



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN GESTIÓN ESTRATÉGICA EN CADENA DE SUMINISTROS

TEMA:

“Análisis del sector de transporte pesado y logístico del Ecuador que permita la propuesta de un modelo empresarial-logístico eficiente con una propuesta de valor integral en torno a la Cadena de Suministro”.

AUTORES: Evelin Irina Guzmán Chamorro
Ronny Miguel Guzmán Chamorro

DIRECTOR: Felipe Sebastián Tobar Cevallos

2022

Quito, Ecuador

I

CERTIFICACIÓN.

Yo, **EVELIN IRINA GUZMÁN CHAMORRO / RONNY MIGUEL GUZMÁN CHAMORRO**, declaro que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra, sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



EVELIN IRINA GUZMAN CHAMORRO / RONNY MIGUEL GUZMAN CHAMORRO

Yo, **FELIPE SEBASTIAN TOBAR CEVALLOS**, declaro que, personalmente conozco que los graduados: **IRINA GUZMÁN / RONNY GUZMÁN**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

FELIPE
SEBASTIAN
TOBAR
CEVALLOS

Firmado digitalmente
por FELIPE SEBASTIAN
TOBAR CEVALLOS
Fecha: 2022.09.15
17:17:23 -05'00'

FELIPE SEBASTIAN TOBAR CEVALLOS

II

AGRADECIMIENTO.

Queremos expresar un sincero agradecimiento, en primer lugar, a la Universidad Internacional del Ecuador por brindarnos la oportunidad de pertenecer y culminar esta Maestría que significa mucho para nuestro crecimiento profesional y personal.

También hacemos extenso este reconocimiento a todos los maestros de nuestra promoción, quienes nos han brindado las pautas para nuestra formación profesional, a todos nuestros compañeros maestrantes que hicieron de esta etapa una gran experiencia de vida.

Y un especial agradecimiento a nuestro director de tesis Felipe Tobar, quien, con sus conocimientos y su gran trayectoria, ha logrado en nosotros culminar la presente investigación.

III

DEDICATORIA.

Queremos dedicar el resultado de este trabajo en primer lugar a Dios por permitirnos llegar hasta estas instancias y cuidar de nosotros en todo momento, a toda nuestra familia. Principalmente, a nuestros padres que nos apoyaron y contuvieron en los momentos malos y en los menos malos.

Gracias por enseñarnos a afrontar las dificultades sin perder nunca la cabeza ni morir en el intento.

Nos han enseñado a ser las personas que somos hoy, nuestros principios, nuestros valores, nuestra perseverancia y nuestro empeño. Todo esto con una enorme dosis de amor y sin pedir nada a cambio, por esto y todo un Dios le pague.

También dedicar este trabajo a nuestra hermana Mayra que, con su paciencia, ayuda y comprensión, nos ayudó alcanzar el equilibrio que nos permitió dar todo nuestro potencial que con sus ocurrencias hicieron de esta etapa más llevadera.

Por último, pero no menos importante dedicar todo este esfuerzo y el trabajo realizado a los pequeños angelitos de la casa Nicolás, Martina y Joaquín, que son el motor diario para ser mejores personas y profesionales, y ser un buen ejemplo a seguir, sin ellos todo esto no valdría la pena.

IV

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
Capítulo I.....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Tema del trabajo de investigación.....	6
1.3 Objetivos de la investigación.....	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4 Justificación práctica y delimitación.....	7
1.5 Tipo de investigación.....	8
1.6 Población y muestra.....	8
1.7 Fuentes de recolección de información.....	9
1.8 Técnicas de recolección de información.....	10
Capítulo II.....	11
2.1 Modelo empresarial.....	11
(Palacios, Mariana; Duque, Edison, 2011).....	11
2.2 Función.....	12
2.3 Cambio de valores.....	12
2.3.1 Selección de un modelo empresarial.....	13
2.3.2 Consideraciones.....	13
2.4 Importancia.....	14
2.5 Beneficios.....	14
2.6 Cadena de suministros.....	15
2.6.1 Generalidades.....	15
2.6.2 Objetivos.....	16
2.6.3 Actividades.....	17
2.6.4 Primarias.....	17
2.6.5 Secundarias.....	17
Capítulo III.....	19
3.1 Antecedentes.....	19

3.2	Transporte pesado en el Ecuador durante la pandemia.....	22
3.2.1	Comercialización de vehículos de carga.	23
3.3	Una medida polémica.	24
3.4	Ficha Técnica.	25
3.4.1	Alcance de la investigación.	25
3.4.2	Objeto.	25
3.4.3	Método.	25
3.4.4	Situación actual.....	25
3.4.5	Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas:	29
3.4.6	Público objetivo.	31
3.4.7	Enfoque y técnica.....	32
3.5	Objetivos.	33
3.5.1	Objetivo general.	33
3.5.2	Objetivos específicos.	33
Capítulo IV.....		34
4.1	Propuesta.	34
4.2	Beneficiarios.....	36
4.3	Justificación de la propuesta.....	37
4.4	Objetivos de la propuesta.	37
4.4.1	Gestión gerencial:	38
4.4.2	Gestión legal:	38
4.4.3	Finanzas:	38
4.4.4	Recursos humanos:.....	38
4.4.5	Tecnología:.....	38
4.5	Factibilidad de implementación de la propuesta.	39
4.6	Modelo operativo de ejecución de la propuesta.....	39
4.6.1	Logística de entrada.....	40
4.6.2	Operaciones.	40
4.6.3	Departamento de mantenimiento.	40
4.6.4	Departamento de calidad, ambiente y SISO.....	40
4.6.5	Logística de salida.	41
4.6.6	Servicio post venta.....	41
4.7	Evaluación de impactos de la propuesta:	41
BIBLIOGRAFIA.....		43

INDICE DE FIGURAS.

FIGURA 1 VALOR AGREGADO BRUTO DEL TRANSPORTE.	3
FIGURA 2 EXCESO DE OFERTA.	4
FIGURA 3 DEFINICIONES DE NEGOCIO.....	11
FIGURA 4 CADENA DE ABASTECIMIENTO	18
FIGURA 5 SITUACION FRENTE A LA PANDEMIA.....	23
FIGURA 6 FODA	28
FIGURA 7 FODA INTERNO Y EXTERNO	30
FIGURA 8 ANALISIS DEBILIDADES Y AMENAZAS.....	31
FIGURA 9 FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	31
FIGURA 10 EXCELENCIA OPERACIONAL.....	35
FIGURA 11 MAPA DE PROCESOS	36

INDICE DE TABLAS.

TABLA 1. TIPOS DE ROBO.....	5
TABLA 2. VENTAS DE VEHICULOS PESADOS.....	25

RESUMEN.

A lo largo de los años las compañías de transporte de carga pesada se han convertido en un medio substancial para el desarrollo y crecimiento de la economía del país, es por eso que el presente trabajo parte realizando un diagnóstico del mercado de servicio de transporte de carga pesada tomando muestras de las diferentes compañías que lideran el mercado ecuatoriano y también las que lideran internacionalmente nuestras fronteras. Con esto hemos refrescado el comportamiento y la situación actual del sector, observando que existen grandes oportunidades de mejora en esta actividad.

Este proyecto se dedicará principalmente en implementar la cadena de valor a la actividad de transporte de carga pesada y logística, que se enfocará en comprender el comportamiento de toda la cadena de abastecimiento considerando principalmente cómo actúan los costos y procesos, esto bajo una revisión de datos actuales de gran potencial que diferencien de manera técnica los lineamientos para ser una empresa líder en este sector que servirá para marcar y crear valor agregado para nuestros grandes competidores y poder fomentar esa alianza estratégica con nuestros clientes, con el objetivo permanecer a lo largo del tiempo en este mercado que cada día se vuelve más competitivo.

Comprende cuatro capítulos, el capítulo uno abarca el problema que investigaremos este nos mostrará datos de cómo se presenta actualmente el sector, buscaremos los objetivos que queremos alcanzar y los medios que utilizaremos. El capítulo dos nos muestra un modelo empresarial al que queremos llegar, este desarrolla todos los procesos de una efectiva cadena de valor que ayudará alcanzar el liderazgo en el mercado. El capítulo tres muestra los antecedentes o una radiografía de cómo está actualmente la actividad de transporte de carga pesada en el mercado y el último capítulo, pero no menos importante muestra nuestra propuesta de cómo podemos mejorar esta actividad que lleva muchos años mostrando una deficiencia en el servicio. Estos capítulos están enfocados básicamente en buscar los medios de cómo mejorar y desarrollar las metodologías que proporcionen los mecanismos que enriquezcan la marca creen gran interés en el cliente y fidelizarnos brindando un servicio de calidad y de ayuda estratégica.

ABSTRACT.

Over the years, heavy cargo transport companies have become a substantial means for the development and growth for the country's economy, which is why this work begins by making a diagnosis of the heavy cargo transport service market. Taking samples of the different companies that lead the ecuadorian market and also those that lead our borders internationally, with this work we have refreshed the behavior and current situation of the sector, observing that there are great opportunities for improvement in this activity.

This project will be mainly dedicated to implementing the value chain to the activity of heavy cargo transport and logistics, which will focus on understanding the behavior of the entire supply chain, considering mainly how costs and processes act, this under a review of data. of great potential that technically differentiate the guidelines to be a leading company in this sector that will serve to mark and create added value for our great competitors and to be able to create that strategic alliance with our clients, with the objective of remaining over time in this market that every day becomes more competitive.

This work comprises four chapters, chapter one covers the problem that we will investigate, this will show us data on how the sector is currently presented, we will look for the objectives that we want to achieve and the means that we will use. Chapter two shows us a business model that we want to reach, this develops all the processes of an effective value chain that will help achieve leadership in the market. Chapter three shows the background or an x-ray of how the heavy load transport activity is currently in the market and the last but not least chapter shows our proposal of how we can improve this activity that has been showing a deficiency in the service for many years.

These chapters are basically focused on finding the means of how to improve and develop the methodologies that provide the mechanisms that enrich the brand, create great interest in the client and that we definitely position and continue to provide a quality service and strategic help.

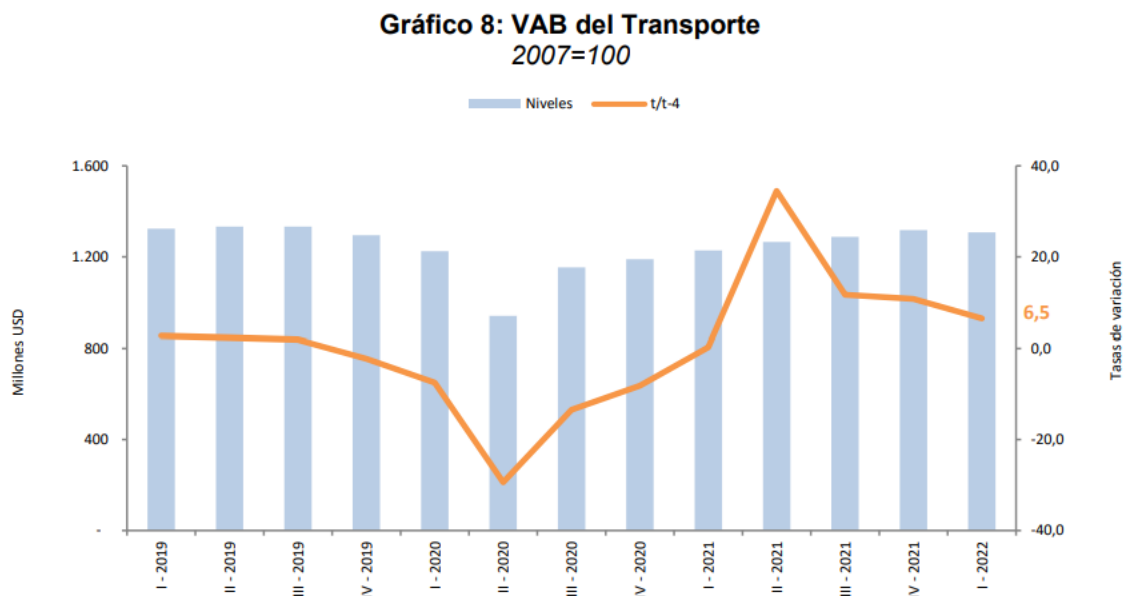
Capítulo I.

1.1 Antecedentes.

El transporte como parte importante del sector productivo nacional mantenía hasta el año 2019 una participación del 7% del PIB, considerando la pandemia y la grave crisis internacional la participación se redujo en un 5% del PIB y no existen proyecciones de mejora, solo los datos más optimistas pueden hablar de subir en 1 punto si la situación se vuelve favorable en espera de que haya incremento de ventas para finales del año 2022.

Según el informe de resultados cuentas nacionales trimestrales del BCE se afirma que en el primer trimestre del año 2022, el **Valor Agregado Bruto** de esta industria creció en 6,5% respecto al mismo trimestre de 2021, sin embargo no se identifica, que si se compara las cifras finales del año 2021 para el año 2022 la tendencia según la gráfica es a la baja, esto significa que el sector transporte mantiene una afectación en su participación e ingresos que no muestra señales de recuperación. (PUBLICAS, 2022)

FIGURA 1 VALOR AGREGADO BRUTO DEL TRANSPORTE.



Fuente y elaboración: BCE

sistemas de seguridad, proceso de control y protección de la vida de sus trabajadores y de las mercancías, según cifras de El Universo los índices son extremadamente altos en la comparativa interanual. (PUBLICAS, 2022)

TABLA 1. TIPOS DE ROBO.

Tipo de Robo	2019	2020	2021	2022 Hasta mayo
Robo a domicilio	11.099	7.369	8.176	3.413
Robo a personas	31.001	20.126	25.389	12.548
Robo de autos	5.653	4.596	6.901	3.819
Robo de bienes, accesorios y autopartes de autos	9.686	6.214	7.980	3.357

Fuente y elaboración: BCE

El transporte pesado dentro de la economía del Ecuador es un sector primordial para el desarrollo del país, su importancia se ve afectado en la situación actual dentro de esta industria. (FENATRAPE, 2021)

Se han producido grandes cambios tanto en políticas de gobierno como en los diferentes sectores y gremios, lo cual afecta directamente al transporte de carga, haciendo así más complejo el control y manejo de los directivos de cada empresa que contrata a una compañía de transporte para la toma de decisiones adecuadas, las cuales garanticen que las empresas contratadas subsistan con la baja demanda de fletes para el transporte pesado en fronteras y puertos. (FENATRAPE, 2021)

Sumado a la baja rentabilidad del negocio por los costos de operación, por los gastos administrativos, y adicionalmente a no tener una empresa constituida propia, la credibilidad y la formalidad para la actividad de este negocio afecta directamente a la operación. Estos factores han propiciado una competencia clara y directa por parte de las demás empresas, también teniendo en consideración que no existe un respaldo de la Federación Nacional de Transporte Pesado (FENATRAPE) para ayudar a controlar y regular estos inconvenientes. (FENATRAPE, 2021)

El sector del transporte pesado con el pasar de los años ha perdido algunas cualidades que lo hacía más competitivo y de mejor desarrollo, en otras palabras, los costos operacionales se han ido incrementado ya sean a nivel de pymes o en grandes empresas, de igual manera, la baja circulación de exportaciones, la disminución drástica de importaciones, los bajos costos de la competencia que día a día va ganando terreno, sin contar el alto nivel de la delincuencia en carretera, factores que afectan directamente a la operación de transporte de carga, haciendo énfasis en el transporte particular informal y al no pertenecer a una empresa consolidada ya en el mercado y no contar con ciertas garantías que estas ofrecen. (FENATRAPE, 2021)

La actividad de transporte pesado informal que hemos manejado hasta la actualidad se ha visto afectada por lo antes citado, es así, que se ha decidido que esta actividad comercial necesita de estrategias empresariales, tanto legal como técnicamente estructurada para poder manejar bajo óptimos lineamientos.

1.2 Tema del trabajo de investigación.

“Análisis del sector de transporte pesado y logístico en el Ecuador que permita la propuesta de un modelo empresarial – logístico eficiente con una propuesta de valor integral en torno a la Cadena de Suministro”.

1.3 Objetivos de la investigación.

1.3.1 Objetivo general.

Implementar la cadena de valor a la actividad de transporte pesado y de logística que según Michael Porter es una herramienta que inicialmente busca comprender el comportamiento de los costos, así como los datos actuales y potenciales de diferenciación de manera técnica con lineamientos claramente establecidos que brinde un valor agregado a los clientes, mejorando las condiciones de la industria junto a conseguir una mayor oportunidad de competitividad de la empresa dentro del sector.

la gestión logística que necesitamos manejar tiene como fondo la elaboración de un plan de acción para que la cadena de suministro funcione de la manera más eficiente posible. Es decir, la empresa de transporte, la gestión del transporte y logística será la fuente de valor a entregar al cliente final.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Establecer la influencia de los factores internos y externos en la actividad de transporte de carga pesada para la mejora de los procesos de la compañía.
- Identificar los factores claves de éxito de los principales competidores y un análisis del mercado para identificar la factibilidad del proyecto.
- Detectar oportunidades relevantes que permitan la ampliación del negocio (aumento de unidades).
- Analizar la legislación vigente para el óptimo manejo de una compañía, y las facilidades que existen en la actualidad para el presente proyecto.

Adicional a lo antes mencionado, el aplicar a nuestra gestión los siguientes objetivos:

- Mayor competitividad.
- Disminuir costes.
- Reducir errores y aumentar la rapidez de las soluciones.
- Búsqueda de la máxima calidad del producto o servicio ofrecido.
- Contar con procesos competitivos.
- Incrementar el rendimiento.
- Aumentar la productividad.

1.4 Justificación práctica y delimitación.

Para el presente proyecto se tiene como finalidad la implementación de la cadena de valor para la actividad de transporte de carga pesada, a manera propia hemos analizado las dificultades que a la actualidad presenta este negocio, determinando que lo más

factible es la optimización los procesos internos de la empresa y no ser dependiente de ninguna otra organización dedicada a este negocio.

La actividad de transporte pesado que hemos venido ejerciendo actualmente ha tenido ciertos obstáculos y, o inconvenientes ante la carencia de procesos estructurados y efectivos, para lograr que sea competitiva, reconocida y tenga un crecimiento en el mercado aplicaremos todas las herramientas y conocimientos necesarios que esta maestría nos ofrece para el estudio y análisis de este proyecto, para de esta manera contribuir con información y lineamientos para la toma de decisiones empresariales, permitiendo la permanencia a largo plazo en el mercado.

1.5 Tipo de investigación.

Para el presente proyecto utilizaremos un tipo de **investigación descriptiva**, para analizar la metodología a aplicar según la situación en que se encuentra el mercado; profundizando el estudio en la recolección de datos que muestren la imagen exacta de la realidad que presenta el transporte pesado en el Ecuador.

También manejaremos la **investigación explicativa**, este tipo de investigación nos ayudará a analizar las causas del comportamiento de los eventos físicos o sociales de las variables presentadas en este estudio, y así poder determinar relaciones de causa y efecto de las mismas, estos denominados eventos son los hechos y posibles problemas que se presentan durante el presente proyecto.

1.6 Población y muestra.

Obtendremos la información más relevante de las entrevistas realizadas a especialistas y expertos en el tema, a los representantes del gremio del transporte de carga pesada

del Ecuador, a los encargados de la logística de las distintas empresas que requieren constantemente el servicio de transporte de todas sus mercancías.

Para realizar este proyecto, es necesario conocer a profundidad la oferta actual del sector del transporte pesado, es así que la información de las compañías se obtendrá de la superintendencia de compañías y los datos de cooperativas de transporte se obtendrán del Ministerio de Economía Popular y Solidaria, con la razón social de empresas prestadoras de servicios de transporte pesado por carretera a nivel nacional.

1.7 Fuentes de recolección de información.

Fuente primaria. - La Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador (FENATRAPE), será la entidad que nos brinde y nos facilite la mayor cantidad de información requerida para este presente proyecto, ya que ellos llevan toda la información actual de cifras y datos reales con respecto a la situación actual del transporte pesado en el Ecuador.

SENAE. - La plataforma digital de esta entidad gubernamental nos brinda la facilidad de conocer y analizar el estado de todas las importaciones y exportaciones que se realizan dentro del territorio nacional, con estos datos podremos conocer el nivel de carga que circulan a nivel nacional y poder conocer la oferta que brinda este sector para la incursión de una compañía.

Fuente secundaria. – Por referencias de las distintas compañías a nivel nacional, compañías con buenas prácticas que han venido liderando el mercado nos pueden brindar información sobre el estado de la oferta del mercado a manera general, boletines, estadísticas, reportes de distintas fuentes también nos servirá de ayuda para el presente proyecto.

1.8 Técnicas de recolección de información.

Investigación cuantitativa. - Para el presente proyecto utilizaremos la **Entrevista** como la mejor técnica para poder obtener la información que necesitamos, esta nos permitirá obtener varios puntos de vista de los distintos actores para llegar a un análisis mucho más enfocado a lo que estamos buscando.

Investigación cualitativa. - Los **Archivos**, nos serán de excelente ayuda para poder analizar y estudiar el comportamiento del mercado desde años atrás hasta la actualidad.

Capítulo II.

2.1 Modelo empresarial.

El concepto general más específico de un modelo empresarial se define como un método con diferentes estrategias que tiene como finalidad el generar recursos económicos. Dentro de este existen 4 diferentes tipos de modelos empresariales los cuales son: los de diseñadores, de distribuidores, de dueño y de agentes.

El modelo de diseñador elabora los bienes para que se puedan comercializar; el distribuidor comercializa o distribuye los bienes; el dueño cobra una prima por el uso de sus productos y el agente está en medio del proceso detallando por una tarifa a los clientes (compradores) a las empresas (vendedores) que van a satisfacer sus necesidades. (Márquez, Isaac, 2020)

FIGURA 3 DEFINICIONES DE NEGOCIO

Autor	Definición
Brandenburger y Stuart, 1996	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de "la torta", o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
Timmers, 1998, p.4	"Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso".
Linder y Cantrell, 2000, p.1-2	"La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica, cómo esta hace dinero".
Chesbrough y Rosenbloom, 2001	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
Petrovic et al., 2001, p.2	"Un modelo de negocio describe la lógica de un 'sistema de negocios' para crear valor que esté por debajo del proceso actual".
Magretta, 2002, p.4	"Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero al darles ese valor".
Rajala y Westerlund, 2005.p.3	"La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones".
Andersson et al., 2006,p.1-2	"Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores".
Baden-Fuller et al., 2008	El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura valor para su grupo de interés.
Al-Debei et al., 2008	El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.
Zott y Amit, 2009, p.110	"Forma en que una empresa "hace negocios" con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades".
Demil y Lecocq, 2009, p.87	"Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia".
Salas, 2009, p.122	"Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado".
Ricart, 2009, p.14	"Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones".
Osterwalder y Pigneur, 2009, p.14	"Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor".
Svejenova et al., 2010, p.409	"Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor".
Wikström et al., 2010	El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización, para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno.
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: recursos, políticas, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas. (intrínsecamente dinámica).
George y Bock, 2011	Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial.

(Palacios, Mariana; Duque, Edison, 2011)

2.2 Función.

De acuerdo con Márquez (2020), El modelo empresarial es una herramienta fundamental previa al plan de negocio que facilitará definir con claridad los siguientes parámetros:

- Lo que se va a ofrecer al mercado
- Cómo lo vas a hacer,
- A quién se lo vas a vender,
- Cómo se lo vas a vender y
- De qué forma vas a generar ganancia.

2.3 Cambio de valores.

Los modelos empresariales casi siempre involucran el cambio de dinero por valores y de estos existen los siguientes:

- Financieros
- Físicos
- Intangibles
- Humanos.

Las entidades bancarias se encargan de los valores financieros manejando cuentas en base a cuotas que los clientes depositan su dinero y utilizar el mismo para cubrir dichas cuotas.

Las tiendas al por menor manejan valores físicos como calzado, que venden a sus clientes.

Los notarios y los ingenieros en sistemas manejan los valores intangibles como interpretación de la ley y el cuidado de equipos y programas informáticos.

Los valores humanos son la actividad manual que tiene remuneración y es el acto de suplir empleados, a cambio de una cuota, como las agencias de empleo. (Zamora, Jorge, 2021)

2.3.1 Selección de un modelo empresarial.

Según Zamora (2021), Cuando se inicia una empresa, el primer paso que se debe tomar en cuenta es cuál será el tipo y la naturaleza del modelo de negocio para iniciar. Una vez que haya identificado a que industria irá dirigido, por ejemplo, la industria de la medicina y nutrición, el dueño debe calcular cómo generar ingresos en esa industria. Si no tiene capacitación del giro de negocio, debe decidirse por algún valor que le genere beneficio económico; podría conocer y capacitarse en temas relacionados con ese negocio.

El siguiente paso es determinar el modelo empresarial para definir el proceso de intercambio de algo intangible con dinero, utilizando su conocimiento de este valor.

El diseñador puede incursionar en temas gastronómicos con un restaurante de comida sana y nutritiva, el distribuidor con una tienda de suplementos saludables, el dueño puede hacer un lugar donde los clientes puedan conocer y aprender a vivir sanamente con charlas, seminarios o cursos, y el agente puede cumplir con el rol de consejero nutricionista y brindar servicios a las personas generando una comisión por los lugares y marcas que recomiende (influencer).

2.3.2 Consideraciones.

Los modelos empresariales más comunes involucran la venta de un valor a un cliente que desee comprarla, un distribuidor. Un estudio del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT, por sus siglas en inglés) descubrió que el modelo empresarial más lucrativo no era el más común. El modelo más exitoso es el modelo del dueño, en el que el cliente no compra el producto, sino que paga para utilizarlo. Esto se puede deber a que durante las recesiones las personas no tienen dinero para gastar en su propio valor, por lo que rentan el uso de un valor si invertir mucho dinero. (Duff, Victoria, 2015)

2.4 Importancia.

Como explica Duff (2015), El modelo empresarial que se utiliza puede diferenciar entre el éxito y el fracaso al momento que una persona (empresario) inicia una actividad económica o un negocio.

Para decidir el tipo de modelo se debe tener en cuenta si la empresa necesitará inyectar inversión para inventario de materia prima (diseñador), el caso de bienes terminados (distribuidor), o en el caso de compra de un valor para alquilar a usuarios (dueño).

En estos modelos se puede utilizar un adelanto de capital considerable, mientras que el tipo de modelo empresarial que maneja el agente maneja o comercializa el valor de alguien más a una tercera parte que va a comprar, por lo que se determina menos valor para poder financiar el inventario, y, si existe el costo de captar compradores y vendedores, a lo que se le llamaría en este caso como gasto a la gestión de marketing.

2.5 Beneficios.

De acuerdo con Duff (2015), Hay varios tipos de combinaciones que se pueden hacer y manejar de los 4 modelos empresariales con los 4 tipos de valores mencionados anteriormente.

En cuanto el modelo del diseñador soluciona un problema de necesidad; el del distribuidor brinda satisfacción al cliente; el dueño ofrece solución a los problemas de necesidad y deseos y como último el del agente que busca la forma de resolver el problema de enlazar a vendedores y compradores. Lo que le da naturaleza a la empresa es el tipo de valor que se cambia por dinero, es decir; esto va a dar una diferenciación en el mercado frente a la competencia que existe.

Según Porter (1985), debe existir la cadena de valor, que consiste en conocer e identificar las distintas fuentes potenciales para determinar y crear ventajas sobre la competencia por medio del análisis de cada una de las actividades que se realizan en la empresa como son: diseño, producción, comercialización y distribución de productos que se puedan ofrecer dentro de la actividad económica.

Esta cadena de valor brinda la facilidad de aislar las fuentes de valor que marcan el precio más competitivo, y los criterios para sustituir un producto o servicio por otro.

Esto nos lleva a identificar cómo la ventaja competitiva no sólo explica cada actividad dentro de la empresa, sino también la correlación entre ellas, cuáles son las actividades que tienen que ver con los proveedores y cuáles son las actividades dirigidas al mercado potencial. La ventaja competitiva también brinda por primera vez el uso de herramientas para la segmentación estratégica y dirigida de la empresa y la evaluación efectiva para la diversificación que las empresas necesitan para poder tener la diferencia entre las demás.

2.6 Cadena de suministros.

2.6.1 Generalidades.

El proceso logístico abarca un sinnúmero de actividades que han venido cambiando durante los años, anteriormente se manejaba todos los procesos que integran ahora la llamada Cadena de Suministros, como un proceso independiente cada proceso tenía su principio y su fin, hoy en día la Cadena de Suministros se ha convertido en la parte medular de todas las compañías, según (Belmares, 2008) la Cadena de suministro es una herramienta importante dentro de una compañía que sirve para identificar las principales fuentes que pueden generar valor agregado al cliente a través de la clasificación y organización de las actividades o procesos del negocio.

El futuro de todas las compañías coincide en que la cadena de suministros será lo que prevalezca en todos los negocios según lo manifiesta Michael Porter citado en (Belmares, 2008) *“En el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino más bien de cadena de suministro a cadena de suministro”*

El éxito de una cadena de suministros se encuentra fuertemente relacionado con el diseño y desempeño de un sistema reforzado de transporte y distribución, el transporte juega un papel muy importante dentro de la cadena, al ser los responsables del movimiento y entrega de materias primas y producto terminado entre empresas y clientes que se encuentran ubicados en diferentes puntos, igualmente el rubro de transporte constituye uno de los porcentajes más elevados del costo logístico integral dentro de la cadena mientras una empresa sea más eficiente en la gestión de su

transporte tendrá como resultado una ventaja competitiva más reforzada lo que rápidamente se traducirá en costos más bajos y más competitivos mostrando así que este será el enfoque clave. (Viviana, 2020)

2.6.2 Objetivos.

El objetivo principal que busca la cadena de suministros dentro de los negocios es satisfacer las necesidades en bienes y servicios de un cliente y/o mercado en:

tiempo, calidad, cantidad, lugar, momento, tiempo, satisfacción del cliente y flexibilidad de respuesta minimizando costos y maximizando el tiempo de respuesta generando así ventajas competitivas.

Para conseguirlo se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Reducir los transportes: distancias recorridas, etapas empleadas.
2. Reducir manipulaciones: menor número de cambios de lugar, adquirirlos de forma que se pueda evitar desembalajes y preparación posterior.
3. Reducir stocks: minimizarlos, reducir volumen y espacio.
4. Reducir las variaciones: clasificar en grupos lo más reducido posible, el menor número de almacenes.
5. Reducir los controles en cuanto a número y simplicidad. (Ceupe, s.f.)

El desarrollo de los objetivos se cumple con la entrega a tiempo de las mercaderías, evitar pérdidas y mermas innecesarias, optimizar los tiempos en la distribución del producto, un adecuado manejo de inventarios, establecer canales correctos como la comunicación y coordinación, tener presente que siempre existirán cambios imprevistos en la demanda, oferta u otros factores por lo que se requiere hacer frente a cualquier dificultad.

Dentro de los objetivos existen tres grandes elementos básicos como son el suministro la fabricación y la distribución. (Nicole, 2017)

2.6.3 Actividades.

Otro de los autores como Michael E, Porter citado en (Belmares, 2008) muestra que existen dos grandes grupos de actividades dentro de la Cadena de Suministros: primarias y secundarias.

2.6.4 Primarias.

Se relaciona a la creación física del producto, venta y servicio postventa.

- (Salvador, 2002) Logística interna
- Operaciones (Producción)
- Logística externa
- Marketing y venta.

2.6.5 Secundarias.

Estas son las actividades de apoyo que sustentan a las actividades primarias.

- Infraestructura de la organización
- Recursos humanos
- Investigación y desarrollo
- Abastecimiento.

En la cadena de suministro también se puede considerar varias actividades relacionadas con la logística de transporte entre estas tenemos:

- Traslado de productos
- Traslado de la carga
- Manipulación
- Almacenamiento de la carga
- Gestión o administración del transporte.

El adecuado funcionamiento de estas actividades puede ayudar a la reducción de costos generales de los productos a entregar, una adecuada combinación de estas actividades bajo la definición genérica de “costos logísticos” permiten definir los diferentes

elementos que a partir de los cuales se podrá definir las mejores alternativas de transporte. (Salvador, 2002)

Según (Nicole, 2017) existen 3 elementos básicos de la cadena de suministros.

- **Suministro:** son actividades necesarias para la obtención y entrega de materias primas para la producción.
- **Fabricación:** proceso en el que se transforman las materias primas para conseguir un servicio o producto diferente.
- **Distribución:** este proceso se encarga de hacer llegar los servicios o productos a los clientes finales a través de una red de transporte a los respectivos locales comerciales y bodegas.

FIGURA 4 CADENA DE ABASTECIMIENTO



Fuente: Ronal H. Ballou

Capítulo III.

3.1 Antecedentes.

El transporte pesado dentro de la economía del Ecuador es un sector primordial e importante para el desarrollo del país, su importancia se ve afectado en la situación actual dentro de esta industria que, por reformas gubernamentales los partícipes buscan el beneficio de todas las partes involucradas para seguir manteniendo el mejor servicio. (FENATRAPE, 2021)

Se han producido grandes cambios tanto en políticas de gobierno como en los diferentes sectores y gremios, lo cual afecta directamente al transporte de carga en general, haciendo así más complejo el control y manejo de los directivos de cada empresa que contrata a una compañía de transporte para la toma de decisiones adecuadas, las cuales garanticen que las empresas contratadas subsistan con la baja demanda de fletes para el transporte pesado en fronteras y puertos específicamente. (FENATRAPE, 2021)

Los constantes acercamientos por parte del gobierno y el gremio del transporte pesado con el pasar del tiempo han terminado en reformas propuestas y aceptadas respectivamente;

La **Federación Nacional de Transporte Pesado del Ecuador (FENATRAPE)** propone al Gobierno Nacional, se implementen Acciones Emergentes para evitar la quiebra económica del Transporte Pesado del Ecuador. (FENATRAPE, 2021)

El presidente de la FENATRAPE, Ing. Luis Felipe Vizcaíno Andrade, envió una carta al ministro de Transporte y Obras Públicas (MTOPE), Gabriel Martínez, en el que solicita se implementen “Acciones emergentes, dada la crisis económica por la que atraviesa el transporte pesado en el Ecuador, que estaría abocado a una quiebra generalizada”, lo cual propone las siguientes acciones:

1. La suspensión y cierre de la modalidad de transporte de carga pesada.
2. Plan de chatarrización vehicular (1 x 1).
3. Exoneración de aranceles, impuestos tasas y contribuciones en la compra de camiones, unidades de carga, insumos y repuestos.
4. Plan de reestructuración de deudas y líneas de crédito.
5. Facturación del servicio de carga pesada solo por parte de las empresas.
6. Creación de la escuela de capacitación de choferes profesionales de carga.
7. Establecer un tarifario de carga pesada (FENATRAPE, 2021).

Según la FENATRAPE (2021), las acciones emergentes facilitarán al gremio del transporte pesado a nivel nacional en distintas áreas y contrarrestar la crisis que atraviesa la economía nacional, para con estas medidas poder seguir trabajando de manera “casi normal” como lo indica Vizcaíno.

Existen varias movilizaciones y acciones que toman los distintos flancos en algunas provincias a nivel nacional que se oponen rotundamente al alza del combustible (Diesel), ya que esta decisión por parte del gobierno central afecta de manera directa al costo que incurre el servicio del transporte pesado.

Un nuevo récord. El galón de gasolina súper costará a \$ 5,20 a partir de este 12 de julio de 2022, según la Cámara Nacional de Distribuidores de Derivados del Petróleo del Ecuador (Camddepe). Petroecuador no ha confirmado la cifra hasta el cierre de esta edición. (EL EXPRESO, 2022)

El precio referencial de junio fue \$ 4,86 por galón. Lo cual quiere decir un aumento de \$ 0,36 en un mes.

El diésel y la eco país se mantienen congelados. Uno de los puntos acordados el 30 de junio de 2022 entre los movimientos indígenas y el gobierno para terminar el paro fue la reducción en \$ 0,15 del galón de las gasolinas extra y eco país y el diésel. Con ello, los precios serán \$ 2,40 en el caso del galón de gasolina extra y eco país y \$ 1,75 el diésel. (EL EXPRESO, 2022)

El gobierno ha planificado lanzar al mercado nuevas gasolinas de más octanaje: el eco plus de 89 octanos y la súper plus de 95 octanos. Su presentación fue aplazada un mes debido al paro (EL EXPRESO, 2022).

Sumado a lo antes citado, la baja rentabilidad del negocio por los costos de operación, por los gastos administrativos, y, adicionalmente a no contar con una empresa constituida de manera particular e independiente, la credibilidad y la formalidad para la actividad de este tipo de negocio afecta directamente a la operación. Estos factores han propiciado una competencia clara y directa por parte de las demás empresas, también teniendo en consideración que no existe un respaldo de la FENATRAPE para ayudar a controlar y regular estos inconvenientes. (FENATRAPE, 2021)

El sector del transporte pesado con el pasar de los años ha perdido algunas cualidades que lo hacía más competitivo y de mejor desarrollo, en otras palabras, los costos operacionales se han ido incrementado ya sean a nivel de pymes o en grandes empresas, de igual manera, la baja circulación de exportaciones, la disminución drástica de importaciones, los bajos costos de la competencia que día a día va ganando terreno, sin contar el alto nivel de la delincuencia en carretera, factores que afectan directamente a la operación de transporte de carga, haciendo énfasis en el transporte particular informal y al no pertenecer a una empresa consolidada ya en el mercado y no contar con ciertas garantías que estas ofrecen. (FENATRAPE, 2021)

El presidente de la FENATRAPE, Ing. Luis Felipe Vizcaíno Andrade, acompañado por su vicepresidente, Henrri Coba, los directores: Raymundo Arpi, Reynaldo Sánchez, Bolívar Caza, así como la presidente de la Cámara de Transporte Pesado del Guayaquil, Fanny Mosquera, se reúnen con el Viceministro de Gobierno Felipe Abril, para solicitar y exigir mayor seguridad en las carreteras del país, ya que se ataca, en varias carreteras del país, a los conductores y a los equipos de transporte pesado. (FENATRAPE, 2021)

Cada uno de los presentes tomaron la palabra, donde explicaron las diferentes vías del país que necesitan controles de seguridad. Por ello, el representante del Gobierno Fernando Abril, decidió tomar cartas en el asunto y resolver las denuncias planteadas.

Solicitó una semana, para dar respuesta a las solicitudes, además de propiciar una nueva reunión, con los representantes del Transporte Pesado del Ecuador, para presentar soluciones tangibles. (FENATRAPE, 2021).

3.2 Transporte pesado en el Ecuador durante la pandemia.

El sector del transporte de bienes y servicios está fuertemente ligado a la economía. Si hay un escenario propicio para el intercambio comercial, el transporte terrestre estará activo y la demanda será alta, pero una crisis económica, como la generada por la emergencia sanitaria, ha pasado factura a este sector tan esencial para la economía. La caída del Producto Interno Bruto, que el Banco Central proyectó en junio entre 7,3 y 9,6%, o la más reciente estimación del Fondo Monetario Internacional, que habla de un posible descenso de un 11%, habla de lo grave que ha sido para la economía la situación actual. (REVISTA ÁMBITO, 2021)

En este contexto, la situación del transporte ha estado marcada por diferentes escenarios desde la declaración de la emergencia sanitaria hasta la actualidad. El sector fue clave al momento de evitar el desabastecimiento de artículos de primera necesidad al inicio de la pandemia, como relata Luis Felipe Vizcaíno, presidente de la FENATRAPE: “Desde que inició la pandemia nosotros nos solidarizamos con el Ecuador, no podíamos dejar abandonado nuestro trabajo porque de nosotros dependía que hubiera alimento en los supermercados, en las tiendas, que hubiese medicinas, combustible y gas, que es todo lo que nosotros distribuimos”. (REVISTA ÁMBITO, 2021)

Eso no significa que la situación para el sector haya sido positiva. De hecho, según la FENATRAPE, de las 230 mil unidades que aproximadamente conforman el parque automotor del país, actualmente hay unos 80 mil camiones que no están trabajando de manera adecuada, es decir, aproximadamente un 40%. (FENATRAPE, 2021)

La situación se agrava si se considera que, a los microempresarios, al no tener trabajo óptimo, les cuesta pagar las cuotas de los camiones que adquirieron para trabajar. Muchos clientes están difiriendo los pagos, lo que ha afectado la liquidez de muchos transportistas. “hemos tenido reuniones con la banca pública a través del gobierno nacional. Se han dado ofrecimientos, pero en la práctica, no se han cristalizado”, afirma

Vizcaíno, quien sostiene que lo que se solicita es una reestructuración de la deuda con la eliminación de intereses por mora, considerando el contexto de la pandemia.

FIGURA 5 SITUACION FRENTE A LA PANDEMIA



(REVISTA ÁMBITO, 2021)

3.2.1 Comercialización de vehículos de carga.

La venta de vehículos de carga también disminuyó en el contexto de la pandemia, como lo evidencian las cifras de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE). Genaro Baldeón, presidente ejecutivo, comenta que la comercialización de los vehículos pesados, en el periodo enero-diciembre 2020, cayó en un 27,5% pasando de 6.487 a 4.702 unidades: “Durante los meses de cuarentena el impacto ha sido muy fuerte, llegando a reducirse hasta un 89,4% en el mes de abril. Sin embargo, a partir de junio el mercado de vehículos pesados da señales fuertes de recuperación debido a la dinámica comercial del segmento de camiones”. (AEADE, 2020).

Varios actores del sector concuerdan en que los impuestos y la carga burocrática relacionada a la importación de vehículos resulta un obstáculo para las empresas comercializadoras de vehículos y los transportistas, quienes consideran que los precios de vehículos y repuestos en el Ecuador resultan muy altos: “Los concesionarios deben cubrir una gran cantidad de costos que encarecen el valor de los vehículos, como cargas burocráticas, tributos que pesan en el sector automotor, permisos de operaciones, ampliaciones de cupos, trámite de cuenta propia, homologaciones, entre otras”, explica Baldeón.

TABLA 2. VENTA DE VEHICULOS PESADOS EN ECUADOR.

VENTAS DE VEHÍCULOS PESADOS EN ECUADOR 2019-2020

MES	2019	2020	Variación
Enero	856	773	-8,7%
Febrero	825	661	-19,9%
Marzo	700	297	-57,6%
Abril	793	84	-89,4%
Mayo	834	413	-50,5%
Junio	767	849	10,7%
Julio	846	818	-3,3%
Agosto	866	807	-6,8%

Fuente: Aeade

(AEADE, 2020)

3.3 Una medida polémica.

El pasado 19 de agosto del 2021, la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) publicó la resolución 047, donde se dispuso la supresión temporal de creación de nuevas empresas de transporte pesado. Esta medida, tomada con el fin de limitar la sobreoferta de empresas dedicadas a este rubro, fue duramente criticada, y posteriormente anulada por parte de la ANT. “La medida fue injustificada. La resolución quedó insubsistente, incluso antes de publicarse en el registro oficial. Esta medida impedía la creación de nuevas empresas y el incremento de cupos para las empresas constituidas, lo que atentaba los principios reconocidos en la constitución: libre asociación, competencia y libertad de trabajo. Finalmente, el gobierno reconsideró y dejó sin efecto esta normativa”, explica Genaro Baldeón.

Para Luis Felipe Vizcaíno la medida era oportuna acorde al escenario actual, considerando que, además de las 5 mil empresas legalmente constituidas en el Ecuador, el SRI faculta a conductores para que puedan facturar de manera personal. “Considerando este escenario, no es prudente que el estado siga impulsando a otros ecuatorianos en estos momentos a crear empresas de transporte porque van a llevarlos a situaciones muy críticas en su economía”. (REVISTA ÁMBITO, 2021)

3.4 Ficha Técnica.

3.4.1 Alcance de la investigación.

El desarrollo del alcance de esta investigación se basa principalmente en el análisis captación, y evaluación de la mayor cantidad de datos que se pueda investigar con la finalidad de determinar un marco global que facilite entender las condiciones y las necesidades del transporte de carga pesada en el país , además se busca la recolección, tabulación, análisis y evaluación de resultados enfocados en las diferentes variables del giro de negocio que permitan la aplicación de estrategias propias que nos ayude a mostrar la viabilidad del proyecto. Se tomará información desde enero del 2019 con un horizonte de tiempo hasta enero del año 2022, se considera el año 2020 un año atípico donde la información que proporcione este año no es al 100 % real por la pandemia.

3.4.2 Objeto.

El objeto de la presente investigación es desarrollar un estudio de comportamiento de las empresas dedicadas al transporte de carga pesada en la provincia de Pichincha que presten servicios integrales adicional analizar la información que pueda compartir los diferentes directivos de la FENATRAPE.

3.4.3 Método.

Elegir el mejor método de investigación es importante para hacer frente a todas las inquietudes que se desea contestar. El método elegido con el que se llevará a cabo la investigación ayuda a desarrollar y organizar la estructura, definir el objetivo y obtener la conclusión de los resultados de un trabajo científico. (Andrews, 2018).

El método más apropiado y acorde a nuestro tema se basará en un Método Descriptivo Transversal.

3.4.4 Situación actual.

Uno de los factores más importantes para la implementación de un plan estratégico de marketing es conocer la situación actual de las empresas de transporte de carga pesada,

es decir, conocer cómo está la empresa (¿Cómo estamos?), donde se encuentra la empresa (¿Dónde estamos?), cual es el futuro que la empresa pretende alcanzar (¿Hacia dónde ir?) y cuál es el direccionamiento que la empresa necesita para alcanzar ese futuro planteado (¿Cómo llegar allí?). (Zamora, Jorge, 2021)

Luego de considerar los factores anteriormente mencionados, es necesario y fundamental elaborar un control y seguimiento para el buen desarrollo y cumplimiento de los objetivos, es decir, se debe tener un control paulatino definido en periodos determinados según los objetivos planteados, ya sean estos a corto, mediano y largo plazo. Este control nos aportará toda la información necesaria y relevante para conocer como ha venido comportándose la empresa. Puede existir varios cambios en la aplicación de estrategias y este control será el que ayude a determinar si es necesario o no un cambio según el entorno que enfrente la empresa. (Zamora, Jorge, 2021)

Por lo mencionado anteriormente, es fundamental realizar un diagnóstico situacional, el cual está comprendido tanto de un análisis interno y de un análisis externo. Es así que el análisis externo hace referencia a todas las situaciones que afectan directamente a la empresa y en las cuales no se puede ejercer ningún tipo de control (no se puede controlar las situaciones). Por otro lado, encontramos al análisis interno, el cual hace referencia a todas las situaciones que afectan directamente a la empresa, sobre las cuales se puede ejercer un control. (Zamora, Jorge, 2021)

Los análisis internos y externos nos ayudarán a obtener una determinación sobre la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) indispensables para lograr plantear los objetivos meta con sus respectivas estrategias. (Zamora, Jorge, 2021)

Este análisis estratégico nos ayudará a formular un posicionamiento de la empresa, enfocar los esfuerzos hacia un objetivo acorde a una proyección de futuro comprometedor.

(Francisco, 2016), El análisis FODA es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se

encuentra la organización de transportes, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. El objetivo del análisis FODA es el de que todas las partes involucradas en la actividad identifiquen estas 4 aristas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que puedan afectar en mayor o menor medida a la consecución del objetivo.

Este análisis permite identificar una cantidad de ideas tres veces superior a la que generarían los mismos individuos trabajando por separado. En un buen análisis en común, cada miembro del equipo alienta y nutre las ideas de los demás con las suyas propias y los resultados frecuentemente son híbridos y de muchas contribuciones. (Francisco, 2016)

Vamos a analizar cada uno de los puntos que se encuentran en la matriz FODA.

Fortalezas, o puntos fuertes: son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas que consecuentemente se convierten en ventajas competitivas que deben y sirven para explotar o desarrollar oportunidades dentro de la organización.

Oportunidades: es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma aumentando la cifra de sus negocios.

Debilidades, o puntos débiles: son aspectos que limitan o frenan la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, siempre constituirán una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser estabilizadas. controladas y superadas.

Amenazas: es toda fuerza del entorno que puede frenar o impedir la implantación de una estrategia, o bien disminuir su efectividad, o aumentar los riesgos de la misma, o los recursos que se necesitan para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

FIGURA 6 FODA



(Francisco, 2016)

Como anteriormente se mencionó las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la organización, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de prestación del servicio, marketing, financiación, generales de organización. (Francisco, 2016)

Para poder desarrollar el análisis de las debilidades y fortalezas debe considerar áreas como:

Análisis de recursos: capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- **Análisis de actividades:** recursos, creatividad.
- **Análisis de riesgos:** con relación a los recursos y a las actividades de la organización.
- **Análisis de histórico:** la contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Conviene hacerse preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles son aquellos aspectos donde usted considera que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos aspectos donde usted considera que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de su organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

Comunes:

Cuando una determinada fortaleza se localiza en un gran número de organizaciones competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de organizaciones competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia. (Francisco, 2016)

Distintivas:

Cuando una determinada fortaleza se localiza solamente en un reducido número de organizaciones competidoras. Las organizaciones que saben explotar su fortaleza distintiva generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su sector. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando: Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras organizaciones no pueden copiar. Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las organizaciones competidoras. (Francisco, 2016)

3.4.5 Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas:

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra organización y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible cuando subsiste después de que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia. Al evaluar las debilidades de la organización, conviene tener en cuenta que nos estamos refiriendo a aquellas que le impiden a la organización seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una organización tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo. (Francisco, 2016)

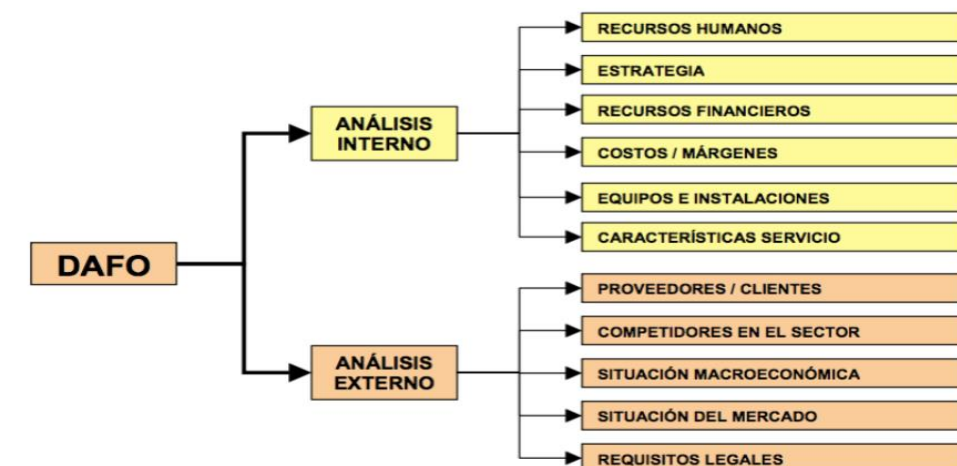
Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la organización, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamismo de la organización. (Francisco, 2016)

Las oportunidades se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos rendimientos. Las amenazas están en aquellas áreas donde la organización encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de rendimiento. Conviene considerar áreas como:

- **Análisis del Entorno:** Estructura de su organización (proveedores, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés:** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia (aspectos demográficos, políticos, legislativos, entre otros.):** Es recomendable formularse preguntas como: ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno? ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene? Lo realmente válido consistirá en tener el menor número de amenazas y debilidades y el mayor número de oportunidades y fortalezas.

Las amenazas y debilidades, una vez identificado el mayor número posible, deberán estar acotadas de la mejor forma, para minimizar los efectos negativos, caso de producirse, o potenciarlas, convirtiéndolas en oportunidades y fortalezas. Las oportunidades y fortalezas tendrán que ser cuidadas, mantenidas y utilizadas.

FIGURA 7 FODA INTERNO Y EXTERNO



(Francisco, 2016)

A continuación, se muestra un ejemplo de un análisis FODA de una organización de transporte de mercancías por carretera.

FIGURA 8 ANALISIS DEBILIDADES Y AMENAZAS

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad recursos financieros • Elevados costes unitarios • Alta rotación personal subcontratado • Bajo nivel tecnológico • Alta subcontratación vehículos reparto • Elevada dependencia de los recursos humanos • Tamaño empresarial reducido • Concepto de marca poco potenciado • .../... 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de armonización normativa • Nuevos competidores • Políticas de concentración • Normativa estricta sector farmacia • Poca capacidad de inversión • Saturación de las infraestructuras • Abaratamiento de los precios de mercado • Liberalización del transporte • .../...

FIGURA 9 FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación a la variación • Dimensiones instalaciones • Experiencia personal gestión tráfico • Flota de vehículos de ruta joven • Crecimiento en los últimos años • Adaptación a las nuevas tendencias industriales • Competitividad en precios y plazos de entrega • Know-how en el transporte de productos específicos • Cobertura nacional • .../... 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de especialización • Plazos de entrega cortos • Importantes referencias históricas • Cliente satisfecho • Aplicación de tecnologías más eficaces • Mejora de costes por la creación de economías de escala • Intermodalidad • Mejoras medioambientales • Baja calidad de otros tipos de transporte • Apertura de mercados • .../...

(Francisco, 2016)

3.4.6 Público objetivo.

Público objetivo o target es un recorte demográfico y conductual de un grupo de personas que la empresa elige como futuros clientes de tu producto o servicio. Es para ellos que las acciones de marketing se centrarán.

Para crear tu público, mira los siguientes datos:

- Edad
- Sexo
- Ubicación

- Formación educativa
- Poder Adquisitivo
- Clase Social
- Hábitos de consumo.

Para esta investigación nuestro público objetivo será enfocarnos en las personas que se encuentran dentro del objeto ya anteriormente planteado, directivos de la FENATRAPE y un grupo de empresas que realicen sus operaciones de manera integral.

3.4.7 Enfoque y técnica.

El enfoque de nuestra investigación para el sector de transporte de carga pesada será un método cuantitativo.

Según, (Andrews, 2018) el diseño de la investigación con un método cuantitativo utiliza fórmulas matemáticas y estudio estadístico para producir resultados objetivos. La hipótesis debe ser capaz de ser probada o refutada por el formato estándar que se utiliza en los experimentos cuantitativos. Una variable a la vez se pone a prueba utilizando grupos de estudio aleatorios y un grupo control. La investigación debe estar estructurada de tal manera que permita nos permita repetir la prueba. Los experimentos cuantitativos de investigación deben ser cuidadosamente planificados y pueden ser costosos. Una ventaja del diseño de investigación cuantitativa proviene del análisis estadístico utilizado para formular los resultados, lo que proporciona una respuesta imparcial y legítima a la hipótesis a prueba. (Andrews, 2018)

La técnica a utilizar en nuestra investigación será la recolección de datos por medio de:

- Entrevistas
- Encuestas
- Fuentes secundarias
- Foros
- Charlas

3.5 Objetivos.

3.5.1 Objetivo general.

El levantamiento de información en cuanto al tema que se está analizando, conocer, entender y desarrollar el presente proyecto con respecto al comportamiento del transporte pesado en el Ecuador con todas sus derivaciones, actores y lugar en el cual se va a ejecutar.

Implementar la cadena de valor a la actividad de transporte pesado y de logística de manera técnica con lineamientos claramente establecidos que brinde un valor agregado a los clientes, mejorando las condiciones de la industria para conseguir una mayor competitividad de la empresa en el sector.

Analizar y determinar según la información recopilada, las entrevistas y de las fuentes secundarias a los distintos actores dentro de la industria, para poder determinar el tiempo preciso para la aplicación del presente proyecto analizando todas las variables posibles para la ejecución del mismo.

El estudio de la gestión logística dentro de las empresas consideradas como mercado potencial para nuestra ejecución que necesitamos manejar para la creación de un plan de acción para que esa cadena de suministro trabaje de la manera más eficiente posible. En otras palabras, el servicio de transporte pesado, la gestión del transporte y logística integral va a ser la fuente de valor fundamental a entregar al cliente, siempre y cuando se domine los puntos tratados anteriormente.

3.5.2 Objetivos específicos.

- Establecer la influencia de los factores internos y externos en la actividad de transporte de carga pesada para la mejora de los procesos de la compañía.
- Identificar los factores clave de los principales competidores y un análisis del mercado para identificar la factibilidad del proyecto.
- Detectar oportunidades relevantes que permitan la ampliación del negocio (aumento de unidades).
- Manejo de información relevante en cuanto a las oportunidades que existen actualmente en el mercado para la aplicación del presente estudio.

Capítulo IV.

4.1 Propuesta.

Ofrecer un servicio diferenciador e integral de transporte de carga pesada por carretera que brinde asesoramiento completo en servicios logísticos y de transporte basado en la cadena de valor.

La propuesta está encaminada a brindar asesoramiento integral en servicios logísticos y soluciones especializadas en el transporte de carga pesada como: contenerizada, al granel, paletizada, sobredimensionada, garantizando la satisfacción de los clientes.

Hay una alta demanda de servicios de calidad, el consumidor se ve sometido a tomar alternativas que no se ajustan a sus requerimientos con el objetivo de cumplir entregas a pesar de los riesgos que implica esta decisión.

Se debe desarrollar estrategias competitivas en función y comparación de lo que ofrece la competencia, se ha evidenciado que las empresas de transporte enfocan sus esfuerzos en mantener sus unidades ocupadas, pero no hacen esfuerzos por mejorar la calidad del servicio y preservar la carga durante su transporte, siendo esta la mayor preocupación del cliente.

Para la compañía es deseable operar con unidades propias, sin embargo, debe establecer estrategias para operar con asociados que bajo una afiliación operen para la compañía manejando estándares mínimos de cumplimiento para no afectar el servicio.

Se debe adoptar una estrategia de precios analizando todos los factores como el precio piso establecido por el gobierno, el costo que representa transportar por kilómetro y por peso, a fin de optimizar recursos y determinar una oferta atractiva para los clientes.

Existen servicios complementarios de transporte que se deben ir implementando acorde con las necesidades de los clientes y que agreguen valor a la operación, aquí es clave el establecer alianzas estratégicas con patios de contenedores, empresas de estiba, packing, almacenaje.

Otro factor diferenciador es el apoyo tecnológico, actualmente para las empresas no es desconocido la existencia de software, servicios de GPS entre otros que permiten obtener información de trazabilidad, pero la tecnología en la mayoría de los casos está subutilizada, existe un diferenciador entre quien hace transporte y se enfocan en la operación y la mecánica de los vehículos con quienes hacen la gestión de la operación, el seguimiento y el canal de comunicación con el cliente.

Uno de los problemas administrativos es no establecer procesos claros en la organización para que esta tecnología sea la herramienta que el cliente requiere y tenga acceso a la información oportunamente, reciba su factura a tiempo y que disponga de los documentos de las operaciones con datos correctos, es frecuente que la operación de transporte se ejecuta, pero la parte administrativa es deficiente y esto genera pérdidas para el cliente y para la misma empresa transportista.

El éxito de nuestro servicio esta soportado en la excelencia operacional de todos los procesos, el desarrollo de competencias de colaboradores y aliados estratégicos, el soporte tecnológico, la orientación al cliente, acompañada del respaldo técnico y asesoría del servicio en todos los niveles y procesos como el tipo de transporte, la estiba, el manejo de carga especial y la descarga en el punto final.

Nuestro actuar diario lo hacemos en un marco ético, responsable de alto compromiso y cumplimiento legal.

FIGURA 10 EXCELENCIA OPERACIONAL.

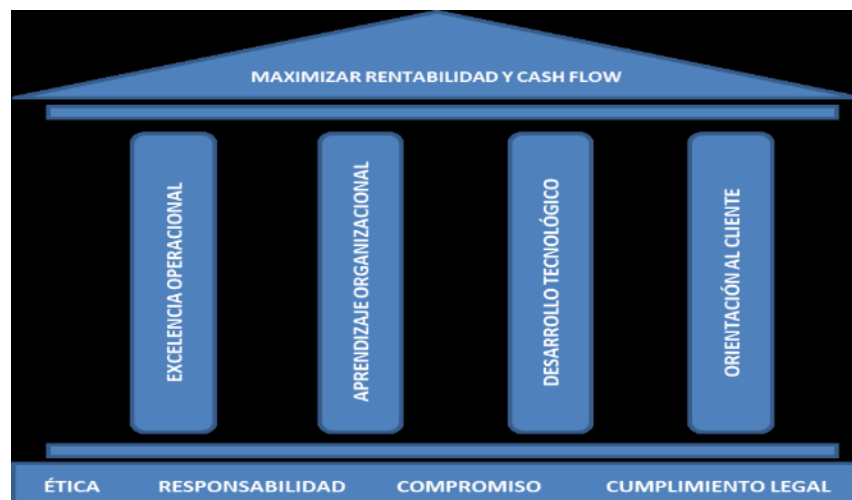
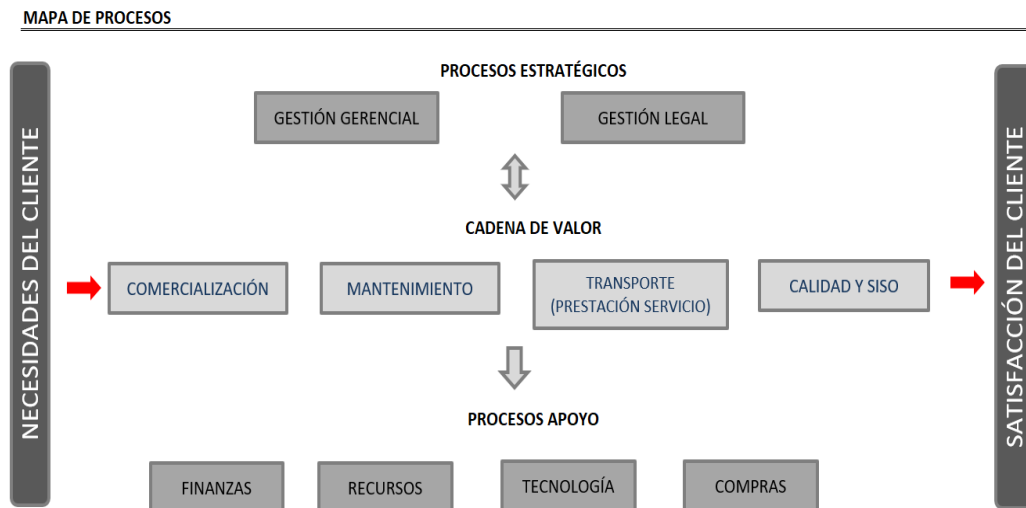


FIGURA 11 MAPA DE PROCESOS



4.2 Beneficiarios.

Es necesario entender la importancia del desarrollo del servicio de transporte de carga como una parte de la cadena logística de distribución de mercadería y el impacto que tiene sobre los clientes finales.

El transporte de carga aporta una función importante al comercio de bienes ya que permite la recolección, transporte, almacenaje y entrega de mercadería al cliente final. Los usuarios del servicio de transporte de carga son la mayoría empresas tanto exportadoras como importadoras que distribuyen toda su mercadería, como también las empresas industriales, productoras y comercializadoras que movilizan su mercadería desde la fábrica hasta la zona de consumo o bodegaje.

El transporte de mercaderías se posiciona dentro de un proceso logístico integral y completo, es decir, tiene varias fases, las cuales van desde el punto de origen de carga hasta el punto de destino, la cual puede ser bodegaje o almacenaje y por último el cliente final.

Uno de los sectores más importantes de la economía ecuatoriana sin duda es el sector del transporte de carga, debido a que es el medio de transporte de carga más empleado dentro del territorio en materia de importaciones y exportaciones.

La relevancia de este sector para las industrias es vital, ya que facilita todo el proceso de la logística para movilizar la materia prima para la producción de productos alimenticios, textiles, productos terminados, construcción entre otras industrias.

En esencia, el transporte de carga es fundamental para los diferentes sectores económicos debido a que existe una variada y amplia gama de los diferentes tipos y modalidades de carga, los cuales deben ser transportados de un lugar a otro. Siendo así trasladadas las mercaderías desde el fabricante, un intermediario o el cliente final.

4.3 Justificación de la propuesta.

La presente propuesta tiene como finalidad identificar cuáles son las dificultades que presenta la industria del transporte pesado dentro de la logística, brindando soluciones efectivas para que todo el proceso se pueda ejecutar de una manera técnicamente planificada.

Al realizar los correctivos correspondientes ante la carencia de procesos efectivos dentro de la actividad de la logística de nuestros clientes y lograr que nuestra empresa sea competitiva y tenga un crecimiento importante en el mercado, es importante aplicar todas las herramientas necesarias para de esta manera aportar con información y lineamientos objetivos para la toma de decisiones empresariales.

Obteniendo como resultado un servicio integral dentro de la logística enfocados directamente al transporte de carga y demás actividades inmersas en todo este proceso, aumentando la confianza de clientes dentro del sector y ser un referente en la industria a nivel nacional.

4.4 Objetivos de la propuesta.

Los objetivos de la propuesta están dados básicamente en el desarrollo caracterizado del mapa de procesos entre estos tenemos:

- Ofrecer propuestas claras e innovadoras para las empresas en la toma de decisiones contando con factores internos y externos dentro de la actividad del transporte y la logística para convertirnos en aliados estratégicos.

- Identificar los factores claves de éxito de los principales competidores y establecer una propuesta de valor en todos nuestros servicios para convertir a nuestra empresa como la más atractiva del mercado.
- Detectar oportunidades que permitan el crecimiento del negocio basado en ofrecer un servicio integral en toda la actividad del transporte de carga y logística.

4.4.1 Gestión gerencial:

- Formular la estrategia de la empresa (política, objetivos, misión y visión).
- Identificar los cambios en el mercado y generar planes de acción
- Aprobar recursos para la ejecución de actividades.
- Delinear el Programa de mejora continua de la compañía

4.4.2 Gestión legal:

- Garantizar cumplimiento de la normativa legal inherente al negocio.
- Realizar el seguimiento de la vigencia de los requisitos legales del negocio.

4.4.3 Finanzas:

- Contabilidad, crédito, cobranza, facturación y pagos en general.
- Evaluación de inversiones de activos productivos.
- Manejo y control financiero (cash flow).

4.4.4 Recursos humanos:

- Reclutamiento, selección y contratación de personal capacitado.
- Plan de capacitación, incentivos, desarrollo y retención de personal.

4.4.5 Tecnología:

- Definición y administración de la tecnología.
- Planes y evaluaciones de contingencia de uso de la tecnología.

4.4.6. Compras:

- Gestión de abastecimiento general.
- Gestión de contratos con terceros.
- Validación y evaluación de proveedores.

4.5 Factibilidad de implementación de la propuesta.

Actualmente el sector económico del transporte de carga por carretera se clasifica entre las actividades productivas más importantes de la economía nacional, por lo cual es uno de los pilares para el desarrollo del país.

El transporte de carga representa la columna vertebral de cualquier economía, ya que se encuentra vinculado directamente con la operación de los diferentes sectores económicos al permitir la correlación entre mercados separados geográficamente.

El transporte permite dinamizar la economía del país, esta actividad manejada de forma organizada y formal es fundamental para el crecimiento económico de una organización y a su vez del país.

Existen numerosas empresas a nivel nacional que prestan el servicio de transporte de carga por carretera, siendo este el único servicio que brinda la mayoría de ellas a sus clientes.

La propuesta de un servicio integral de logística será el detonante para nuestro desarrollo ya que este proyecto se enfoca de manera directa con brindar una asesoría completa desde el recoger la carga, manipular la carga, transportar la carga y finalmente entregar la carga de manera correcta y planificada, contando con el recurso humano, tecnológico y de movilidad que nos permitirá obtener los objetivos planteados.

4.6 Modelo operativo de ejecución de la propuesta.

El modelo consiste en mostrar al detalle cuál será el operar de la compañía siguiendo una secuencia apropiada dentro de los diferentes departamentos, el modelo contará con cuatro pilares claves para el desarrollo:

4.6.1 Logística de entrada.

Este al ser uno de los procesos más importante dentro de la cadena logística hemos concentrado actividades que las asumirá el departamento comercial que tendrá como objetivo cumplir las siguientes actividades:

- Identificación, desarrollo y gestión de contratos con clientes
- Evaluación e implementación de alianzas estratégicas
- Planificación de la demanda
- Acuerdos de nivel de servicios

4.6.2 Operaciones.

El departamento de operaciones será el encargado de gestionar y reorientar las estrategias controlando de manera eficaz los recursos invertidos en la compañía, este departamento dividirá sus actividades entre el departamento de mantenimiento y el departamento de calidad, ambiente y SISO, a continuación, se detalla los objetivos de cada uno de ellos:

4.6.3 Departamento de mantenimiento.

Este departamento cumplirá las siguientes funciones :

- Implementación de tecnología (maquinaria y equipos).
- Mantenimientos preventivos y correctivos de la flota
- Análisis y seguimiento en tránsito rutas (rastreo satelital)
- Gestión y atención de siniestros (de presentarse).

4.6.4 Departamento de calidad, ambiente y SISO.

Este departamento se encargará de cumplir con las siguientes funciones:

- Implementación, gestión y mejora sistemas ISO 9001, 14001, 45001
- Gestión Norma INEN 2266:2013 y permisos Ministerio de Gobierno (sustancias controladas)

4.6.5 Logística de salida.

Donde culmina el servicio al entregar el producto a nuestro cliente final, brindando un servicio logístico óptimo, en esta parte mediremos la satisfacción del cliente y se promoverá la confianza y fidelización de los mismos, básicamente interviene el departamento encargado del transporte cumpliendo funciones como:

- Planificación de retiro de carga: agendamiento, asignación de vehículo/conductor, elaboración guía de servicio, plan de ruta, check de estado de vehículo y entrega sellos de seguridad y entrega de unidades (contenedores) vacías en los diferentes depósitos.
- Cargue en punto de origen: cargue del producto, check de cargue, colocación sellos.
- Descargue en punto destino: descargue del producto, check de descargue.

4.6.6 Servicio post venta.

Este departamento básicamente se encargará de asegurar que después de recibido nuestro servicio, nuestros clientes se encuentren satisfechos manteniendo una excelente relación duradera en el tiempo promoviendo a incrementar nuestro portafolio de clientes, las principales actividades serán:

- Informe de prestación del servicio.
- Evaluación de satisfacción del servicio.

4.7 Evaluación de impactos de la propuesta:

Al momento de evaluar la propuesta de un proceso integral de logística y transporte de carga pesada los impactos son innumerables y positivos lo que reflejará el acompañamiento a nuestro cliente en toda la administración de la cadena logística, es decir desde el inicio hasta el fin.

Básicamente los impactos los vamos a enumerar considerando las principales prioridades competitivas:

- Criterios de compra.
- Asesoría y apoyo técnico las 24 horas, 7 días a la semana con personal competente.
- Apoyo en gestiones legales y de aduanas.

- Disponibilidad inmediata de flota.
- Atención oportuna de incidentes y acompañamiento en carretera.
- Seguridad completa en el proceso con el apoyo del ECU 911, policías, bomberos de los sectores aledaños.
- Mitigación de riesgos tanto para el producto, conductor y la unidad de transporte.
- Estadísticas y sus indicadores.
- Costeo ABC
- Soluciones especializadas en transporte de carga pesada.
- Respaldo tecnológico
- Oportunidades de mejora en toda la administración logística.
- Posición favorable ante los competidores.
- Alianzas con empresas fuertes en el mercado
- Alianzas con proveedores que intervienen en la cadena logística.

Toda empresa dentro de su organización tendrá debilidades o impactos negativos que deberá enfrentar, pero si se buscan las estrategitas más eficientes y adecuadas que permitan superarlas como los impactos positivos que detallamos anteriormente se conseguirá minimizar al máximo estos impactos negativos que puedan tener sobre el desempeño de nuestra compañía y al cumplir con todos los impactos propuestos se conseguirá ser una empresa líder en el mercado a nivel nacional , captando y fidelizando clientes , brindando un servicio único y diferenciador y con esto mantenerse en el mercado por un largo tiempo.

BIBLIOGRAFIA.

- AEADE. (2020). COMERCIALIZACION EN PANDEMIA. Obtenido de www.aeade.net
- Andrews, R. (1 de Febrero de 2018). *TIPOS DE DISEÑO DE INVESTIGACION*. Obtenido de <https://www.geniolandia.com/13111092/como-eliminar-el-sesgo-en-una-investigacion-cualitativa>
- Belmares, N. Z. (1 de marzo de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de Cadena de Suministros: <https://www.gestiopolis.com/cadena-suministro/>
- Ceupe. (s.f.). *Ceupe Objetivos de la Logística y la Cadena de Suministros*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/objetivos-de-la-logistica-y-la-cadena-de-suministros.html>
- Duff, Victoria. (2015). Modelo Empresarial de Negocio. *la voz de Houston*.
- EL EXPRESO. (2022). *REFORMAS AL COMBUSTIBLE*. GUAYAQUIL: DIARIO EL EXPRESO. Obtenido de www.eluniverso.com
- FENATRAPE. (2021). *REFORMAS*.
- Francisco, C. M. (10 de Abril de 2016). *ANALISIS DAFO: ejemplo sector transporte*. Obtenido de montartuempresa.com/2016/04/19/analisis-dafo-extenso/
- Márquez, Isaac (2020). Modelos de Gestión Empresarial. Nicaragua. Obtenido de www.spotify.com
- Nicole, R. P. (25 de abril de 2017). *Economipedia* . Obtenido de Cadena de suministro : <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>
- Palacios, Mariana; Duque, Edison. (2011). Modelos de negocio. *Administracion y Desarrollo*, 12.
- PUBLICAS, M. D. (JUNIO de 2022). ACUERDO MINISTERIAL 018-2022. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR.
- REVISTA ÁMBITO. (2021). TRANSPORTE PESADO EN MEDIO DE LA PANDEMIA. Obtenido de <https://revistaambito.com/transporte-pesado-durante-la-pandemia/>
- Salvador, J. S. (2002). *Marco Conceptual de la cadena de suministro un nuevo enfoque logístico*. Obtenido de <https://imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt215.pdf>
- Schuler, L. (25 de mayo de 2017). *Público objetivo, cliente ideal y buyer persona: ¿cuáles son las diferencias?* Obtenido de <https://www.rdstation.com/mx/blog/publico-objetivo-cliente-ideal-buyer-persona/>
- Viviana. (11 de noviembre de 2020). *La gestión del transporte en la Cadena de Suministro*. Obtenido de <https://infotrack.com.co/la-gestion-del-transporte-en-la-cadena-de-suministro/>
- Zamora, Jorge. (2021). Estrategias de Negocio. *El Coach podcast*. Chile. Obtenido de www.spotify.com