICIDAD	pg. 117	\$ 2.307,52	
PERSONAL	pg. 130, 133	\$ 4.713,66	
CALIDAD	*	\$ -	
PLAZA	*	\$ -	
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 24.495,57</b>
10% DE IMPREVISTOS			\$ 2.449,56
<b>TOTAL DEL PROYECTO</b>			<b>\$ 26.945,13</b>

**Nota:** \* Se consideran que no generan costos para la organización, los costos ya incluyen I.V.A.

### 2. Fuentes de financiamiento

Como equipo de investigación consideramos que la empresa puede costear el proyecto con fondos propios, según se propone en el siguiente apartado.

### 3. Programación de desembolsos

A continuación se propone el siguiente plan de gastos para el desarrollo del proyecto:

ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
<b>CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>	\$ 1.276,74	\$ 1.276,74	\$ 1.276,74	\$ 1.276,74	\$ 1.276,74	\$ 1.276,74	\$ 1.276,74	\$ 1.276,74	\$ 1.276,74	\$ 1.276,74	\$ 1.276,74	\$ 1.276,74	\$ 2.739,24	\$ 16.783,39
Pago de planilla (nuevos puestos)	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	
Aporte patronal ISSS	\$ 75,80	\$ 75,80	\$ 75,80	\$ 75,80	\$ 75,80	\$ 75,80	\$ 75,80	\$ 75,80	\$ 75,80	\$ 75,80	\$ 75,80	\$ 75,80	\$ 75,80	
Aporte patronal AFP	\$ 75,94	\$ 75,94	\$ 75,94	\$ 75,94	\$ 75,94	\$ 75,94	\$ 75,94	\$ 75,94	\$ 75,94	\$ 75,94	\$ 75,94	\$ 75,94	\$ 75,94	
Pago de vacaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 562,50
Bonificación vacaciones (30%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 337,50
Aguinaldo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 562,50
<b>REGISTRO DE DISTINTIVOS COMERCIALES</b>	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 291,00	\$ -	\$ 100,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 691,00
Honorarios profesionales	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Publicación en periodicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 291,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Tasas CNR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>	\$ 575,00	\$ 1.350,00	\$ 100,00	\$ 282,52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.307,52
Elaboración de hojas membretadas	\$ 60,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Elaboración de sobres membretados	\$ 40,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Banner de valores corporativos 90 x 30cm	\$ 118,75	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Banner de calidad 90 x 30cm	\$ 118,75	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Banner de misión 80 x 30 cm	\$ 118,75	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Banner de visión 80 x 30 cm	\$ 118,75	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Sticker para cabezal de equipos	\$ -	\$ 600,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Sticker para furgones	\$ -	\$ 750,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Placas en acrílico	\$ -	\$ -	\$ 100,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Servicio de Telefonía Digital E1-DID	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 282,52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>PERSONAL</b>	\$ 294,00	\$ -	\$ 625,00	\$ 3.472,31	\$ -	\$ 322,35	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.713,66
Capacitación en relaciones Humanas	\$ -	\$ -	\$ 625,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Capacitación en mercadeo de servicios	\$ 147,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Inteligencia emocional	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 322,35	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Costeo Directo	\$ 147,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Uniformes del personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.472,31	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>TOTALES</b>	\$ 2.445,74	\$ 2.626,74	\$ 2.001,74	\$ 5.031,57	\$ 1.276,74	\$ 1.890,09	\$ 1.276,74	\$ 1.376,74	\$ 1.276,74	\$ 1.276,74	\$ 1.276,74	\$ 1.276,74	\$ 2.739,24	\$ 24.495,57

**Nota:** No se han considerado en este plan los imprevistos del proyecto.

## **E. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

### **1. Seguimiento**

El desarrollo del presente plan estratégico de mercadeo se considera una competencia de la gerencia comercial y administrativa, con el apoyo de la gerencia general en lo relacionado a los aspectos financieros y de autoridad como de las demás gerencias y/o departamentos en lo relacionado al desarrollo de los aspectos operativos y estratégicos.

### **2. Evaluación**

La evaluación del proyecto se considera una competencia de la gerencia general con el apoyo de las demás gerencias con el objetivo de identificar el avance de los objetivos planteados y los resultados obtenidos en periodos específicos de tiempo, que pueden ser trimestrales, semestrales o anuales.

### F. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Se proyecta presentar nuestro “PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA POTENCIAR LAS VENTAS DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA EN LA MEDIANA EMPRESA TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS S.A. DE C.V.”, según el cronograma siguiente:

NO.	ACTIVIDAD	HORIZONTE DE TIEMPO									
		SEPTIEMBRE 2015					OCTUBRE 2015				
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5
1	Presentación del Plan Estratégico de Mercadeo a la Gerencia General de Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.	■									
2	Revisión y análisis de plan por parte de la Gerencia General de la Empresa.		■								
3	La Gerencia General presenta el Plan Estratégico de Mercadeo a la Junta Directiva para su respectiva evaluación.			■							
4	Revisión y aprobación de plan estratégico de mercadeo por parte de la Junta Directiva.				■						
5	Organización del personal para de el desarrollo del plan estratégico					■					
6	Implementación del plan estratégico de mercadeo por parte de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.						■	■	■	■	■



## G. BIBLIOGRAFÍA

### A) LIBROS

- Castro Jany, José Nicolás, Investigación Integral de mercados, avances para el Nuevo Milenio, 4ª. Edición, McGraw Hill
- Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, Pearson Educación, 9ª Ed. Mexico, 2003
- García Salvador y Shimon Dolan, La dirección por valores, el cambio más allá de la dirección por objetivos. McGraw-Hill, Madrid, 1997
- Hernández Sampieri, Roberto y Otros, Metodología de la investigación, 4ª. Ed. McGraw Hill, Mexico, 2007
- Kotler Philip y Kevin Lane K., Dirección de Marketing 12a Ed. Pearson Educación, Mexico 2006
- Ortiz Uribe, Frida Gisela, Diccionario de Metodología de la Investigación Científica, Editorial Limusa, S.A. de C.V., Edición 2004, México
- Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración I y II, 1ª Ed., 2000, El Salvador.
- Scott, Alex MA, MSc, PhD, Planificación Estratégica, 1a Ed. Edinburgh Business School Heriot-Watt, University, 2003, Gran Bretaña

### B) TESIS

- Desarrollo de una propuesta para mejorar la productividad del sector transporte de carga de El Salvador, Valladares Abarca Ángel, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Universidad de El Salvador, 2009.
  
- Plan Estratégico De Marketing Para El Fortalecimiento De Los Servicios De Normalización, Acreditación Y Metrología Del Consejo Nacional De Ciencia Y Tecnología (CONACYT), Ubicado En La Ciudad De San Salvador, Landaverde Ramírez y Otros, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 2011.

### **C) LEYES**

- Constitución de la República de El Salvador: Decreto Constituyente No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983; Diario Oficial No. 234, tomo 281, de fecha 16 de diciembre de 1983.
- Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA)
- Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Decreto Legislativo No. 524, de fecha 20 de diciembre de 2007
- Reglamento del Código aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA)
- Reglamento de Transporte Terrestre de Carga, Decreto Ejecutivo No.23, de fecha 3 de marzo de 2003
- Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial, Decreto Ejecutivo No. 73, de fecha 7 de julio de 2006
- Reglamento General de Transporte Terrestre, Decreto Ejecutivo No. 35, de fecha 14 de febrero de 2002
- Reglamento sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional
- Tratado Multilateral de Libre Comercio de Integración Económica Centroamericana

### **D) DOCUMENTOS**

- Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios de El Salvador (AMPES)
- Censos en el directorio de unidades económicas 2011-2012, Septiembre 2012.
- Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina, Comisión Económica para América Latina y El Caribe, Revista No. 79, abril 2003
- Presentación corporativa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.; Antecedentes, Misión, Visión, Valores, Marco Legal, Servicios y Organigrama.
- Sistema de gestión BASC de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)

## E) PAGINAS WEB

- Base de datos y publicaciones estadísticas (CEPAL):  
[http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB\\_cepstat/Perfil\\_nacional\\_economico.asp?País=SLV&idioma=e](http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB_cepstat/Perfil_nacional_economico.asp?País=SLV&idioma=e)
- Censo y Muestra: <http://es.scribd.com/doc/7861294/Unidad-1-Censo-y-Muestreo>
- Edumarketing, Guía para la elaboración de un plan de marketing,  
<http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20marketing.pdf>
- Generalidades de la mediana empresa, empresas de servicio, asociaciones y gremiales que las apoyan, etc. ;  
<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.028-C112d/657.028-C112d-Capitulo%20I.pdf>
- María José Solórzano/Transportes Terrestre. [www.monografia.com](http://www.monografia.com)
- Los diez pilares del mercadeo: cuando las cuatro P se quedan cortas, Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 3. p. 161-176 Medellín, enero 2009
- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.022-M337p/658.022-M337p-Capitulo%20I.pdf>
- Población – Universo <http://gp6cc2010.blogspot.com/2010/10/poblacion-y-universo-los-terminos.htm>
- Transporte Internacional de Cargas. <http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar>
- <http://lema.rae.es/drae/?val=plan>
- <http://www.definicion.org/plan>
- [http://www.mailxmail.com/que-es-planificacion-estrategica-definicion-tipos-estrategias\\_h54](http://www.mailxmail.com/que-es-planificacion-estrategica-definicion-tipos-estrategias_h54)
- <http://planeacionestrategic.galeon.com/enlaces2146340.html>
- <http://www.puertoacajutla.gob.sv/contenido.php?cont=86&id=113>

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A**

**CONTADOR GENERAL**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
**GUIÓN DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR GENERAL**



**Objetivo:** La presente entrevista tiene como propósito recolectar información por parte del personal de gerencia de la empresa **Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V. (TRBSA)**, la cual será servirá como insumo para propuesta de un plan de estratégico de mercadeo para potenciar las ventas de servicios de transporte de carga de dicha empresa.

1. **¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?**

*5 años*

2. **¿En términos generales en qué consisten sus responsabilidades?**

*En general, es el registro de partidas contables y elaboración de Estados Financieros*

3. **¿Cuáles son los objetivos de su departamento en el corto, mediano y largo plazo?**

- *CORTO: Llevar al día la contabilidad*
- *MEDIANO: Mejora de procesos contables*
- *LARGO PLAZO: Tener un sistema que integre todos los procesos*

4. **¿Considera que se cumplen esos objetivos?**

*En la medida que se puede SI*

5. **¿Cuánto personal tiene a cargo?**

*5*

6. **¿Tiene su personal contacto directo con los clientes?**

*Tres de ellos*

7. **¿Quién contrata al personal que está bajo su responsabilidad?**

*Mi persona*

8. **¿Cuáles considera que son las competencias que debe tener el personal bajo su responsabilidad?**

*Debe tener conocimientos contables, administrativos y de control interno*

9. **¿Considera usted que su personal tienen deficiencias en cuanto a competencias?**

*Sobre todo en la parte de conocimientos contables.*

**10. ¿Cómo han llegado a detectarse y corregirse esas deficiencias?**

*Se ha detectado al estar registrando y revisando algunas cuentas contables ó revisando algunos procesos y se corrige haciéndole saber a cada persona el error que ha cometido.*

**11. ¿Conoce usted la visión la visión y los valores de la empresa?**

*SI*

**12. ¿Considera que forman parte de su sus actividades diarias?**

*SI*

**13. ¿El personal bajo su responsabilidad conoce la misión, la visión y los valores de la empresa y de ser así cómo es que ellos han llegado a conocerlas?**

*Si la conocen a través de rótulos que están en algunas partes de las instalaciones*

**14. ¿Recibe usted capacitaciones constantemente?**

*SI*

**15. ¿Su personal recibe capacitaciones constantemente?**

*Algunos*

**16. ¿Cuáles son los temas en los que se capacita a su personal?**

*Seguridad, Leyes, etc.*

**17. ¿Todos los procesos y procedimientos correspondientes a su área se encuentran descritos en manuales u otros documentos internos?**

*En su mayoría*

**18. ¿Cuál es su opinión con respecto al cambio?**

*Si es para mejorar excelente*

**19. ¿Considera que su personal puede adaptarse fácilmente al cambio?**

*Algunos SI*

**20. ¿Cuáles considera que son las mayores fortalezas de su departamento?**

*Que tenemos claras las responsabilidades que tenemos y que tenemos una empatía con la empresa que tratamos de dar lo mejor de nosotros*

**21. ¿Cuáles considera que son las debilidades de su departamento?**

*La falta de un buen sistema que integre todos los procesos administrativos y contables.*

**22. ¿Cuenta su departamento con los recursos necesario para su desempeño?**

*No, nos falta un mejor sistema*

**23. ¿Cómo considera del desempeño financiero de la empresa en cuanto a ventas, costos y gastos?**

*Este año 2014 considero que vamos en ruta a obtener buenos resultados*

**24. ¿Considera que la empresa tiene la capacidad para apalancar cuentas por cobrar mayores a 30 días?**

*NO*

**25. ¿En términos de alta, media y baja, cómo considera la liquidez actual de la empresa?**

*MEDIA*

**26. ¿Conoce cuál es la fórmula de costos de la empresa?**

*NO*

**27. ¿Cuáles son las políticas de crédito actuales de la empresa?**

*Por el momento no están escritas formalmente*

**28. ¿Cuál es el periodo de recuperación de cuentas por cobrar actual de la empresa?**

*15 a 30 días*



**ANEXO 2**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A**

**GERENCIA DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO**



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



**GUIÓN DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA  
DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO**

**Objetivo:** La presente entrevista tiene como propósito recolectar información por parte del personal de gerencia de la empresa **Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V. (TRBSA)**, la cual será servirá como insumo para propuesta de un plan de estratégico de mercadeo para potenciar las ventas de servicios de transporte de carga de dicha empresa.

**ENTREVISTA**

**1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?**

- De 1 a 3 años                       De 10 a 13 años                       De 21 años a más
- De 4 a 6 años                       De 14 a 16 años
- De 7 a 10 años                       De 17 a 20 años

**2. ¿En términos generales en qué consisten sus responsabilidades?**

- *GARANTIZAR QUE LOS EQUIPOS SEAN ENTREGADOS EN LOS TIEMPOS Y CONDICIONES ADECUADAS*
- *VELAR POR LA EFICIENCIA EN CUANTO A COSTOS DE MANTENIMIENTO*

**3. ¿Cuáles son los objetivos de su departamento en el corto, mediano y largo plazo?**

- *GARANTIZAR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS*

**4. ¿Considera que se cumplen esos objetivos?**

- Sí                       No

**5. ¿Cuánto personal tiene a cargo?**

6. **¿Quién contrata al personal que está bajo su responsabilidad?**

*LAS CONTRATACIONES DEL PERSONAL EN ESTA ÁREA LAS REALIZA EL DIRECTOR DE LA EMPRESA EN CORDINACIÓN CON LA GERENCIA DE TRAFICO Y LOGISTICA.*

7. **¿Cuáles considera que son las competencias que debe tener el personal bajo su responsabilidad?**

*CONOCIMIENTOS TECNICOS Y EXPERIENCIA EN LO REFERENTE AL MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPOS PESADOS.*

8. **¿Considera usted que su personal tiene deficiencias en cuanto a competencias?**

Sí

No

9. **¿Cómo han llegado a detectarse y corregirse esas deficiencias?**

*LAS DEFICIENCIA SE HAN DETECTADO EN LOS EQUIPOS QUE INGRESAN CON BASTANTE FRECUENCIA POR INCONVENIENTES SIMILARES AL TALLER.*

10. **¿Conoce usted la visión la visión y los valores de la empresa?**

Sí

No

11. **¿Considera que forman parte de su sus actividades diarias?**

Sí

No

12. **¿El personal bajo su responsabilidad conoce la misión, la visión y los valores de la empresa y de ser así cómo es que ellos han llegado a conocerlas?**

*SI LAS CONOCEN Y ESTAS SE ENCUENTRAN PLASMADAS EN LAS INTALACIONES DE LA EMPRESA*

13. **¿Recibe usted capacitaciones constantemente?**

Sí

No

14. **¿Su personal recibe capacitaciones constantemente?**

Sí

No

15. **¿Cuáles son los temas en los que se capacita a su personal?**

- *MANTENIMIENTO PREVENTIVO*
- *SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL*
- *ESCANEADO DE MOTORES*

16. **¿Todos los procesos y procedimientos correspondientes a su área se encuentran descritos en manuales u otros documentos internos?**

Sí

No

17. **¿Cuál es su opinión con respecto al cambio?**

*QUE TODO LO QUE SEA PARA MEJORAR ES BUENO*

18. **¿Considera que su personal puede adaptarse fácilmente al cambio?**

Sí

No

19. **¿Cuáles considera que son las mayores fortalezas de su departamento?**

- *DISPONIBILIDAD DE RECURSOS*
- *LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL*

20. **¿Cuáles considera que son las debilidades de su departamento?**

- *HAY POCO RECONOCIMIENTO DE LA AUTORIDAD POR PARTE DE LOS MECANICOS.*
- *POCA INICITIVA Y COMPROMISO*

21. **¿Cuenta su departamento con los recursos necesario para su desempeño?**

Sí

No

22. **¿Cómo considera la capacidad de respuesta de su departamento?**

*ES INMEDIATA*

23. **¿Considera que hay alguna actividad del proceso que realiza el departamento que afecta directamente a los clientes de la empresa?**

*SI, TODAS LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO PUEDEN AFECTAR DIRECTAMENTE A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SI NO SE HACEN DE LA MEJOR MANERA*

24. **¿Se llevan registros estadísticos sobre el mantenimiento y las incidencias de los equipos?**

*SI SE TIENE REGISTROS ESTADÍSTICOS DEL MANTENIMIENTO, DE LAS INCIDENCIAS NO.*

**25. ¿Cómo evaluaría el estado actual de la flota activa de la empresa en cuanto a imagen, seguridad y calidad?**

*LA IMAGEN DE LOS EQUIPOS SE CONSIDERA MUY BUENA, LA CALIDAD DE LOS EQUIPOS TAMBIEN PUES SON MODERNOS Y CON BUENOS MOTORES, LA SEGURIDAD DE LOS EQUIPOS TAMBIEN SE CONSIDERA MUY BUENA.*

**ANEXO 3**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A**

**GERENCIA DE TRÁFICO Y LOGÍSTICA**



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



**GUIÓN DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA  
DE TRÁFICO Y LOGÍSTICA**

**Objetivo:** La presente entrevista tiene como propósito recolectar información por parte del personal de gerencia de la empresa **Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V. (TRBSA)**, la cual será servirá como insumo para propuesta de un plan de estratégico de mercadeo para potenciar las ventas de servicios de transporte de carga de dicha empresa.

**ENTREVISTA**

**1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?**

- De 1 a 3 años  De 10 a 13 años  De 21 años a más   
De 4 a 6 años  De 14 a 16 años   
De 7 a 10 años  De 17 a 20 años

**2. ¿En términos generales en qué consisten sus responsabilidades?**

- *ATENCION AL CLIENTE EXTERNO*
- *ATENCION AL CLIENTE INTERNO*
- *LOGISTICA EN CADA UNO DE LOS VIAJES*

**3. ¿Cuáles son los objetivos de su departamento en el corto, mediano y largo plazo?**

- *BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD BASADA EN LA EXCELENCIA*
- *MANTENER LA CALIDAD EN EL SERVICIO PARA CRECER COMO EMPRESA.*
- *BUSQUEDAS DE NUEVAS OPORTUNIDADES*

**4. ¿Considera que se cumplen esos objetivos?**

- Sí  No

**5. ¿Cuánto personal tiene a cargo?**

80

**6. ¿Tiene su personal contacto directo con los clientes?**

- Sí  No

**7. ¿Quién contrata al personal que está bajo su responsabilidad?**

*SOY LA ENCARGADA DE CONTRATAR AL PERSONAL ADECUADO QUE ESTARÁ BAJO MI RESPONSABILIDAD.*

**8. ¿Cuáles considera que son las competencias que debe tener el personal bajo su responsabilidad?**

*PRINCIPALMENTE LAS COMPETENCIAS QUE DEBEN TENER SON UNA BUENA VISION YA QUE EN NUESTRO SECTOR SE MANEJA DE NOCHE Y ES POR ESO QUE SE DEBE TENER UNA BUENA SALUD VISUAL, TAMBIEN TENER EL CONOCIMIENTO DE MANEJO DE MAQUINARIA PESADA EN ESTE CASO DE CABEZALES UNA DE LAS EXIGENCIAS PARA PODER SER CONTRATADO ES TENER LA LICENCIA PESADA T; OTRA DE LAS COMPETENCIAS ES EL SABER COMPORTARSE O TENER UNA EXCELENTE ATENCION AL CLIENTE YA QUE ES EL AREA DONDE NOSOTROS NOS DESEMPEÑAMOS ATENDIENDO DE LA MEJOR MANERA A CADA UNO DE NUESTROS CLIENTES. ASI TAMBIEN, CADA UNO DE NUESTROS MOTORISTAS DEBE TENER CONOCIMIENTO DE MECANICA AUTOMOTRIZ NO SE LES PIDE UN ALTO GRADO DE CONOCIMIENTO PERO SI PARA PODER SOLVENTAR CUALQUIER EMERGENCIA QUE SE LES DE EN CARRETERA.*

**9. ¿Considera usted que su personal tienen deficiencias en cuanto a competencias?**

Sí

No

**10. ¿Cómo han llegado a detectarse y corregirse esas deficiencias?**

----

**11. ¿Conoce usted la visión la visión y los valores de la empresa?**

Sí

No

**12. ¿Considera que forman parte de su sus actividades diarias?**

Sí

No

**13. ¿El personal bajo su responsabilidad conoce la misión, la visión y los valores de la empresa y de ser así cómo es que ellos han llegado a conocerlas?**

*A MI CRITERIO SI, SE HAN COLOCADO LA MISION, VISION Y OBJETIVOS EN UN LUGAR DONDE PUEDEN VERLA Y LEERLA.*



**14. ¿Recibe usted capacitaciones constantemente?**

Sí

No

**15. ¿Su personal recibe capacitaciones constantemente?**

Sí

No

**16. ¿Cuáles son los temas en los que se capacita a su personal?**

- *ATENCION AL CLIENTE*
- *CONDUCTA ADECUADA*
- *MANEJO DEFENSIVO*
- *CHARLAS SOBRE CONTROL DE BEBIDAS ALCOHOLICAS Y DROGAS*
- *TRABAJO EN EQUIPO*
- *OTROS*

**17. ¿Todos los procesos y procedimientos correspondientes a su área se encuentran descritos en manuales u otros documentos internos?**

Sí

No

**18. ¿Cuál es su opinión con respecto al cambio?**

*TODO CAMBIO SIEMPRE SEA PARA MEJORAR LOS ESTANDARES DE LA EMPRESA ME PARECE CORRECTO HACERLO, NO HAY QUE SER TAN "CUADRADOS" AL MOMENTO DE MEJORAR PROCESOS, O ESTRATEGIAS QUE NOS BENEFICIARAN.*

**19. ¿Considera que su personal puede adaptarse fácilmente al cambio?**

Sí

No

**20. ¿Cuáles considera que son las mayores fortalezas de su departamento?**

- *ATENCION AL CLIENTE*
- *CALIDAD EN LOGISTICA*
- *CALIDAD EN PROCESOS*

**21. ¿Cuáles considera que son las debilidades de su departamento?**

- *POCA LECTURA A LA HORA DE REVISAR DOCUMENTOS IMPORTANTES.*
- *MANEJO A ALTA VELOCIDAD*

**22. ¿Cuenta su departamento con los recursos necesario para su desempeño?**

Sí

No

**23. ¿Suelen clientes nuevos cotizar servicios con la empresa?**

Sí

No

**24. ¿Cuál es el proceso que siguen y los medios que utilizan para cotizar un servicio?**

*COM BASE A LO SOLICITADO POR EL CLIENTE Y TENIENDO EN CUENTA NUESTRO COSTO DE OPERACIÓN Y LA TENDENCIA DEL MERCADO SE GENERA LA INFORMACION CON LOS TÉRMINOS Y SE ENVÍA POR CORREO ELECTRÓNICO*

**25. ¿Existe algún modelo o formato para recibir y enviar cotizaciones?**

Sí

No

**26. ¿Se le da seguimiento a las cotizaciones solicitadas?**

Sí

No

**27. ¿A través de qué medio se establecen los acuerdos para la prestación de servicios con los clientes en cuanto a precios, condiciones de crédito y otros?**

*CORREO ELECTRÓNICO*

**28. ¿Qué parte del proceso logístico que realiza el departamento considera usted que es la más importante para el cliente?**

*MANTENER CONTROL SOBRE SU CARGA CON LA INFORMACIÓN ADECUADA LA CUAL SE PUEDE OBTENER CON EL MONITOREO SATELITAL Y CON LA COMUNICACIÓN VÍA TELEFÓNICA Y CUMPLIR CON LAS ENTREGAS A TIEMPO.*

**29. ¿Considera que hay alguna actividad del proceso logístico que realiza el departamento que les permita diferenciarse de la competencia?**

*SÍ, LA ATENCIÓN PERSONALIZADA, ATENCIÓN 7/24 PARA LOS CLIENTES LOS 365 DIAS AL AÑO ASI COMO TAMBIEN LAS CERTIFICACIONES QUE POSEE LA EMPRESA Y PERMISOS PARA EL TRANSPORTE DE PRODUCTOS CONTROLADOS, ADICIONAL LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y DISPONIBILIDAD.*

**30. ¿Qué actividad del proceso es la que los diferencia de los demás y cómo se realiza?**

*LA MISMA RESPUESTA ANTERIOR.*

**ANEXO 4**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A**

**GERENCIA GENERAL**



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



**GUIÓN DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA  
GENERAL**

**Objetivo:** La presente entrevista tiene como propósito recolectar información por parte del personal de gerencia de la empresa **Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V. (TRBSA)**, la cual servirá como insumo para la propuesta de un plan de estratégico de mercadeo para potenciar las ventas de servicios de transporte de carga de dicha empresa.

**1. ¿Qué tipo de servicios son los que buscan y compran sus clientes?**

*En el caso de transporte de carga el cliente lo que busca es seguridad, responsabilidad y eficiencia. Un cliente me pone 200,000 en un contenedor, ellos quieren que ese contenedor llegue y que si en el camino genera problemas habrá alguien que se los solucione y que no se pierda la carga. Entonces eso hace que uno se mantenga atendiendo con seguridad y servicio, ya que se da bastante en este rubro de gente que deja tirado equipo por robos y pérdidas.*

**2. ¿En qué forma y condiciones compran sus servicios?**

*Lo ideal debería de ser de contado a los 8 días, pero aquí se maneja desde quince días hasta un mes.*

**3. ¿Con qué frecuencia adquieren los clientes sus principales servicios?**

*En un día anda en 20 o 30 servicios, el transporte es bien dinámico, antes había mucha bodega ahora las personas compran lo que producirán para no tener mucho stock guardado eso hace una movilización bien dinámica.*

**4. ¿Quiénes son sus principales competidores?**

*Los que no pagan impuestos, (es la verdad) pues en nuestro caso pueden venir todos los ministerios y con gusto les atendemos ya que estamos con las leyes en orden cumpliendo todo, pues tenemos por ejemplo algunas empresas (muy comunes en este medio) que tienen 50 empleados y solo registran a 10 en el ISSS y llegan a la empresa y solo muestran la nómina de los 10 empleados.*

*En cuanto a competencia con nombre y apellido... Transamerica (aunque ellos mueven el 5%) competencia en si no hay, sabemos que los clientes lo que quieren es excelencia, aquí en este rubro no hay competencia no funcionan como los comerciales.*

**5. ¿Cuáles son sus fortalezas ante la competencia?**

*La reputación, pues ya más de 40 años tenemos un buen nombre, con la transnacionalización a los de afuera no les importa quién es Ricardo Ballesteros, pero los que aún están en El Salvador si saben quiénes somos y pesa nuestra empresa. Por ejemplo autoridades de gobierno no se irán a sentar con gente a las que hasta les han parado vehículos a media frontera sino que se sentaran con personas que tengan manos limpias.*

**6. ¿Considera que tienen debilidades como empresa ante la competencia?**

*Pues si de entrada uno dice no, está perdido, pues siempre hay algo que como empresa se debe de mejorar, una de las debilidades podría ser la cantidad de equipos, así que no encontraría más pues con las personas que trabajamos creo estamos en igualdad de condiciones.*

**7. ¿Cuáles son las características que hacen distintivos sus servicios?**

*Ahí sí diré el tema de la disponibilidad las 24 horas y los 7 días de la semana; saben que aunque llamen en la madrugada alguien les responderá, esa disponibilidad eso es lo que valora el cliente. Cuando creamos el slogan es lo que pensé que hizo que mi papá no fracasara y pues analicé todo esto, ser cordial con las personas y no maltratar a nadie.*

**8. ¿Se tienen equipos especializados o categorizados en función de clientes en particular?**

*No, es transporte de carga normal.*

**9. ¿Cuál es la capacidad instalada (o de diseño) y tasa de ocupación?**

*¿Cuántos vehículos tenemos y cuántos funcionan? Vaya ahorita Transportes Ballesteros S.A. de C.V. es propietaria de 87 vehículos de los cuales 70 están en uso, hablando de cabezales y hay otra cantidad que están en proceso de reparación y otros que se están evaluando si se sacaran de plataforma. Ósea es un 90% lo que funciona*

**10. ¿Cuál ha sido el comportamiento de las ventas en los últimos dos años?**

*Eso es algo complicado de contestar a pesar de que hubo una crisis que si nos golpeó, es de ver los precios del combustible pues estamos muy atados a esto. Se comporta como lo hace la economía del país, así se comporta el transporte, es un indicador del país.*

**11. ¿Utilizan algún medio o método para publicitar sus servicios?**

*Tenemos página web, somos miembros de la cámara de comercio. La ASI, Asociación de Transportistas, todas ellas tienen revista y páginas web y por medio*

*también de ellos la gente nos conocen, pero la mayoría de clientes son de años entonces por eso nos buscan, y cuando son negocios grandes no se publicita sino que se busca la manera de llegar directamente donde los clientes y hacer el trato porque se habla de mucho tiempo y mucho dinero.*

**12. ¿Se cuentan con distintivos comerciales (nombre, marca, slogan, colores, tipologías)?**

*Sí, los logos que pueden ver en toda la papelería*

**13. ¿Los distintivos comerciales están registrados?**

*Es una buena pregunta, creo que no, pues quien los diseñó dijo lo haría pero honestamente ya no le consulte.*

**14. ¿De qué manera se administran o publicitan los distintivos comerciales?**

*Por correos, cartas, firmas, es para nuestros clientes (los que tienen que ver con nosotros día a día) solo con ver el logo se identifiquen con nosotros.*

**15. Una forma común de hacer publicidad es a través de los uniformes del personal ¿Cuenta su personal con un distintivo de la empresa que haga referencia a sus servicios?**

*Eso es algo que se ha considerado ya en años anteriores se ha tenido, lo que pasa es que los motoristas por ejemplo son personas que no duran mucho, entonces hacen poco tiempo luego se van y es de ir viendo costos también, además es de mantener la paz social con los empleados no podemos darles a unos si y a otros no.*

**16. ¿Si se realizará publicidad, cuál sería el tipo y enfoque de la publicidad (audiencia, contenido, finalidad)?**

*Casi todas las empresas grandes tienen departamento de logística ahora, entonces sería publicidad dirigida a ellos y a la alta gerencia de las empresas donde se les haga ver que de nada les servirá tener el mejor servicio del mundo si el producto se puede perder en el contenedor, que el producto llegue y llegue bien. A estas dos áreas uno enfocados en costos y otros enfocados en eficiencia y calidad.*

**17. ¿Se cuentan con objetivos y metas de venta?**

*Vamos cubriendo los gastos fijos y el objetivo es irlos cubriendo. Aquí es complicado porque dependemos del número de viajes que se harán, esto no se controla mucho, es depender de los viajes para cubrir los objetivos. Dependemos estrictamente de los clientes, aquí se crece dependiendo de las temporadas, viene diciembre y se va arriba todo.*

**18. ¿Están cumpliendo con los objetivos y metas de ventas deseadas?**

*Puede considerarse que no se están cumpliendo porque no se tienen.*

**19. ¿tienen metas semanales quincenales o mensuales?**

(No se tienen)

**20. ¿Con qué frecuencia se definen y revisan los objetivos y metas de venta?**

(No se revisan)

**21. ¿Qué medidas o acciones han tomado para desarrollar sus planes de ventas en los últimos años?**

(No se tiene planes de venta)

**22. ¿Se cuentan con estrategias de venta actualmente?**

No

**23. ¿En qué consisten estas estrategias de venta?**

(No hay estrategias)

**24. ¿Con qué frecuencia se analizan o revisan las estrategias?**

(No hay estrategias)

**25. ¿Quiénes constituyen su mercado meta?**

*Empresas navieras, fábricas, empresas de distribución e importación.*

**26. ¿Qué tanto consideran que cubren ese mercado meta?**

*Sí lo alcanzamos y estamos bastante identificados todas las fabricas nos conocen sea de manera directa o indirecta*

**ANEXO 5**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A**

**EMPLEADOS**



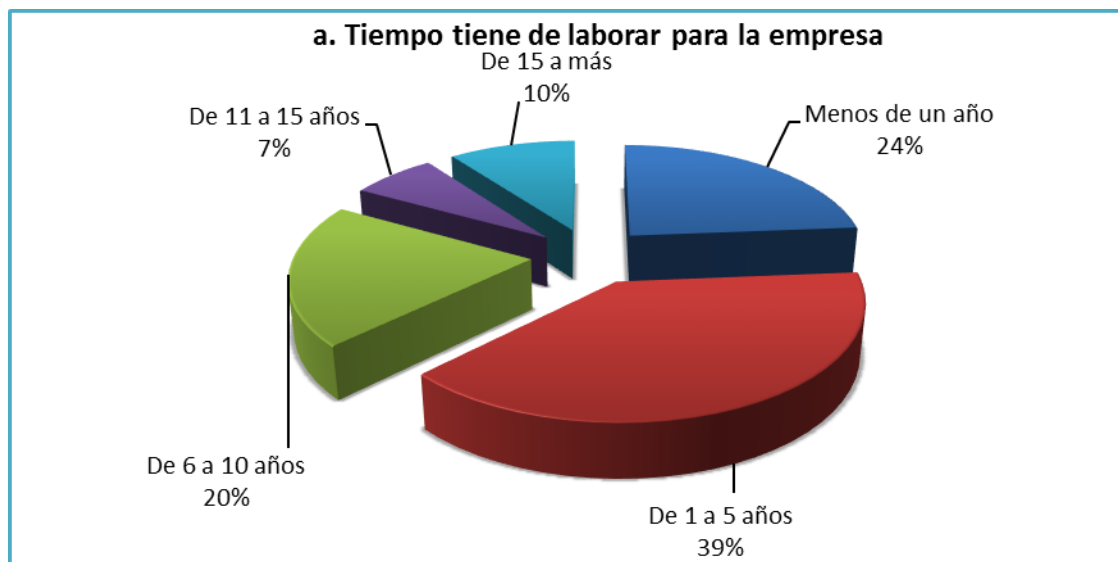
**TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.” UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.**

**Pregunta N° 1: ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?**

**Objetivo:** Identificar el tiempo que tienen los empleados de formar parte de la empresa “Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.” y el área de ocupación de ellos para saber quiénes tienen mayor conocimiento en el tema de mercadeo.

**a. Según alternativa.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	14	24%
De 1 a 5 años	23	39%
De 6 a 10 años	12	20%
De 11 a 15 años	4	7%
De 15 años a más	6	10%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

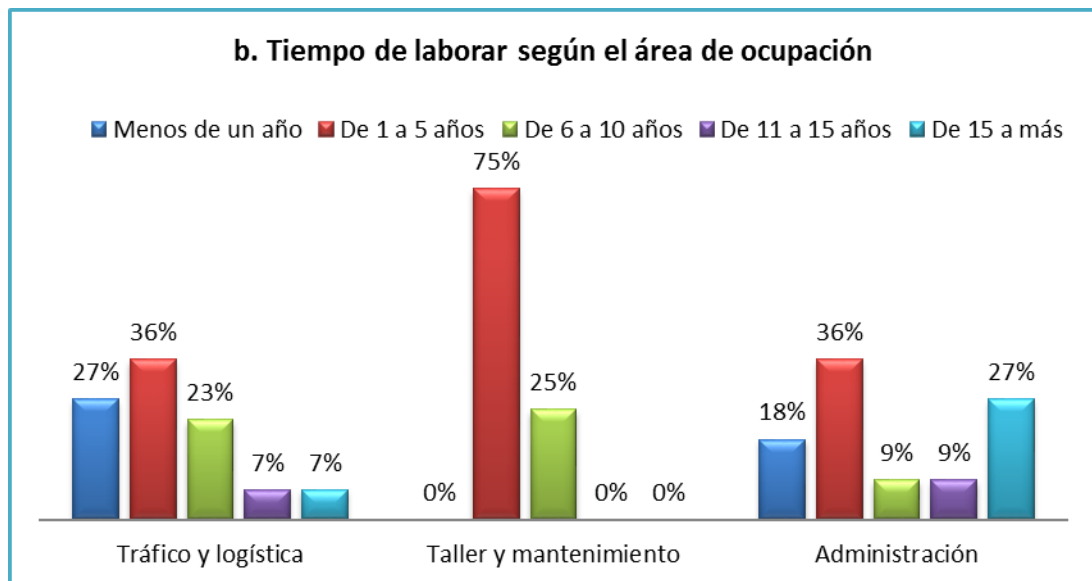


**Análisis e interpretación:**

Puede observarse que los empleados que laboran para la empresa cuentan con estabilidad laboral pues podría considerarse que de cada 10 empleados sólo dos tienen menos de un año de laborar para la empresa, mientras que 8 tienen más un año de laborar para Transportes Ricardo Ballesteros, lo que se podría considerar beneficioso en cuanto al conocimiento de los procesos y procedimientos.

**b. Según área de ocupación y alternativa.**

ÁREA	FRECUENCIA DE ALTERNATIVAS					TOTAL	PORCENTAJE DE ALTERNATIVAS					TOTAL
	Menos de un año	De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 15 años a más		Menos de un año	De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 15 años a más	
Tráfico y Logística	12	16	10	3	3	44	27%	36%	23%	7%	7%	100%
Taller y Mantenimiento	0	3	1	0	0	4	0%	75%	25%	0%	0%	100%
Administración	2	4	1	1	3	11	18%	36%	9%	9%	27%	100%



**Análisis e interpretación:**

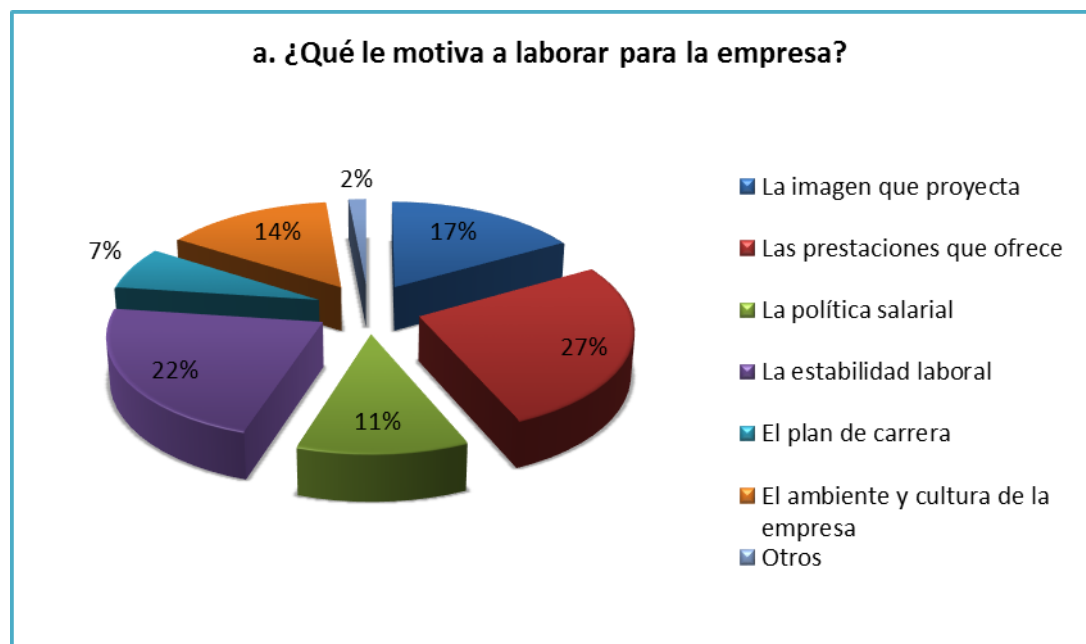
Según el área de ocupación se puede observar que en el área de tráfico y logística y en el área administrativa es donde existe una mayor rotación de personal, sin embargo también se destaca la estabilidad de personal independientemente del área, lo que puede ser muy beneficioso por el conocimiento que tiene de la empresa, sin embargo esto podría también generar inconvenientes al momento de realizar cambios y reestructurar procesos.

## Pregunta N° 2: ¿Qué le motiva a laborar para la empresa?

**Objetivo:** Conocer la motivación que tiene el empleado para laborar en la empresa "Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V." para ver de qué forma se pueden diseñar nuevos incentivos dentro de la empresa.

### a. Según alternativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La imagen que proyecta	22	17%
Las prestaciones que ofrece	35	27%
La política salarial	15	11%
La estabilidad laboral	29	22%
El plan de carrera	9	7%
El ambiente y la cultura de la empresa	19	14%
Otros	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

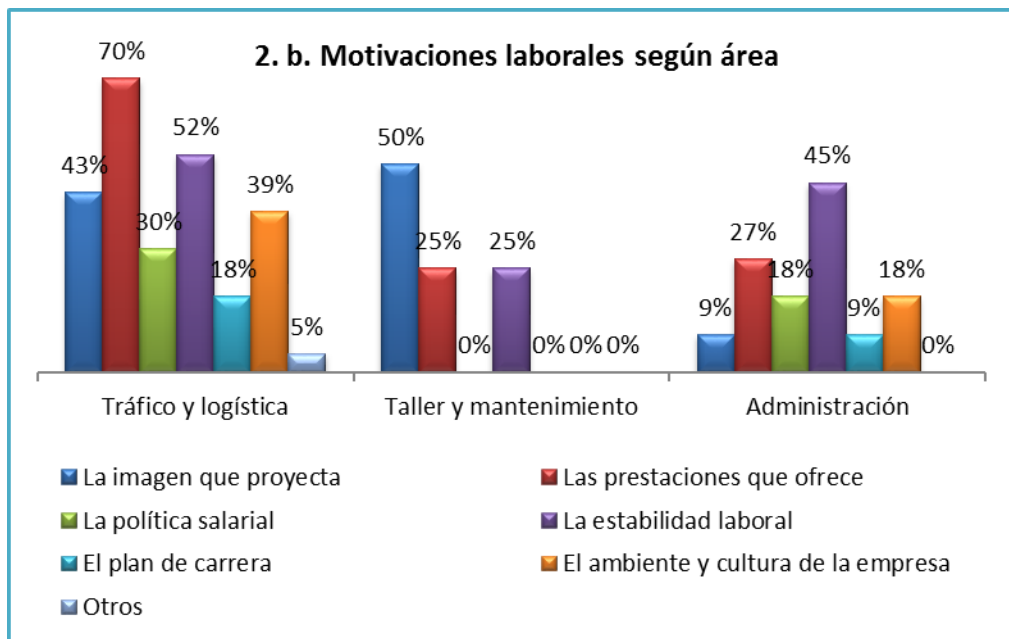


### Análisis e interpretación:

Cómo se ha venido observando los empleados que laboran en la empresa cuentan con muy buena estabilidad laboral la cual se pone de manifiesto al referirse a motivación laboral donde después de considerar las prestaciones que la empresa ofrece, 2 de cada 10 consideran que la estabilidad laboral es la que los motiva a laborar para la empresa. Otros por el contrario consideran que los motiva la imagen de la empresa, como el ambiente y la cultura de la empresa u otros elementos como lo son el respeto de la empresa hacia sus empleados.

**b. Según el área de ocupación**

ÁREA	FRECUENCIA DE ALTERNATIVAS							PORCENTAJE DE ALTERNATIVAS						
	La imagen que proyecta	Las prestaciones que ofrece	La política salarial	La estabilidad laboral	El plan de carrera	El ambiente y la cultura de la empresa	Otros	La imagen que proyecta	Las prestaciones que ofrece	La política salarial	La estabilidad laboral	El plan de carrera	El ambiente y la cultura de la empresa	Otros
Tráfico y Logística	19	31	13	23	8	17	2	43%	70%	30%	52%	18%	39%	5%
Taller y Mantenimiento	2	1	0	1	0	0	0	50%	25%	0%	25%	0%	0%	0%
Administración	1	3	2	5	1	2	0	9%	27%	18%	45%	9%	18%	0%



**Análisis e interpretación:**

Al considerar las motivaciones laborales por área, se observa que la estabilidad laboral se pone más de manifiesto en el área administrativa, mientras que las prestaciones de la empresa son consideradas en el área de tráfico y logística al igual que el ambiente y cultura de la empresa, la política salarial por su parte es un elemento motivador tanto en el área de tráfico y logística como en el área administrativa, mientras que la imagen que proyecta la empresa tiene una mayor consideración en el área de taller como en la de tráfico y logística.

**Pregunta N° 3: ¿Conoce los valores que practica empresa?**

**Objetivo:** Determinar si la empresa cuenta con valores empresariales y si los empleados conocen la existencia de ellos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	56	95%
No	3	5%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



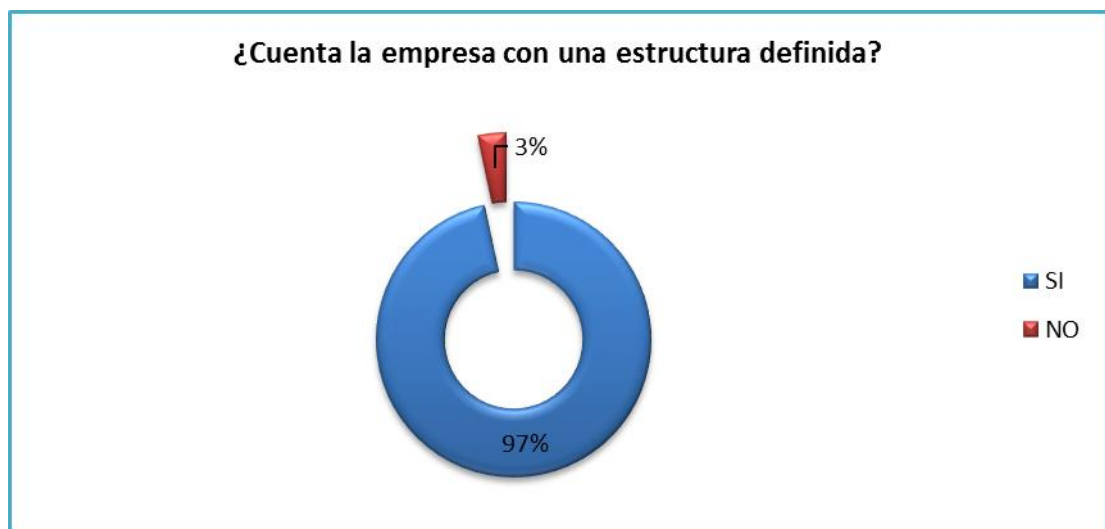
**Análisis e interpretación:**

De acuerdo al resultado anterior podemos observar que el 95% de los empleados conocen los valores institucionales que la empresa posee lo que se considera muy importante por la influencia que estos pueden tener en las actividades que los empleados realizan.

**Pregunta N° 4: ¿Cuenta la empresa con una estructura administrativa definida (áreas, jefaturas o departamentos)?**

**Objetivo:** Investigar si los empleados conocen de manera oportuna la jerarquía que existe dentro de la empresa, para saber si tienen el conocimiento del área a la que pertenecen.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	57	97%
No	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

Podemos observar en el gráfico anterior que casi la totalidad de los empleados reconocen que existe una estructura administrativa definida en cuanto a áreas, jefaturas y departamentos lo que permite el funcionamiento de la misma.

**Pregunta N° 5: ¿Conoce la misión, la visión y los objetivos de la empresa?**

**Objetivo:** Investigar si los empleados tienen el conocimiento de la existencia de la misión, visión y los objetivos que tiene la empresa, para observar el grado de interés que las jefaturas tienen al darlos a conocer.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	52	88%
No	7	12%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



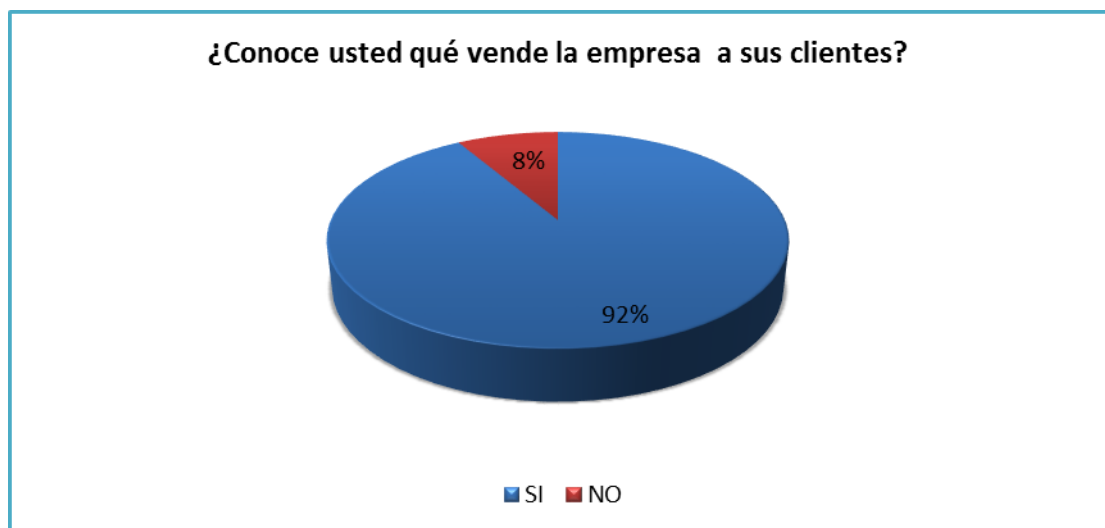
**Análisis e interpretación:**

De los resultados mostrados en el gráfico anterior se puede mencionar que casi el 90% de los empleados conocen la misión, la visión y los objetivos de la empresa, sin embargo la empresa debe de debe realizar una planeación estratégica que permita que el 10% de los empleados que no la conocen se complementen ante los demás.

**Pregunta N° 6: ¿Conoce usted qué vende la empresa a sus clientes?**

**Objetivo:** Comprobar si los empleados conocen los diferentes servicios que la empresa ofrece a sus clientes, para el conocimiento de lo que la empresa vende.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	54	92%
No	5	8%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

El nivel de conocimiento de lo que la empresa vende es bastante alto por parte de los empleados, lo cual como se ha observado anteriormente tienen mucho tiempo en su mayoría de laborar en la empresa lo que les ha permitido tener mayor conciencia del negocio de la empresa.



**Pregunta N° 7: ¿Conoce usted qué esperan los clientes de la empresa?**

**Objetivo:** Indagar que tanto el empleado conoce lo que los clientes esperan de los servicios y atención que se les brinda dentro de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	57	97%
No	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

Del resultado se puede observar que los empleados están a la expectativa de lo que los clientes esperan de la empresa, lo cual puede estar asociado a la experiencia que estos tienen en ella, las motivaciones que perciben de sus clientes como el conocimiento tanto de la misión, visión y valores de la empresa.

**Pregunta N° 8: ¿Considera usted que sus labores contribuyen directamente a satisfacer necesidades del cliente?**

**Objetivo:** Investigar si el empleado considera de que su labor dentro de la empresa hace que el cliente al tener una necesidad se sienta satisfecho del servicio y atención que le ofrecen.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	58	98%
No	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



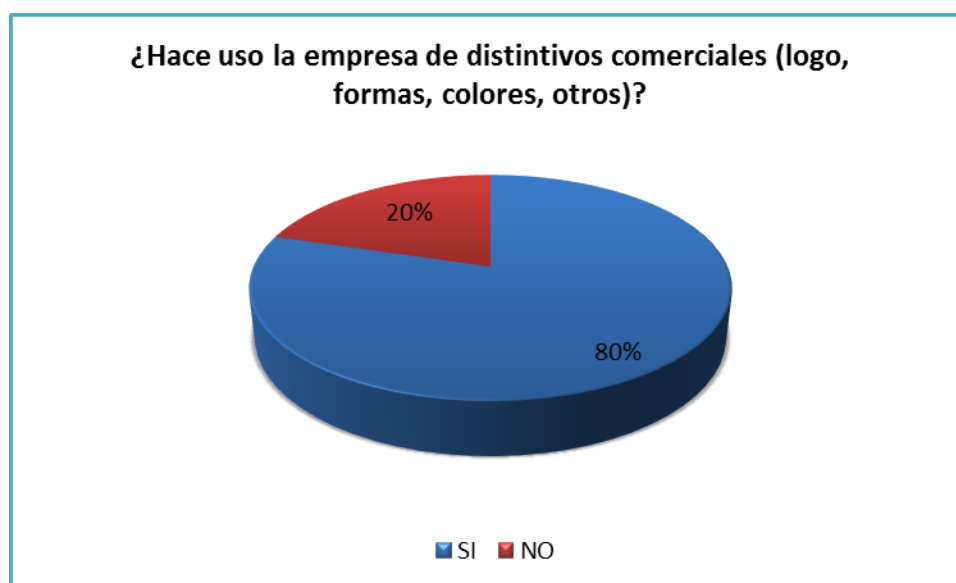
**Análisis e interpretación:**

Del resultado anterior se puede mencionar que existe un fuerte compromiso por parte de los empleados y que están a la expectativa de que sus labores están ligadas a la satisfacción del cliente.

**Pregunta N° 9: ¿Hace uso la empresa de distintivos comerciales (logo, formas, colores, otros)?**

**Objetivo:** Comprobar si el empleado conoce los diferentes distintivos comerciales que la empresa posee para darse a conocer en el mercado actual.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	47	80%
No	12	20%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

En los resultados se puede observar que de cada 10 empleados 8 reconocen los distintivos comerciales de la empresa y por ende manifiestan que la empresa posee logo, forma y colores que le permitan identificarse de las demás empresas, sin embargo llama la atención el hecho de que aunque en cantidades insignificantes hayan empleados que manifiesten desconocimiento de los mismos, lo cual puede estar ligado a la forma en que estos se administran o publicitan.

**Pregunta N° 10: ¿Sabe si la empresa practica alguna forma de publicidad para dar a conocer sus servicios?**

**Objetivo:** Indagar por medio de los empleados si la empresa posee o practica alguna forma de publicidad para dar a conocer los servicios que posee y si tienen el conocimiento de ellos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	36	61%
No	23	39%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

Más de la mitad de los empleados de la empresa manifiestan que la empresa practica alguna forma de publicidad para dar a conocer sus servicios, sin embargo es considerable también la proporción de los mismos que manifiesta desconocer este hecho los cuales son prácticamente 4 de cada 10 empleado.

**Pregunta N° 11: ¿Lo ha capacitado en atención al cliente la empresa?**

**Objetivo:** Investigar si los empleados son constantemente capacitados en atención al cliente dentro de la empresa para observar el interés que las jefaturas poseen para que sus empleados brinden una atención adecuada.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	43	73%
No	16	27%
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

En términos generales 7 de cada 10 empleados reconocen que la empresa los ha capacitado en atención al cliente, lo cual es muy positivo aun considerando el hecho de que no todos tienen un contacto directo con el cliente lo que podría estar vinculado al área de ocupación al que pertenecen.

**ANEXO 6**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A**

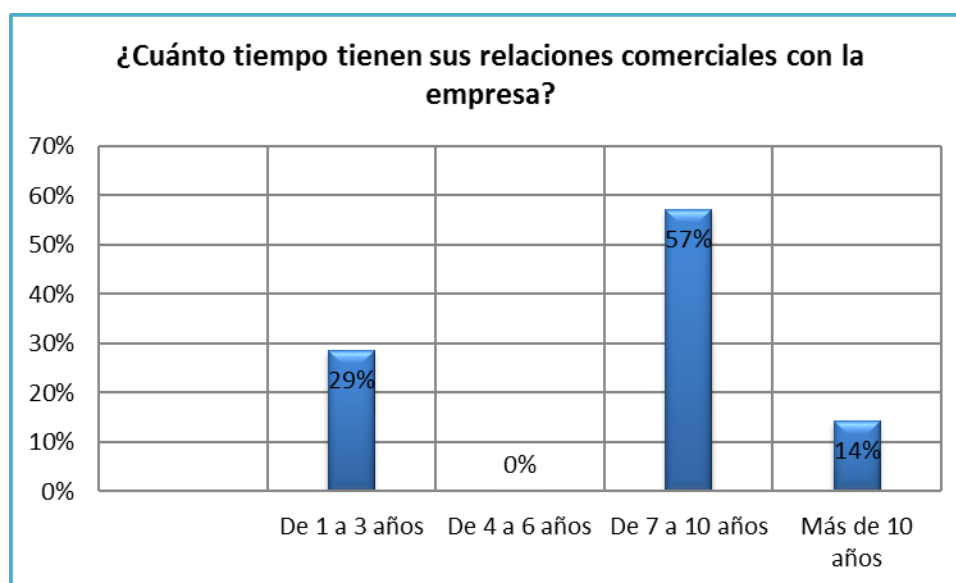
**CLIENTES ACTUALES**

**TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA “TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.” UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.**

**Pregunta N°1: ¿Cuánto tiempo tienen sus relaciones comerciales con Transportes Ricardo Ballesteros?**

**Objetivo:** Conocer el tiempo que el comprador actual tiene de relación comercial con la empresa Transportes Ricardo Ballesteros.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
De 1 a 3 años	2	29%
De 4 a 6 años	0	0%
De 7 a 10 años	4	57%
De 10 años a más	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



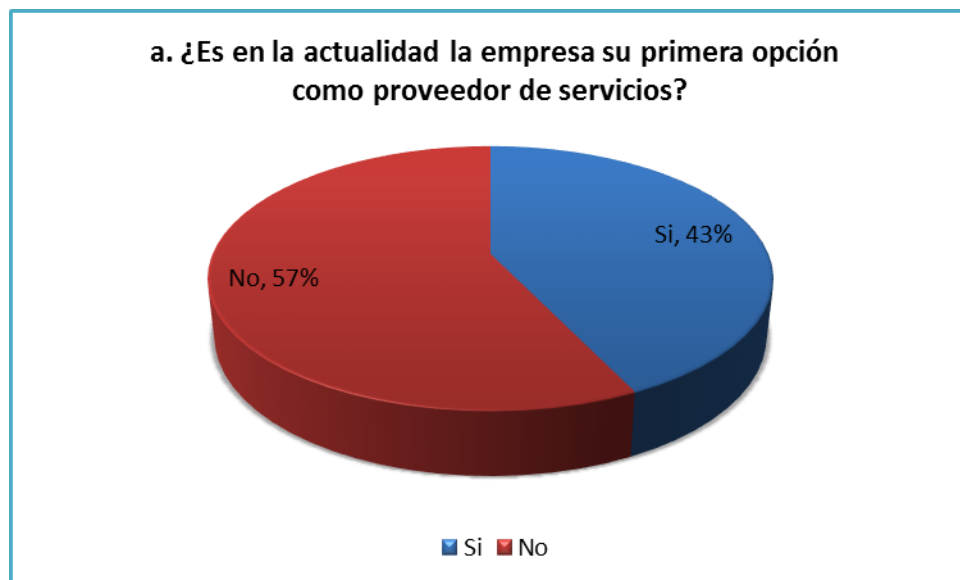
**Análisis e interpretación:**

Como se observa en la gráfica anterior, las relaciones comerciales de la empresa suelen ser de largo plazo lo cual es importante porque tienden a generar vínculos de lealtad entre ambas partes, sin embargo esto a la larga puede ser también un inconveniente porque puede restar oportunidades a la búsqueda y atención de nuevos clientes por parte de la empresa.

**Pregunta N° 2: ¿Es en la actualidad la empresa su primera opción como proveedor de servicios de transporte?**

**Objetivo:** Identificar la posición que los clientes actuales le dan a la empresa Transportes Ricardo Ballesteros y conocer si ésta es considerada como su primera opción.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	3	43%
No	4	57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

Menos de la mitad de los clientes actuales de la empresa la consideran como su primera opción como proveedor de servicios de transporte, sin embargo el resto no la considera como tal otorgándole inclusive posiciones que oscilan entre la 4ª y la 12ª opción. Aunque este aspecto puede generar una impresión negativa constituye un reto para la empresa buscar incrementar la preferencia de sus clientes actuales pues a medida que esta desciende en términos de preferencia también lo hace en competitividad y ventas.

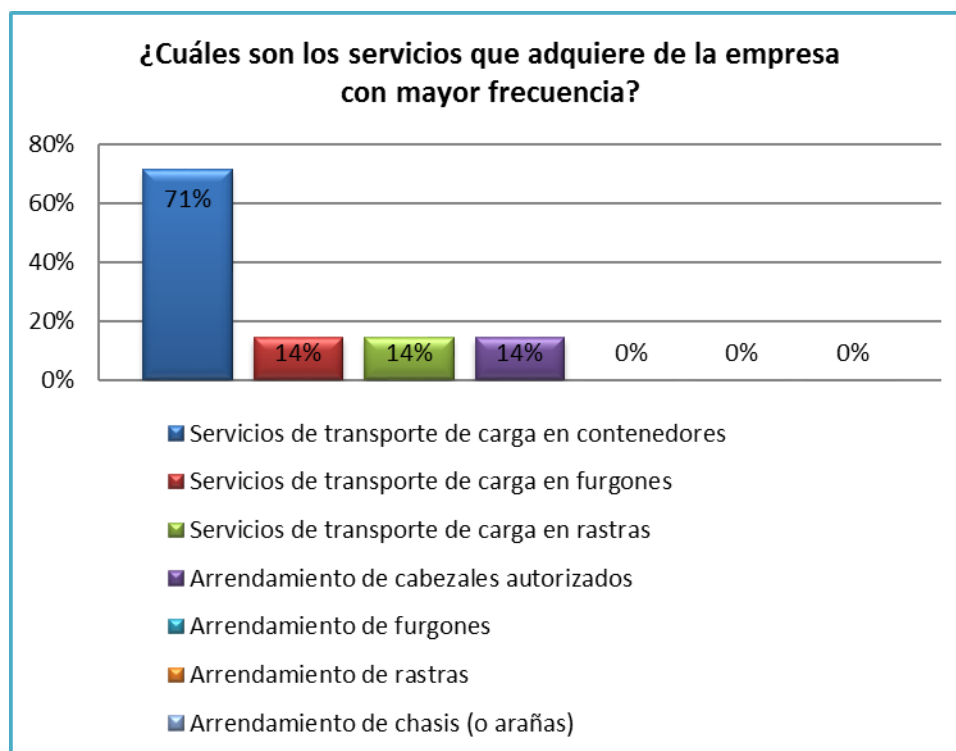


**Pregunta Nº 3: ¿Cuáles son los servicios que adquiere de la empresa con mayor frecuencia?**

**Objetivo:** Determinar cuáles son los servicios que mayor demandan de la empresa los clientes actuales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicios de transporte de carga en contenedores	5	71%
Servicios de transporte de carga en furgones	1	14%
Servicios de transporte de carga en rastras	1	14%
Arrendamiento de cabezales autorizados	1	14%
Arrendamiento de furgones	0	0%
Arrendamiento de rastras	0	0%
Arrendamiento de chasis (o arañas)	0	0%

n = 7



**Análisis e interpretación:**

Aunque las capacidades actuales de la empresa permiten tener una línea del servicios bastante amplia se observa que la demanda actual de sus clientes se enfoca básicamente en cuatro de los servicios que ésta ofrece, siendo el de mayor demanda el transporte de carga

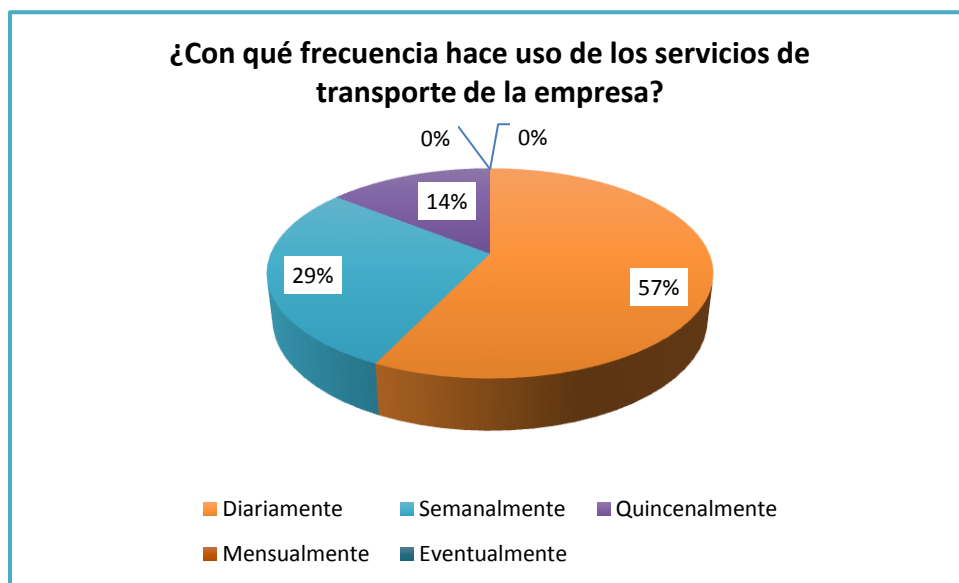
en contenedores, lo cual se pone de manifiesto por el hecho de tener entre sus clientes a tres de las principales empresas navieras del país. Sin embargo también se observa que los clientes aunque en cantidades relativamente menores demandan de la empresa transporte en rastras y en furgones, así como el arrendamiento de cabezales autorizados para transportar productos regulados (como lo son productos inflamables o químicos en particular).

Por otra parte llama la atención el hecho de que los clientes actuales no estén interesados en arrendar rastras, chasis o furgones lo que podría representar una oportunidad para la empresa la búsqueda de nuevos clientes interesados en este tipo de servicios, no obstante éstos podría también estar afectando los resultados financieros de la misma por la ociosidad de activos y el mantenimiento de los mismos.

**Pregunta N° 4: ¿Con qué frecuencia hace uso de los servicios de transporte de la empresa?**

**Objetivo:** Identificar con qué frecuencia demandan servicios los clientes actuales de Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	4	57%
Semanalmente	2	29%
Quincenalmente	1	14%
Mensualmente	0	0%
Eventualmente	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



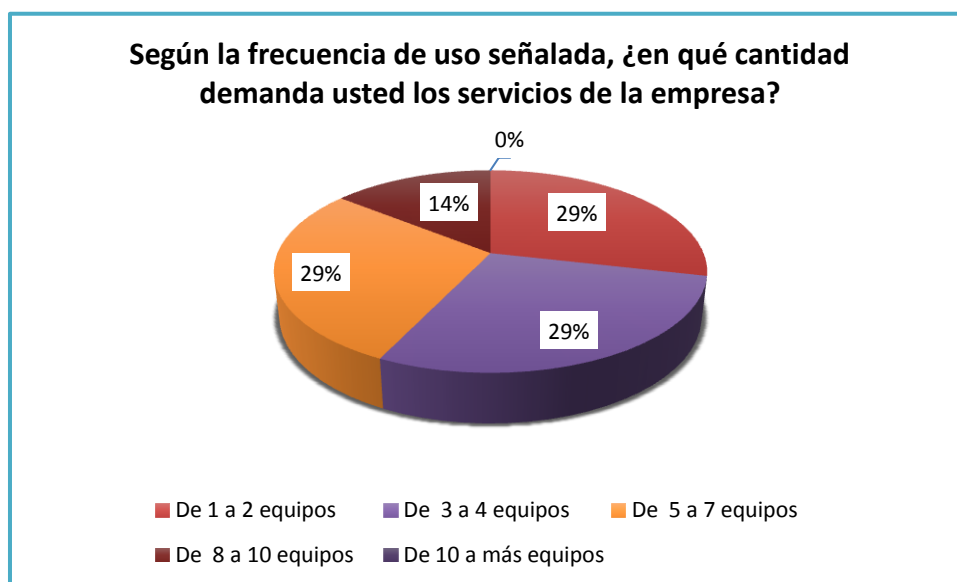
**Análisis e interpretación:**

Más de la mitad de los clientes actuales de Transportes Ricardo Ballesteros demandan sus servicios diariamente, sin embargo, otros aunque en menor cantidad que los anteriores demandan sus servicios de forma semanal y hasta inclusive quincenalmente, lo que podría estar asociado en una muy buena parte a la posición que le han otorgado los clientes como a la distancia del viaje y/o procesos logísticos particulares.

**Pregunta N° 5: Según la frecuencia de uso señalada, ¿en qué cantidad demanda usted los servicios de la empresa?**

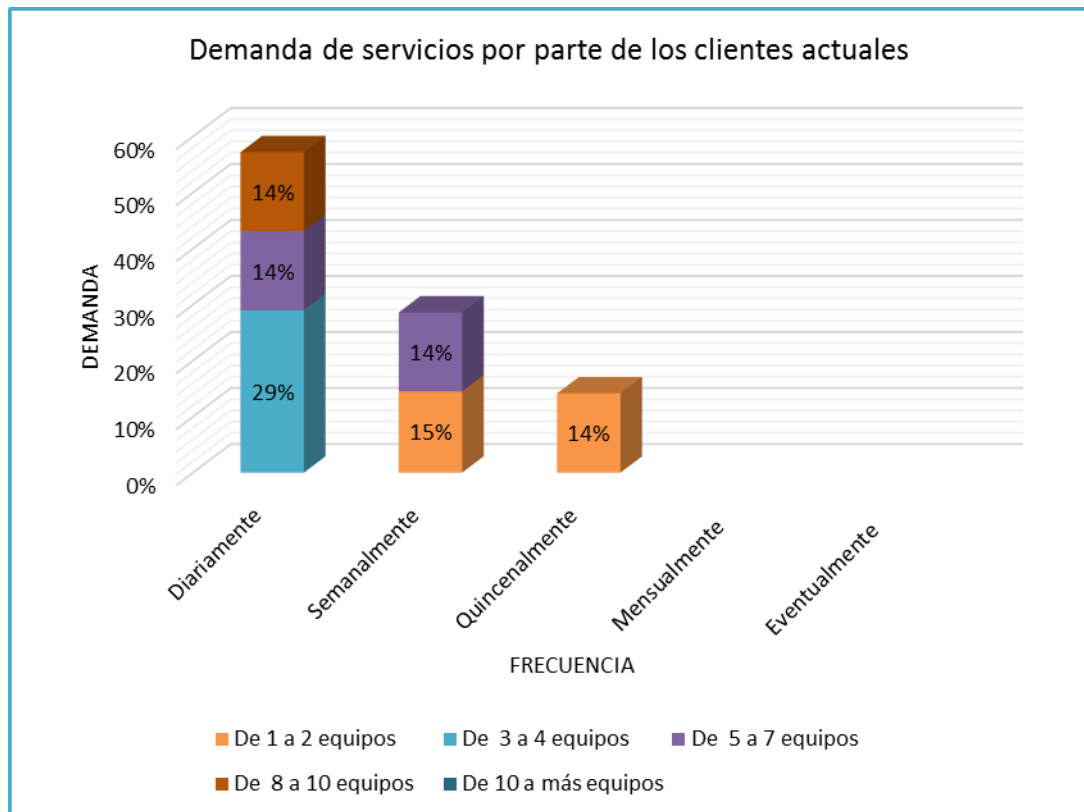
**Objetivo:** Determinaren qué cantidades (según número de equipos) demandan los servicios de la empresa los clientes actuales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 2 equipos	2	29%
De 3 a 4 equipos	2	29%
De 5 a 7 equipos	2	29%
De 8 a 10 equipos	1	14%
De 10 a más equipos	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

La demanda de servicios de la empresa por parte de los clientes actuales puede observarse que es muy variada en cuanto a números de equipo se refiere. No obstante a efecto de hacer más ilustrativa la información otorgada por los clientes y se ha elaborado el siguiente gráfico cruzando datos tanto de la pregunta cuatro como de la cinco a efectos de determinar de manera más precisa la demanda de los clientes actuales en cuanto a frecuencia y número de equipos:

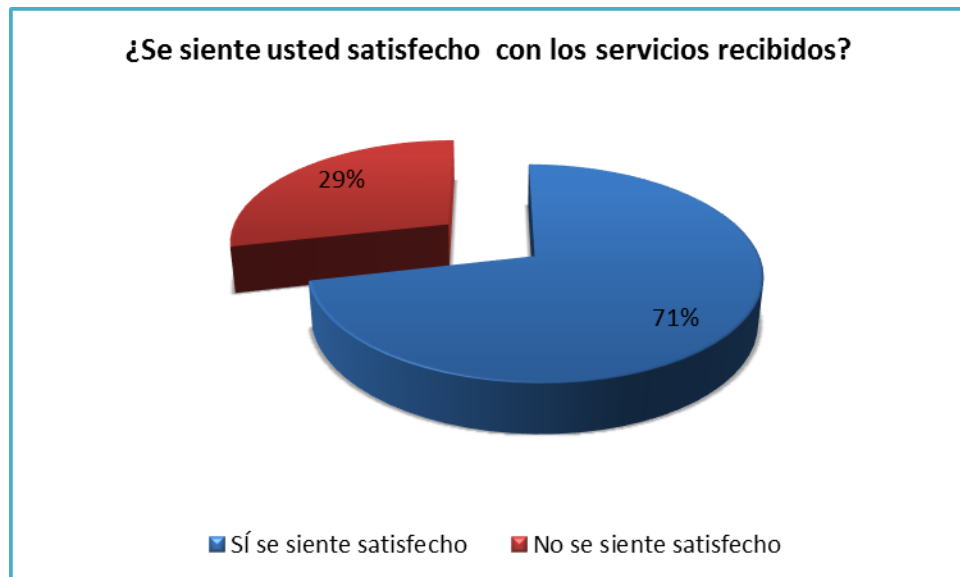


Como puede constatarse en el gráfico de la pregunta No 4, cerca del 60% de los clientes actuales demandan servicios diariamente, en cantidades variables en un rango de 3 a 10 equipos por cliente, lo que podría llegar a significar que la empresa tiene una rotación diaria de al menos 40 equipos, pues cuentan con una capacidad actual de 70 equipos en uso, mientras que 20 tienen una rotación semanal y el resto lo hacen quincenalmente.

**Pregunta N° 6: ¿Se siente usted satisfecho con los servicios recibidos?**

**Objetivo:** Determinar si los clientes actuales de la empresa se sienten satisfechos con los servicios que les presta la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí se siente satisfecho	5	71%
No se siente satisfecho	2	29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



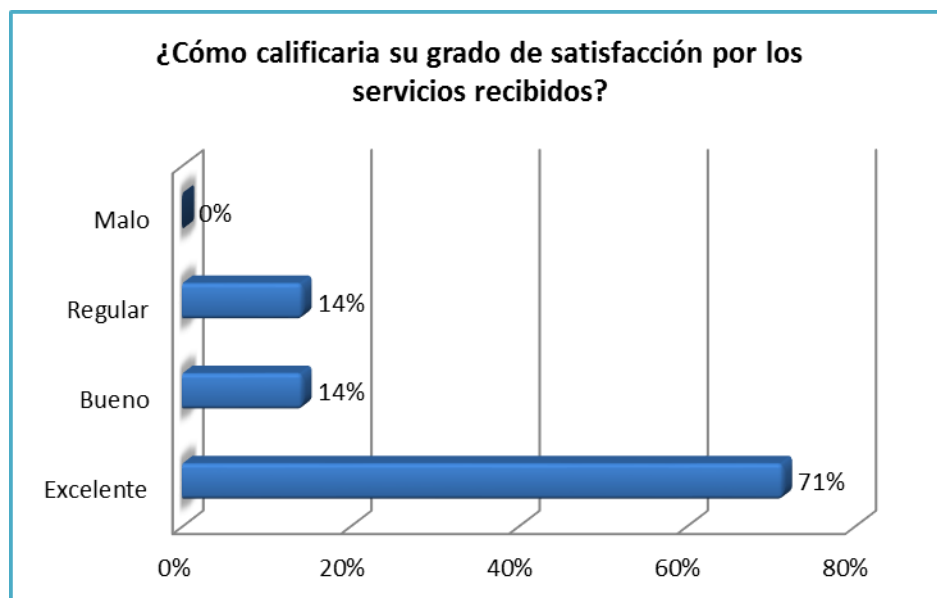
**Análisis e interpretación:**

En el gráfico anterior podemos observar que más de la mitad de los clientes actuales se sienten satisfechos con los servicios recibidos de la empresa, sin embargo una pequeña parte se siente insatisfecha, dándonos a conocer una problemática en el área de servicios lo cual debería incentivar una revisión de los procesos que se siguen en cuanto a los tiempos, las cantidades o los requisitos específicos que requiere el servicios.

**Pregunta N° 7: ¿Cómo calificaría su grado de satisfacción por los servicios recibidos?**

**Objetivo:** Conocer el grado de satisfacción que el actual comprador tiene a la hora de recibir los servicios de transportes por parte de la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	71%
Bueno	1	14%
Regular	1	14%
Malo	0	0%
Total	7	100%



**Análisis e interpretación:**

Como se observó en la pregunta número 6, 3 de cada 10 clientes actuales manifiestan no sentirse satisfechos por los servicios recibidos, sin embargo 7 de cada 10 consideran que los servicios que prestan la empresa son excelentes mientras que el resto los considera como buenos y regulares, lo que podría incentivar como se dijo anteriormente a realizar revisiones en los procesos en lo referente a tiempos y condiciones en particular.

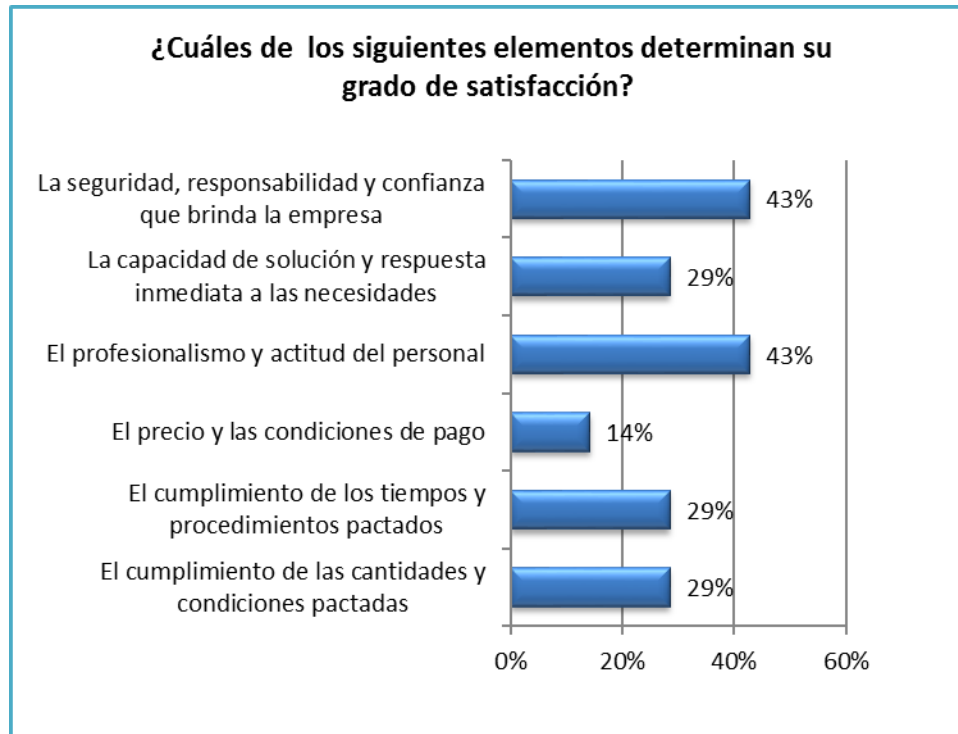
**Pregunta N° 8: ¿Cuáles de los siguientes elementos determinan su grado de satisfacción?**

**Objetivo:** Determinar cuáles elementos dentro de la empresa son de mayor importancia para considerar el grado de satisfacción del cliente actual a la hora de adquirir un servicio.

**a. Según alternativa:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El cumplimiento de las cantidades y condiciones pactadas	2	29%
El cumplimiento de los tiempos y procedimientos pactados	2	29%
El precio y las condiciones de pago	1	14%
El profesionalismo y actitud del personal	3	43%
La capacidad de solución y respuesta inmediata a las necesidades	2	29%
La seguridad, responsabilidad y confianza que brinda la empresa	3	43%

n = 7





**Análisis e interpretación:**

En el gráfico anterior podemos observar que la calificación que los clientes actuales otorgan a la empresa está determinada en primer lugar por la seguridad, responsabilidad y confianza que brinda la empresa, el profesionalismo y actitud del personal; así mismo, aunque en menores proporciones, también son importantes el cumplimiento de las cantidades y condiciones pactadas, el cumplimiento de los tiempos y procedimientos pactados y la capacidad de solución y respuesta inmediata a las necesidades.

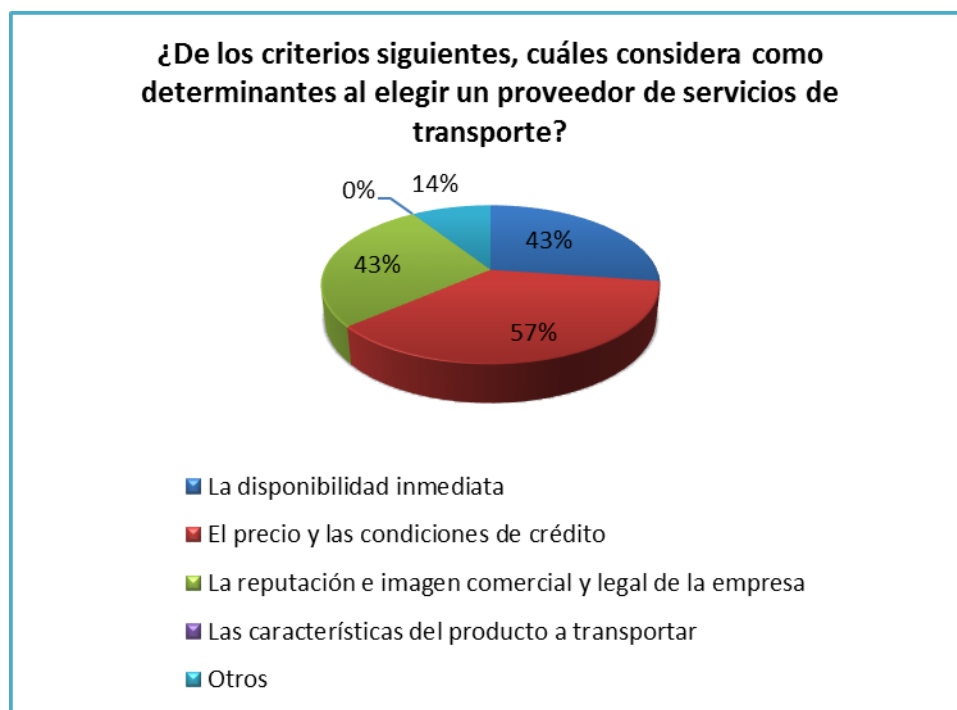
Un aspecto particular que llama la atención es el hecho de que de cada 10 clientes 1 considera que el precio y las condiciones de crédito determinan su grado de satisfacción.

**Pregunta N° 9: ¿De los criterios siguientes, cuáles considera como determinantes al elegir un proveedor de servicios de transporte?**

**Objetivo:** Conocer las determinantes o los criterios que el cliente actual toma en cuenta al elegir un proveedor de servicios de transporte.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La disponibilidad inmediata	3	43%
El precio y las condiciones de crédito	4	57%
La reputación e imagen comercial y legal de la empresa	3	43%
Las características del producto a transportar	0	0%
Otros	1	14%

n = 7



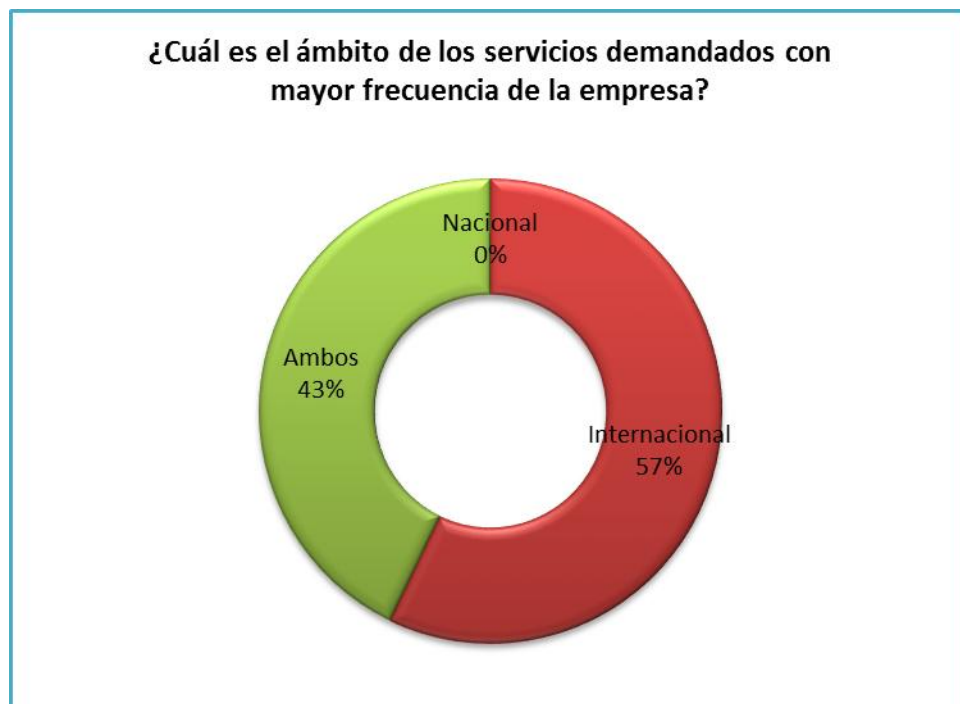
**Análisis e interpretación:**

En el resultado anterior se puede observar los criterios más importantes que los clientes actuales toman en cuenta al elegir un proveedor de servicios de transporte de carga; en primer lugar se observa que una determinante muy importante es el precio y las condiciones de crédito que el proveedor puede ofrecer a su cliente, que van de la mano con la disponibilidad inmediata y la reputación e imagen comercial y legal de la empresa con un 43% para cada una, lo cual es considerado de mucha importancia para la empresa porque por medio de estos criterios se pueden determinar nuevas estrategias a efectos de incrementar sus ventas.

**Pregunta N° 10: ¿Cuál es el ámbito de los servicios demandados con mayor frecuencia de la empresa?**

**Objetivo:** Determinar el ámbito que los clientes actuales demandan con mayor frecuencia en la empresa para conocer en que área transportan mas sus productos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nacional	0	0%
Internacional	4	57%
Ambos	3	43%
Total	7	100%



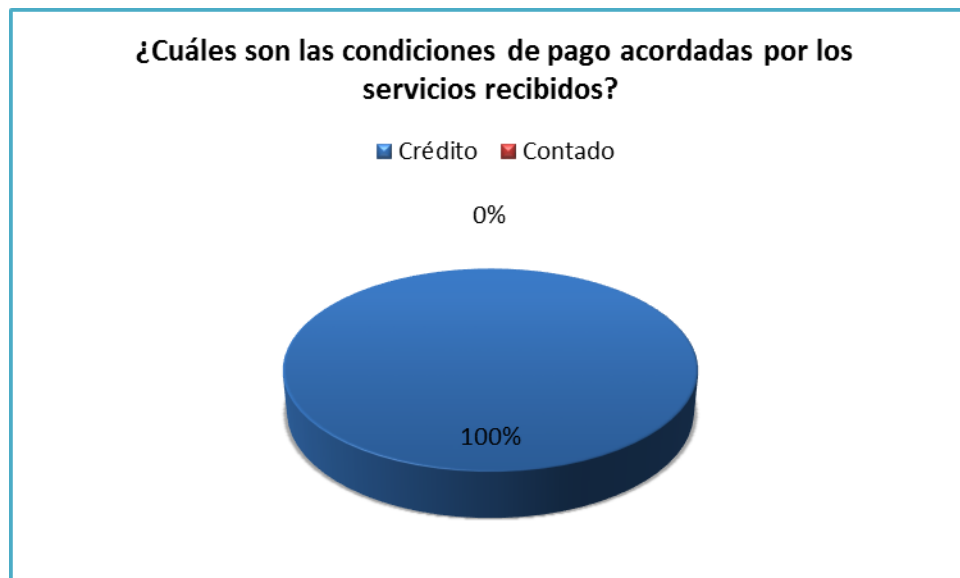
**Análisis e interpretación:**

Más de la mitad de los clientes manifiestan demandar servicios de ámbito internacional mientras que sólo 4 de cada 10 demandan servicios tanto de ámbito nacional como internacional.

**Pregunta N° 11: ¿Cuáles son las condiciones de pago acordadas por los servicios recibidos?**

**Objetivo:** Determinar las condiciones de pago que los compradores actuales adquieren con la empresa Transportes Ricardo Ballesteros.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crédito	7	100%
Contado	0	0%
Total	7	100%



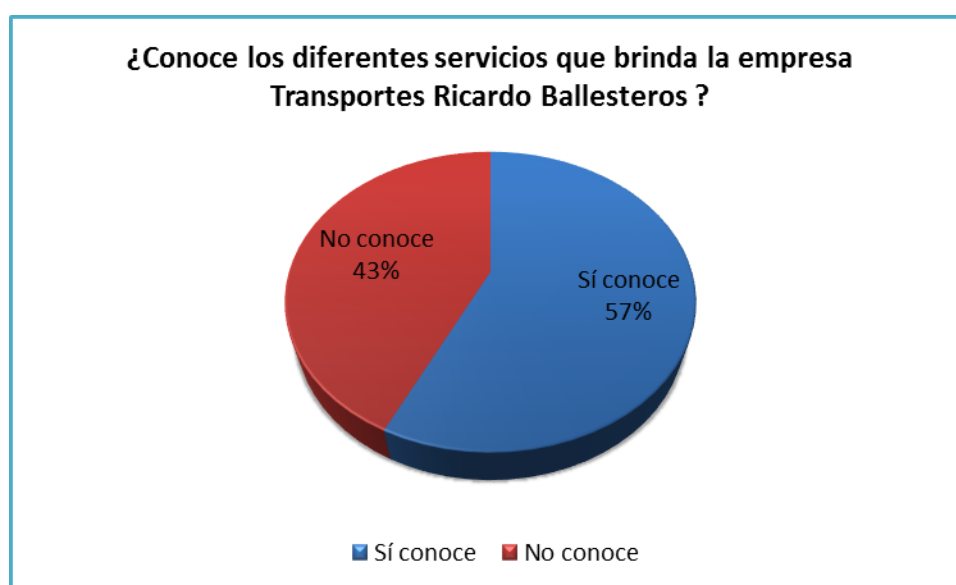
**Análisis e interpretación:**

En el gráfico anterior se observa que los servicios adquiridos por los clientes actuales por parte de la empresa son 100% al crédito.

**Pregunta N° 12: ¿Conoce los diferentes servicios que brinda la empresa Transportes Ricardo Ballesteros?**

**Objetivo:** Determinar si los clientes actuales conocen los diferentes servicios que ofrece la empresa para incidir en sus ventas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí conoce	4	57%
No conoce	3	43%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



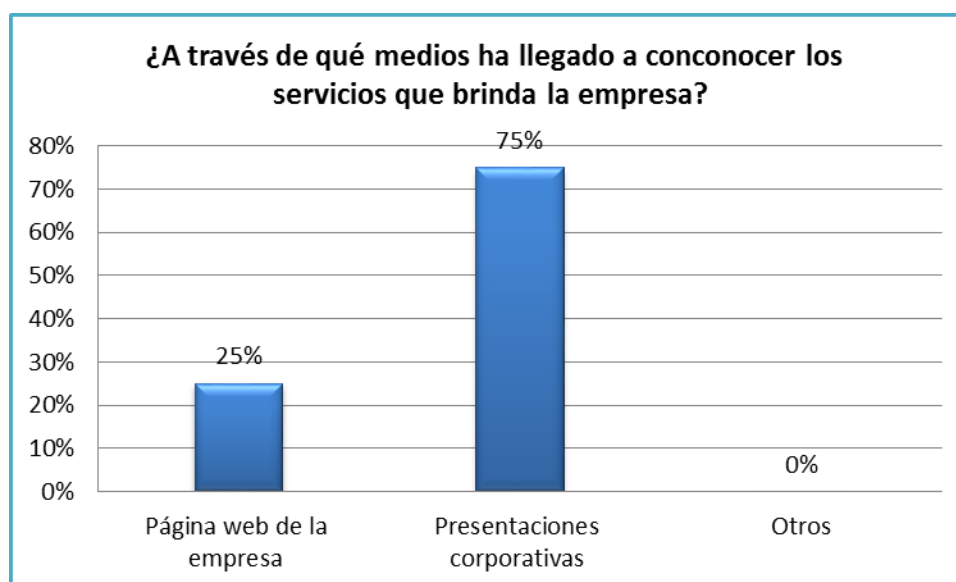
**Análisis e interpretación:**

En términos de diferenciación, puede observarse que a pesar que más del 50% de los clientes conoce de los servicios de la empresa, cerca la mitad de los clientes actuales no conocen los diferentes servicios que presta la empresa, lo que puede estar en primer lugar relacionado a cuestiones de publicidad o promoción como también a la posición que estos le otorgan a la empresa la cual no les permite tener relaciones más abiertas hacia la empresa.

**Pregunta N° 13: ¿Si su respuesta anterior fue positiva, a través de qué medios a llegado a conocerlos?**

**Objetivo:** Conocer que medios de publicidad posee la empresa para dar a conocer sus servicios a los clientes actuales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Página web de la empresa	1	25%
Presentaciones corporativas	3	75%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

Como se mencionó en la pregunta anterior solo el 57% de los clientes manifestaron el conocer los diferentes servicios de la empresa, lo que equivale a decir que de 6 de cada 10 conocen esos servicios, y que de estos 6 solo 2 han llegado a conocerlos a través de la página web de la empresa, lo que se considera una muy grande deficiencia aun considerando el acceso masivo a internet como también a la estructura y diseño que la página podría llegar a tener; cabe destacar que las presentaciones corporativas han tenido un efecto positivo en cuanto a comunicación lo que podría utilizarse como una buena estrategia a efectos de incrementar el nivel de diferenciación como posicionamiento.

**Pregunta N° 14: ¿Cómo percibe el Servicio de Atención al Cliente de la empresa?**

**Objetivo:** Saber si dentro de la empresa se percibe el buen servicio de atención al cliente por parte del comprador actual y saber cuál es el grado de satisfacción.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	71%
Bueno	1	14%
Regular	1	14%
Malo	0	0%
Total	7	100%



**Análisis e interpretación:**

El servicio de atención al cliente de la empresa es considerada como excelente por más de la mitad de los clientes, mientras que solo una minoría lo considera como bueno y regular, por lo que habría que revisar parte del proceso a efectos de determinar las deficiencias que podrían haber en él.

**Pregunta N° 15: ¿Conoce los números telefónicos de la empresa y los del personal del área de interés correspondiente?**

**Objetivo:** Observar si los clientes actuales saben los números telefónicos de la empresa directamente a la hora de contratar un servicio de transporte y conocer si saben a qué personal idóneo dirigirse.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	86%
No	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

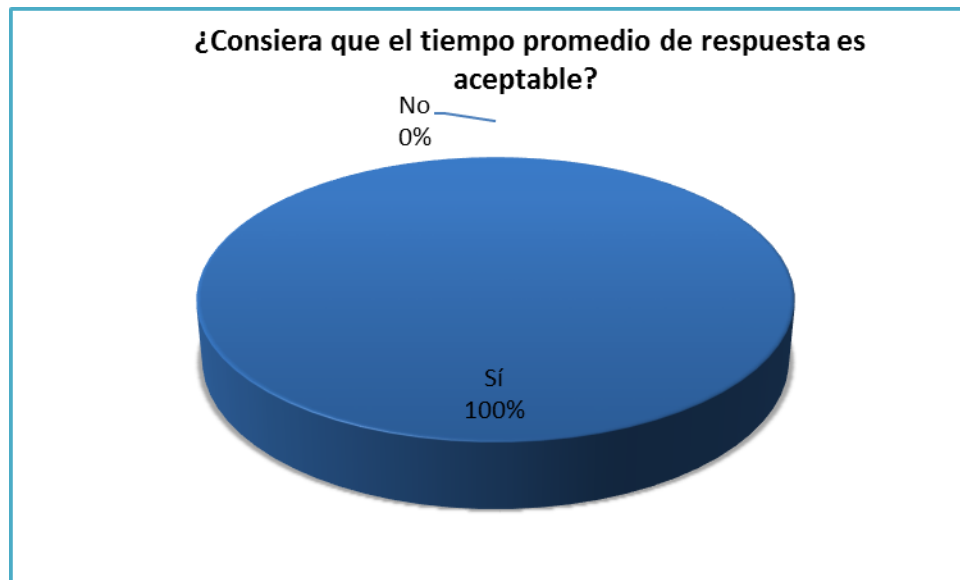
Los clientes manifiestan tener un muy buen conocimiento de los números telefónicos de la empresa, como los del personal de área correspondiente, mientras que el 14% desconoce de estos números telefónicos o no sabe a qué área recurrir.



**Pregunta N° 16: ¿Si su respuesta anterior fue positiva, considera que el tiempo promedio de respuesta es aceptable?**

**Objetivo:** Determinar si el tiempo de espera o respuesta es aceptable o no para el cliente actual de la empresa al momento de contratar un servicio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

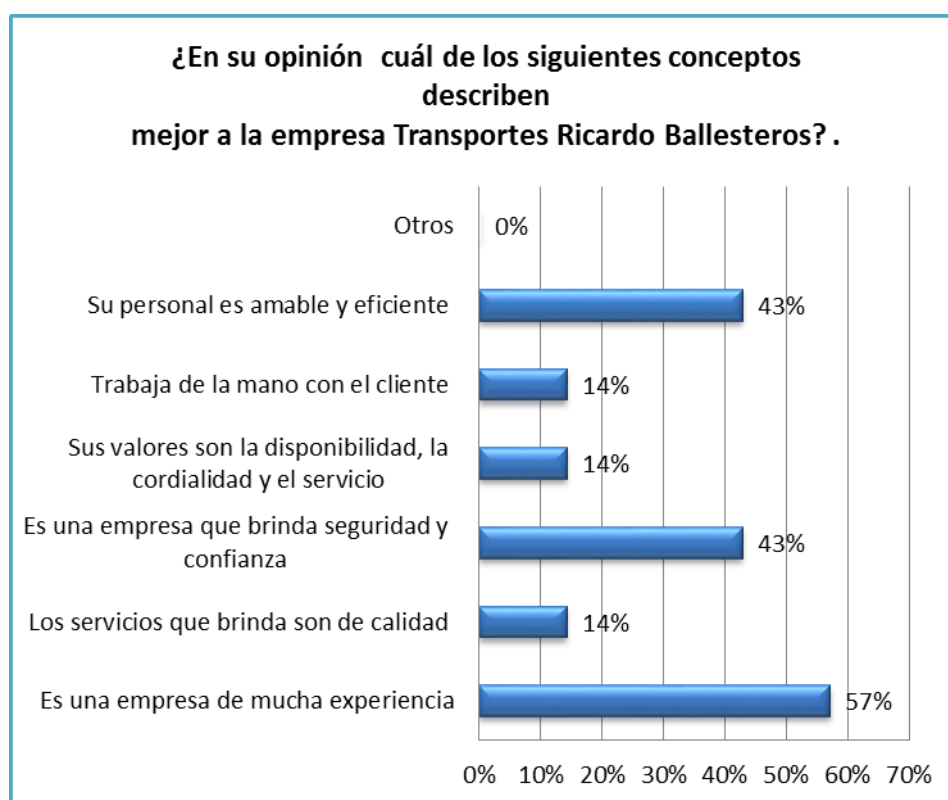
Se observa que el promedio de aceptación del tiempo de respuesta a la llamada telefónica por parte de los clientes es aceptable.

**Pregunta N° 17: ¿En su opinión cuál de los siguientes conceptos describen mejor a la empresa Transportes Ricardo Ballesteros?**

**Objetivo:** Conocer como los clientes actuales opinan de la empresa y como los conceptos que se detallan describen mejor a la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es una empresa de mucha experiencia	4	57%
Los servicios que brinda son de calidad	1	14%
Es una empresa que brinda seguridad y confianza	3	43%
Sus valores son la disponibilidad, la cordialidad y el servicio	1	14%
Trabaja de la mano con el cliente	1	14%
Su personal es amable y eficiente	3	43%
Otros	0	0%

n = 7



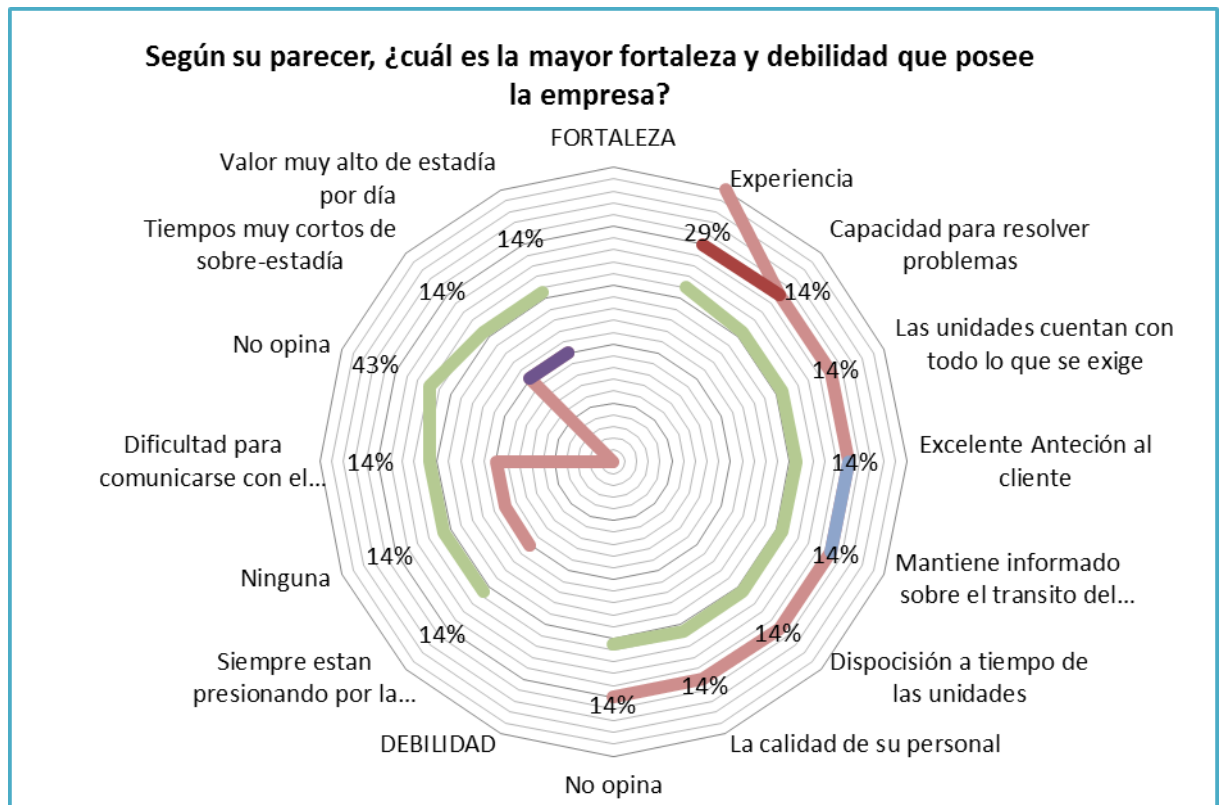
**Análisis e interpretación:**

Se observa que la experiencia cuenta mucho por el tiempo de existencia que tiene la empresa, así como la experiencia, seguridad y confianza que brinda, como la amabilidad y la eficiencia del personal.

**Pregunta N° 18: Según su parecer, ¿cuál es la mayor fortaleza y debilidad que posee la empresa?**

**Objetivo:** Determinar la fortaleza y la debilidad con la que cuenta la empresa Transportes Ricardo Ballesteros ante los ojos de los clientes actuales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>FORTALEZA</b>		
Experiencia	2	29%
Capacidad para resolver problemas	1	14%
Las unidades cuentan con todo lo que se exige	1	14%
Excelente Atención al cliente	1	14%
Mantiene informado sobre el transito del equipo	1	14%
Disposición a tiempo de las unidades	1	14%
La calidad de su personal	1	14%
No opina	1	14%
<b>DEBILIDAD</b>		
Siempre están presionando por la liberación	1	14%
Ninguna	1	14%
Dificultad para comunicarse con el piloto cuando se necesita	1	14%
No opina	3	43%
Tiempos muy cortos de sobre-estadía	1	14%
Valor muy alto de estadía por día	1	14%



**Análisis e interpretación:**

Es importante tomar en cuenta que la principal fortaleza que los clientes perciben de la empresa es la experiencia sin embargo consideran también la capacidad que tiene la empresa para resolver problemas, el cumplimiento de las exigencias por parte de los clientes la excelente atención al cliente la disposición tanto de sus unidades como de la información de las mismas y la calidad de su personal.

En cuanto a las debilidades más de la mitad de los clientes consideran que no tienen debilidades o prefieren no opinar, sin embargo quienes las consideran mencionan que las debilidades son los tiempos muy cortos de sobre-estadía como el costo por día de la misma; las dificultades que se generan para comunicarse con sus pilotos y el estar siempre presionando por la liberación de los equipos.

**ANEXO 7**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A**

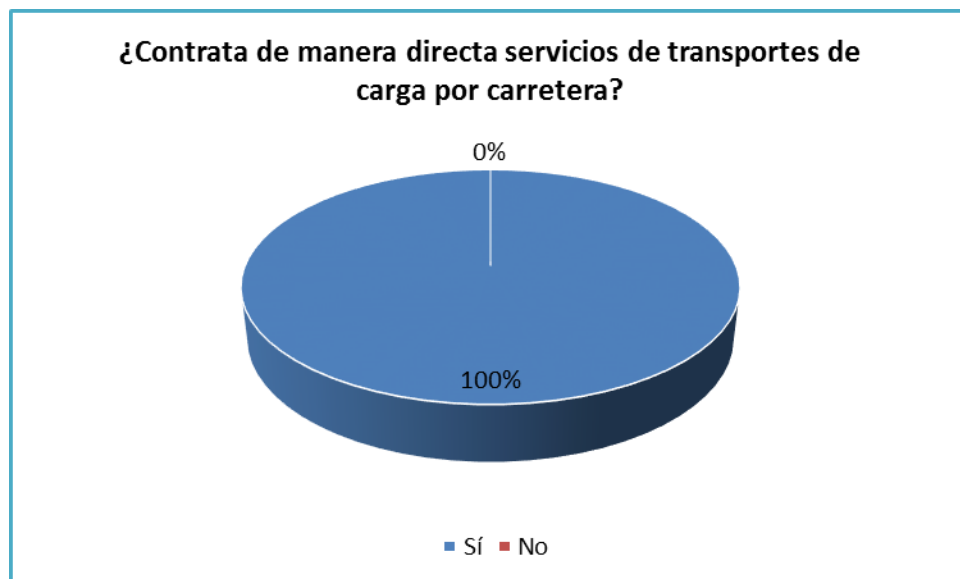
**CLIENTES POTENCIALES**

**TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES POTENCIALES DE LA EMPRESA “TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.” UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.**

**Pregunta Nº 1: ¿Contrata de manera directa servicios de transportes de carga por carretera?**

**Objetivo:** Conocer si el cliente potencial contrata de manera directa servicios de transporte de carga por carretera o si hace uso de la tercerización.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



**Análisis e interpretación:**

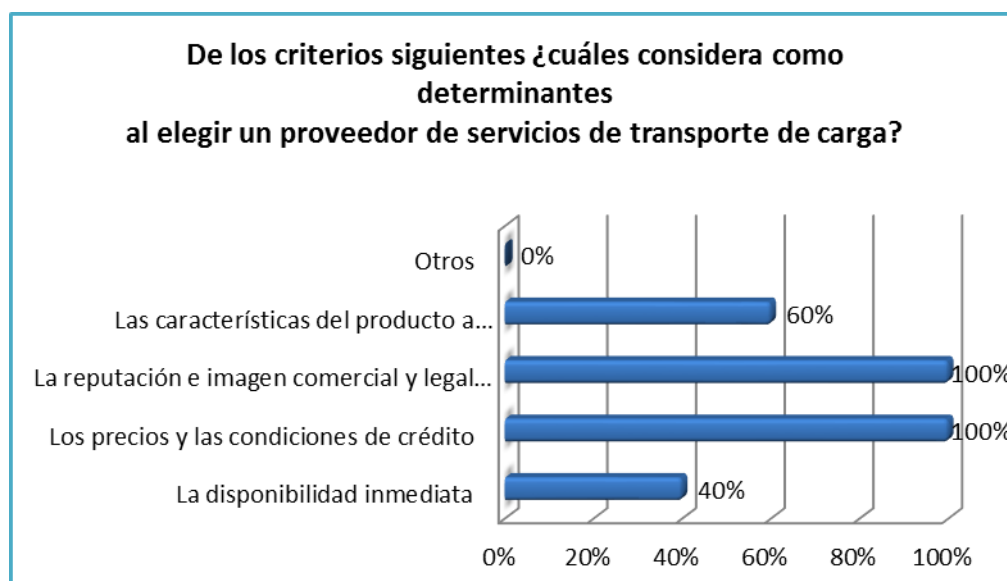
El total de los clientes potenciales que conformaron la muestra de la presente investigación contratan de manera directa servicios de transporte de carga terrestre por carretera, descartando cualquier tipo de intermediación o tercerización para la contratación de servicios.

**Pregunta N° 2: De los criterios siguientes ¿cuáles considera como determinantes al elegir un proveedor de servicios de transporte de carga?**

**Objetivo:** Determinar qué aspectos son los más importantes para el cliente potencial a la hora de elegir un proveedor de servicios de transporte de carga.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La disponibilidad inmediata	2	40%
Los precios y las condiciones de crédito	5	100%
La reputación e imagen comercial y legal de la empresa	5	100%
Las características del producto a transportar	3	60%
Otros	0	0%

n = 5



**Análisis e interpretación:**

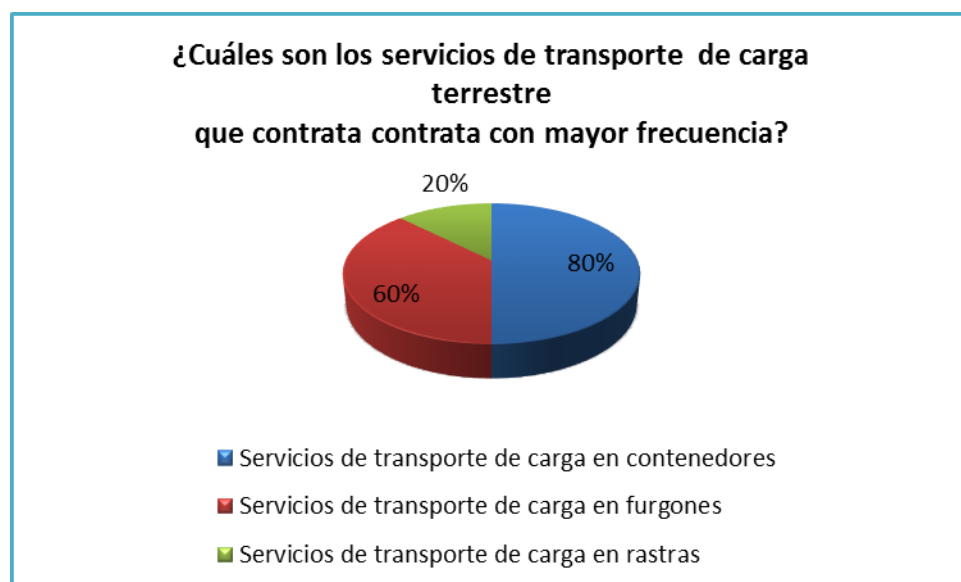
La reputación, la imagen comercial y legal de la empresa, así como el precio y las condiciones de crédito son aspectos determinantes para la contratación de servicios de transporte de carga terrestre por parte de los clientes potenciales, pues la seguridad de la carga como el tránsito legal de la misma son de gran importancia para los clientes finales así como los costos que este servicio implica porque son trasladados a los precios de los productos transportados; sin embargo también son importantes las condiciones del producto a transportar lo cual puede requerir de requisitos legales así como condiciones técnicas especiales y disponibilidad inmediata de los equipos por parte de proveedor de servicios debido a que el tiempo también es un generador de costos en este rubro.

**Pregunta N° 3: ¿Cuáles son los servicios de transporte de carga terrestre que contrata con mayor frecuencia?**

**Objetivo:** Investigar qué servicios de transporte de carga terrestre contratan con mayor frecuencia los clientes potenciales para el traslado de sus productos o actividades.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicios de transporte de carga en contenedores	4	80%
Servicios de transporte de carga en furgones	3	60%
Servicios de transporte de carga en rastras	1	20%

n = 5



**Análisis e interpretación:**

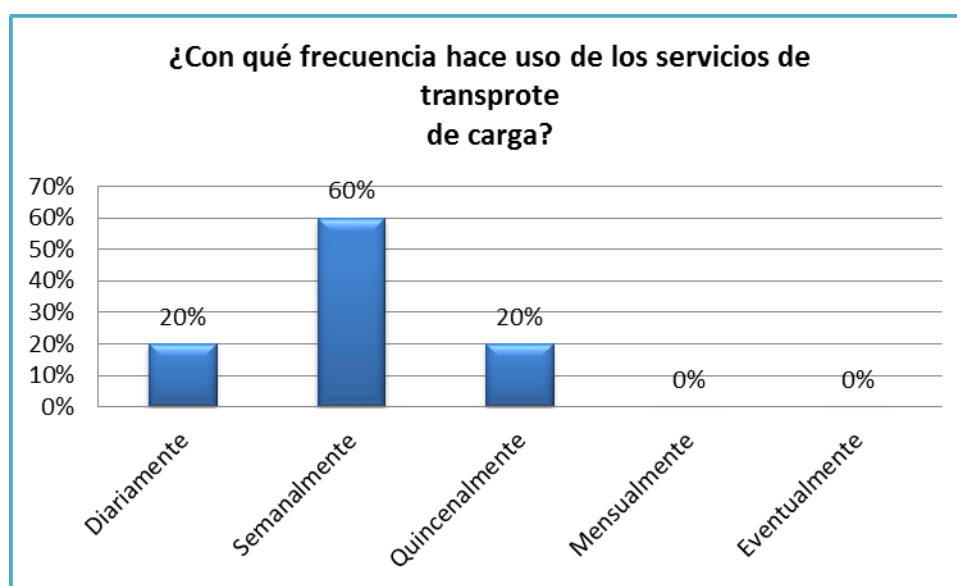
Los servicios de mayor contratación por los clientes potenciales son los de transporte de carga en contenedores en relación con otras modalidades como lo son el transporte en furgones o rastras lo que se debe a que por lo general las mercancías transportadas tienen un origen o destino fuera de las fronteras de la región viajando grandes distancias a través de la combinación de distintos medios de transporte; por otra parte aunque en casi similar medida otros clientes contratan servicios de transporte en furgones los cuales sólo se transportan por la vía terrestre y en menores distancias por lo general sólo dentro de la región; la contratación de transporte en rastra se observa que es mínima porque depende por lo general de los tipos de producto a transportar los cuales suelen ser de gran peso o estacionales.



**Pregunta N° 4: ¿Con qué frecuencia hace uso de los servicios de transporte de carga?**

**Objetivo:** Determinar la frecuencia con la que los compradores potenciales demandan servicios de transporte de carga por carretera de sus proveedores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	1	20%
Semanalmente	3	60%
Quincenalmente	1	20%
Mensualmente	0	0%
Eventualmente	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



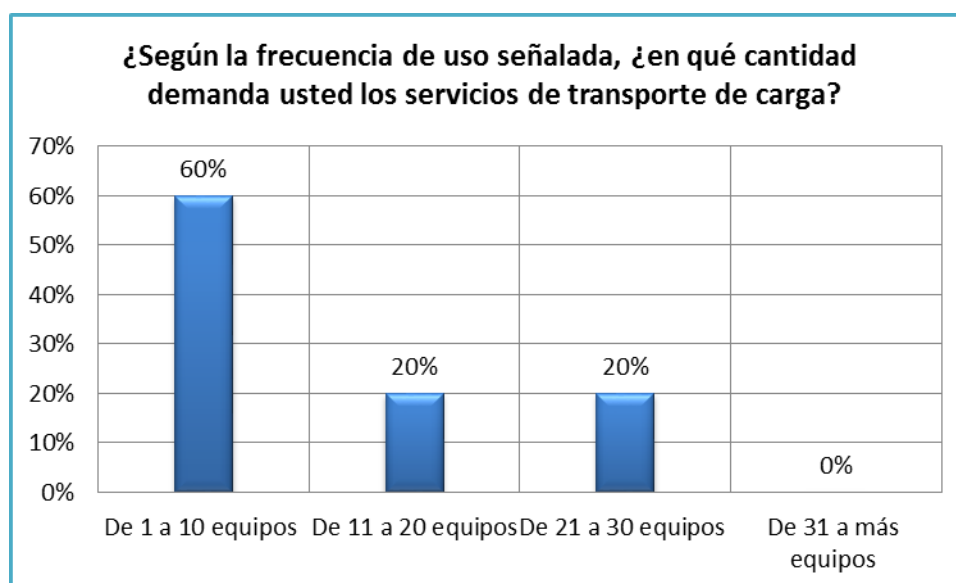
**Análisis e interpretación:**

Más de la mitad de los clientes potenciales demandan servicios de transporte de carga terrestre semanalmente, mientras que el resto demanda servicios tanto semanal como quincenalmente; lo anterior por lo general es en función de las distancias y las rutas específicas así como el volumen de productos a transportar.

**Pregunta N° 5: Según la frecuencia de uso señalada, ¿en qué cantidad demanda usted los servicios de transporte de carga?**

**Objetivo:** Conocer la demanda de equipos necesarios para la prestación de servicios de transporte de carga terrestre a los clientes potenciales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 10 equipos	3	60%
De 11 a 20 equipos	1	20%
De 21 a 30 equipos	1	20%
De 31 a más equipos	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

La mayor demanda de equipos de transporte de carga terrestre por parte de los clientes potenciales oscila entre 1 y 10 equipos mientras que menos de la mitad tienen una demanda superior a esa cantidad.

**Pregunta N° 6: ¿Cuál es el ámbito de los servicios contratados?**

**Objetivo:** Identificar cual es el ámbito de los servicios contratados por parte de los clientes potenciales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nacional	0	0%
Internacional	2	40%
Ambos	3	60%
Total	5	100%



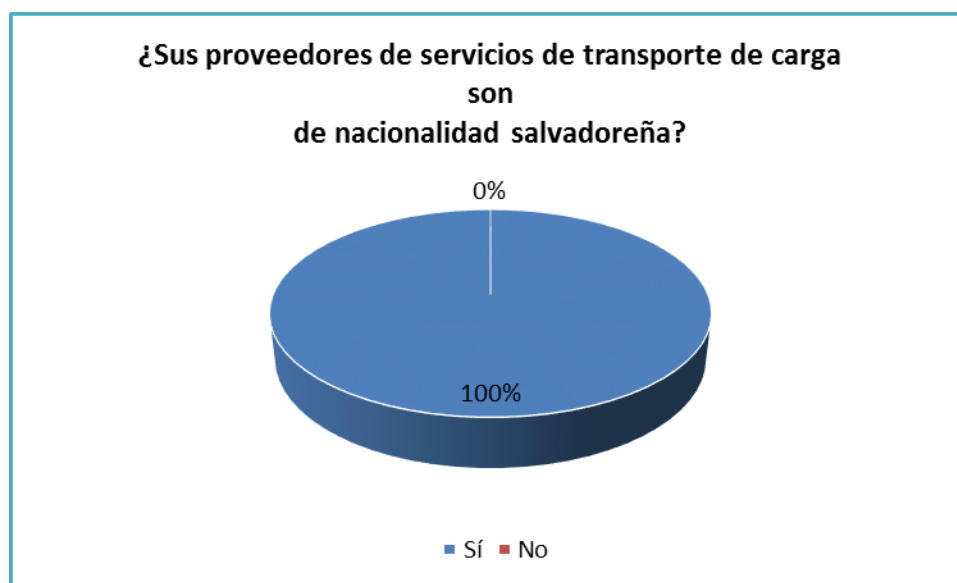
**Análisis e interpretación:**

La demanda de servicios de transporte por parte de los clientes potenciales es de ámbito tanto nacional como internacional, sin embargo cerca de la mitad de los clientes potenciales manifiesta que demanda servicios de ámbito internacional y ninguno tiene como preferencia exclusiva la demanda de servicios locales.

**Pregunta N° 7: ¿Sus proveedores de servicios de transporte de carga son de nacionalidad salvadoreña?**

**Objetivo:** Conocer la nacionalidad de los proveedores de servicios de transporte de carga que contratan con mayor frecuencia los clientes potenciales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	5	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



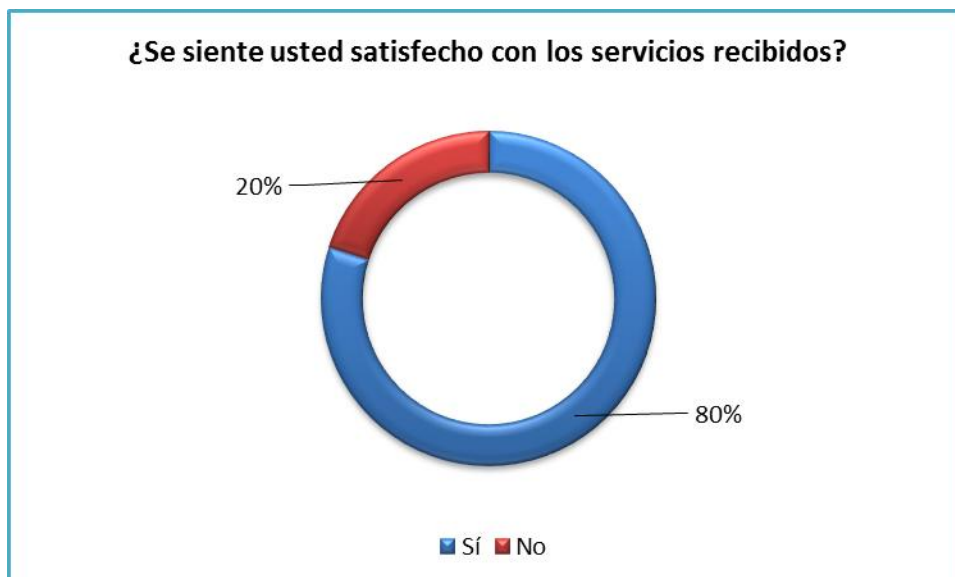
**Análisis e interpretación:**

El 100% de los clientes potenciales tiene proveedores de servicios de transporte de nacionalidad salvadoreña, lo que indica que existe una gran competencia por parte de las empresas de transporte en el país.

**Pregunta N° 8: ¿Se siente usted satisfecho con los servicios recibidos?**

**Objetivo:** Conocer si los compradores se sienten satisfechos con los servicios que les brindan sus proveedores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	4	80%
No	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

El grado de satisfacción por parte de los clientes potenciales con sus proveedores actuales de servicio de transporte es bastante considerable pues podría decirse que de cada 10 clientes potenciales sólo 2 no se encuentran satisfechos con sus proveedores de servicios lo que tiende a incrementar la competencia entre proveedores de servicios de transporte y a establecer barreras de ingreso hacia nuevos clientes.

**Pregunta N° 9: ¿Cómo calificaría el grado de satisfacción por los servicios recibidos?**

**Objetivo:** Investigar el grado de satisfacción que los compradores potenciales tienen con sus proveedores por los servicios de transporte de carga recibidos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	60%
Regular	2	40%
Malo	0	0%
Total	5	100%



**Análisis e interpretación:**

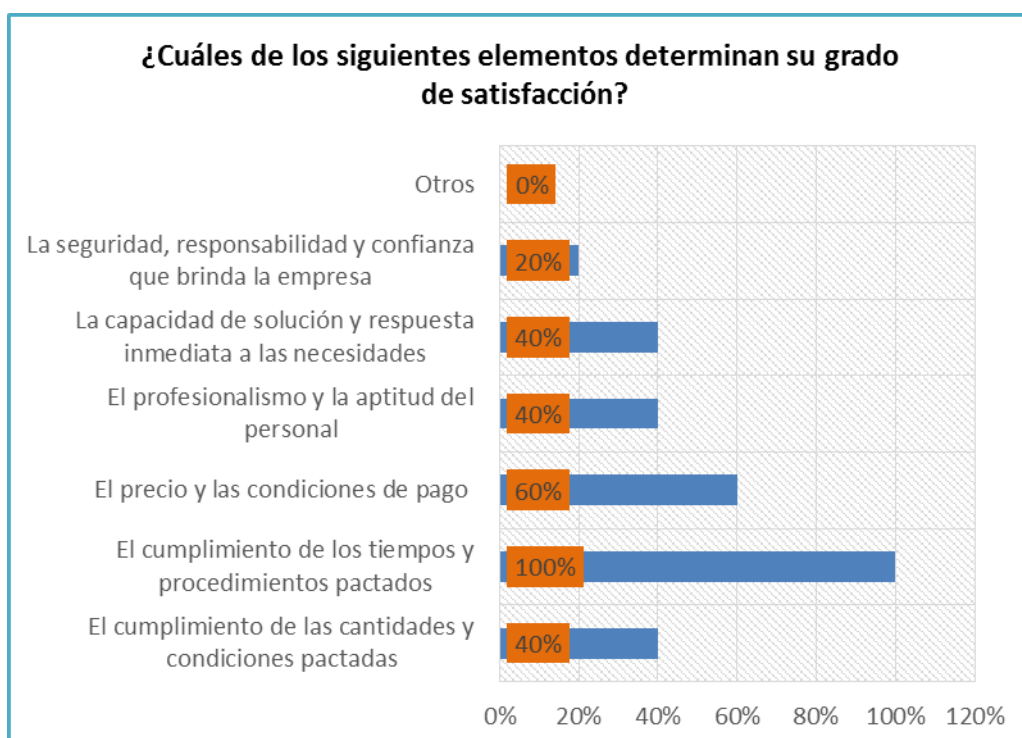
Como se observó en la pregunta anterior, el grado de satisfacción con los servicios recibidos es alto lo cual lo confirman más de la mitad de los clientes potenciales al considerarlos como excelentes mientras que el resto, por otra parte los considera como aceptables o regulares.

**Pregunta N° 10: ¿Cuáles de los siguientes elementos determinan su grado de satisfacción?**

**Objetivo:** Investigar qué elementos determinan el grado de satisfacción de los clientes potenciales por los servicios de transporte recibido de sus proveedores actuales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El cumplimiento de las cantidades y condiciones pactadas	2	40%
El cumplimiento de los tiempos y procedimientos pactados	5	100%
El precio y las condiciones de pago	3	60%
El profesionalismo y la aptitud del personal	2	40%
La capacidad de solución y respuesta inmediata a las necesidades	2	40%
La seguridad, responsabilidad y confianza que brinda la empresa	1	20%
Otros	0	0%

n = 5



**Análisis e interpretación:**

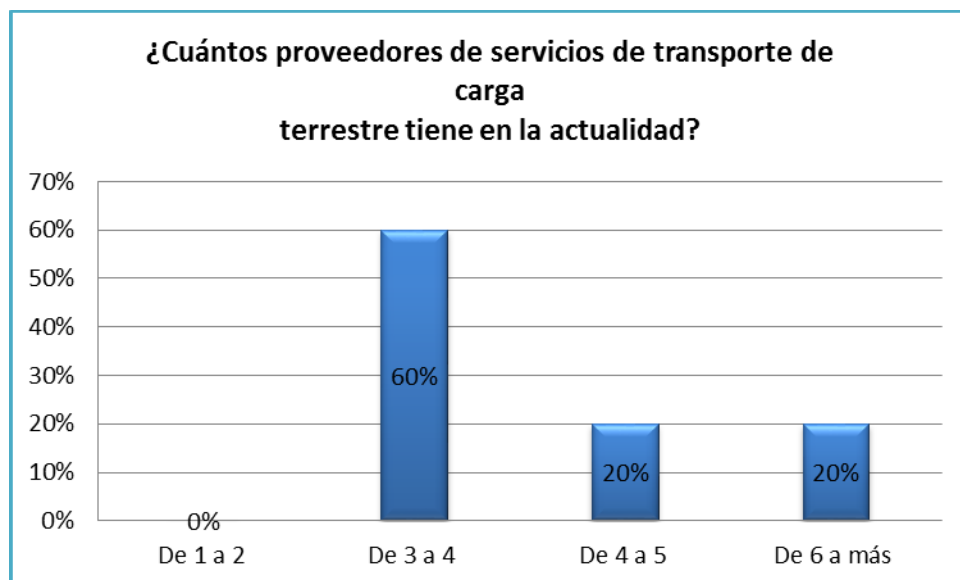
El grado de satisfacción que tienen los clientes potenciales con sus proveedores actuales de servicios de transporte está determinado en primer lugar por el cumplimiento de tiempos y procedimientos pactados pues como ya se sabe el tiempo es un generador de costos en este rubro, así también el cumplimiento de procedimientos pactados; por otra parte aunque en menor proporción a lo anterior también el precio y las condiciones de crédito son determinantes para establecer los niveles de satisfacción descritos sin menospreciar también las actitudes del personal, las capacidad de respuesta inmediata y el respeto por las cantidades y condiciones pactadas sin perder de vista también la seguridad y confianza que otorgan sus proveedores.



**Pregunta N° 11: ¿Cuántos proveedores de servicios de transporte de carga terrestre tienen en la actualidad?**

**Objetivo:** Conocer la cantidad de proveedores que poseen los clientes potenciales en la actualidad.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 2	0	0%
De 3 a 4	3	60%
De 4 a 5	1	20%
De 6 a más	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

Como ha venido mencionándose anteriormente la alta competencia en el sector de transporte de carga se pone de manifiesto nuevamente debido a que los clientes potenciales no cuentan con un proveedor exclusivo de servicios de transporte y puede observarse en la gráfica que más de la mitad cuenta con al menos 3 proveedores mientras que el resto tiene inclusive más de 6 transportistas a su disposición.

**Pregunta N° 12: ¿Quiénes son sus principales proveedores de servicios de transporte de carga terrestre?**

**Objetivo:** Investigar quiénes son los principales proveedores actuales de servicio de transporte de carga terrestre que tienen los clientes potenciales.

**Análisis e interpretación:**

El objetivo de esta pregunta fue conocer los principales nombres de los proveedores que los clientes potenciales tienen en la actualidad, es por eso que no se presenta en este caso gráfico ni tabla que lo analice.

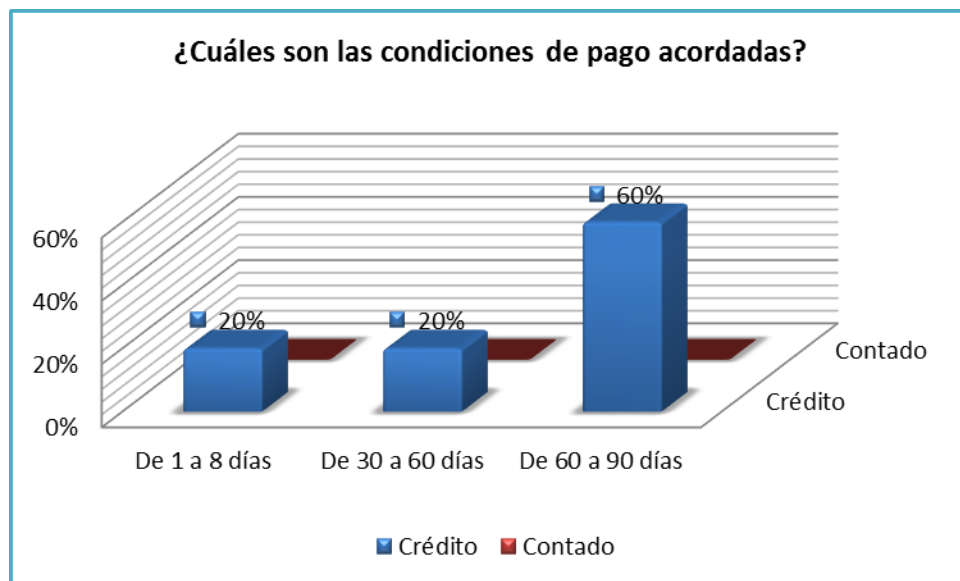
Ante esta interrogante el 80% de los clientes potenciales respondieron a la misma destacando entre sus proveedores de servicios a las siguientes empresas de transporte:

- Grupo Logístico S.A de C.V
- Trades Networks
- Comisa S.A. de C.V.
- Transportes Logísticos Integrados
- Zim Container
- Transportes Mendoza
- Transportes ASTIC
- Comca Internacional
- All green international

### Pregunta N° 13: ¿Cuáles son las condiciones de pago acordadas?

**Objetivo:** Determinar las condiciones de pago acordadas por los clientes potenciales con sus actuales proveedores de servicios de transporte de carga así como los días de crédito.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crédito	5	100%
Contado	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>CRÉDITO</b>		
De 1 a 8 días	1	20%
De 30 a 60 días	1	20%
De 60 a 90 días	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



### Análisis e interpretación:

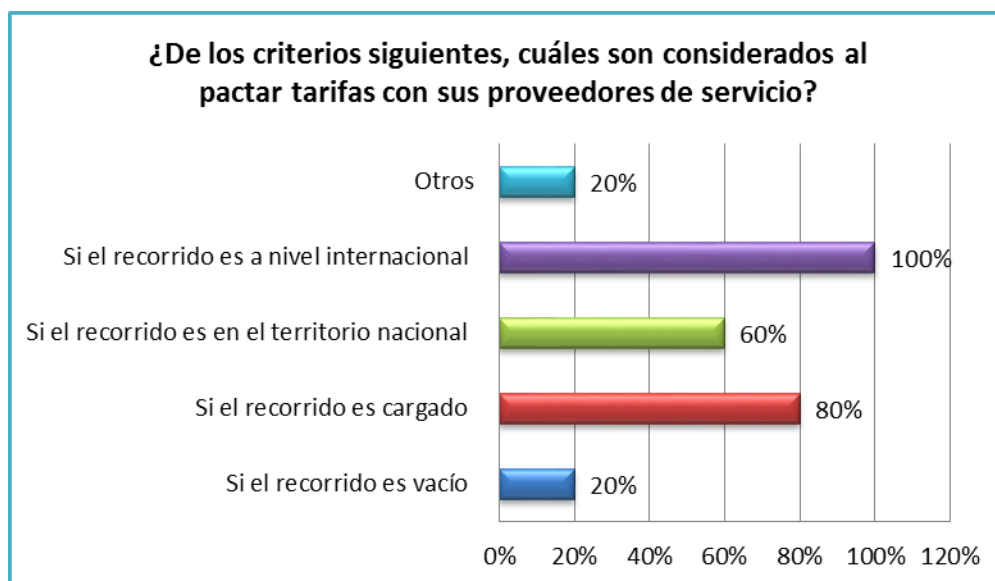
Las condiciones de pago acordadas entre los clientes actuales con sus proveedores actuales son 100% al crédito con plazos que oscilan entre 1 y 90 días de los cuales un 80% tiene crédito superior a 30; sin embargo también se observa que más de la mitad de clientes potenciales investigados tiene un plazo de 60 a 90 días lo que implica también otra barrera de entrada a nuevos proveedores porque necesitan una muy buena solidez financiera para apalancar cuentas por cobrar mayores a 60 días.

**Pregunta N° 14: ¿De los criterios siguientes, cuáles son considerados al pactar tarifas con sus proveedores de servicio?**

**Objetivo:** Conocer cuáles son los criterios considerados por los clientes potenciales al pactar tarifas con sus proveedores de transporte actuales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si el recorrido es vacío	1	20%
Si el recorrido es cargado	4	80%
Si el recorrido es en el territorio nacional	3	60%
Si el recorrido es a nivel internacional	5	100%
Otros	1	20%

n = 5



**Análisis e interpretación:**

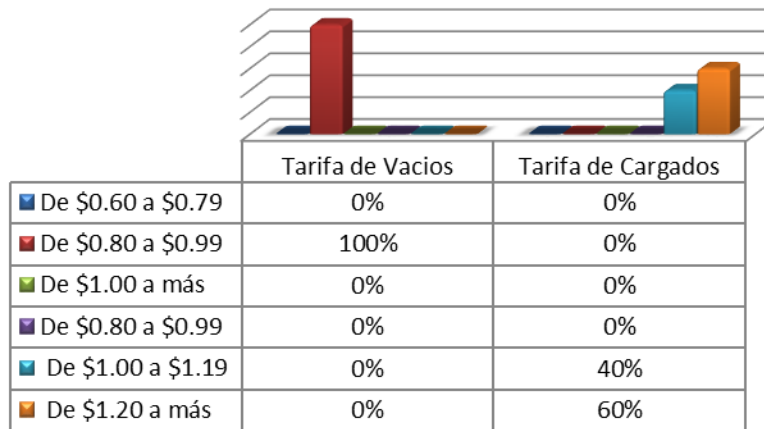
Las tarifas pactadas por los clientes potenciales con sus proveedores actuales están en función del recorrido el cual puede ser tanto en territorio nacional como internacional, como también si los equipos se mueven vacíos o cargados; en la gráfica se pueden observar que los criterios más determinantes al pactar precios (más del 55% de los clientes potenciales los consideran), son si el recorrido es de ámbito internacional y si implica moverse cargado, como también se considera si el servicio es en territorio nacional. No obstante, como se observa también el 7% de los clientes potenciales optan por otras modalidades de negociación de precios la cual está en función de la cantidad de equipos acordados entre las partes como si también si este recorrido es vacío.

**Pregunta N° 15: Según los criterios anteriores, ¿cuál de los siguientes rangos representa el precio pactado por kilómetro recorrido con su proveedor de servicios?**

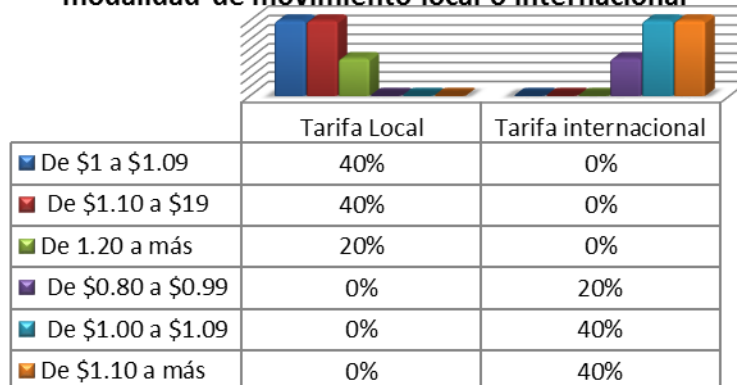
**Objetivo:** Conocer el rango de precios pactados por los clientes potenciales con sus proveedores de servicios de transporte según la modalidad y el ámbito del servicios contratados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>VACIO</b>		
De \$0.60 a \$0.79	0	0%
De \$0.80 a \$0.99	5	100%
De \$1.00 a más	0	0%
<b>CARGADO</b>		
De \$0.80 a \$0.99	0	0%
De \$1:00 a \$1.19	2	40%
De \$1.20 a más	3	60%
<b>KM. LOCAL</b>		
De \$1 a \$1.09	2	40%
De \$1.10 a \$19	2	40%
De 1.20 a más	1	20%
<b>KM. INTERNACIONAL</b>		
De \$0.80 a \$0.99	1	20%
De \$1:00 a \$1.09	2	40%
De \$1.10 a más	2	40%

**Gráfico 1: Precios unitarios por km recorrido bajo la modalidad de movimiento vacío o cargado**



**Gráfico 2: Precios unitarios por km recorrido bajo la modalidad de movimiento local o internacional**



**Análisis e interpretación:**

Según lo anterior, el precio pactado por kilómetro recorrido en la modalidad de recorrido vacío por parte de los clientes potenciales con sus proveedores de servicio actuales es inferior a \$1.00 y está considerada en el rango de \$0.80 a \$0.99 (gráfico No.1), lo que en términos de competencia implicaría tener una estructura eficiente de costos; por otra parte se observa que cuando el equipo se mueve cargado tiene un precio por kilómetro superior a cuando se mueve vacío lo cual está función del incremento en los costos relacionados con la movilidad de la mercadería donde más de la mitad de los clientes potenciales lo han definido inclusive superior a \$1.20.

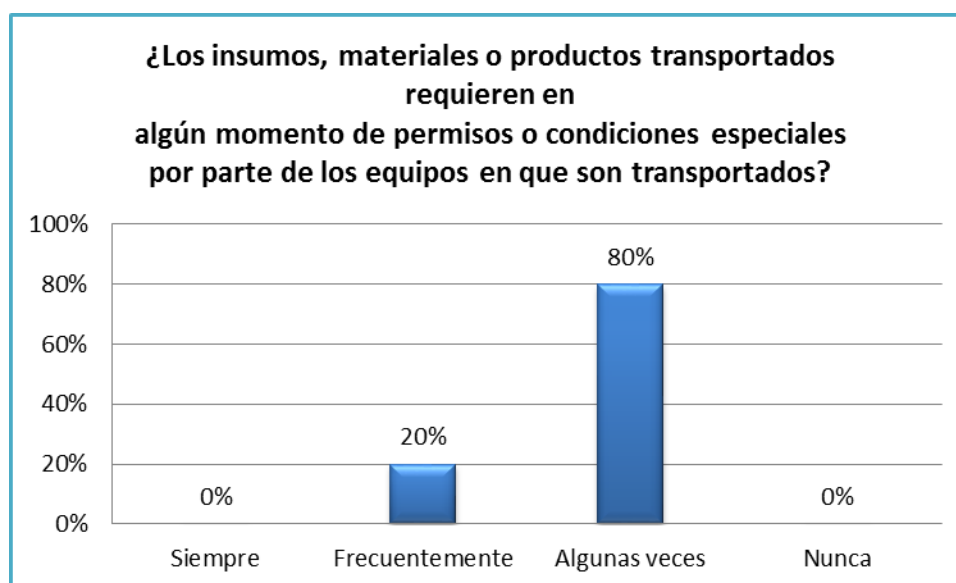
Así mismo (en el gráfico No. 2) se observa que a pesar de que las distancias internacionales requieren un mayor recorrido de km tienen un rango de precios más amplio en relación con

las tarifas de recorrido local llegando a considerarse inferiores a \$1, mientras que las locales están definidas en su mayoría en el rango de \$1 a \$1.09 por kilómetro recorrido, sin embargo el 75% de los clientes potenciales han pactado tarifas internacionales superiores a 1 dólar por el kilómetro recorrido.

**Pregunta N° 16: ¿Los insumos, materiales o productos transportados requieren en algún momento de permisos o condiciones especiales por parte de los equipos en que son transportados?**

**Objetivo:** Investigar si las mercaderías transportadas por los clientes potenciales requieren de permisos o condiciones especiales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Frecuentemente	1	20%
Algunas veces	4	80%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

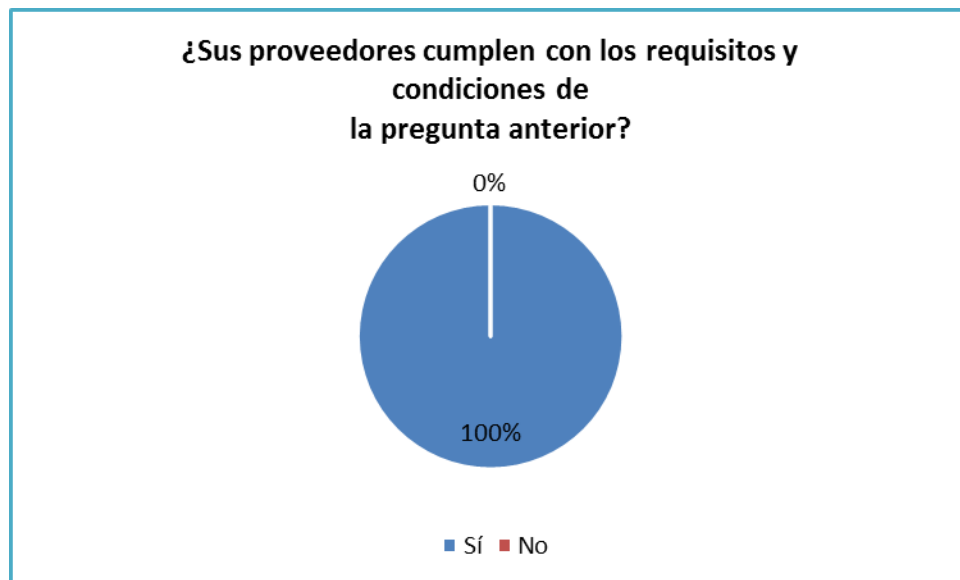
Las necesidades por parte de clientes potenciales de condiciones o permisos especiales de los equipos son muy poco frecuente, lo que significa que las mercancías transportadas no requieren de dichos requisitos como fuera el caso de combustibles u otros materiales químicos.



**Pregunta N° 17: ¿Sus proveedores cumplen con los requisitos y condiciones de la pregunta anterior?**

**Objetivo:** Determinar si los proveedores de los compradores actuales cumplen con las condiciones o requisitos de los permisos especiales de los equipos que transportan sus insumos, materiales o productos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	5	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



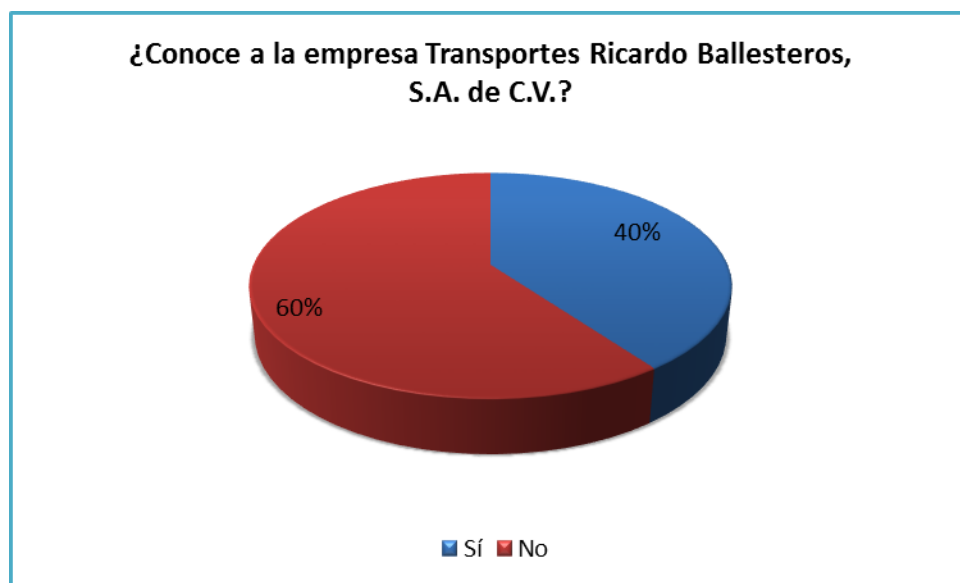
**Análisis e interpretación:**

Como se concibió en la pregunta anterior el uso de equipos con permisos o condiciones especiales es de muy poca frecuencia sin embargo a pesar de ello y de los costos asociados los proveedores actuales de los clientes potenciales cuentan con dichos requisitos aunque se usen en su mayoría sólo algunas veces.

**Pregunta N° 18: ¿Conoce a la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A.?**

**Objetivo:** Investigar si los posibles compradores de servicios de transporte de carga conocen a la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%



**Análisis e interpretación:**

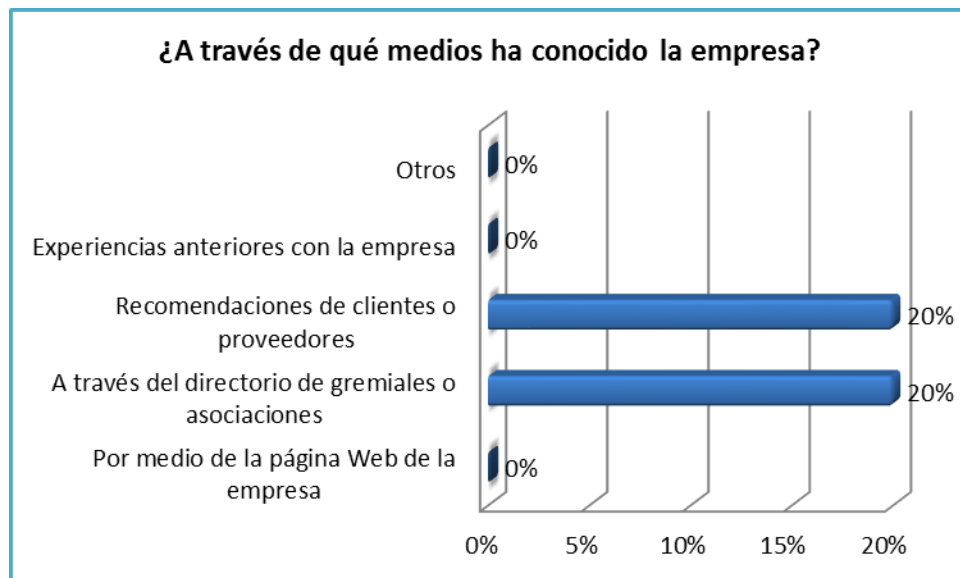
Más de la mitad de los clientes potenciales manifiestan no tener conocimiento de la empresa lo que en términos de diferenciación se considera como una deficiencia en cuanto a publicidad y promoción.

### Pregunta N° 19: ¿A través de qué medios ha conocido la empresa?

**Objetivo:** Conocer a través de qué medios los clientes potenciales han llegado a conocer a la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por medio de la página Web de la empresa	0	0%
A través del directorio de gremiales o asociaciones	1	20%
Recomendaciones de clientes o proveedores	1	20%
Experiencias anteriores con la empresa	0	0%
Otros	0	0%

n = 5



### Análisis e interpretación:

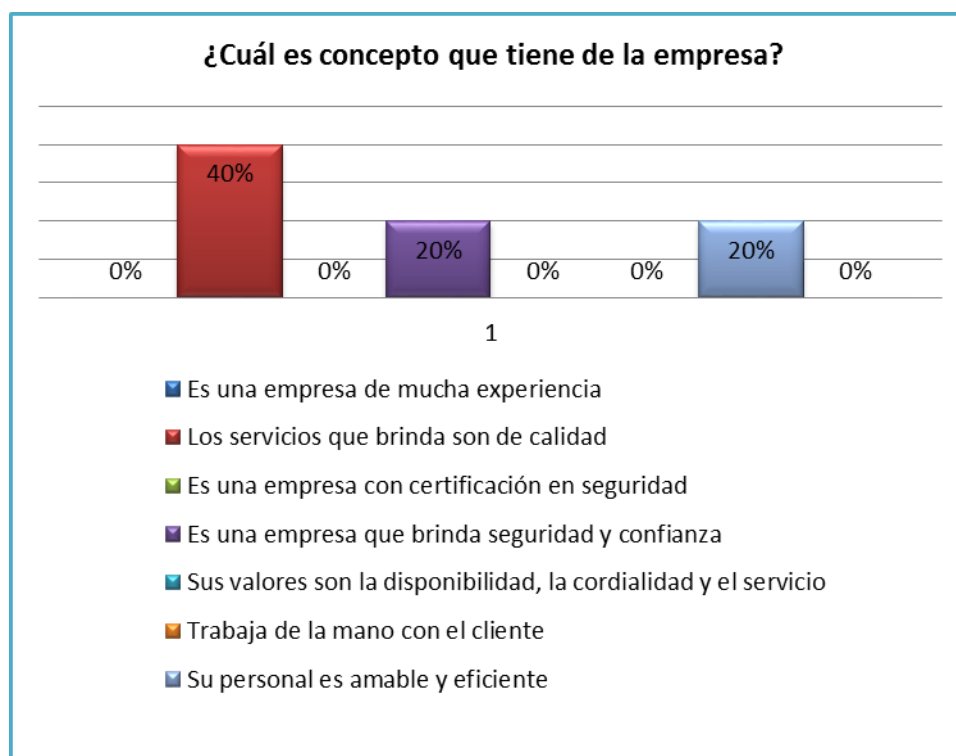
Aunque la empresa posee página web y el uso de internet en términos generales se ha manifestado que ninguno de los clientes potenciales ha conocido de ella a través de este, sin embargo cabe destacar que la mitad de los clientes potenciales que la conocen ha sido a través de recomendaciones de otros clientes o proveedores lo cual es muy positivo, sin embargo, el resto ha llegado a conocerla a través del directorio de gremiales o asociaciones a la que esta pertenece.

### Pregunta N° 20: ¿Cuál es el concepto que tiene de la empresa?

**Objetivo:** Conocer cuál es el concepto o valoración que los clientes potenciales tienen de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es una empresa de mucha experiencia	0	0%
Los servicios que brinda son de calidad	2	40%
Es una empresa con certificación en seguridad	0	0%
Es una empresa que brinda seguridad y confianza	1	20%
Sus valores son la disponibilidad, la cordialidad y el servicio	0	0%
Trabaja de la mano con el cliente	0	0%
Su personal es amable y eficiente	1	20%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

n = 5



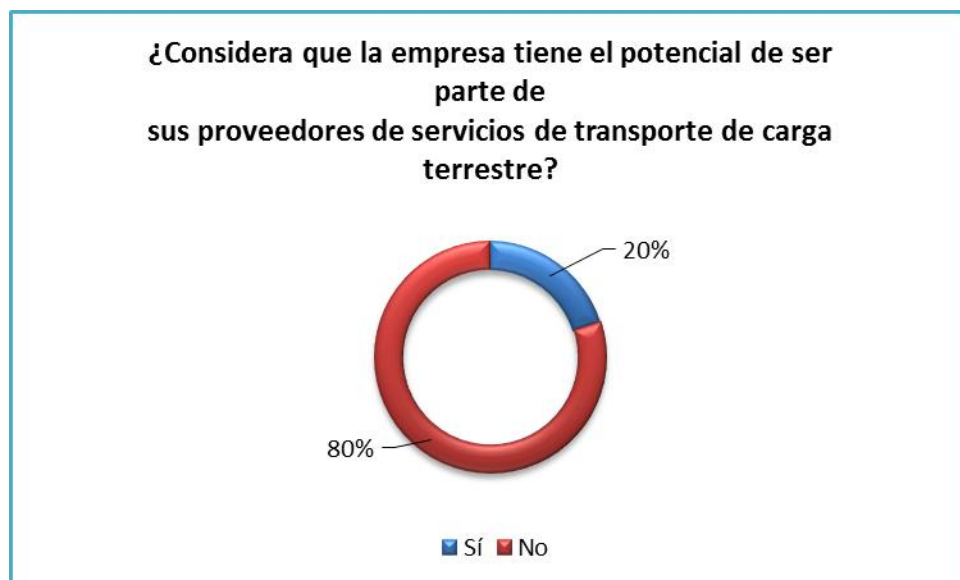
### Análisis e interpretación:

La calidad en los servicios que presta la empresa tiene una fuerte apreciación en la opinión de los clientes potenciales, sin embargo aunque en menores proporciones, la empresa también se posiciona en ellos como una empresa que brinda seguridad y confianza además de contar con personal amable y eficiente.

**Pregunta Nº 21: ¿Considera que la empresa tiene el potencial de ser parte de sus proveedores de servicios de transporte de carga terrestre?**

**Objetivo:** Conocer si la empresa Transporte Ricardo Ballesteros tiene el potencial de formar parte de los proveedores de los compradores potenciales de servicios de transporte de carga terrestre.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%



**Análisis e interpretación:**

El 80% de los clientes no respondieron a la pregunta por el hecho de no conocer a la empresa lo cual puede ser consecuencia de cómo se explicó anteriormente una deficiencia en cuanto a diferenciación lo que implicaría hacer un mayor esfuerzo en cuanto a publicidad y promoción.

**ANEXO 8**

**PERFILES DE PUESTOS PARA LA**

**GERENCIA COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**Y**

**ENCARGADO DE SERVICIO AL CLIENTE Y COMUNICACIONES**

### GERENTE COMERCIAL Y ADMINISTRATIVO

Puesto	<b>Gerente comercial y administrativo</b>
Unidad dependiente de jerarquía superior	Gerencia general.
Unidad dependiente de jerarquía inferior	Departamento de servicio al cliente y comunicaciones, departamento de facturación y departamento de pago a proveedores.
<b>Descripción general</b>	
Velar por la ejecución eficiente de las actividades comerciales y administrativas y ser una unidad de apoyo en el diseño e implementación de estrategias de mercadeo y ventas así como de retroalimentación para la toma de decisiones de la gerencia general de la organización	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de índole administrativas de la organización.</li><li>2. Diseñar los planes y las estrategias de venta de la organización.</li><li>3. Administrar las relaciones comerciales de la organización</li><li>4. Supervisión de la gestión del plan de mercadeo</li><li>5. Elaboración de estrategias de publicidad (Promoción de ventas, distribución de mercados y planeación de canales y territorios de ventas, análisis y control de ventas)</li><li>6. Pronósticos y presupuestos de ventas.</li><li>7. Supervisar el servicio al cliente.</li><li>8. Establecer un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de las ventas.</li><li>9. Realizar planes para fidelizar a clientes actuales</li><li>10. Analizar el comportamiento de la demanda de los diferentes servicios y/o productos que ofrece la empresa.</li><li>11. Formular e implementar políticas, que orienten el servicio al cliente, promociones y</li></ol>	

labor publicitaria de los servicios de la empresa.

12. Supervisar y dar seguimiento al plan de Comercialización para posicionar la marca y los servicios de la Empresa Ricardo Ballesteros.
13. Publicitar y Promocionar los diferentes servicios de manera estratégica a fin de alcanzar objetivos empresariales.
14. Capacitar a las diferentes gerencias con temas relacionados a mejorar las ventas de la empresa.

#### **Responsabilidades**

1. Cuidar la imagen empresarial de Transporte Ricardo Ballesteros
2. Supervisar que las acciones del plan de mercadeo y publicidad, se lleve a cabo en los tiempos previstos.

#### **Perfil del puesto**

- Estudios requeridos: licenciatura o Técnico en publicidad o/y mercadeo
- Conocimientos: manejo de medios de comunicación, técnicas de negociación y redacción.
- Habilidades: manejo de equipo de comunicación (cámara, programas de diseño y edición de audio y video) e informáticos.



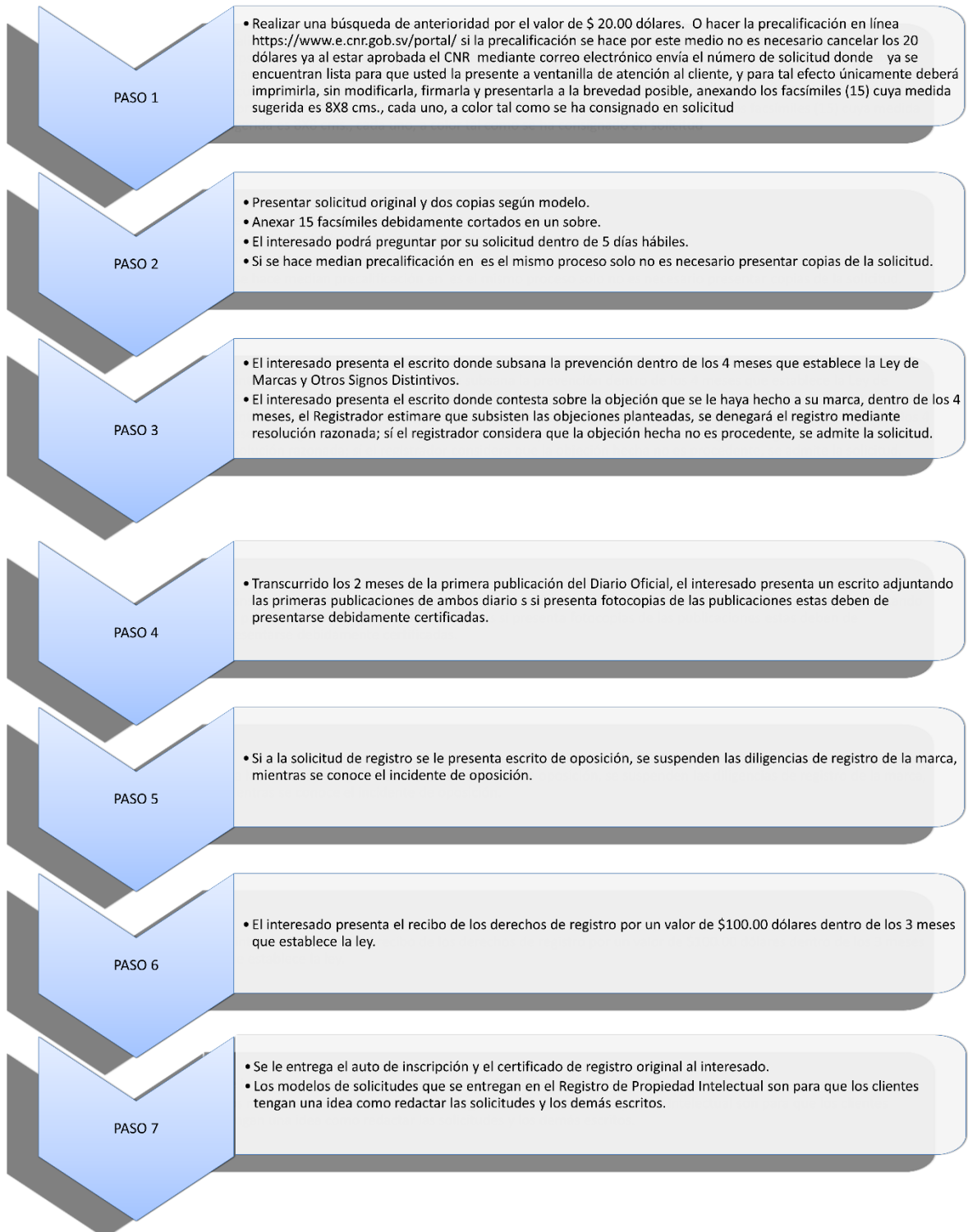
## ENCARGADO DE SERVICIO AL CLIENTE Y COMUNICACIONES

Puesto	<b>Encargado de servicio al cliente y comunicaciones</b>
Jefe inmediato	Gerencia comercial y administrativa
Unidad/ departamento/área	Administrativa
<b>Descripción general</b>	
Responsable del servicio al cliente en la empresa.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Atender de manera oportuna y asertiva las inquietudes de los clientes.</li><li>2. Realizar cotizaciones y darle seguimiento</li><li>3. Crear base de datos (clientes reales o potenciales) y darles seguimiento</li><li>4. Contestar el teléfono de manera apropiada según el protocolo de servicio telefónico.</li></ol>	
<b>Responsabilidades</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mantener limpia y ordenada la zona asignada</li><li>2. Manejar vocabulario adecuado con los clientes y compañeros de labores.</li><li>3. Utilizar el uniforme empresarial de manera ordenada, limpia y en buen estado –incluir carnet empresarial–</li><li>4. Acudir y atender llamadas de emergencia que sean solicitadas por la Gerencia comercial y administrativa.</li></ol>	
<b>Perfil del puesto</b>	
Estudios requeridos: Estudiante universitario de comunicaciones o relaciones públicas. Conocimientos: Manejo de Office, HTML y Photoshop. Habilidades: Creatividad, iniciativa, pulcritud, inteligencia emocional	

# **ANEXO 9**

## **PASOS PARA EL REGISTRO DE MARCA**

## Pasos para el registro de una Marca



**ANEXO 11**  
**CRONOGRAMA**  
**PARA EL REGISTRO DE MARCA**  
**Y**  
**DISTINTIVOS COMERCIALES**



**ANEXO 10**

**SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA**

# CENTRO NACIONAL DE REGISTROS

## SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA (Formulario FSPI01)

Hora / fecha de recepción y sello		
<b>REGISTRO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL</b>		
<b>DATOS DEL SOLICITANTE</b>		
<b>NOMBRE:</b> Ricardo Ballesteros		Código
<b>NIT:</b>		
<b>EDAD:</b>	<b>PROFESION:</b>	
<b>DOMICILIO:</b> kilometro 21, Carretera Panamericana		<b>NACIONALIDAD:</b> Salvadoreña
<b>CIUDAD:</b> San Pedro Perulapán, Departamento de San Salvador		
<b>PAIS:</b> El Salvador		
<b>CALIDAD EN QUE ACTUA:</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Apoderado <input type="checkbox"/> Representante Legal <input type="checkbox"/> Gestor Oficioso		
Si es <b>Apoderado</b> , datos de inscripción de Poder en el Registro de Comercio: Número _____ Libro _____ de Otros Contratos Mercantiles		
Posee alguna de las inhabilidades establecidas en el artículo 67 del Código Procesal Civil y Mercantil <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		
Si es <b>Representante Legal</b> , datos de inscripción en el Registro de Comercio de:		
a) Escritura de Constitución de Sociedad (o Pacto Social vigente): Número _____ Libro _____ de Sociedades		
b) Credencial de Junta Directiva: Número _____ Libro _____ de Sociedades		
Si actúa como <b>Gestor Oficioso</b> , justificar gravedad y urgencia:		
<b>DATOS DEL TITULAR</b>		
<b>NOMBRE O RAZON SOCIAL:</b> Ricardo Ballesteros		Código
<b>NIT:</b>		

# CENTRO NACIONAL DE REGISTROS

<b>DOMICILIO:</b> kilometro 21, Carretera Panamericana		<b>NACIONALIDAD:</b> Salvadoreña	
<b>CIUDAD:</b> San Pedro Perulapán, Departamento de San Salvador			
<b>PAIS:</b> El Salvador			
Si es persona jurídica: <b>NATURALEZA:</b>			
Si es persona natural: <b>EDAD:</b>		Si es persona natural: <b>PROFESIÓN:</b>	
<b>DATOS DE LA MARCA</b>			
<b>TRADUCCION AL IDIOMA CASTELLANO (completar esta casilla, únicamente si la marca está escrita en otro idioma):</b>			
<b>TIPO DE MARCA:</b> <input type="checkbox"/> De producto <input checked="" type="checkbox"/> De servicios <input type="checkbox"/> De producto y servicio <input type="checkbox"/> Colectiva        <input type="checkbox"/> de Certificación			
<b>PRODUCTOS /SERVICIOS QUE AMPARA:</b> <b>Proporcionar el número de clase, y a continuación de éste, detallar la lista específica de los productos y/o servicios.</b>			
(si el espacio no es suficiente, escribir en hoja anexa)			
<b>RESERVAS: (marcar solamente una reserva)</b> <input type="checkbox"/> El derecho de utilizar la marca en cualquier tipo de letra, color o combinación de colores <input type="checkbox"/> El derecho de utilizar la marca tal como se presenta <input type="checkbox"/> Otra: (especificar)			
<b>PETICIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tener por parte al solicitante</li><li>• Admitir la solicitud y darle trámite de ley</li><li>• Inscribir la marca solicitada</li></ul>		<input type="checkbox"/> Agregar documentación adjunta <input type="checkbox"/> Se invoca prioridad País _____ No. _____ <input type="checkbox"/> Otra: (especificar)	
<b>ANEXOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Continuación de lista de productos/servicios que ampara la marca</li><li><input type="checkbox"/> Documentos de personería (especificar)</li><li><input type="checkbox"/> Documento de fianza (gestor oficioso)</li><li><input type="checkbox"/> Autorización de</li><li><input type="checkbox"/> Solicitud prioritaria en el extranjero</li><li><input type="checkbox"/> Otro: (especificar)</li></ul>		<b>Modelos o ejemplares de la marca:</b> <input type="checkbox"/> Color. Cantidad: _____ <input type="checkbox"/> Blanco y negro. Cantidad: _____	



# CENTRO NACIONAL DE REGISTROS

<b>NOTIFICACIONES</b>	
Indicación de los medios autorizados por el solicitante para recibir notificaciones	
DIRECCIÓN:	PERSONA AUTORIZADA (para notificar en dirección o en la oficina del Registro):
DIRECCIÓN DE e-mail: (si el solicitante señala este medio se tomará como fecha de notificación el día de envío del e-mail, del cual se agregará una copia al expediente, lo cual acepta por medio de la indicación de su dirección de correo electrónico en la presente casilla y la firma de la solicitud)	NUMERO DE FAX: (si el solicitante señala este medio se tomará como fecha de notificación el día de envío del fax, de cuya confirmación de envío se agregará una copia al expediente, lo cual acepta por medio de la indicación de su número de fax en la presente casilla y la firma de la solicitud)
LUGAR Y FECHA:	
FIRMA SOLICITANTE	SELLO ABOGADO <b>(únicamente en caso de ser apoderado)</b>

## INSTRUCCIONES PARA LLENAR FORMULARIO FSP101

1. Completar a máquina o a mano con letra de molde legible, estampar las firmas y el respectivo sello de abogado, cuando se comparezca por medio de apoderado y presentar en las ventanillas de recepción de documentos del Registro de la Propiedad Intelectual.
2. Favor dejar en blanco los espacios escritos **en verde**, pues son de uso exclusivo del Registro de Propiedad Intelectual.
3. En la casilla de los productos y/o servicios, de acuerdo a la Clasificación de Niza, favor proporcionar el número de la clase a la que pertenecen éstos, y a continuación enumerar la lista que contenga dichos productos y/o servicios.
4. La autorización a que se refiere en la casilla de anexos, tendrá que presentarse únicamente en los casos de prohibiciones establecidas en los literales k y l del Art. 8 y literales f, g e i del Art. 9, o el acuerdo de coexistencia a que se refiere el inciso 4º del Art. 14, todos de la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos.
5. El facsímil o modelo adherido en la solicitud debe ser igual a los modelos que se anexan. Estos deben tener unas dimensiones máximas de 8 x 8 cms. Si el modelo se imprime en la solicitud, favor anexar una versión en formato digital o enviarla a [propiedadintelectual@cnr.gob.sv](mailto:propiedadintelectual@cnr.gob.sv), haciendo referencia al número de presentación de la solicitud.
6. Únicamente cuando se trate del representante legal de una sociedad mercantil inscrita en el Registro de Comercio o de un apoderado, cuyo poder se encuentra inscrito en el mismo Registro, bastará relacionar los datos de inscripción en las casillas correspondientes sin necesidad de anexar original o copia certificada de los documentos con que acredita su personería.
7. En todos los demás casos de representación, deberá anexar original o copia certificada de los documentos con que acredita su personería (Ejemplo: poderes no inscritos, partidas de nacimiento, etc.) y señalarlo así en la casilla correspondiente a anexos.
8. Cuando se gestione a través de apoderado, deberá colocar sello de abogado.
9. Favor atender las instrucciones señaladas **en color rojo**.

**ANEXO 12**

**PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE**

**TRBSA - 2015**




**2015**

# **PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE**




**Elaboró: Equipo de Investigación  
Transportes Ricardo Ballesteros,  
S.A. de C.V.  
01/04/2015**

 <small>TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS S.A. DE C.V.</small>	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE	Código: PR-M-PSC-1
	C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página 2 de 27

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
A. ANTECEDENTES .....	4
B. FILOSOFIA .....	4
C. OBJETIVOS DEL PROTOCOLO .....	5
1. GENERAL .....	5
2. ESPECÍFICOS.....	5
D. ALCANCE .....	6
E. DEFINICIONES .....	6
F. DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	8
1. Comunicación presencial .....	8
a. Marco conceptual.....	8
b. Protocolo de comunicación presencial .....	14
2. Comunicación telefónica .....	16
a. Marco conceptual.....	16
b. Protocolo de comunicación telefónica. ....	18
3. Manejo de conflictos.....	20
a. Marco conceptual.....	21
b. Protocolo para el manejo presencial de conflictos .....	22
c. Manejo de conflictos telefónicos .....	24
4. Comunicación por Correo Electrónico .....	25
a. Marco Conceptual.....	25
b. Principios básicos de comunicación por correo electrónico .....	26


 <small>TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS S.A. DE C.V.</small>	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE	Código: PR-M-PSC-1
	C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página <b>3</b> de 27

## INTRODUCCIÓN

El presente Protocolo de servicio al cliente está dirigido a los empleados del área de recepción y demás personal que atiende a los clientes de la empresa Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de C.V. (TRBSA) así como a sus asociados estratégicos. Este protocolo se ha realizado con el propósito de estandarizar y mejorar la calidad en la prestación de los servicios en las oficinas de la empresa.

Tomando como base la mejora continua de la calidad en el servicio al cliente, se pretende que este instrumento contribuya a mejorar la gestión que realiza el personal en lo concerniente a la atención que brinda la empresa.

Por otra parte se establecen en este protocolo los principios y métodos necesarios para conocer, aprender y practicar para obtener la calidad del personal en la empresa; es de esta forma que se presenta por medio de este documento una guía que sirva a los empleados como base de cómo tratar a los clientes y brindar un mejor servicio.

	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página 4 de 27

## A. ANTECEDENTES

Transportes Ricardo Ballesteros es una empresa que en sus inicios se caracteriza por formalizar y capacitar a su personal de oficina en el ámbito de la atención al cliente, pero no se contaba con un documento que respaldara y estandarizara los pasos, guías o lineamientos a seguir para darle a conocer al empleado como se debe de abordar al cliente a la hora de su presencia personal, por llamada telefónica, en la situación de resolución de conflictos y por correo electrónico.

Es por ello que Transportes Ricardo Ballesteros (TRBSA) se complementa en otro proceso que busca mejorar la gestión de las oficinas para brindar otra plataforma que pretende establecer los requisitos para mejorar los servicios que se les ofrecen a los clientes.

## B. FILOSOFÍA

### a. Misión

Brindar soluciones de transporte de carga terrestre y logística, a través de un enfoque integral de servicio al cliente, disponibilidad, cordialidad y eficiencia que se adapte de la mejor manera a la cadena de distribución de nuestros clientes.


### b. Visión

Ser reconocida como una empresa de transporte de carga competitiva dentro del sector que se destaque por su experiencia, seguridad y su orientación de servicio al cliente en el ámbito nacional y centroamericano.

### c. Valores

#### ▪ Disponibilidad

Nuestro principal esfuerzo es servir y atender al cliente en todo momento, 24 horas al día, 7 días a la semana.

	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página 5 de 27

- **Cordialidad**

Nuestras relaciones comerciales tienen como base la amabilidad y sinceridad. Es lo que nos hace fuertes

- **Servicio al cliente**

Contribuimos con la satisfacción de las necesidades de transporte de nuestros clientes. Nos debemos a ellos.

- **Mejora continua**

Evaluamos constantemente nuestros procesos y procedimientos con el objetivo de generar confianza y eficiencia en nuestros servicios.

- **Eficiencia**

Nuestro principal objetivo es la maximización del uso de los recursos disponibles, minimizar costos y mejorar la calidad de nuestros servicios.


## C. OBJETIVOS DEL PROTOCOLO

### 1. GENERAL

Brindar al personal de herramientas que faciliten la gestión de la calidad en la atención del servicio al cliente, a través de la estandarización de pautas y comportamientos que fortalezcan nuevas conductas y destrezas en el trato al cliente.

### 2. ESPECÍFICOS

- a. Promover en el personal la calidad en los servicios, mediante comportamientos, éticos y morales que desarrollen habilidades y actitudes positivas en el personal que atiende al cliente.

	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página <b>6</b> de <b>27</b>

- b. Desarrollar habilidades en el buen uso de las formas verbales y no verbales en la atención al cliente, como en el manejo de conflictos en la atención presencial y telefónica.

#### **D. ALCANCE**

El Protocolo de servicio al cliente será implementado por todo el personal que tiene contacto directo con los clientes o socios estratégicos de la empresa.

#### **E. DEFINICIONES**

**Cliente:** Persona u organización que recibe el resultado de un proceso o satisfacción de una necesidad.


**Cliente Interno:** Elemento dentro de una empresa que toma el resultado de un proceso como insumo o producto para su proceso.

**Cultura del Servicio:** Es aquella que influye en el cambio actitud en el ser humano. Es como debe comportarse y relacionarse el personal de nuestra organización con métodos orientados hacia la búsqueda de la excelencia en el servicio, colocando la satisfacción al cliente en primer lugar.

**Proactividad = Proactivo:** No significa solo tomar la iniciativa. Significa que como ser humano se es responsable de la propia vida. La conducta es una función de sus decisiones, no de sus condiciones. Se puede subordinar los sentimientos a los valores.

**Seguridad:** Capacidad de dar certeza en la información brindada, la cual debe ser completa y fidedigna. Actitud natural y serena en el actuar.



	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página 7 de 27

**Credibilidad:** Demostración de seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza y veracidad.

**Comprensión del cliente:** Actitud que permita identificar qué desea el cliente, cuándo lo desea y cómo lo desea.

**Cortesía:** Demostración o acto con que se manifiesta la atención, respeto o afecto que tiene una persona a otra, amabilidad, educación, buenas maneras y un excelente trato.

**Profesionalismo:** Destrezas necesarias y conocimiento sobre la ejecución de los servicios que presta TRBSA.


**Fiabilidad:** Es la capacidad que TRBSA tiene de brindar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas; es decir, ser digno de confianza.

**Capacidad de respuesta:** Disposición de ayudar a los clientes proveyendo un servicio rápido, oportuno y confiable.

**Ética:** Principios que norman los pensamientos, las acciones y las conductas humanas y que las orientan al correcto, honorable y adecuado cumplimiento de las funciones públicas.

**Comunicación:** Proceso complejo que abarca varios tipos de conductas, que se ven influidas por la situación, los pensamientos y las respuestas del otro y que provocan nuevas conductas en el interlocutor y así sucesivamente.

**Conflicto:** Situación de antagonismo u oposición que resulta problemática y de difícil gestión. Apuro, situación de difícil salida.

	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.	Código: PR-M-SC-01
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Fecha: Enero 2015
		Versión: 01
		Página <b>8</b> de <b>27</b>

**Situación conflictiva:** Es aquella situación en la que se puede ver en peligro la sensibilidad de alguna de las partes (empleado-cliente).


**TRBSA:** Siglas usadas para referirse a Transportes Ricardo Ballesteros, S.A. de CV.

## F. DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS


### 1. Comunicación presencial

#### a. Marco conceptual


Comunicación no verbal	
<b>Lenguaje corporal:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las señales que el cuerpo emite siempre son captadas por los clientes.</li> <li>▪ Se debe tener en mente la expresión facial al hablar. El rostro puede transmitir emociones que pueden ser mal interpretadas.</li> <li>▪ Se debe proyectar una expresión calmada, interesada, sincera y consciente del problema de su cliente.</li> <li>▪ Se debe demostrar interés hacia un cliente teniendo una postura física y mental adecuada, cuide el uso excesivo de manos y brazos.</li> <li>▪ La postura es reveladora, inconscientemente se demuestra cuando se está relajado y bajo control.</li> <li>▪ Se aconseja mantener una posición erguida.</li> </ul>

	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.	Código: PR-M-SC-01
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Fecha: Enero 2015
		Versión: 01
		Página <b>9</b> de <b>27</b>


<b>Movimiento corporal:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestre seguridad y determinación.</li> <li>▪ Si usted se mueve muy lento, reflejará un desinterés hacia los problemas de su cliente.</li> <li>▪ Si se mueve muy rápido, puede parecer que entró en pánico, dando a entender que no puede con tanta carga de trabajo.</li> </ul>
<b>Espacio:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se debe mantener una distancia con su cliente que brinde un nivel de comodidad apropiada para ambos.</li> </ul>
<b>Contacto visual:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El contacto visual con el cliente demuestra una muestra de interés mientras habla.</li> <li>▪ Permite una “conexión” con el cliente, le brinda la oportunidad de ver los movimientos corporales de su cliente y observar si está de acuerdo o comprendiendo lo que usted está diciendo.</li> <li>▪ Evitar llevar la mirada de arriba abajo, ya que lo haremos sentir que le estamos haciendo una “radiografía”.</li> </ul>

	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página <b>10</b> de <b>27</b>


Tono de la Voz	
<b>La voz:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hable en un tono calmado, firme, confortable y demostrando interés.</li> <li>▪ El tono de voz estará dado por la modulación (del grave al agudo), la velocidad, la entonación, el ritmo y las pausas.</li> <li>▪ El hablar en un tono más bajo, puede ayudar con algunos clientes. Puede calmar la tensión en cualquier situación.</li> <li>▪ El tono de voz y la pronunciación que se mantenga refleja en gran medida el estado de ánimo.</li> <li>▪ Con la voz se puede persuadir, tranquilizar u ofrecer confianza; también se puede crear un inarmónico clima, ofender o preocupar, por tanto, se debe evitar a toda costa expresar monotonía, cansancio o desinterés.</li> <li>▪ Adaptar estos componentes según cada momento de la comunicación. Nunca se debe interrumpir a un cliente que hable, es mejor dejar que termine antes de intervenir, si está molesto practique la misma técnica y debe hablar con tono tranquilo.</li> </ul>

	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página <b>11</b> de <b>27</b>


<p><b>La expresión debe reflejar:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Cortesía:</b> utilizar una serie de elementos corteses. La persona con quien se habla, percibirá inmediatamente una sensación de bienestar.</li> <li>▪ <b>Amabilidad:</b> sonreír de forma honesta cuando se habla, se refleja en la voz. Por ello, es importante ser correcto, amable y agradable. Siempre gusta escuchar más a una persona agradable que a una que no lo es.</li> <li>▪ <b>Interés:</b> se trata de hablar con la persona. Es necesario que al hablar se haga con un cierto entusiasmo, pero sin exagerar. Es imprescindible pedir disculpas por errores, equivocaciones o demoras y dar explicaciones siempre que sean necesarias, de forma completa y exacta. Es mejor perder varios segundos buscando una información que perder para siempre la confianza de un cliente.</li> <li>▪ <b>Confianza:</b> es evidente que un tono de voz seguro refleja conocimiento y experiencia en el tema. No hay que demostrar lo que no se sabe, así como nunca se deben dar datos equivocados o adivinar una información que podría estar alejada de la realidad.</li> </ul>
<p><b>Gestos en el rostro:</b></p>	<p>Son los que realmente permiten leer el estado de ánimo de una persona.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mostrar una sonrisa amigable, amplia no cerrada, ya que en ocasiones pierde su encanto o puede dar sensación de ser falsa. No confundir la sonrisa con la risa abierta o carcajada.</li> <li>▪ No fruncir el entrecejo, ya que da sensación de desconfianza.</li> <li>▪ El rostro transmite información de tipo emocional. Las emociones básicas tienden a representarse de la misma forma en todas las culturas.</li> </ul>

	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página <b>12</b> de <b>27</b>

<b>Las manos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las manos pueden ser las grandes deladoras del cuerpo, se encargan de exteriorizar el estado de ánimo, ya que expresan fácilmente los estados del inconsciente del individuo.</li> <li>▪ Se debe evitar frotarse las manos sin cesar o manipular objetos (un bolígrafo, un catálogo etc.), pues el cliente notará nerviosismo.</li> <li>▪ Se aconseja relajar el movimiento de las manos para enfatizar, nunca señale a menos que se trate de una orientación.</li> </ul>
<b>Presentación Personal:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se debe proyectar una imagen agradable al cliente. El orden y la limpieza personal es importante.</li> <li>▪ Para todo el personal, los zapatos deben lucir siempre bien lustrados.</li> <li>▪ El personal debe presentarse vestido con ropa limpia, planchada, todos los botones en su lugar.</li> <li>▪ Si usa medias, debe cuidar que no estén rotas.</li> <li>▪ El cabello debe siempre lucir con una apariencia de limpieza, tanto para hombres como mujeres. Un buen corte de cabello refleja una buena apariencia.</li> <li>▪ Los caballeros deben considerar el cuidado con esmero en la afeitada diaria. Si usa barba o bigote, este debe ser recortado en forma ordenada y aseado diariamente.</li> <li>▪ Evitar el uso excesivo de accesorios y maquillaje.</li> </ul>
<b>Comunicación Verbal (aplica en la atención presencial y telefónica)</b>	

	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página <b>13</b> de <b>27</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saludar al cliente con calidez. (Sonría).</li> <li>▪ Averigüe en qué le puede servir. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser precisos, evitar tecnicismos, refranes o palabras demasiado rebuscadas y hacer bromas aunque el cliente sea conocido.</li> <li>- No omitir detalles en la información requerida.</li> <li>- No expresar sentimientos negativos (verbales o corporales); opiniones contrarias; evitar decir No y omitir críticas destructivas.</li> </ul> </li> <li>▪ Pensar antes de hablar.</li> <li>• Tratar que el cliente sea concreto.</li> <li>• Hacer preguntas abiertas.</li> <li>• Hacerlo sentir importante.</li> </ul>
--	---

	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.	Código: PR-M-SC-01
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Fecha: Enero 2015
		Versión: 01
		Página <b>14</b> de <b>27</b>

### b. Protocolo de comunicación presencial

La guía de protocolo de comunicación tiene como objetivo normar la comunicación con el cliente, a fin de generar un ambiente de cordialidad, cortesía y amabilidad.


#### ✓ Al ingresar a la empresa

Interlocutor	Acción	Diálogo
<b>Vigilante:</b>	Abre el portón de acceso al cliente.	Buenos días. Bienvenido a TRBSA, ¿en qué puedo ayudarle?
<b>Cliente:</b>	Entra.	Buenos días, necesito información sobre...
<b>Vigilante:</b>	Luego de verificar con los responsables	Pase a la oficina por favor, en recepción le darán la información que necesita. (Señala la oficina en donde lo atenderán así como las indicaciones sobre el parqueo del vehículo automotor).

#### ✓ Cuando un cliente llega a la oficina central

Interlocutor	Acción	Diálogo
<b>Recepcionista o responsable del área de recepción:</b>	Sonríe, saluda al cliente y se identifica.	Buenos días; mi nombre es..., ¿en qué puedo ayudarle?
<b>Cliente:</b>	Dirige su consulta al empleado de la recepción.	Buenos días. Necesito...




	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página <b>15</b> de <b>27</b>

<b>Recepcionista:</b>	Solicita el nombre del cliente (se debe identificar los clientes frecuentes y recibirlos con familiaridad, sin ofender a los que no se conocen).	Se muestra cordial y atento para hacer más personal la conversación.
<b>Recepcionista:</b>	Repreguntar para asegurarse del servicio a brindar.	Con mucho gusto; ¿me dijo su nombre?
<b>Cliente:</b>	Responden brindando su nombre.	Sí, mi nombre es...
<b>Recepcionista:</b>	Escuchar con mucha atención.	Gracias Sr...

✓ **Si un cliente llega y el empleado de la recepción está atendiendo a otro**

Reconocer su presencia con una mirada, se le saluda y se le pide amablemente su espera, permítame un momento. Esta actitud implica reconocer la presencia del cliente, le abre las puertas, lo pone en disposición de esperar. Si no reconoce su presencia el cliente estará incómodo, como si lo estuviese ignorando, entonces el empleado de atención al cliente y la empresa serán una coraza, una barrera que difícilmente se atreverá a pasar.


Interlocutor	Diálogo
<b>Cliente:</b>	Gracias por su información, Srta. (Sr.)... En este momento me dirijo a...
<b>Recepcionista:</b>	Es un placer atenderle...

	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página <b>16</b> de <b>27</b>


## 2. Comunicación telefónica

### a. Marco conceptual.

Uso del teléfono	
<p>Es otra forma de tomar contacto con el cliente. Es muy importante la forma en que se establece la comunicación y el tono de la conversación.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antes de tomar el auricular, debe haber una disposición entusiasta de la persona que atiende.</li> <li>▪ Debe escuchar cuidadosamente para descubrir qué es lo que desea el cliente.</li> <li>▪ Saludar al interlocutor (Cliente).</li> <li>▪ Dar el nombre de la persona, departamento o área a la que está llamando.</li> <li>▪ Ofrecer ayuda - Por ejemplo: ¿en qué podemos ayudarle?</li> <li>▪ Debe escuchar cuidadosamente para descubrir qué es lo que desea el cliente. No interrumpir al cliente, aún cuando esté molesto o no tenga la razón deje que termine de hablar.</li> </ul>
<p>Antes de iniciar el diálogo con la persona que está del otro lado de la línea debe iniciarse siguiendo estos pasos elementales:</p>	

	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página 17 de 27


	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprender todas las funciones del aparato telefónico.</li> <li>▪ Contestar el teléfono tan pronto sea posible. No dejar que suene más de 3 veces.</li> <li>▪ Mantener el micrófono del receptor alineado frente a la boca y hablar con claridad.</li> <li>▪ Evitar los ruidos innecesarios.</li> <li>▪ Nunca se debe hablar con objetos extraños en la boca.</li> <li>▪ Mientras se habla por teléfono, no beber, no comer, ni masticar goma.</li> <li>▪ No hablar con terceros mientras se está atendiendo una llamada.</li> <li>▪ Pedir consentimiento al cliente mientras se hace la consulta para complementar la información.</li> <li>▪ Utilizar el botón de espera, cuando se haga esperar un cliente.</li> <li>▪ No dejar al cliente esperando más de 3 minutos en línea.</li> <li>▪ Evitar la expresión: Usted debería...</li> <li>▪ Si no está la persona a quien llaman, lo correcto es: tomar el nombre y número de teléfono del cliente, para corresponderle. No se puede excusar diciendo, no puedo ayudarlo, ahora está atendiendo otra llamada.</li> <li>▪ Al pedir que esperen se debe decir: <b>Por favor ¿Desea esperar en línea?</b>, en un momento le proporciono la información. <b>Al regresar al teléfono, dé las gracias por la espera.</b> Si obtener la información conllevará más tiempo, solicitar el número y ofrecerle llamar después y no olvide hacerlo.</li> <li>▪ Dar las gracias al cliente cuando se termine de hablar: muchas gracias Sr.... o hasta luego, en una forma agradable y coloque el aparato con cuidado. <b>Dejar que la persona que llamó cuelgue primero.</b></li> </ul>
--	--

 <small>TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS S.A. DE C.V.</small>	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página <b>18</b> de <b>27</b>

**b. Protocolo de comunicación telefónica.**


✓ **Recepción de llamada en el conmutador**

Interlocutor	Acción	Diálogo
<b>Conmutador, Recepción o área de servicio:</b>	Levantar el auricular con dinamismo.	Buenos días, TRBSA, (Nombre) le atiende, ¿Con quién tengo el gusto?
<b>Cliente:</b>	Responder.	Buenos días, Srita. (Sr.), mi nombre es...
<b>Conmutador, Recepción o área de servicio:</b>	Responder.	En qué puedo ayudarle Sr.(a)
<b>Cliente:</b>	Responder.	Gracias Srita. (Sr.) Necesito información sobre...
<b>Conmutador, Recepción o área de servicio:</b>	Responder.	Con gusto le comunico a... (Nombre de la persona que atiende.)

 <small>TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS S.A. DE C.V.</small>	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página <b>19</b> de <b>27</b>

✓ **Traslado de llamada al proceso**

Interlocutor	Acción	Diálogo
<b>Empleado de TRBSA:</b>	Levantar el auricular con dinamismo.	Buenos días, "TRBSA", (nombre) le saluda, ¿Con quién tengo el gusto?
<b>Cliente:</b>	Responder.	Buenos días, Señorita mi nombre es...
<b>Empleado de TRBSA:</b>	Responder.	En qué puedo ayudarle Sr. (Sr. (a), Srita....
<b>Cliente:</b>	Responder.	Gracias Srita. (Sr.) Necesito cotizar el siguiente servicio... (o la siguiente información)
<b>Empleado de TRBSA:</b>	Responder.	Con gusto, los requisitos son los siguientes:...
<b>Empleado de TRBSA:</b>	Preguntarle al cliente	Si puede esperar en línea, supongamos que el cliente no tiene tiempo para la espera y recabar la información le llevara más tiempo, solicite el número, ofrezca llamar después y hágalo.
<b>Empleado de TRBSA:</b>	Responde	Sí, voy a buscarle la información completa, por favor ¿desea esperar un momento en línea?
<b>Cliente:</b>	Responder	Sí, claro. (Si espero)

	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página <b>20</b> de <b>27</b>

<b>Empleado de TRBSA:</b>	Responder	Gracias por la espera Sr. (Srta.). Los requisitos para obtener el servicio requerido son ... Asegurarse de entregarle toda la información necesaria para el servicio que requiere.
<b>Cliente:</b>	Responder	Gracias por su información, les visitaré tan pronto como pueda.

✓ **La despedida debe ser agradable**


Interlocutor	Diálogo
<b>Empleado de TRBSA:</b>	Es un placer atenderle..... gracias por llamar.

Cuando finaliza la llamada se coloca el aparato con cuidado. Es preferible que la persona que llamó cuelgue PRIMERO.

### 3. Manejo de conflictos


#### Criterios para determinar un conflicto

- Cliente molesto por mala atención o falta de la misma.
- Por no tener los documentos requeridos.
- Por haber recibido información incorrecta de los trámites o procedimientos.
- Por fallas en los equipos.
- Entre otros que se puedan presentar.

	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página <b>21</b> de <b>27</b>

**a. Marco conceptual.**

<b>Identificar, y delimitar el conflicto:</b>	Formularlo de manera clara y precisa, de forma que las partes afectadas entiendan lo mismo.
<b>Valorar colectivamente la importancia del conflicto:</b>	Causas y consecuencias, la disposición o actitud que se tiene para resolverlo. Un conflicto se resuelve pensando, entendiendo y escuchando en forma objetiva sobre lo que se necesita hacer. Nunca se debe suponer nada, ni comprometerse a ciegas.
<b>Identificar y analizar todos los afectados:</b>	Todas las soluciones posibles y su coste. Asumir una solución significa dejar otras de lado con sus consecuencias. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar una decisión por negociación o por mayoría.</li> <li>- Aplicar y evaluar colectivamente la decisión tomada.</li> </ul>
<b>Descubrir el problema:</b>	<p>En el equipo surgen conflictos que se basan en malos entendidos que son fácilmente solucionables. Sin embargo, si se deja que pasen sin resolverse se pone en peligro el logro de los objetivos.</p> <p>En ocasiones, el conflicto se origina en la misma persona generándole: prejuicios, estereotipos, cansancio, problemas familiares, etc., situaciones que llevan a exteriorizar en forma negativa la confrontación de problemas.</p>


	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página 22 de 27

### b. Protocolo para el manejo presencial de conflictos

Tener presente que un cliente enojado o molesto es el que genera mayor deterioro en la relación institución-cliente.


Interlocutor	Acción	Diálogo
<b>Empleado de TRBSA:</b>	Sonríe, saluda al cliente y se identifica.	¡Buenos días! Mi nombre es... ¿En qué puedo ayudarle?
<b>Cliente:</b>	Se acerca para manifestar su queja, muy molesto.	¡Necesito que me aclare la información sobre este documento, que ha sido observado, etc.! Y para colmo traté de comunicarme en varias ocasiones por teléfono y cuando al fin contestaron nadie supo darme información.
<b>Empleado de TRBSA:</b>	Escucha queja de cliente... Cuenta hasta 1.2.3...10  Respira profundo, relaja sus músculos faciales y no se involucra en las emociones de su interlocutor. Su primera reacción, su capacidad de autocontrol y el equilibrio demostrado le permitirá adecuar convenientemente el tono de la conversación que seguirá a partir de entonces.	
<b>Empleado de TRBSA:</b>	Reacciona con serenidad. Se muestra cordial y atento diciendo...	Yo estoy aquí para ayudarlo, mi tarea es analizar con usted la situación y ver cómo solucionarla.



	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.	Código: PR-M-SC-01
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Fecha: Enero 2015
		Versión: 01
		Página <b>23</b> de <b>27</b>


<b>Empleado de TRBSA:</b>	Escucha con mucha atención al cliente y le dice "Por favor cuénteme qué sucedió"...	En este punto el empleado deja que el cliente hable hasta que se desahogue. Muestra interés, toma notas y hace preguntas, finalmente resume lo que dice.
<b>Empleado de TRBSA:</b>	Llega el momento en el que el cliente se calma. Todavía no se soluciona nada. Pero el primer paso fue bajarlo de la curva de la ira.	Lo comprendo y lamento mucho lo que sucedió. (Que no es lo mismo que darle la razón). Luego obviamente, habrá que buscar la forma de darle solución al problema.
<b>Empleado de TRBSA:</b>	Retroalimenta el mensaje del interlocutor, asiente con gestos afirmativos y repite en forma abreviada el argumento de la queja planteada.	La observación esta en....
<b>Cliente:</b>	Continúa molesto	Pero yo necesito hablar con el jefe inmediato para que él me explique la situación y ver la manera de solucionar el problema...
<b>Empleado de TRBSA:</b>	Responde	Entiendo su malestar ante la situación que se ha presentado Sr., en este momento veré la posibilidad que lo atienda.
<b>Cliente:</b>	Pasa con el jefe o gerencia correspondiente	

**NOTA:** Si el cliente continúa molesto y manifiesta actitud agresiva, se solicitará la intervención del personal de vigilancia, quienes actuarán de acuerdo al protocolo establecido.

 <small>TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS S.A. DE C.V.</small>	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A. DE C.V.	Código: PR-M-SC-01
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Fecha: Enero 2015
		Versión: 01
		Página 24 de 27

### c. Manejo de conflictos telefónicos

Interlocutor	Acción	Diálogo
<b>Empleado de TRBSA:</b>	Levanta el auricular con dinamismo.	Buenos días, "TRBSA ", (Nombre) le saluda, ¿Con quién tengo el gusto?
<b>Cliente</b>	No responde el saludo	Me ha constado que me contesten el teléfono.
<b>Empleado de TRBSA:</b>	Responde	Disculpe es la hora en la que caen muchas llamada y la líneas se saturan. Pero dígame en qué puedo ayudarle Sr. ...
<b>Cliente:</b>	Responde aún molesto	Necesito información sobre... o tengo problema con... etc.
<b>Empleado de TRBSA:</b>	Responde	Con gusto, si fuera el caso le atiende en lo solicitado, sino traslada la llamada con el personal responsable o idóneo.
<b>Cliente</b>	Continúa molesto	¡Cómo es posible en oficina me dijeron que ese documento no se presentaría principio y hoy me dan otra información!...
<b>Empleado de TRBSA</b>	Responde	Sí señor, pero como le comento la situación es la siguiente...
<b>Cliente</b>	Responde	Gracias

	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página 25 de 27


## 4. Comunicación por Correo Electrónico

### a. Marco Conceptual

La atención al cliente por correo electrónico es muy importante, porque nos permite atender en tiempo real las distintas inquietudes, sugerencias, comentarios que tengan nuestros clientes en los distintos espacios, ciudades y países donde estén inmensos en su día a día.

#### Pasos para la atención por medio del correo electrónico:

- Cada vez que ingrese un correo electrónico a nuestra entidad, se debe informar al usuario que su correo ingreso al sitio correcto y que será respondido de manera oportuna y eficaz dentro del tiempo establecido para ello según el asunto de su comunicación, porque habla bien de usted como trabajador y de la organización, ya que muestra orden, seriedad y respeto por quien lo envía.
- Cuando escriba un correo electrónico asegúrese de redactar correctamente, que lo escrito será entendido por la persona que lo recibe.
- No se debe mentir o exagerar algo al usuario, se debe ser sincero con el cliente nunca mentir, ya que es contraproducente. El cliente puede sentirse engañado, es decir la atención a los clientes requiere de total transparencia, porque es la imagen viva que propaga a través del medio sobre la entidad.
- No descuidar la atención de nuestros clientes internos y externos de este medio por ello cada respuesta que se dé por email debe ser cordial y profesional.
- Utilizar el comprobador de ortografía antes de enviar la respuesta, es de muy mala educación enviar un mensaje con errores de ortografía y escritura en mayúscula; demuestra falta de competencia, de seriedad y formación por parte del trabajador, además da mala imagen de la organización.
- Una vez se dé la respuesta de la comunicación enviada por el usuario la entidad debe despedirse, dándole las Gracias por comunicarse con nosotros, esperamos seguir contando con su compañía y, desde luego, con sus apreciaciones.


	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página 26 de 27

## b. Principios básicos de comunicación por correo electrónico

Uno de los puntos básicos que tiene que tener la empresa es ofrecer una buena atención al cliente por correo electrónico, y es que aunque parezca poco significativo porque el contacto no es directo, la atención al cliente por correo electrónico es muy importante y forma parte idónea para que la persona que se está comunicando con la empresa pueda ser cliente o no de la empresa y pueda ser cliente fiel, por eso mismo es necesario no descuidar la atención al cliente.

Algunos de los principios básicos de la atención al cliente por correo electrónico son:

- **Se debe responder al correo electrónico de forma rápida.** Aunque un cliente valora que se le responda al momento a sus correos, el cliente sabe que no es posible, así que lo ideal es que no pasen más de 24 horas desde que un cliente escribe un correo hasta que recibe respuesta, a no ser que sea una pregunta especializada, en todo caso no deben pasar más de 48 horas.
- **Se debe responder de manera personalizada.** Cada correo debe indicar al menos 2 veces el nombre de la persona que lo va a recibir para que el cliente sienta que le están respondiendo a él, además se debe hacer referencia a cosas que el cliente comunica de manera que se dé la impresión de que se entiende bien el mensaje. Aunque muchas veces hay respuestas estandarizadas se debe dar la impresión de respuestas personalizadas, y estas son algunas formas de dar esta impresión al cliente.
- **Se deben responder todas las preguntas o inquietudes que haga el cliente.** Por muchas preguntas que existan o por la imposibilidad de responder a alguna, el cliente debe sentir que se responden a todas las preguntas, aunque en alguna de ellas se indique que se va a ver el problema para encontrar una solución. El cliente debe ver que todas sus inquietudes son satisfechas.
- **No se debe mentir.** Aunque en ocasiones se puede caer en la tentación de mentir o exagerar algo, se debe ser sincero con el cliente aunque a veces se maquille la verdad pero nunca mentir, ya que es contraproducente. El cliente puede sentirse engañado.

 <small>TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS S.A. DE C.V.</small>	TRANSPORTES RICARDO BALLESTEROS, S.A.	Código: PR-M-SC-01
	DE C.V.	Fecha: Enero 2015
	PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE	Versión: 01
		Página <b>27</b> de <b>27</b>

- **Se debe dejar al cliente satisfecho.** El cliente debe recibir una respuesta satisfactoria, que le deje satisfecho con la empresa y con la respuesta. Debe ofrecer algo al cliente que haga que se sienta bien con la respuesta, ya sea un regalo o un bono, alguna ventaja, una respuesta sincera, una disculpa, una solución, una pregunta bien respondida, lo que la persona que responde considere que necesita el cliente. Un cliente satisfecho puede atraer más clientes y un cliente insatisfecho puede atraer menos clientes.
- **Promocional.** Una respuesta por correo electrónico debe ser cordial y profesional, debe ser rápida y personalizada pero también se debe aprovechar para captar al cliente en los servicios, de manera que se le puede incitar a alguna compra o mostrarle las ventajas del servicio, se debe aprovechar la atención al cliente por correo para promocionar la empresa y los servicios.

# **ANEXO 13**

# **FORMATO DE COTIZACIÓN**



[WWW.TRBSA.COM.SV](http://WWW.TRBSA.COM.SV)  
San Salvador S.S. PBX : 2250-8300

### COTIZACIÓN

<b>Empresa:</b>	MAERSK EL SALVADOR S.A DE C.V	<b>Fecha:</b>	29/04/2015
<b>Atención A:</b>	Skarleth Luna	<b>Telefono:</b>	2248-5836
<b>Dirección:</b>	Edificio Avante Nivel 2-2 Santa Elena	<b>Fax:</b>	
<b>Departamento:</b>	La Libertad	<b>Correo:</b>	skarleth.luna@maersk.com

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	Traslado de contenedor Puerto de Acajutla - Zona franca Internacional Comalpa	1	\$ 450,000	\$ 450,00

#### PRECIOS NO INCLUYEN IVA

Fecha de entrega:	Inmediata
Forma de pago:	Crédito 10 días
Validez de Cotización:	5 días

Seguridad y experiencia respaldan nuestro servicio

Atentamente,

**Carolina Martínez**  
Servicio al cliente  
Email: [carolina.martinez@ballesteros.com.sv](mailto:carolina.martinez@ballesteros.com.sv)  
[Tel:2250-8315](tel:2250-8315) / [7286-7019](tel:7286-7019)

**ANEXO 14**

**METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO  
Y APLICACIÓN DEL MÉTODO DE  
INCREMENTO PORCENTUAL**



## METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL MÉTODO DE INCREMENTO PORCENTUAL.

1. Considerar los datos históricos de venta. Para el caso se consideran las ventas siguientes:

PERIODOS	VENTAS (EN MILES DE US\$)
ENERO	\$ 100.00
FEBRERO	\$ 125.00
MARZO	\$ 114.00
ABRIL	\$ 124.00
MAYO	\$ 118.00
JUNIO	\$ 100.00
JULIO	\$ 134.00
AGOSTO	\$ 150.00
SEPTIEMBRE	\$ 154.00
OCTUBRE	\$ 125.00
NOVIEMBRE	\$ 123.00
DICIEMBRE	\$ 116.00
SUMAS	\$ 1.483.00

*Nota: Los datos tomados para el desarrollo de esta metodología son ficticios y se usan solo para efectos metodológicos.*

2. Calcular las variaciones en los niveles de venta. Para ello se utilizará la siguiente fórmula:

INCREMENTO EN VENTAS: $(\text{MES ACTUAL}/\text{MES ANTERIOR})-1$
---

El resultado de la fórmula anterior es el siguiente:

PERIODOS	VENTAS (EN MILES DE US\$)	% DE VARIACIÓN
ENERO	\$ 100.00	
FEBRERO	\$ 125.00	25%
MARZO	\$ 114.00	-9%
ABRIL	\$ 124.00	9%
MAYO	\$ 118.00	-5%
JUNIO	\$ 100.00	-15%
JULIO	\$ 134.00	34%
AGOSTO	\$ 150.00	12%
SEPTIEMBRE	\$ 154.00	3%
OCTUBRE	\$ 125.00	-19%
NOVIEMBRE	\$ 123.00	-2%
DICIEMBRE	\$ 116.00	-6%
SUMAS	\$ 1,483.00	27%

3. El pronóstico de crecimiento de ventas se calcula tomando como base las variaciones según la siguiente fórmula:

SUMA DE VARIACIONES DE VENTA:	27%
(÷) NÚMERO DE PERIODOS:	11
<b>(=) % DE CRECIMIENTO ESPERADO</b>	<b>2%*</b>

4. Dado lo anterior el pronóstico de ventas se calcula multiplicando las ventas de cada periodo por el factor de crecimiento, para el caso será el siguiente:  $(1 + 0.02^*)$ , teniendo como resultado el siguiente pronóstico:

PERIODOS	VENTAS (EN		% DE VARIACIÓN	PRONÓSTICO DE CRECIMIENTO	PRONÓSTICO DE VENTAS (EN	
	MILES DE US\$)				MILES DE US\$)	
ENERO	\$	100.00		2%	\$	102.45
FEBRERO	\$	125.00	25%	2%	\$	128.07
MARZO	\$	114.00	-9%	2%	\$	116.80
ABRIL	\$	124.00	9%	2%	\$	127.04
MAYO	\$	118.00	-5%	2%	\$	120.90
JUNIO	\$	100.00	-15%	2%	\$	102.45
JULIO	\$	134.00	34%	2%	\$	137.29
AGOSTO	\$	150.00	12%	2%	\$	153.68
SEPTIEMBRE	\$	154.00	3%	2%	\$	157.78
OCTUBRE	\$	125.00	-19%	2%	\$	128.07
NOVIEMBRE	\$	123.00	-2%	2%	\$	126.02
DICIEMBRE	\$	116.00	-6%	2%	\$	118.85
SUMAS	\$	1,483.00	27%		\$	1,519.40

*NOTA: Es importante mencionar que se debe hacer uso del mayor número de decimales posibles, en nuestro caso hemos omitido dicho procedimiento por efectos prácticos.*

**ANEXO 15**  
**COTIZACIONES**  
**REALIZADAS**  
**PARA EL PROYECTO**







## OFERTA DE SERVICIOS

Gracias por preferir nuestra empresa, esperamos ser parte de su cartera preferencial de proveedores, será un placer servirles con nuestros productos de calidad y así formar equipo con su empresa para posicionar su marca e impactar a su cliente.

Fecha: 13/04/2015

Cliente:  
TRBSA  
Atte. Samuel  
Vásquez  
Tel. 7104-9797

PRODUCTO	DESCRIPCION	Cantidad	Precio Unit.	Total C/IVA
	Camisa de vestir confeccionada en tela Lino oxford con un logo bordado, tallas femeninas y masculinas de la S a la XL	186 unidades	\$11.50+IVA	Total \$2,418.00
	Camisa tipo polo color blanca, con un logo bordado. Tallas femeninas y masculinas de la S a la XL.	100 unidades	\$8.75+IVA	Total \$989.00
	Camiseta cuello redondo color blanca, con un logo bordado. Talla estándar de la S a la XL.	7 unidades	\$3.75+IVA	Total \$29.68
	Camiseta cuello redondo, color negro con un logo bordado. Talla estándar de la S a la XL.	7 unidades	\$4.50+IVA	Total \$35.63



**Forma de pago: 50% anticipo y  
50% contra entrega.**

**Tiempo de Entrega: 8 días  
hábiles.**

**Precios NO incluyen IVA  
Precio total con IVA incluido**

**Rómulo Navarro  
Gerente Comercial**



**Teléfonos: 2248-1962 // 2562-8243  
Cel : 7877-6166 Tigo  
Cel:7665.4281 Claro  
[www.publipromo.com.sv](http://www.publipromo.com.sv)**



Claro El Salvador

Propuesta de Servicio de Telefonía  
Digital E1-DID Con Bolsón de  
Minutos

INFORED S.A DE C.V

27 de septiembre de 2015



San Salvador, 27 de septiembre de 2015

Estimados Señores  
TRANSPORTES BALLESTEROS S A DE C V  
Presente.

**Claro** se complace en presentarle nuestra oferta sobre los productos y servicios solicitados, con el fin de solventar sus necesidades de Comunicaciones.

En esta oportunidad le presentamos nuestra oferta de servicio de telefonía digital E1-DID, 4 líneas análogas de respaldo, y tarifas internacionales especiales, además de una cantidad de minutos incluidos en la tarifa.

A continuación se detalla la descripción técnica y económica de nuestra propuesta para el servicio anteriormente mencionado.

Atentamente

**MARTHA VILLATORO**

Ejecutiva de Ventas Corporativas

El Salvador, América Central | **T** (503) 2264-9207 | **C** (503) 7740-9975





### **Descripción del Servicio E1 DID**

El E1 DID (Direct Inward Dialing) permite que las llamadas entrantes lleguen directamente a una extensión de una central privada (PABX) instalada en la oficina del cliente, sin intervención de una operadora, haciendo uso de series numéricas propiedad de Claro, donde cada extensión se vuelve un número directo de la red de acceso.

Este servicio se proporciona enlazando por interface digital la central pública de Claro con la central privada (PABX) del cliente la cual debe contar con el hardware y software requerido.

### **Beneficios**

- Mejora la imagen de la empresa al dar mayor atención las operadoras al cliente.
- Las llamadas entran directamente a cada extensión, sin intervención de la operadora,
- Cada extensión se vuelve un número directo, facilitando con esto la comunicación de la compañía,
- La empresa decide (dentro de su bloque numérico) cual será su número de cabecera del PBX
- Se pueden formar todos lo PBX que el cliente desea (dentro de su bloque numérico) programadas por su proveedor de PABX
- Identificación de llamadas, antes de contestar una llamada sabrá que numero lo está llamando, al disponer de teléfonos con pantalla

### **Especificaciones técnicas del E1 DID**

- El E1 DID es un medio de comunicación digital para la transmisión de señales de voz, datos y video con velocidad de 2,048Kbps para ISDN / DID,
- Sobre cada E1 se maneja treinta (30) conversaciones simultáneas entrantes o salientes.



- Se asignan secuencia de 100 números para asignar un número directo a cada extensión.
- La interface provista por Claro es un BNC G703 CCITT, 75 Ohmios desbalanceado

### **Suministro por parte del Cliente**

Cliente deberá suministrar lo siguiente:

- La energía regulada de forma ininterrumpida (UPS) para los equipos terminales que incorpore Claro dentro de sus instalaciones.
- La polarización adecuada de sus instalaciones en los diferentes puntos de conexión (máx. 5 ohms) para evitar posibles fallas por descargas eléctricas.
- El mobiliario adecuado para colocar los equipos de Claro, para que estos no se dañen por no estar adecuadamente colocados.
- La red interna es responsabilidad del cliente así como también la red en centros comerciales, desde el punto de entrega que tiene Claro en ellos hasta el sitio de instalación deseado.
- El trámite de autorización en centros comerciales, para que Claro instale los servicios contratados.

### **Oferta Económica**

<b>Servicio</b>	<b>Cuota Mensual</b>
<b>1 E1-DID + BOLSON DE 5000 minutos</b>	<b>\$ 150.00</b>
<b>Costo de instalación</b>	<b>\$100.00</b>
<b>Costo del Tráfico</b>	<b>Valor del minuto</b>
Llamadas de Fijo a Móvil Claro (on net)	\$0.17270
Llamadas de Fijo a Móvil Otros Operadores (off net)	\$0.17874



- El costo de minuto adicional fuera del bolsón es de \$0.03862 + IVA
- El bolsón de minutos aplica para todas las redes fijas

#### Condiciones Comerciales

- Precios NO incluyen IVA
- Validez de la oferta 15 días.
- Precio en Dólares (\$)
- Los gastos de instalación se pagan solamente una vez, al contratar el servicio.
- La propuesta se considera aceptada después de la devolución firmada de los respectivos contratos.

#### Tarifas Internacionales

País Destino	Costo del Minuto
ESTADOS UNIDOS y CANADA	\$ 0.09
PANAMA	\$ 0.12
SUR AMERICA Y EL CARIBE	\$ 0.29
EUROPA	\$ 0.35
ASIA, AFRICA, OCEANIA	\$ 0.50
BELICE	\$ 0.18
MEXICO	\$ 0.12
NICARAGUA CELULARES	\$ 0.34
GUATEMALA, COSTA RICA, HONDURAS Y NICARAGUA (fijos)	\$ 0.08
MEXICO CELULAR	\$ 0.28 impuesto X llamada + \$0.15 el minuto

- Tarifas no incluyen IVA.

