

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



EVALUAR EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO
LOCAL, CASO: EMPRESA “TRANSPORTES LUPJANSA”

Tesis de Grado Libre presentada para la obtención
del grado de Licenciatura

POR: ALIDE DANIELA MERCADO MURIEL

LA PAZ - BOLIVIA

2024



DEDICATORIA

*Dedico mi proyecto final de tesis con mucho amor a mis padres
Rubén Mercado Chuquimia y Jacqueline Muriel Condori, que
me enseñaron a enfrentar los obstáculos sin perder la calma ni
rendirme en el intento y así poder conseguir tan distinguida
mención.*



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía, por darme la sabiduría y constancia necesaria para culminar una meta más en mi vida.

A mis padres quienes me acompañaron en noches de desvelo, y brindarme amor, cariño y comprensión en cada momento de mi vida. Gracias a sus enseñanzas, he aprendido que los triunfos en la vida se logran con constancia, perseverancia y esfuerzo. Los amo mucho.

A mi hermano Jhonattan Mercado M. y a mi Tía Viviana Muriel C., por su apoyo incondicional en motivarme a seguir adelante.

Gracias por todas las palabras de aliento en momentos de dificultad.

A mi mamita Guillermina, quien me enseñó a escribir y leer con paciencia y dedicación, y a mi papito Enrique por ser mi inspiración en superarme, así como también a toda mi familia que ha sido parte de mi crecimiento.

A mis amigas, especialmente a Karen que en el transcurso de toda la carrera me brindo su apoyo y amistad.



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación en la empresa “Transportes Lupjansa”, fue debido a la observación de que no se tiene el conocimiento del posicionamiento en el mercado local de la empresa y así formar posibilidades que aumenten su actividad.

La empresa transportadora no contaba con un enfoque claro en su posicionamiento, lo que provoca un lento crecimiento a nivel organizacional, en relación con esto no se ha considerado como un problema trascendental y por lo cual no se busco posibles soluciones para su mejor productividad.

La investigación del posicionamiento en el mercado local para la empresa Transportes Lupjansa, permitió evaluar la competitividad que esta tiene, generando la posibilidad de tomar medidas correctivas, por lo cual ayudará a la eficiencia y productividad de la misma, así como su permanencia en el rubro. Específicamente se tuvo como matriz la investigación, acorde a sus necesidades tanto internas como externas.

Se realizó una investigación de mercado dirigido a los principales clientes actuales con el objetivo de conocer el posicionamiento en el mercado local, también conocer las expectativas que tienen, sus necesidades y lo que más estiman del servicio que usan.

El método descriptivo, correlacional y explicativo aplicado a esta investigación permitió establecer una conclusión, afirmando que un hecho está determinado por una causa, por lo tanto, se logró determinar las razones por las cuales se propone el planteamiento de un Plan Estratégico de Marketing.

La propuesta del Plan Estratégico de Marketing comienza con el análisis de situación externo e interno, para esto se realizó una investigación de mercado local mediante la aplicación de encuestas a clientes, empleados y el gerente general de la empresa, para así llegar a identificar las necesidades o descontento de los clientes que utilizan el servicio de transporte de carga y encomienda. Con toda la información se diseña objetivos



estratégicos que ayudaran a que la empresa pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, además de posicionarse y tener competitividad en el mercado local.



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I.....	14
ASPECTOS GENERALES	14
1.1. Justificación y aportes	15
1.1.1. Justificación Teórica	17
1.1.2. Justificación Práctica	18
1.2. Situación problemática.....	18
1.3. Problema científico.....	19
1.4. Objetivos.....	20
1.4.1. Objetivo Principal	20
1.4.2. Objetivos Específicos.....	20
1.5. Alcance o Campo de acción de la investigación	20
1.5.1. Alcance.....	20
1.5.2. Campo de acción de la investigación	21
1.6. Hipótesis.....	21
1.6.1. Variables	21
1.6.2. Operacionalización de Variables.....	22
CAPITULO II	23
DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS	23
2.1. Referencias conceptuales.....	24
2.1.1. El Posicionamiento	24
2.1.2. Posicionamiento en el mercado	24
2.1.3. Importancia del posicionamiento.....	24
2.1.4. Tipos de posicionamiento en el mercado.....	25



2.1.5. Objetivo del posicionamiento	27
2.1.6. Posicionamiento en la competitividad	27
2.1.7. La Competitividad	27
2.1.8. Importancia de la competitividad	28
2.1.9. Tipos de competitividad.....	28
2.1.10. Factores de competitividad empresarial	29
2.1.11. Empresa Transportes Lupjansa.....	30
2.2. Contexto Referencial	30
2.2.1. Ley General del Transporte	30
2.2.2. Nota Periódica acerca de la empresa Transportes Lupjansa.....	32
2.3 Estudios previos del objeto de estudio	32
2.4 Diagnóstico del problema.....	33
2.4.1. Descripción de Capacidades	33
2.4.2. Perfil competitivo	34
CAPÍTULO III	37
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1. Tipo de Intervención.....	39
3.2. Universo o Población de Estudio	39
3.3. Determinación del tamaño y diseño de la Muestra	40
3.4. Selección de métodos y técnicas	42
3.5. Instrumento de Relevamiento de información	42
3.5.1. Fuente Primaria.....	42
3.5.2. Fuente Secundaria.....	43
3.6. Análisis y presentación de resultados.....	43
CAPÍTULO IV	44
RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	44



4.1. Información Sistematizada	45
4.1.1. Información Sistematizada Encuesta Empleados	45
4.1.2. Información Sistematizada Encuesta Clientes	49
4.2. Cruce de Variables	53
4.3. Docimasia de hipótesis	57
4.4. Resultados.....	60
CAPÍTULO V	62
PROPUESTA	62
5.1. Introducción.....	63
5.2. Objetivo de la Propuesta.....	63
5.3. Alcance	63
5.4. Desarrollo de la Propuesta.....	63
5.4.1. Diagnóstico Situacional.....	63
5.4.1.1. Perfil de capacidad interna	63
5.4.1.2. Perfil de oportunidades y amenazas	67
5.4.2. Indicadores, estrategias y acciones.....	70
5.4.3. Plan de Acción	71
CAPÍTULO VI.....	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
6.1. Conclusiones.....	100
6.2. Recomendaciones.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS.....	105
Anexo 1: Instrumentos de investigación	105



Anexo 2: Información obtenida de la entrevista y encuestas 111

Anexo 3: Foto de Qr - Encuesta hacia los clientes 113



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de Variables	22
Tabla 2: Descripción de capacidades	33
Tabla 3: Perfil Competitivo.....	34
Tabla 4: Datos empleados y clientes.....	41
Tabla 5: Cruce de Variables de la pregunta N°2 de la entrevista al gerente general, la pregunta N°4 correspondiente a los empleados y la pregunta N°4 correspondiente a los clientes.....	53
Tabla 6: Cruce de variable de la pregunta N°6 de la entrevista al gerente general, la pregunta N°5 correspondiente a los empleados y la pregunta N°6 correspondiente a los clientes.....	54
Tabla 7: Cruce de variable de la pregunta N°5 de la entrevista al gerente general, la pregunta N°6 correspondiente a los empleados y la pregunta N°7 correspondiente a los clientes.....	55
Tabla 8: Cruce de variable de la pregunta N°7 de la entrevista al gerente general, la pregunta N°7 correspondiente a los empleados y la pregunta N°8 correspondiente a los clientes.....	56
Tabla 9: Docimasia de hipótesis	57
Tabla 10: Descripción de capacidades	64
Tabla 11: Priorización de capacidades.....	66
Tabla 12: Calificación de capacidades.....	67



Tabla 13: Descripción de factores.....	67
Tabla 14: Priorización de factores	69
Tabla 15: Calificación de factores	70
Tabla 16: OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	71
Tabla 17: OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	75
Tabla 18: OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	80
Tabla 19: OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	84
Tabla 20: OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	89



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Formula muestra poblacional.....	38
Gráfico 2: Género empleados.....	43
Gráfico 3: Edad empleados.....	44
Gráfico 4: Posicionamiento de la empresa en su entorno.....	44
Gráfico 5: Empresa de transporte de carga y encomienda que tienen posicionamiento alto en el entorno.....	45
Gráfico 6: Tipos de posicionamiento.....	45
Gráfico 7: Fortalezas de la empresa Transportes Lupjansa.....	46
Gráfico 8: Ventajas competitivas que ayudarían a la empresa Transportes Lupjansa.....	46
Gráfico 9: Género clientes.....	47
Gráfico 10: Edad clientes.....	47
Gráfico 11: Frecuencia que utilizan el servicio de transporte de carga y encomienda.....	48
Gráfico 12: Empresas de transporte de carga y encomienda que tienen un posicionamiento alto en el entorno.....	48
Gráfico 13: Calificación del servicio que brinda la empresa Transportes Lupjansa.....	49
Gráfico 14: Tipos de posicionamiento.....	49
Gráfico 15: Fortalezas de la empresa Transportes Lupjansa.....	50
Gráfico 16: Ventajas competitivas que ayudarían a la empresa Transportes Lupjansa.....	50



INTRODUCCIÓN

El mercado del transporte interdepartamental de carga y encomienda en Bolivia ha crecido provocando el aumento de la oferta y la subsecuente disputa empresarial por acaparar la mayor parte de la demanda posible, fruto de esto el cliente actual es más exigente en el servicio y encuentra muchas opciones para satisfacer sus necesidades.

Esto ha provocado que la empresa de transporte interdepartamental de carga y encomienda Transportes Lupjansa sufra una reducción en la venta del servicio. Por tal situación Transportes Lupjansa tuvo la necesidad de buscar soluciones para mejorar su situación en el futuro y asegurar su permanencia en el mercado, constituyéndose en una alternativa de solución la implementación de un Plan Estratégico de Marketing a fin de lograr una ventaja competitiva por medio de la diferenciación en el servicio y el posicionar la marca en la mente del cliente para ganar una mayor participación en el mercado.

La propuesta del diseño del Plan Estratégico de Marketing comenzó con el análisis de situación del sector externo e interno, en este último para tal efecto se ejecutó la investigación de mercados mediante la aplicación de encuestas a clientes llegando a identificar las necesidades e insatisfacciones de las personas que utilizan el servicio de transporte de carga y encomienda por carretera interdepartamental. Con toda la información se diseñaron estrategias que ayudarán a la empresa a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, además de ampliar el posicionamiento en el mercado.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES



1.1. Justificación y aportes

“El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.” (Cortez Cutipa & Churquina Montaña, 2015)

El posicionamiento en el mercado nos hace referencia al enfoque de manipular lo que ya está en la mente del cliente, consumidor o usuario, vinculando conexiones existentes. La mejor forma de ganar la mente de nuestro cliente o posible cliente es con un mensaje sintetizado.

El posicionamiento nos hace definir como la acción de diseñar una oferta y la imagen de la empresa de tal forma que estas ocupen el primer lugar en la mente del cliente, todo esto con el objetivo de maximizar la rentabilidad de la empresa.

El posicionamiento se puede expresar desde dos puntos de vista, los cuales son:

El posicionamiento desde el punto de vista del empresario, “Es la influencia sobre la mente del consumidor, que estaría referido a las estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del producto o servicio de la organización, en relación con la competencia”. (Chipana Navarro & Jalja Ticona, 2017)

El posicionamiento desde el punto de vista del cliente, consumidor o usuario, “Es la ubicación de determinados productos o de la entidad dentro de un mapa de valoraciones articulado a partir de atributos verdaderamente significativos en la mente del consumidor”. (Chipana Navarro & Jalja Ticona, 2017)

Toda esta apreciación se tomó para diseñar una empresa diferenciadora entre la competencia para ofrecer una imagen y oferta de la misma en la mente de los clientes, para poder proyectar lo que se quiere lograr y lo que esto significaría para ellos, optando así sus puntos de vista y criterio.



La empresa “Transportes Lupjansa”, fue creada en diciembre del año 2008 por el Sr. Enrique Muriel Quirijota en la ciudad de La Paz creando al mismo tiempo sucursales en Santa Cruz y Cochabamba.

Empezando con tan solo 2 furgones; en su primer día de funcionamiento, empezaron con un solo sobre para transportar a Cochabamba, pero al no ser conveniente utilizar un furgón para solamente el transporte de este sobre, se tuvo que recurrir a enviarlo mediante otro transporte (flota) para así obtener la confianza del cliente mostrando la eficiencia de la empresa.

Con el paso del tiempo la empresa se volvió uno de los más cotizados dentro del mercado de transporte de carga y encomienda. Por el año 2014 abrió otra ruta en la ciudad de Oruro, y ya contaba con 6 furgones. Hoy en día la empresa cuenta con 12 furgones, teniendo cuatro sucursales en Santa Cruz, dos en Cochabamba, dos en Oruro, cuatro en El Alto y uno en La Paz, con más de ochenta empleados, entre estos administradores, abogados, contadores, estibadores, conductores, y personal de limpieza.

En los inicios de la empresa el organigrama se veía conformado en su mayoría con miembros familiares que ocupaban los cargos más importantes por así decirlo, en la actualidad el personal que trabaja dentro va conformado por él dueño y nuevo personal que fue incluido dentro de las listas de trabajadores que no llegan a tener ninguna relación precedente en la empresa.

La estructura organizacional de la empresa existe de forma tácita e informal, es decir, se cuenta con el establecimiento de una jerarquía y funciones que suceden y se sostienen en conocimientos empíricos y tradicionales de su sector comercial.

La Misión de la empresa Transportes Lupjansa es: “Brindar un Servicio de Transporte de Carga y Encomienda, serio, responsable y puntual. Basado en la satisfacción de nuestros clientes.” (Transportes Lupjansa, 2008)

La visión de la empresa Transportes Lupjansa es: “Nuestra visión es ser reconocidos por nuestra experiencia, nuestra calidad y nuestro personal cuya capacidad, gestión y



liderazgo, nos permita posicionarnos como líderes en transporte de carga en Bolivia.”
(Transportes Lupjansa, 2008)

Se pudo observar que todo el proceso de prestación de servicio como ser las guías, facturas, manifiestos, recibos y la inexistencia de una base de datos de clientes, todo es llenado de forma manual. No hay nada digitalizado, ya que el dueño no confía en la tecnología por la razón de que tiene miedo a que en cualquier momento el sistema caiga o se borren todos los datos de los clientes o de las operaciones de recepción y envío de carga y encomienda. Piensa que así puede dar un mejor servicio eficiente y de calidad. Sin embargo, para que la empresa no quiebre o desaparezca con el tiempo se debe buscar la manera de actualizarlo, e investigar el posicionamiento de la empresa en el mercado local.

1.1.1. Justificación Teórica

Toda empresa u organización pública o privada, con o sin fines de lucro, demandan diseñar y ejecutar una investigación, en la cual se convertirá en una ruta posible para poder formar y alcanzar la visión organizacional o corporativa.

El tema de investigación básicamente busca saber en qué posición se encuentra la empresa Transportes Lupjansa, para que esta pueda orientar y dirigir adecuadamente sus operaciones.

Se ha considerado trabajar con teorías científicas tomando de ellas los enfoques necesarios para obtener el objetivo planteado.

El administrador moderno básicamente debe administrar las oportunidades coyunturales para que no se conviertan en amenazas las variaciones del mercado, la falta de conocimiento y actualizaciones tecnológicas. La subsistencia de la empresa depende mucho de la capacidad de convertir sus recursos en fortalezas y no en amenazas lo cual le haría vulnerable.



1.1.2. Justificación Práctica

Debido a la gran competencia que se maneja en el mercado local es de suma importancia mantener un proceso de mejora continua y conocer el posicionamiento de la empresa. Además, al ser la logística parte esencial en la cadena de suministro, es de gran ayuda para que las empresas puedan planear, implementar y controlar de manera eficiente el flujo de sus servicios y de la información que ésta genera.

Transporte Lupjansa es una empresa que tiene clientes, no solo dentro de la ciudad, sino también en los distintos departamentos del país. Pero se quiere conocer la posición de la empresa en la mente de los clientes.

Para lograr esta investigación se realizó un diagnóstico en el entorno de la empresa para saber cuál es su posicionamiento en el mercado local mediante encuestas para la interpretación de toda la recolección de información.

Según los resultados se planteó una propuesta para el mejoramiento de la empresa en su productividad y competitividad ante el entorno empresarial.

1.2. Situación problemática

La Empresa “Transportes Lupjansa” es una empresa familiar, está comenzó con la visión de la persona que ahora es el dueño el Sr. Enrique Muriel Quirijota, quien es gerente de la misma, el motivo de la creación fue porque él trabajaba como gerente en la Empresa Cosmos y conocía los procesos y procedimientos de cómo se manejaba esta empresa en el rubro. Tomo la decisión de crear y abrir su propia empresa, ya que en la empresa Cosmos tenía muchos problemas a la hora de tomar decisión, no existía una buena organización y un desempeño ideal en las funciones de las actividades de esta empresa.

Esta empresa se forma en diciembre del año 2008 por un solo accionista, en la ciudad de La Paz creando también al mismo tiempo sucursales en Santa Cruz y Cochabamba, empezando con tan solo dos furgones en su primer día de funcionamiento, con el paso del tiempo en el año 2014 abrió una sucursal más en la ciudad de Oruro y ya contaba con seis furgones.



El problema surge desde sus inicios ya que al ser creada empíricamente la empresa no identifica claramente un eje administrativo y de planificación hasta el día de hoy.

Esto ha ocasionado que la empresa “Transportes Lupjansa”, no ha tomado la decisión de corregir lo necesario por lo que a lo largo del tiempo las consecuencias de esta decisión se han ido acumulando. En este caso no contar con un manual o control de los procesos y procedimientos, una deficiente comunicación entre los trabajadores, donde su cliente interno no conoce realmente a ciencia cierta las funciones que deben cumplir y sobre todo la inestabilidad que puede llegar a tener dentro del mercado y su posición frente a la competencia.

Hoy por hoy estas debilidades que se observaron y las que han convertido en una mayor amenaza pues la empresa, ya que no cuenta con una actualización o innovación frente a otras empresas de su mismo rubro. Debido a esto se puede producir deficiencias que puede causar a lo largo del tiempo una quiebra por desconocimiento del posicionamiento en el mercado en el cual se encuentra la empresa, lo cual es de gran importancia para saber a dónde quiere llegar y que se quiere conseguir.

La empresa requiere una investigación de su posicionamiento en el mercado local para poder competir contra la competencia y de esta forma tener posibilidades de aumentar su actividad.

1.3.Problema científico

¿En qué posición del mercado local se encuentra la empresa Transportes Lupjansa para tener posibilidades de aumentar su productividad y ser altamente competitivo?



1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo Principal

“Investigar el posicionamiento en el mercado local, de la Empresa Transportes Lupjansa al 100% del 21 de febrero hasta el 18 de junio de la Gestión 2022 de la oficina central en la Av. Uruguay No 481 en la Ciudad de La Paz de manera Eficiente y Responsable para aumentar su productividad y ser altamente competitivo.”

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✚ Realizar un diagnóstico a la empresa para conocer la situación real.
- ✚ Identificar las variables del entorno que afectan directa o indirectamente a la empresa.
- ✚ Identificar el posicionamiento en el mercado local de la empresa mediante encuestas.
- ✚ Proponer un Plan estratégico de Marketing para su mejor rendimiento empresarial.

1.5. Alcance o Campo de acción de la investigación

1.5.1. Alcance

1.5.1.1. Alcance Geográfico

La investigación se desarrolló en la Empresa Transportes Lupjansa de la oficina central ubicada en la ciudad de La Paz que se encuentra en la Av. Uruguay No 481.

1.5.1.2. Alcance Institucional

La elaboración de la presente investigación se da bajo el visto bueno de la empresa Transportes Lupjansa y el Licenciado Jorge Ricardo Riveros Salazar.



1.5.1.3. Alcance Temporal

La investigación se desarrolló aproximadamente en cinco meses a partir del comienzo del estudio de la situación real de la empresa, esta también fue analizado y diagnosticado para presentar una propuesta en la mejora de su posicionamiento empresarial.

1.5.2. Campo de acción de la investigación

- + Se recopiló toda la información que sea necesaria en su rubro.
- + En el desarrollo de este tema se utilizó la información disponible e información compilada mediante otros instrumentos de investigación.
- + La presente investigación fue aplicada a la empresa Transportes Lupjansa oficina central.

1.6. Hipótesis

La investigación de la empresa Transportes Lupjansa de su posicionamiento en el mercado local, creará y generará un crecimiento en su competitividad y un rendimiento beneficioso para la misma. Para la satisfacción del cliente, se necesita analizar y mejorar los aspectos que sean necesarios para lograr una ventaja competitiva en el rubro.

1.6.1. Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE

- Posicionamiento en el mercado local

VARIABLE DEPENDIENTE

- Competitividad

UNIDAD DE ANÁLISIS

- Empresa Transportes Lupjansa de la oficina central



1.6.2. Operacionalización de Variables

Tabla 1: Operacionalización de Variables

	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES
INDIPENDIENTE	Posicionamiento en el mercado local	El posicionamiento de mercado es la posición que ocupa un producto o servicio de una empresa determinada en la mente de los consumidores. Siempre tomando como referencia a sus competidores, tanto directos como indirectos.	Posicionamiento	Posicionamiento en función de los atributos
				Posicionamiento en función de la competencia
				Posicionamiento por el uso
				Posicionamiento por estilo de vida
				Posicionamiento social de la empresa
DEPENDIENTE	Competitividad	La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno.	Ventaja Competitividad	Capacidad directiva
				Diferenciación de productos o servicios
				Relación calidad/precio
				Uso de la tecnología
				Innovación

Fuente: Elaboración Propia



CAPITULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS



2.1. Referencias conceptuales

2.1.1. El Posicionamiento

En el transcurso del tiempo en el mercado, existe un debate acerca de la definición y concepto del posicionamiento, ya que se la considera la llave del éxito de una empresa.

“En la actualidad, uno debe mantener contacto con la realidad para tener éxito, y la realidad que en verdad cuenta es la que ya existe en la mente del cliente prospecto. Ser creativo y crear algo que aún no existe en la mente, se vuelve una empresa en verdad difícil, si no es que imposible. El enfoque básico del posicionamiento no es crear algo nuevo y distinto, sino manejar lo que ya está en la mente; esto es, restablecer las conexiones existentes.” (Ries & Trout , 2005)

2.1.2. Posicionamiento en el mercado

“El posicionamiento en el mercado tiende a situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar tal que aparezca ante los usuarios o consumidores como que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades. Esto resume el objetivo principal del marketing.” (Barrón Araoz, 2016)

2.1.3. Importancia del posicionamiento

Según la página web Blanco Díaz (2021), cuando se logra el posicionamiento hay que seguir trabajando en estrategias de comunicación que permitan mantener la reputación e imagen, el trabajo continuo hace que los negocios sean duraderos, van a llegar nuevos clientes y los que ya se tienen se fidelicen a la marca.



2.1.4. Tipos de posicionamiento en el mercado

Según CEUPE MAGAZINE (2019) Existen diferentes tipos de posicionamiento, estos son:

Posicionamiento en función de los atributos

Una opción muy típica es **posicionar en función de un atributo del producto o servicio**. El atributo seleccionado debe ser valorado por los consumidores para permitir identificar y diferenciar la oferta de la empresa.

Lo ideal es emplear un **atributo diferenciador de nuestra oferta**, o en caso de que esto sea imposible, recurrir a un atributo que también tiene la competencia pero que no lo ha comunicado al mercado.

Posicionamiento en función de la competencia

Se trata de **hacer énfasis sobre las ventajas, precio, calidad, servicio, etc.**, que posee el producto **en comparación con la competencia**.

Las ventajas competitivas deben cumplir estos requisitos:

1. Tienen que ser valoradas por el consumidor.
2. No tienen que ser ofrecidas también por los competidores.
3. Han de poder ser comunicadas con facilidad.
4. No deben poder ser copiadas fácilmente.

Si la ventaja competitiva supone mayores costes, el consumidor debe ser capaz de pagar un precio superior que los compense.

Posicionamiento por el uso

Una marca concreta podemos posicionarla como la mejor para un uso concreto:

1. Consumo familiar
2. Consumo individual



3. Consumo en familia, etc.

Posicionamiento por estilo de vida

Una parte de los productos se posicionan en función del estilo de vida. Es decir, se posicionan como **la mejor alternativa para un tipo de personas**, con una cierta forma de afrontar la vida.

En base a esto las empresas conocen:

1. Preferencias
2. Necesidades
3. Formas de actuar
4. Gustos
5. Características de compra

De tal forma que pueden fidelizar a los consumidores a largo plazo.

Posicionamiento social de la empresa

Las nuevas corrientes (ecología, vida sana, tiempo libre...) son tenidas en cuenta por la empresa a la hora de **dar a conocer sus productos**, buscando por ejemplo una imagen de respeto al medio ambiente y a los valores sociales.

Posicionamiento en función de otros criterios

La empresa puede optar por un posicionamiento basado en otros criterios. Como, por ejemplo, las propias **variables de Marketing-mix**:

Un posicionamiento basado en un tipo de distribución exclusiva Posicionamiento mediante precio reducido, etc.

Lo que se diga sobre la posición de un producto, luego hay que cumplirlo.

“Posicionar cuesta tiempo, mientras que la posición alcanzada se puede perder en un instante. En todo caso, la posición hay que adaptarla a los cambios del entorno, de las necesidades del consumidor y de las estrategias de la competencia.



Pero hay que evitar cambios bruscos que confundan al consumidor. En estos últimos años se habla mucho sobre innovación.” (CEUPE MAGAZINE, 2019)

2.1.5. Objetivo del posicionamiento

“El posicionamiento tiende a situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar tal que aparezca ante los usuarios o consumidores como que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades. Esto resume el objetivo principal del marketing.” (Barrón Araoz, 2016)

2.1.6. Posicionamiento en la competitividad

Según CEUPE MAGAZINE (2019) Para posicionarnos es fundamental conocer quiénes son nuestros competidores y en qué se diferencian, conocer las tendencias en tecnologías, conocer a nuestros clientes, por qué nos compran, por qué nos eligen a nosotros, etc.

Esto quiere decir que debemos estar informados de lo que ocurre en nuestra organización, sobre nuestros clientes, proveedores, competidores, aliados, etc. Y aquí es donde entra la inteligencia competitiva y la vigilancia tecnológica, no sin antes tener un buen sistema de investigación comercial y Marketing. **Un buen posicionamiento debe ser aspiracional**, pero tampoco puede alejarse tanto de la realidad del presente pues podría llegar a ser irreal e inalcanzable. Se debe buscar el equilibrio adecuado entre lo que es la marca y lo que debería ser.

2.1.7. La Competitividad

“La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno.” (Roldán , 2016)



La competitividad por lo regular se basa en una ventaja competitiva, esto con lleva ciertos factores como los recursos, tecnología o atributos que hacen superior a la empresa.

2.1.8. Importancia de la competitividad

“La importancia de la competitividad radica en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado.” (Milenio, 2015)

La competitividad se sostiene en la productividad y en los factores que la determinan dentro de una empresa. Debido a esto es necesario saber la relación que tiene la productividad entre la producción obtenida y los resultados obtenidos.

2.1.9. Tipos de competitividad

Según Loza (2017) existen diferentes tipos de competitividad en una empresa, en función de los agentes implicados o de las extrategias llevadas a a cabo para obtener rentabilidad, y estas son:

Competitividad sistémica

Se refiere a un tipo de competitividad en la que no solo se analizan los resultados de la propia empresa, sino que también se estudian otras variables micro y macroeconómicas. En este caso, la empresa se considera como un agente que puede generar beneficios en su entorno, por tanto no solo se valora la eficacia o rentabilidad de la empresa, sino su influencia en todos los agentes implicados que conforman un sistema económico.

Competitividad estática

Se basa en una estrategia de equilibrio de precios y está encaminada a mantener la posición de la empresa en el mercado. Muchos expertos aseguran que este tipo de competitividad ya no resulta útil hoy en día, en un mercado donde la oferta iguala o supera a la demanda en muchos casos.



Competitividad dinámica

Se enfatiza en la innovación en productos, precios o procesos, así como la mejora de áreas y departamentos como la atención al cliente, logística, recursos humanos o marketing.

Competitividad espuria

Es una competitividad empresarial falsa y efímera, ya que se cimenta en el uso de recursos naturales o rentas geográficas y se encuentra a expensas de remuneraciones laborales. Se considera un tipo de competitividad a corto plazo.

Competitividad auténtica

Busca resultados a medio o largo plazo a través de la incorporación de progresos técnicos en los procesos productivos o la especialización y formación de mano de obra.

Competitividad interna



Es la capacidad que tiene una empresa para explotar sus recursos de forma efectiva. Esto incluye la gestión eficiente de personal, recursos productivos o procesos, entre otros factores. En la competitividad interna también entra en juego la competitividad personal de los empleados o su identificación con la empresa.

Competitividad externa

Se refiere a los logros conseguidos por una empresa en su marco de negocio, o la posición en la que se encuentra respecto a la competencia.

2.1.10. Factores de competitividad empresarial

Según Loza (2017) estos son los factores esenciales en la competitividad empresarial:

-  **Capacidad directiva:** eficacia con la que los directivos o gerentes de la compañía son capaces de dirigir y gestionar el negocio.
-  **Diferenciación de productos o servicios:** capacidad que tiene la empresa para diferenciar sus productos de la competencia o atender demandas no satisfechas de los usuarios/consumidores.



- + **Relación calidad/precio:** es uno de los principales factores de competitividad. Se busca el equilibrio entre un producto de la máxima calidad posible, al menor precio posible.
- + **Uso de la tecnología:** adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías: inteligencia artificial, ciberseguridad, software y programas de automatización o teletrabajo, maquinaria y herramientas avanzadas, etc. Fundamental para ahorrar tiempo y dinero gracias a la automatización de procesos.
- + **Innovación:** capacidad de la empresa para ir siempre un paso por delante de la competencia y encontrar nuevas soluciones más eficaces. La innovación puede abarcar cualquier área de la empresa.

2.1.11. Empresa Transportes Lupjansa

“Somos Transportes Lupjansa, Grupo sindical dedicado al transporte de carga y encomiendas con rutas nacionales con seguridad, experiencia y puntualidad en la entrega de tu paquete.” (Transportes Lupjansa, 2008)

2.2. Contexto Referencial

2.2.1. Ley General del Transporte

"Ley Nro. 165 de transporte, El Sistema de Transporte Integral - STI, en todo el Estado Plurinacional de Bolivia, se rige por la Constitución Política del Estado, los Tratados, Convenios e Instrumentos Internacionales, la Ley Marco de Autonomías y Descentralización, la presente Ley, normas sectoriales y otras normas específicas del ordenamiento jurídico del Estado Plurinacional." (Morales Ayma, 2011)

Los principios son:

Accesibilidad. Todas las usuarias y usuarios podrán acceder al Sistema de Transporte Integral - STI, por el medio y modalidad que escojan, los mismos que



deben contar con facilidades de acceso y estar en condiciones de equidad, calidad y seguridad.

Calidad. El Sistema de Transporte Integral - STI, debe proveer un servicio en conformidad a los requisitos y estándares que garanticen un nivel de servicio adecuado de bienestar, eficiencia y eficacia, de acuerdo a la contraprestación autorizada.

Continuidad. El Sistema de Transporte Integral - STI, debe funcionar de manera permanente, regular y continua.

Eficacia. El servicio de transporte debe cumplir el propósito para el cual fue convenido.

Eficiencia. El Sistema de Transporte Integral - STI, debe prestar servicios en condiciones que garanticen el menor costo operacional y tiempo posible, contemplando un nivel de equidad, calidad y seguridad.

Participación y control social. Se garantizará y facilitará la participación y control social sobre la gestión pública por parte de la sociedad civil organizada.

Seguridad. El Sistema de Transporte Integral - STI, debe prestar servicios en condiciones que garanticen la integridad de personas y carga durante el traslado del lugar de origen al lugar de destino.

Sostenibilidad. El sistema de transporte debe prestar servicios que garanticen el menor impacto sobre la salud y el medio ambiente local y global. En el corto, mediano y largo plazo, sin comprometer el desarrollo de futuras generaciones.

Transparencia. Se garantiza la transparencia en el Sistema de Transporte Integral - STI.

Universalidad. Todas las usuarias y usuarios sin distinción alguna, tienen el derecho de utilizar el Sistema de Transporte Integral - STI, para su libre movilidad.



2.2.2. Nota Periódica acerca de la empresa Transportes Lupjansa

“La puntualidad y garantía destacan en Transporte Lupjansa, es una empresa abocada al rubro del transporte con varios años de experiencia en el mercado. Se destaca por demostrar eficiencia profesional y lograr el desarrollo de un servicio de alta calidad dirigido específicamente a las necesidades de los clientes más exigentes. Para la empresa, cada cliente es único y el servicio estandarizado, en muchos casos, no es la solución a sus demandas. En ese sentido, diseñó un servicio hecho a la medida.” (Opinión, 2018)

2.3 Estudios previos del objeto de estudio

- ✚ Cortez Cutipa & Churquina Montaña (2015). *“INVESTIGACIÓN DE RECONOCIMIENTO DE MARCA CORPORATIVA Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO” Textiles Punto Blanco en la ciudad de La Paz Bolivia (Trabajo Dirigido)*. Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Carrera Administración de Empresas.
- ✚ CÁCERES CARRASCO & VEGA SEPÚLVEDA (2008). *“POSICIONAMIENTO Y DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO POTENCIAL DE DIMARSA S.A.” en la ciudad de Puerto Montt Chile (Tesina)*. Universidad Austral de Chile, Escuela de Ingeniería Comercial, Campus Puerto Montt.
- ✚ SAIRE JAHUIRA & CASTILLO ANCARI (2017). *“HARIPAT COMERCIALIZACION DE HARINA DE HABA EN BASE AL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EN EL MERCADO LOCAL DE PATACAMAYA” en la provincia Patacamaya ciudad de La Paz Bolivia (Proyecto de Grado)*. Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Carrera Administración de Empresas, Programa Licenciatura en Administración de Empresas y Organizaciones Públicas.



2.4 Diagnóstico del problema

2.4.1. Descripción de Capacidades

A continuación, se realizó una descripción de capacidades de forma resumida, esto debido a la limitada información disponible de la empresa, la descripción de las capacidades se hizo de forma en que describan el accionar en determinadas tareas empresariales, es decir, lo que se hace de manera práctica en la empresa y que resultados dio dicha actividad como evidencia empírica.

Tabla 2: Descripción de capacidades

Capacidad	Descripción de accionar	Descripción de capacidad
Capacidad directiva	La empresa cuenta con sucursales en distintas ciudades del país esto es algo necesario en su industria.	La empresa cuenta con capacidad directiva capaz de coordinar actividades en distintas ciudades, es decir, que es una capacidad común en su industria.
Capacidad competitiva o de mercado	La empresa cuenta con casi 14 años de experiencia en el mercado, aparte, cuenta con activos propios tales como los vehículos de transporte de carga (furgones).	La trayectoria de la empresa fue sobresaliente en determinados periodos dentro de su industria, sin embargo, el planteamiento estratégico de la empresa es sobre todo reactivo.
Capacidad tecnológica o técnica	Respecto a la movilización de cargas, la empresa cuenta con la tecnología adecuada para su logro. Respecto a la medición y monitoreo de los procesos de movilización de carga, la	La empresa registra problemas logísticos en ciertas ocasiones, la capacidad tecnológica está ligada al transporte, por lo tanto, los avances en esta área pueden complicar a la empresa, la capacidad se considera con elevados



	empresa emplea herramientas analógicas	riesgos respecto a un incremento de costos.
Capacidad financiera	La empresa pudo sobrellevar los meses de cierre obligatorio debido a la pandemia, se retornó a actividades con relativa normalidad.	Se presume que la empresa cuenta con una capacidad financiera regular y limitada, esto debido a que se trata de una empresa familiar que no obtiene fondos con rapidez y libres de altos riesgos.
Capacidad de talento humano	Algunos trabajadores vuelven a la empresa después de haber trabajado en empresas competidoras	Se presume que el clima laboral junto a las compensaciones es atrayente para algunos trabajadores.
Capacidad de responsabilidad social	La empresa no ha realizado actividades de responsabilidad social	Se desconoce la capacidad debido a la falta de información.

Fuente: Elaboración Propia

2.4.2. Perfil competitivo

En este análisis se detalló el posicionamiento de la empresa entre sus competidores directos y las empresas líderes de la industria. Este posicionamiento se hizo en base a la información recolectada empíricamente.

Tabla 3: Perfil Competitivo

Factores	Situaciones	Descripción y caracterización
Tasa de crecimiento potencial	Para el primer trimestre del 2022 se vivió una variación positiva del 35% en el sector de transporte carretero interdepartamental, esto según el PIB.	En recuperación luego de grandes caídas.



Amenazas de entrada	Varias empresas empezaron funciones en periodos recientes dentro del sector.	Mercado atractivo para determinadas personas.
Intensidad de la rivalidad	No se cuenta con registros o información concluyente acerca este factor.	Se recomienda el relevamiento de información.
Presión de productos sustitutos	No existe una presión de productos sustitutos, el transporte de carga terrestre por carretera representa el producto dominante en el contexto actual.	Presión imperceptible.
Poder de negociación de clientes	Los clientes tienen distintas opciones, existe diversidad tanto respecto a precios como a confiabilidad.	Poder de negociación medio
Poder de negociación de proveedores	En el caso de la empresa, los principales proveedores externos de servicios serían los conductores y el estado en el caso de la adquisición de combustibles. En el caso de los conductores se establecen contratos para su empleo, en el caso de los combustibles, se recurre a la representación sindical.	Negociación alta con los conductores. Negociación alta con los proveedores de combustible.
Refinamiento tecnológico de la industria	Respecto a los vehículos de transporte, se han refinado aspectos tales como el refaccionamiento y la conservación de cargas.	Refinamiento constante en medios de transporte, tanto en la optimización de uso como de su control.



	Respecto a los medios de apoyo, se han refinado medios de control logístico, es una rama que presenta constante refinamiento.	
Innovación	En el contexto, la principal innovación se da en la aplicación de medios de comunicación digitales para difundir ofertas, condiciones y ubicación de carga.	La innovación se da sobre todo en las herramientas de logística, se ven pocas innovaciones en el modelo de negocio.
Presencia pública	No se cuenta con registros o información concluyente.	Se recomienda el relevamiento de información.

Fuente: Elaboración Propia



CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN



La temática de investigación planteada corresponde al tipo de investigación: **Cuantitativo**, debido a que se generalizó los resultados encontrados en la muestra de la población elegida, que en caso particular corresponde a las personas de la ciudad de La Paz.

Realizando el análisis respecto a los alcances de la investigación, se determinó que estos corresponden al tipo de estudio: descriptivo, correlacional y explicativo; las mismas que se fundamentan de la siguiente manera:

Descriptiva. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de cualquier fenómeno que sea sometido a análisis.

Según Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio (2010). Puesto que, una vez encontrado el problema de investigación, se ha desarrollado en la primera parte, una descripción detallada de los conceptos principales de nuestras variables de investigación, lo que ha permitido conocer la problemática desde cada uno de los elementos teóricos que intervienen.

Correlacional: Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación como la siguiente: ¿En qué posición del mercado local se encuentra la empresa Transportes Lupjansa para tener posibilidades de aumentar su productividad y ser altamente competitivo?

La investigación planteada permitirá medir el grado de relación que exista entre las dos variables planteadas: Posicionamiento en el mercado local y competitividad.

Además, los estudios correlacionales permiten conocer cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de la otra variable relacionado. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010)

En el caso de la presente investigación, analizar el posicionamiento en el mercado local en el sector de transporte carretero de carga y encomienda, para aumentar la competitividad de la empresa Transportes Lupjansa.

El resultado de la correlación de ambas variables permitirá definir si con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra, o si en altos valores en una variable



tenderán a mostrar valores bajos en la otra (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Explicativo: Los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Se utiliza el alcance explicativo, porque se quiere dar una respuesta a la pregunta de investigación planteada, para ver el posicionamiento de la empresa Transportes Lupjansa es altamente competitivo, veremos cómo se relacionan las variables y como se manifiesta.

3.1. Tipo de Intervención

El tipo de intervención en la presente investigación, fue a través del diagnóstico, donde se identificó los factores y situaciones que se producen en el entorno de la Empresa Transportes Lupjansa, de acuerdo a esto se identificaron situaciones probables que hayan afectado al posicionamiento de dicha empresa.

3.2. Universo o Población de Estudio

Para citar la población de este estudio se tomó como unidad de análisis, los siguientes elementos:

- ✚ Gerente General: Persona responsable de la empresa Transportes Lupjansa, quien facilitó la información necesaria acerca del posicionamiento en la misma.
- ✚ Empleados: Se tomó en cuenta a los empleados de la ciudad de La Paz, para tener el conocimiento de como ellos ven a la empresa en cuanto su posicionamiento, en total son 14 personas.
- ✚ Clientes: fueron las personas en la ciudad de La Paz, que utilicen el servicio de transporte de carga y encomienda, mayores a 15 años.

Según INE (2022), el índice de volumen de transporte carretero por tipo de servicio son de 650.440 personas en diciembre del año 2021.



3.3. Determinación del tamaño y diseño de la Muestra

EMPLEADOS: Para la determinación del tamaño de la población se consultó a la administradora de la ciudad La Paz de la empresa Transportes Lupjansa, donde el total alcanza a 14 personas

CLIENTES: Para la determinación del tamaño de la población se investigó en la página web del Instituto Nacional de Estadística (INE), en el que se presenta la relación de personas que utilizan el servicio de transporte de carga y encomienda hasta diciembre del año 2021, donde el total alcanza a 650.440 personas.

Cuando la población es conocida se utilizó la siguiente formula de Moya & Saravia (2015) para determinar el tamaño de la muestra.

Gráfico 1: Formula muestra poblacional

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Fuente: <https://www.questionpro.com/es/tama%C3%B1o-de-la-muestra.html>

Donde:

Población de las personas que utilizan el servicio de transporte de carga y encomienda N = 650.440

Variabilidad positiva $p = 0,5$

Variabilidad negativa $p = 0,5$

Confianza del 95% que equivale a $k = 1,96$

Con un error de estimación de $e = 0,05\%$



DATOS

$$N = 650.440$$

$$k = 1,95$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$e = 5\% = 0,06$$

Tabla 4: Datos empleados y clientes

	DATOS EMPLEADO	DATOS CLIENTES
N	10	650.440
k	1,95	1,95
p	0,5	0,5
q	0,5	0,5
e	5% = 0,06	5% = 0,06
MUESTRA	9,670405127	266.66993

Fuente: Elaboración Propia

MUESTRA EMPLEADOS: Finalmente, la muestra obtenida reemplazando cada uno de los datos en la relación a las personas que trabajan en la empresa fue:

$$n = 9,670405127$$

Muestra **n = 10 empleados encuestados**

MUESTRA CLIENTES: Finalmente, la muestra obtenida reemplazando cada uno de los datos en la relación a las personas que utilizan el servicio de transporte carretero de carga y encomienda es:

$$n = 266.6699264$$



Muestra **n = 267 personas encuestadas**

3.4. Selección de métodos y técnicas

El método utilizado en la investigación es la encuesta cuya técnica es el cuestionario.

Entrevista: Según Sierra, R. (2015), la entrevista “es una conversación que establecen un interrogador y un interrogado, orientada a la obtención de información sobre un objetivo definido. (p.13)

Encuesta: Según Tamayo & Tamayo (2015) afirma: “Es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. (p.24)

La técnica utilizada en la investigación es la revisión documental.

Revisión Documental: Según Valencia López (2012), sostiene que la revisión documental permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación (p.2)

3.5. Instrumento de Relevamiento de información

3.5.1. Fuente Primaria

Para el desarrollo de la investigación, fue necesario la recolección de información de manera directa, por lo cual implicó el uso de la encuesta:

- ✚ **Entrevista:** Se optó por la entrevista, ya que a través de este instrumento se obtuvo información con lo que se conoció la opinión y valoración del gerente general de la empresa Transportes Lupjansa con el objetivo de poder responder a la pregunta de investigación.



- ✚ **Encuesta:** Se optó por la encuesta, ya que a través de este instrumento se obtuvo información codificada y estructurada, con lo que se conoció la opinión y valoración de las personas en la ciudad de La Paz que utilizan el servicio de transporte carretero de carga y encomienda seleccionadas de forma estadística sobre la base de un plan de muestra, con el objetivo de obtener información y poder responder a la pregunta de investigación.

3.5.2. Fuente Secundaria

La fuente secundaria se distingue por haber pasado por varias etapas de transformación y modificación de su estado original, básicamente están impresos en documentos escritos o documentos digitales. La revisión documental nos permitió seleccionar y analizar escritos que incluyen datos de interés relacionado con el objeto de estudio, en consecuencia, fueron de gran ayuda para la orientación del tema de investigación.

Entre las fuentes secundarias se revisaron:

- ✚ Tesis
- ✚ Archivos Pdf
- ✚ Libros
- ✚ Documentos de sitios web
- ✚ Revistas
- ✚ Legislación y Normas
- ✚ Otros

3.6. Análisis y presentación de resultados

EL sistema de procesamiento y análisis de datos fue realizado con el uso del formulario de Google drive, el cual se reflejó mediante gráficos, cuadros y tablas. Dicho procesamiento se realizó de manera cuantitativa y cualitativa ya que no solo se tabularon datos, sino también se analizaron e interpretaron cada uno de ellos



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN



4.1. Información Sistematizada

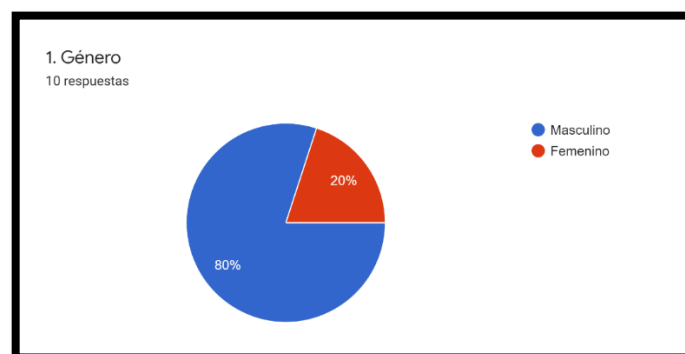
Las encuestas realizadas fueron dirigida a empleados y clientes de la empresa Transportes Lupjansa, que ayudaron a obtener información fidedigna y adecuada para hacer el análisis de la situación actual del objeto de estudio.

A continuación, se mostrarán los gráficos del vaciado de datos que representara los resultados preliminares de las preguntas realizadas para su posterior interpretación correspondiente. Además, se realizó, el cruce de variables y la docimasia de la hipótesis, contrastando las respuestas obtenidas de la entrevista y las encuestas realizadas a los cliente y empleados, de tal forma esto ayudo a saber si los sujetos de investigación tienen la misma perspectiva entre lo que se ofrece y se recibe.

4.1.1. Información Sistematizada Encuesta Empleados

En los siguientes datos se observarán características de los empleados encuestados que trabajan en la empresa Transportes Lupjansa en la Ciudad de La Paz.

Gráfico 2: Género empleados

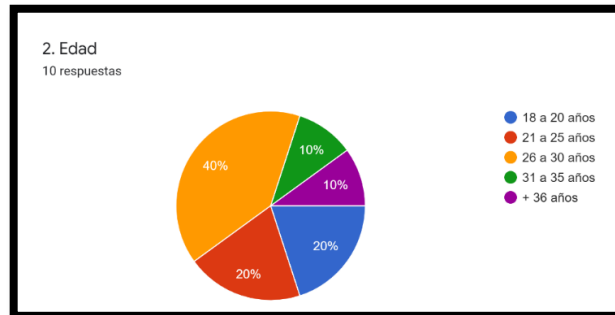


Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a este gráfico, se pudo observar mayor presencia de varones, con un 80%, en relación de las mujeres, que tienen un 20%, del total de encuestados, siendo un dato relevante, ya que la empresa necesita a personas con un grado mayor de fuerza, para poder brindar un servicio de calidad a los clientes



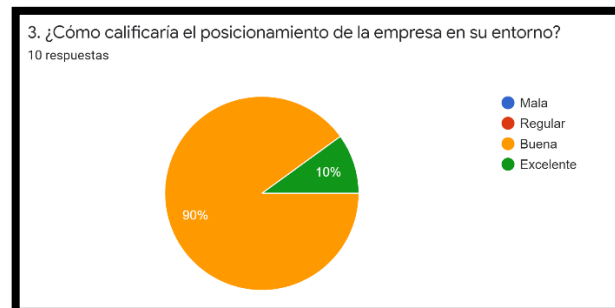
Gráfico 3: Edad empleados



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo observar que, con relación a la edad, la opción de respuesta con mayor incidencia es del 40%, que representa el rango de 26 a 30 años, lo cual equivale a 4 empleados de los 10 encuestados.

Gráfico 4: Posicionamiento de la empresa en su entorno

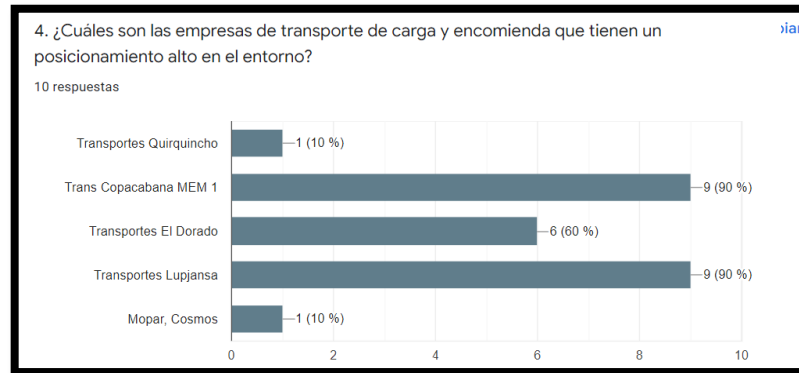


Fuente: Elaboración Propia

El 90% de los empleados encuestados indicaron que el posicionamiento de la empresa Transportes Lupjansa es Buena, solo el 10% indica que el posicionamiento es Excelente, sin embargo, los empleados no ven como Mala o Regular el posicionamiento de la empresa.



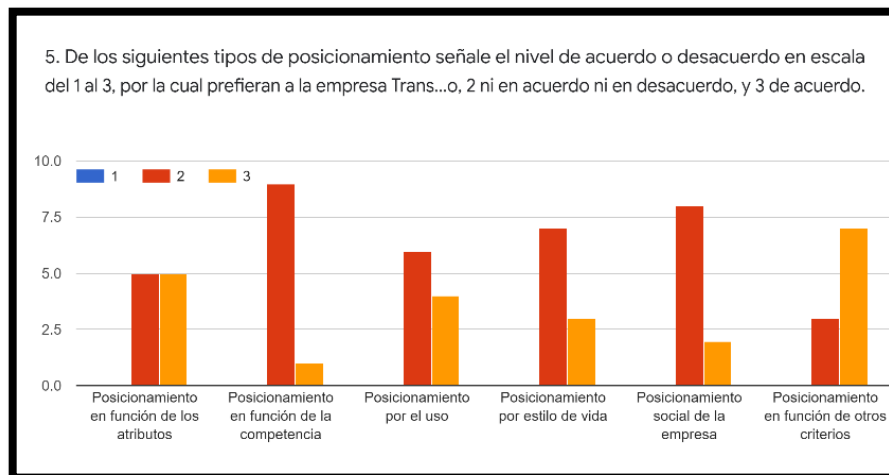
Gráfico 5: Empresa de transporte de carga y encomienda que tienen posicionamiento alto en el entorno



Fuente: Elaboración Propia

De los 10 empleados encuestados, 9 de ellos indicaron que Trans Copacabana MEM 1 y Transportes Lupjansa tienen un posicionamiento alto en el entorno.

Gráfico 6: Tipos de posicionamiento

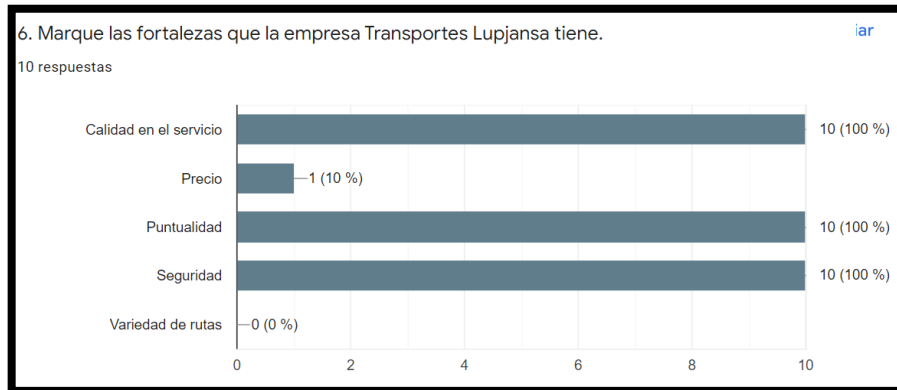


Fuente: Elaboración Propia

En los diferentes tipos de posicionamiento estudiados el 90% de los encuestados indicaron que están en, ni en acuerdo ni en desacuerdo, lo cual lleva a que no conocen con veracidad el posicionamiento de la empresa.



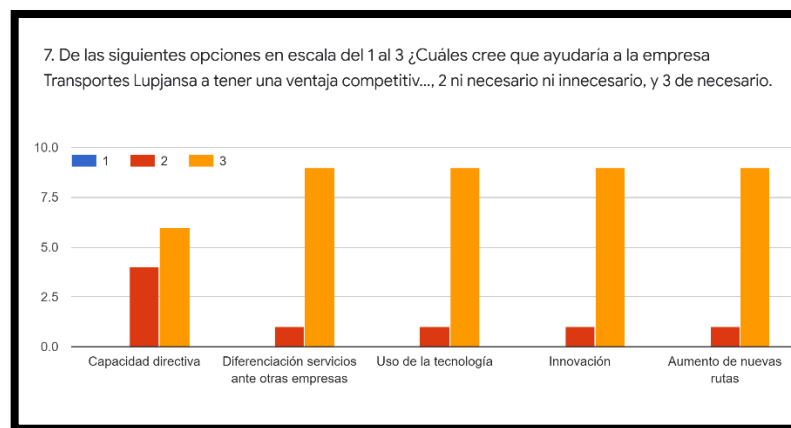
Gráfico 7: Fortalezas de la empresa Transportes Lupjansa



Fuente: Elaboración Propia

Los encuestados indicaron que la empresa tiene calidad en el servicio, puntualidad y seguridad al 100 %, el 10% de ellos indican que el precio puede ser una fortaleza y ninguno eligió la opción de variedad de rutas indicando así que esa puede ser una de sus debilidades.

Gráfico 8: Ventajas competitivas que ayudarían a la empresa Transportes Lupjansa



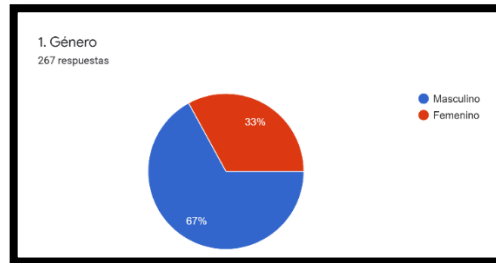
Fuente: Elaboración Propia

De los empleados encuestados, 9 de ellos indicaron que para tener una ventaja competitiva es necesario mejorar la diferenciación de servicios ante otras empresas, el uso de la tecnología, la innovación y sobre todo el aumento de nuevas rutas.



4.1.2. Información Sistematizada Encuesta Clientes

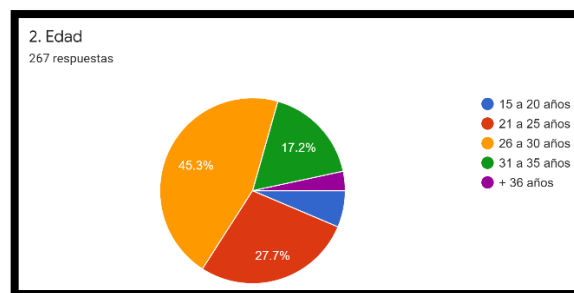
Gráfico 9: Género clientes



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a este gráfico, se pudo observar que el 67% de los clientes son varones, en relación de las mujeres, que tienen un 33%, del total de encuestados, siendo un dato no muy relevante, ya que los servicios de la empresa Transportes Lupjansa va dirigido a ambos sexos.

Gráfico 10: Edad clientes

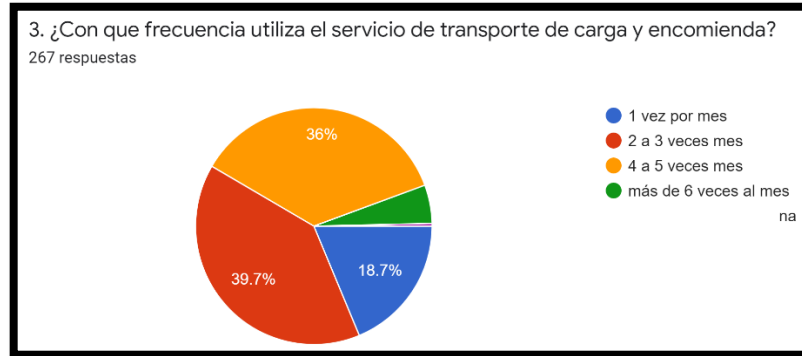


Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo observar que, con relación a la edad, la opción de respuesta con mayor incidencia de clientes es del del 45.3%, que representa el rango de 26 a 30 años, este rango de edad se percibe como el segmento al cual va dirigido la empresa.



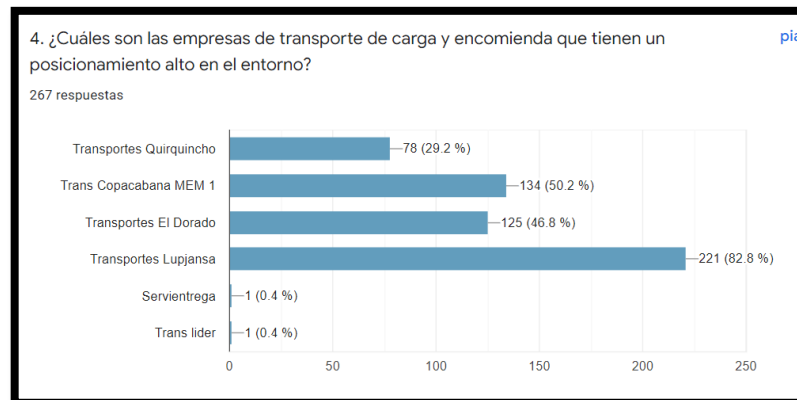
Gráfico 11: Frecuencia que utilizan el servicio de transporte de carga y encomienda



Fuente: Elaboración Propia

Los clientes recurren al servicio de traslado de carga y encomienda 2 a 3 veces por mes teniendo el 39,7%, y de 4 a 5 veces por mes siendo el 36 % del total de los clientes encuestados.

Gráfico 12: Empresas de transporte de carga y encomienda que tienen un posicionamiento alto en el entorno

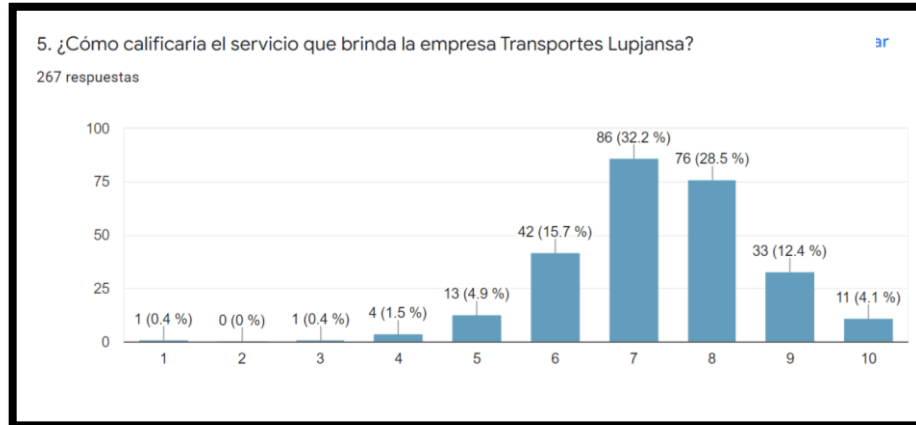


Fuente: Elaboración Propia

Del 100% de encuestados el 82.8% indicaron que Transportes Lupjansa lidera el posicionamiento en el mercado local y segundo lugar con un 50.2% es Trans Copacabana MEM 1.



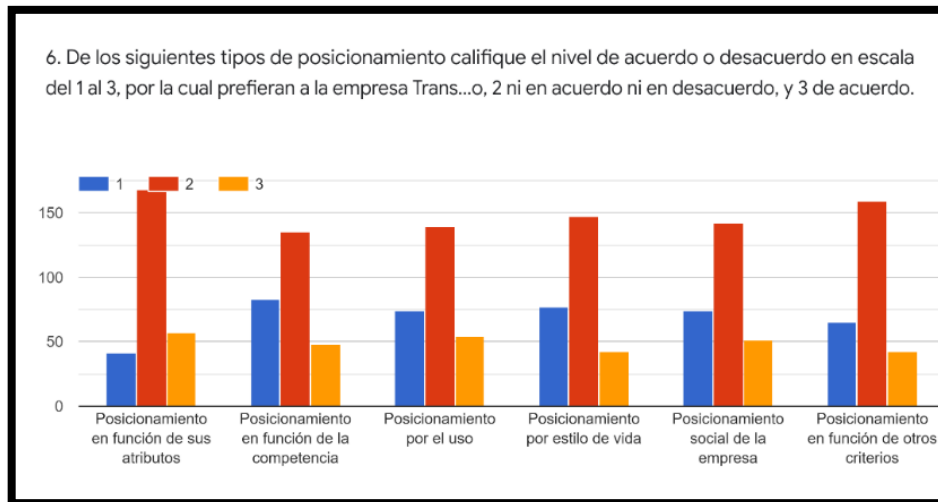
Gráfico 13: Calificación del servicio que brinda la empresa Transportes Lupjansa



Fuente: Elaboración Propia

En escala del 1 al 10 donde 1 es pésimo y 10 es excelente, el 32.2% de los clientes calificaron el servicio de Transportes Lupjansa un 7 teniendo, así como resultado, que la empresa brinda un buen servicio.

Gráfico 14: Tipos de posicionamiento

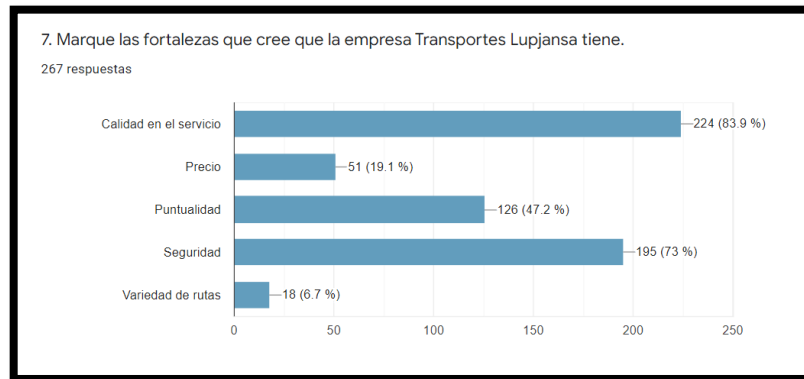


Fuente: Elaboración Propia



En los diferentes tipos de posicionamiento estudiados el 62.92% de los encuestados indicaron que están en, ni en acuerdo ni en desacuerdo, lo cual lleva a que no conocen con veracidad el posicionamiento de la empresa.

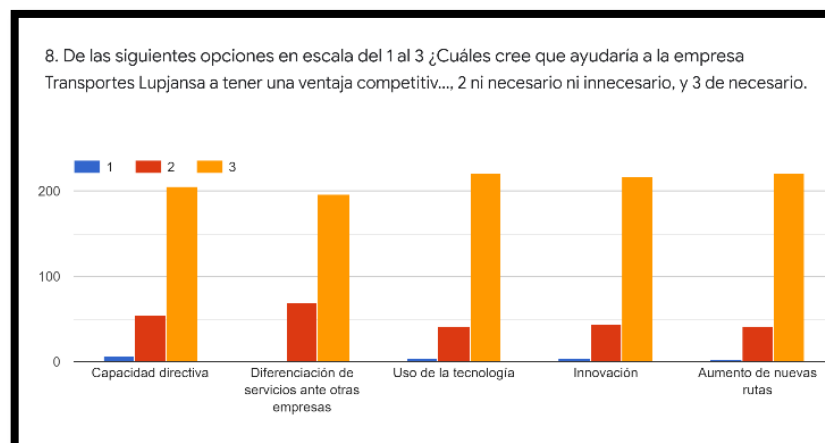
Gráfico 15: Fortalezas de la empresa Transportes Lupjansa



Fuente: Elaboración Propia

Se pudo observar que un 83.9% de los encuestados ve como fortaleza de la empresa la calidad en el servicio, como segunda fortaleza indican que es seguro mandar su carga o encomienda por Transportes Lupjansa. A excepción de la variedad de rutas con un 6.7% viéndolo como debilidad.

Gráfico 16: Ventajas competitivas que ayudarían a la empresa Transportes Lupjansa



Fuente: Elaboración Propia



Del 100% de clientes encuestados, el 82.77% de ellos indicaron que para tener una ventaja competitiva es necesario mejorar la capacidad directiva, la diferenciación de servicios ante otras empresas, el uso de la tecnología, la innovación y sobre todo el aumento de nuevas rutas.

4.2. Cruce de Variables

- Este cruce corresponde al análisis de la pregunta N°2 de la entrevista al gerente general, la pregunta N°4 correspondiente a los empleados y la pregunta N°4 correspondiente a los clientes.

Tabla 5: Cruce de Variables de la pregunta N°2 de la entrevista al gerente general, la pregunta N°4 correspondiente a los empleados y la pregunta N°4 correspondiente a los clientes

Gerente General	Empleados	Clientes																		
P.2 Podría mencionar ¿Qué empresas cree que son competencia para su empresa? Y ¿Por qué creen que esos son su competencia?	P.4 ¿Cuáles son las empresas de transporte de carga y encomienda que tienen un posicionamiento alto en el entorno?	P.4 ¿Cuáles son las empresas de transporte de carga y encomienda que tienen un posicionamiento alto en el entorno?																		
<ul style="list-style-type: none"> - Trans Copacabana MEM 1 - Transportes El Dorado - Trans MOPAR 	<div style="text-align: center;"> <p>Empresas de Transporte de Carga y Encomienda que tienen posicionamiento en el entorno</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Transpos Quirquincho</th> <th>Trans Copacabana MEM 1</th> <th>Transportes El Dorado</th> <th>Transportes Lupjansa</th> <th>Otros</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Empleados</td> <td>10.0%</td> <td>90.0%</td> <td>60.0%</td> <td>90.0%</td> <td>10.0%</td> </tr> <tr> <td>Clientes</td> <td>29.2%</td> <td>50.2%</td> <td>46.8%</td> <td>82.8%</td> <td>0.4%</td> </tr> </tbody> </table> </div>			Transpos Quirquincho	Trans Copacabana MEM 1	Transportes El Dorado	Transportes Lupjansa	Otros	Empleados	10.0%	90.0%	60.0%	90.0%	10.0%	Clientes	29.2%	50.2%	46.8%	82.8%	0.4%
	Transpos Quirquincho	Trans Copacabana MEM 1	Transportes El Dorado	Transportes Lupjansa	Otros															
Empleados	10.0%	90.0%	60.0%	90.0%	10.0%															
Clientes	29.2%	50.2%	46.8%	82.8%	0.4%															

Fuente: Elaboración Propia



Realizando el análisis correspondiente y conjunto, se pudo apreciar que la percepción que tiene el gerente general es el mismo que arroja los resultados de las encuestas a los empleados y a los clientes, Mostrando así que Trans Copacabana MEM 1 y Transportes El Dorado son la competencia directa de Transportes Lupjansa.

- Este cruce corresponde al análisis de la pregunta N°6 de la entrevista al gerente general, la pregunta N°5 correspondiente a los empleados y la pregunta N°6 correspondiente a los clientes.

Tabla 6: Cruce de variable de la pregunta N°6 de la entrevista al gerente general, la pregunta N°5 correspondiente a los empleados y la pregunta N°6 correspondiente a los clientes

Gerente General	Empleados	Cientes																					
<p>P.6 De los siguientes tipos de posicionamiento señale el nivel de acuerdo o desacuerdo en escala del 1 al 3, por la cual prefieran a la empresa Transportes Lupjansa de otras empresas, la 1 significa desacuerdo, 2 ni en acuerdo ni en desacuerdo, y 3 de acuerdo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento en función de los atributos 3 - Posicionamiento en función de la competencia 3 - Posicionamiento por el uso 3 - Posicionamiento por estilo de vida 2 - Posicionamiento social de la empresa 3 - Posicionamiento en función de otros criterios 3 	<p>P.5 De los siguientes tipos de posicionamiento señale el nivel de acuerdo o desacuerdo en escala del 1 al 3, por la cual prefieran a la empresa Transportes Lupjansa de otras empresas, la 1 significa desacuerdo, 2 ni en acuerdo ni en desacuerdo, y 3 de acuerdo.</p>	<p>P.6 De los siguientes tipos de posicionamiento califique el nivel de acuerdo o desacuerdo en escala del 1 al 3, por la cual prefieran a la empresa Transportes Lupjansa de otras empresas, la 1 significa desacuerdo, 2 ni en acuerdo ni en desacuerdo, y 3 de acuerdo.</p>																					
<div data-bbox="649 1281 1396 1806" data-label="Figure"> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>P. función de los atributos</th> <th>P. función de la competencia</th> <th>P. por el uso</th> <th>P. por estilo de vida</th> <th>P. social de la empresa</th> <th>P. en función de otros criterios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Empleados</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Cientes</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> </div>				P. función de los atributos	P. función de la competencia	P. por el uso	P. por estilo de vida	P. social de la empresa	P. en función de otros criterios	Empleados	2	2	2	2	2	2	Cientes	2	2	2	2	2	2
	P. función de los atributos	P. función de la competencia	P. por el uso	P. por estilo de vida	P. social de la empresa	P. en función de otros criterios																	
Empleados	2	2	2	2	2	2																	
Cientes	2	2	2	2	2	2																	

Fuente: Elaboración Propia



Aquí se pudo ver un contraste en la información puesto que el gerente general piensa que la empresa tiene un buen posicionamiento en el entorno, sin embargo, las respuestas de los empleados y los clientes indicaron que el posicionamiento ni es alto ni es bajo. Mostrando así que tal vez esa es una de las razones por las cuales el gerente no ve en cambiar sus estrategias, aunque sea empíricamente.

- Este cruce corresponde al análisis de la pregunta N°5 de la entrevista al gerente general, la pregunta N°6 correspondiente a los empleados y la pregunta N°7 correspondiente a los clientes.

Tabla 7: Cruce de variable de la pregunta N°5 de la entrevista al gerente general, la pregunta N°6 correspondiente a los empleados y la pregunta N°7 correspondiente a los clientes

Gerente General	Empleados	Clientes																		
P.5 ¿Qué fortalezas y debilidades tiene su empresa?	P.6 Marque las fortalezas que la empresa Transportes Lupjansa tiene.	P.7 Marque las fortalezas que la empresa Transportes Lupjansa tiene.																		
FORTALEZAS - Puntualidad - Trato al cliente DEBILIDADES - No contar con rutas a nivel nacional	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Calidad en el servicio</th> <th>Precio</th> <th>Puntualidad</th> <th>Seguridad</th> <th>Variedad de rutas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Empleados</td> <td>83.9%</td> <td>19.1%</td> <td>47.2%</td> <td>73.0%</td> <td>6.7%</td> </tr> <tr> <td>Clientes</td> <td>100.0%</td> <td>10.0%</td> <td>100.0%</td> <td>100.0%</td> <td>0.0%</td> </tr> </tbody> </table>			Calidad en el servicio	Precio	Puntualidad	Seguridad	Variedad de rutas	Empleados	83.9%	19.1%	47.2%	73.0%	6.7%	Clientes	100.0%	10.0%	100.0%	100.0%	0.0%
	Calidad en el servicio	Precio	Puntualidad	Seguridad	Variedad de rutas															
Empleados	83.9%	19.1%	47.2%	73.0%	6.7%															
Clientes	100.0%	10.0%	100.0%	100.0%	0.0%															

Fuente: Elaboración Propia

Se pudo apreciar que el gerente general al igual que los empleados y los clientes indican que algunas de sus fortalezas son la puntualidad y la calidad de servicio al cliente. Mostrando así también que la debilidad más grande de la empresa es no contar con más rutas.



Este cruce corresponde al análisis de la pregunta N°7 de la entrevista al gerente general, la pregunta N°7 correspondiente a los empleados y la pregunta N°8 correspondiente a los clientes.

Tabla 8: Cruce de variable de la pregunta N°7 de la entrevista al gerente general, la pregunta N°7 correspondiente a los empleados y la pregunta N°8 correspondiente a los clientes.

Gerente General	Empleados	Clientes																		
<p>P.7 Califique del 1 al 3 de las siguientes opciones donde 1 es innecesario, 2 ni innecesario ni necesario y 3 necesario, que ayudaría a la empresa Transportes Lupjansa a tener una ventaja competitiva en su entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad directiva 3 - Diferenciación de servicios ante otras empresas 3 - Uso de la tecnología 3 - Innovación 3 - Otros: Expansión a nuevas rutas, capacitación al personal 	<p>P.7 De las siguientes opciones en escala del 1 al 3 ¿Cuáles cree que ayudaría a la empresa Transportes Lupjansa a tener una ventaja competitiva en su entorno? La 1 significa innecesario, 2 ni necesario ni innecesario, y 3 de necesario.</p>	<p>P.8 De las siguientes opciones en escala del 1 al 3 ¿Cuáles cree que ayudaría a la empresa Transportes Lupjansa a tener una ventaja competitiva en su entorno? La 1 significa innecesario, 2 ni necesario ni innecesario, y 3 de necesario.</p>																		
<p>Factores que ayudarían a la empresa Transportes Lupjansa a tener una ventaja competitiva en su entorno</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Capacidad directiva</th> <th>Diferenciación de servicios ante otras empresas</th> <th>Uso de la tecnología</th> <th>Innovación</th> <th>Aumento de nuevas rutas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Empleados</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Clientes</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>				Capacidad directiva	Diferenciación de servicios ante otras empresas	Uso de la tecnología	Innovación	Aumento de nuevas rutas	Empleados	3	3	3	3	3	Clientes	3	3	3	3	3
	Capacidad directiva	Diferenciación de servicios ante otras empresas	Uso de la tecnología	Innovación	Aumento de nuevas rutas															
Empleados	3	3	3	3	3															
Clientes	3	3	3	3	3															

Fuente: Elaboración Propia

Tanto el gerente general como los empleados y los clientes están de acuerdo en que deben mejorar la capacidad directiva, diferenciarse ante otras empresa, el uso de la tecnología, innovación y además un aspecto fundamental es la de aumentar nuevas rutas, donde se



pudo observar que es uno de los aspectos por los cuales prefieren otras empresas al momento de adquirir el servicio.

4.3 Docimasia de hipótesis

Sea la hipótesis de estudio:

Ho: La investigación de la empresa Transportes Lupjansa de su posicionamiento en el mercado local, creará y generará un crecimiento en su competitividad y un rendimiento beneficioso para la misma. Para la satisfacción del cliente, se necesita analizar y mejorar los aspectos que sean necesarios para lograr una ventaja competitiva en el rubro.

Tabla 9: Docimasia de hipótesis

	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	ACEPTA	RECHAZA	JUSTIFICACIÓN
INDIPENDIENTE	Posicionamiento en el mercado local	El posicionamiento de mercado , posición que ocupa un producto o servicio de una empresa determinada en la mente de los consumidores. Siempre tomando como referencia a sus competidores, tanto directos como indirectos.	Posicionamiento en función de los atributos		x	Es necesario intensificar el atributo seleccionado ya que será valorado por los consumidores para permitir identificar y diferenciar la oferta de la empresa. Creando así un atributo diferenciador de nuestra oferta, o en caso de que esto sea imposible, recurrir a un atributo que también tiene la competencia pero que no lo ha comunicado al mercado.
			Posicionamiento en función de la competencia		x	Se necesita hacer énfasis sobre las ventajas, precio, calidad, servicio, etc., que posee la competencia. Las ventajas competitivas deben cumplir estos requisitos: 1. Tienen que ser valoradas por el consumidor. 2. No tienen que ser ofrecidas también por los competidores. 3. Han de poder ser comunicadas con facilidad. 4. No deben poder ser copiadas fácilmente. Lo cual llevará a que la empresa tenga una ventaja competitiva en su entorno.



DEPENDIENTE			Posicionamiento por el uso		x	Se debe definir el segmento de mercado, para poder crear estrategias que impulsen a la empresa a ser líder.
			Posicionamiento por estilo de vida		x	Se debe observar y analizar el estilo de vida. Es decir, para posicionarse como la mejor alternativa para un tipo de personas o empresas. En base a esto las empresas conocen: Preferencias, necesidades, formas de actuar, gustos y características de brindar servicio. De tal forma que pueden fidelizar a los consumidores a largo plazo.
			Posicionamiento social de la empresa		x	Las nuevas corrientes pueden ser tenidas en cuenta por la empresa a la hora de dar a conocer sus servicios, buscando por ejemplo una imagen de respeto al medio ambiente y a los valores sociales.
			Posicionamiento en función de otros criterios		x	La posición hay que adaptarla a los cambios del entorno, de las necesidades del consumidor y de las estrategias de la competencia.
	Competitividad	La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno.	Capacidad directiva	x		Se debe mejorar la eficacia con la que los administradores o gerentes de la empresa dirigen y gestionan el negocio.
			Diferenciación de productos o servicios	x		Se debe mejorar la capacidad que tiene la empresa para diferenciar sus servicios ante la competencia o atender demandas no satisfechas de los clientes.



			Relación calidad/precio	x		Se debe desarrollar estrategias para aumentar la competitividad. Se debe buscar el equilibrio entre un servicio de la máxima calidad posible, al menor precio posible.
			Uso de la tecnología	x		Se debe adaptar a la empresa las nuevas tecnologías: inteligencia artificial, ciberseguridad, software y programas de automatización o teletrabajo, maquinaria y herramientas avanzadas, etc. Fundamental para ahorrar tiempo y dinero gracias a la automatización de procesos.
			Innovación	x		Se debe tener en cuenta la capacidad de la empresa para ir siempre un paso por delante de la competencia y encontrar nuevas soluciones más eficaces. La innovación puede abarcar cualquier área de la empresa.
			Aumento de nuevas rutas	x		Es necesario y en lo posible la apertura de nuevas rutas para sumar una ventaja competitiva ante su competencia.

Fuente: *Elaboración Propi*



4.4. Resultados

Una vez terminado de hacer el análisis de los gráficos, el cruce de variables y docimasia de hipótesis correspondiente, se presenta los puntos más relevantes que surgieron producto de la elaboración de la presente investigación:

- ✚ En cuanto al posicionamiento de la empresa Transportes Lupjansa, se pudo afirmar que, si bien tiene una buena reputación en cuanto a los servicios que ofrece y es tomado también como ventaja competitiva, esta no es suficiente, ya que todavía carece de la creación de diferenciación con sus competidores.
- ✚ El posicionamiento de la empresa no es considerado como líder del sector esto afirmaron los clientes, calificándolo como similar a su competencia, pero para el gerente general el posicionamiento que se tiene es suficiente y siente que no es necesario hacer un cambio radical, esto de cierta forma retiene a la empresa y no logra adecuarse a las exigencias actuales, por lo cual puede perder a sus clientes y perdería la oportunidad de atraer a un público potencial.
- ✚ En relación a los empleados y los clientes, creen que es bueno mejorar y realizar cambios en el manejo de la empresa, esto para poder destacarse en su rubro, además se debe tener en cuenta que en cuanto a la calidad de servicio es la forma en la que se destaca la empresa, sin embargo, ven prudente y acertado la apertura de nuevas rutas.
- ✚ Actualmente las experiencias que generó la empresa de Transportes Lupjansa son percibidas como algo positivo, esto es favorecedor, ya que crea una relación con los clientes y existe confianza de regresar nuevamente.
- ✚ Respecto a las ventajas competitivas los empleados y clientes ven prudente mejorar la capacidad directiva, la diferenciación de servicios ante otras empresas, el uso de la tecnología, la innovación en la empresa y además la apertura de nuevas rutas, para que se pueda posicionar a nivel nacional y ser líder en su rubro.
- ✚ Finalmente se percibió que los empleados tienen el interés de mejorar el posicionamiento de la empresa, buscando ventajas competitivas ante su entorno,



pero si no se logra cambiar la percepción del gerente general no logrará dichos cambios.



CAPÍTULO V

PROPUESTA



5.1. Introducción

La empresa Transportes Lupjansa se vio en la necesidad de buscar soluciones para mejorar su situación en el futuro y asegurar su permanencia en el mercado, ya que se quiere tener una ventaja competitiva por medio de la diferenciación en el servicio y el posicionar la marca en la mente del cliente para ganar una mayor participación en el mercado.

La empresa tuvo la necesidad de optimizar los recursos y maximizar los beneficios para hacer de la misma un ejemplo. Por otro lado, la población boliviana en general al momento de realizar la compra del servicio se inclina más por ciertas empresas de transporte ya que le generan cierto nivel de seguridad, confianza y respaldo. Transportes Lupjansa se enfrentó también a diversos problemas en el sector, dado que la sobre oferta de las numerosas empresas dedicadas al mismo rubro, hacen que el cliente no distinga o seleccione entre uno y otro.

5.2. Objetivo de la Propuesta

Presentar y desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Transportes Lupjansa y así aumentar su posicionamiento en el mercado local.

5.3. Alcance

La propuesta tiene un alcance en las ventajas competitivas de la empresa Transportes Lupjansa, ya que estas aumentarán el posicionamiento de la misma.

5.4. Desarrollo de la Propuesta

5.4.1. Diagnóstico Situacional

5.4.1.1. Perfil de capacidad interna

5.4.1.1.1. Descripción de capacidades

La descripción de capacidades se hizo de forma resumida, esto debido a la limitada información disponible de la empresa, la descripción de las capacidades se hizo de forma



en que describan el accionar en determinadas tareas empresariales, es decir, lo que se hace de manera práctica en la empresa y que resultados dio dicha actividad.

Tabla 100: Descripción de capacidades

Capacidad	Descripción de accionar	Descripción de capacidad
Capacidad directiva	La empresa cuenta con sucursales en distintas ciudades del país esto es algo necesario en su industria.	La empresa cuenta con capacidad directiva capaz de coordinar actividades en distintas ciudades, es decir, que es una capacidad común en su industria.
Capacidad competitiva o de mercado	La empresa cuenta con casi 13 años de experiencia en el mercado, aparte, cuenta con activos propios tales como los vehículos de transporte de carga (furgones).	La trayectoria de la empresa fue sobresaliente en determinados periodos dentro de su industria, sin embargo, el planteamiento estratégico de la empresa es sobre todo reactivo.
Capacidad tecnológica o técnica	Respecto a la movilización de cargas, la empresa cuenta con la tecnología adecuada para su logro. Respecto a la medición y monitoreo de los procesos de movilización de carga, la	La empresa registra problemas logísticos en ciertas ocasiones, la capacidad tecnológica está ligada al transporte, por lo tanto, los avances en esta área pueden complicar a la empresa, la capacidad se considera con elevados



	empresa emplea herramientas analógicas	riesgos respecto a un incremento de costos.
Capacidad financiera	La empresa pudo sobrellevar los meses de cierre obligatorio debido a la pandemia, se retornó a actividades con relativa normalidad.	Se presume que la empresa cuenta con una capacidad financiera regular y limitada, esto debido a que se trata de una empresa familiar que no obtiene fondos con rapidez y libres de altos riesgos.
Capacidad de talento humano	Algunos trabajadores vuelven a la empresa después de haber trabajado en empresas competidoras	Se presume que el clima laboral junto a las compensaciones es atrayente para algunos trabajadores.
Capacidad de responsabilidad social	La empresa no ha realizado actividades de responsabilidad social	Se desconoce la capacidad debido a la falta de información.

Fuente: Elaboración Propia

5.4.1.1.2. Priorización de capacidades

La priorización de capacidades se realizó en base al criterio de cuán recurrente suceden contingencias dentro de cada una de las capacidades, aparte se aplicó el criterio personal para sustentar importancia de cada uno de los niveles de prioridad.



Tabla 111: Priorización de capacidades

Capacidad	Nivel de prioridad	Explicación
Capacidad tecnológica o técnica	Alta	Ocurren reclamos en torno al estado de llegada de encomiendas. Se presentan contingencias que actualmente tienen soluciones aplicables
Capacidad directiva	Alta	La implementación de nuevas tecnologías requiere de una estructura organizacional que pueda responder a entornos cambiantes
Capacidad financiera	Media	El compartimiento de información financiera es importante para estructurar la organización de manera informada
Capacidad competitiva o de mercado	Media	Se decidirá una estrategia de competencia una vez entendida de mejor forma la naturaleza de la organización
Capacidad de talento humano	Baja	El personal es una de las partes más sobresalientes de la empresa, por lo tanto, su prioridad de tratamiento es baja.
Capacidad de responsabilidad social	Baja	La empresa aún no logra la madurez para tratar temas no lucrativos, por lo tanto, su tratamiento de igual forma pierde prioridad

Fuente: Elaboración Propia



5.4.1.1.3. Calificación de capacidades

La calificación de prioridades se realizó en base a la prioridad, siendo la relación que una alta prioridad es significado de una mayor ocurrencia de contingencias, por lo tanto, una capacidad de alta prioridad es una capacidad de una mala calificación.

Tabla 122: Calificación de capacidades

Capacidad	Calificación
Capacidad tecnológica o técnica	Mala
Capacidad directiva	Mala
Capacidad financiera	Regular
Capacidad competitiva o de mercado	Regular
Capacidad de talento humano	Buena
Capacidad de responsabilidad social	Buena

Fuente: Elaboración Propia

5.4.1.2. Perfil de oportunidades y amenazas

5.4.1.2.1. Descripción de factores

La descripción de los factores se realizó de manera general, describiendo a la empresa como una transportadora interdepartamental de cargas, se asume que la industria a la que pertenece es a la del transporte, más específicamente al sector de transporte de cargas livianas.

La descripción consiste en el reconocimiento de situaciones que circundan al factor dentro de su industria para luego en base a las mismas, describir y caracterizar a cada uno de los factores.

Tabla 133: Descripción de factores

Factor	Descripción de situaciones	Caracterización de factor
Factor tecnológico	<ul style="list-style-type: none">Existen vehículos dedicados a transporte de carga liviana (furgones).	Factor en constante cambio y mejora.



	<ul style="list-style-type: none"> Existen medios de seguimiento de ubicación de la carga disponible para el público en general. Existen medios de comunicación digitales entre empresas y su mercado. 	
Factor económico	<ul style="list-style-type: none"> Existen mayores niveles de importación que de exportación. Existen elevadas subvenciones en los combustibles fósiles. Matriz energética vehicular de gasolina y GNV. Costo de transporte en función de factores de distancia, peso y tiempo. 	Factor dependiente de los avances tecnológicos respecto a transporte.
Factor político	<ul style="list-style-type: none"> Existe representación política de transporte de carga. Existen múltiples acuerdos entre sector de transporte y gobierno estatal. 	Factor regulador de condiciones de desenvolvimiento de actividades.
Factor geográfico	<ul style="list-style-type: none"> Existen carreteras con variados estados en su infraestructura. Existen rutas que son poco accesibles en determinadas épocas del año. Existen distintas altitudes y temperaturas en la ruta de eje troncal del país. El país se encuentra en el corazón del continente. 	Factor condicionante de aspectos económicos y tecnológicos.
Factor social	<ul style="list-style-type: none"> Existen bloqueos en función de demandas populares. Existe un alto porcentaje de población menor de 30 años. Existen distinciones coyunturales entre las ciudades del eje troncal. 	Factor condicionante en el desenvolvimiento de actividades y prestaciones económicas de la empresa.
Factor medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> Existen fenómenos naturales que afectan la transitabilidad de las rutas. Existe flora y fauna circundante a algunas rutas. 	Factor relacionado con el factor geográfico.



Factor de responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> Existen sindicatos de transportistas y otros similares de representación social. 	Factor aislado en la industria.
---	--	---------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

5.4.1.2.2. Priorización de factores

La priorización de los factores se hizo bajo el criterio del grado de ocurrencia de incidentes contingenciales en los factores de la industria.

Tabla 14: Priorización de factores

Factores	Prioridad	Explicación
Factor tecnológico	Alta	La reducción de costes en transporte es un sector en constante avance.
Factor económico	Media	El financiamiento de medios de transporte de carga es elevado, el incremento de peajes suele causar manifestaciones del sector.
Factor político	Media	Las condiciones de actividad se mantienen mediante el diálogo y acuerdo con el gobierno, un desacuerdo suele ocasionar manifestaciones.
Factor geográfico	Alta	El estado de la carga es dependiente de factores geográficos, muchas rutas son cerradas debido al mal estado de las carreteras
Factor social	Media	Las situaciones son caóticas, pero tienen soluciones aplicables.
Factor medioambiental	Baja	La afectación de la industria al medio ambiente no es regulada de forma específica.



Factor de responsabilidad social	Baja	No existen iniciativas o incidentes resaltantes en la industria.
---	------	--

Fuente: Elaboración Propia

5.4.1.2.3. Calificación de factores

La calificación de los factores se hizo con el criterio de importancia, es decir, un factor de alta importancia será aquel que imponga limitaciones y/o condicionantes a las actividades habituales de la industria.

Tabla 15: Calificación de factores

Factores	Calificación de importancia
Factor tecnológico	Alta
Factor económico	Media
Factor político	Media
Factor geográfico	Alta
Factor social	Media
Factor medioambiental	Baja
Factor de responsabilidad social	Baja

Fuente: Elaboración Propia

5.4.2. Indicadores, estrategias y acciones

Las estrategias que se proponen para la empresa Transportes Lupjansa son las siguientes:

1) **Estrategia de diferenciación**

- Desarrollo de paquetes especiales de transporte de encomiendas.

2) **Estrategia de crecimiento – Desarrollo de Mercados**

- Desarrollar la expansión en el mercado interno



5.4.3. Plan de Acción

Tabla 16: OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 PERSPECTIVA FINANCIERA	Introducir nuevas estrategias de captación de mercado en las distintas sucursales de cada ciudad donde se brinda el servicio, en el segundo semestre del 2022, con el fin de atraer a más clientes e incrementar los ingresos de la empresa en un 10%				
ESTRATEGIA	Apertura de nuevas sucursales en la zona Sur y Miraflores del 4 de julio al 19 de agosto del 2022				
ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	JUSTIFICACIÓN
Identificar dentro de la Zona Sur y Miraflores, las calles más accesibles para nuestros clientes, para la apertura de las nuevas sucursales	4-07-2022 al 15-07-2022	auxiliar de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Pasajes • Libreta de apuntes • Bolígrafos 	Bs.80	Antes de abrir las nuevas sucursales se necesitará identificar la ubicación estratégica para poder ofrecer comodidad y seguridad a nuestros potenciales clientes con el fin de que adquieran el servicio y les sea factible llegar. para lo cual se necesitará invertir un monto de Bs.80 que incluirá los pasajes de ida y vuelta del auxiliar, quien visitará distintos



					lugares de alquiler en la Zona Sur y Miraflores, además de comprar la libreta de apuntes donde al final mostrará los posibles lugares alquilar.
Contrato de alquiler de los espacios donde estarán las nuevas sucursales	15-07-2022 al 18-07-2022	Gerente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato alquiler • Disponibilidad de dinero 	Bs.7000	Después de haber identificado los lugares de alquiler donde se abrirán las nuevas sucursales, se hizo un contrato de alquiler de Bs.3500 para la sucursal de Miraflores y para la sucursal de la zona sur igual Bs. 3500 siendo esto de manera mensual por un año.
Refaccionar los espacios y adecuarlos al servicio que da la empresa	18-07-2022 al 22-07-2022	Encargado tecnico 1	<ul style="list-style-type: none"> • Pintura • Estucos, yesos e Imprimantes. • Impermeabilizantes y Barreras de Humedad. • Brochas de 2 y 4 pulgadas. 	Bs.3000	Una vez con el contrato de alquiler se pasará a refaccionar y adecuar los lugares donde se apertura las nuevas sucursales pintando las paredes del color de la empresa refaccionando con estuco algunas imperfecciones halladas, incorporando los muebles y maquinarias necesarias para brindar



			<ul style="list-style-type: none"> • Rodillo con extensión. • Charola de pintura. • Masking tape. • Plástico protector. • Escalera para pintar las partes más altas del muro. • Muebles de recepción • Maquinaria de medición de peso de encomienda 		<p>el servicio, con la finalidad de que nuestros posibles clientes se hallen identificados con nuestra marca y sobre todo se sientan cómodos al momento de adquirir nuestros servicios.</p>
<p>Arreglar la fachada de las nuevas sucursales y</p>	<p>22-07-2022 al 27-07-2022</p>	<p>Encargado tecnico 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Letrero gigante • Pintura 	<p>Bs.1500</p>	<p>Con la finalidad de que el cliente de lejos encuentre nuestra nueva sucursal se adecuara la fachada de la misma.</p>



adecuarlas con el logo de la empresa					
Contratar a un nuevo personal de trabajo	28-07-2022 al 1-08-2022	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Contrato 	Bs.9000	Se necesitará contratar un nuevo personal para brindar una atención adecuada en las nuevas sucursales. Una persona con el cargo de administrador. Dos personas con el cargo de estibadores.
Promocionar las aperturas de las nuevas sucursales	1-08-2022 al 18-08-2022	Encargado de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Folletos • Gigantografías • Videos Promocionales 	Bs.1500	Para llegar a nuestro público objetivo se necesitará promocionar nuestras nuevas sucursales el lugar donde se ubica.
Inauguración de las nuevas sucursales	19-08-2022	Encargado de marketing Gerente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Tijera • Brindis 	Bs.30	Se lanzará la inauguración con el fin de atraer a una mayor cantidad de clientes para así obtener mayor rentabilidad.
PRESUPUESTO FINAL		Bs.19125			Se muestra el presupuesto final detallado anteriormente.



CONTROL

Se hará un control mediante las ventas de las nuevas sucursales, donde se observa cuántos nuevos clientes cuenta la empresa y el porcentaje de incremento de ingresos por cada nueva sucursal. Dicho control se hará de manera semanal para poder tener un panorama de si este objetivo se está llevando a cabo satisfactoriamente.

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 17: OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Elaborar una campaña publicitaria en redes sociales para dar a conocer los distintos servicios de la empresa en el segundo semestre del 2022, con el objetivo de conocer la percepción del cliente y lograr un incremento de clientes del 15%				
ESTRATEGIA	Utilizar los medios digitales en Facebook y YouTube de la empresa del 4 de julio del 2022 al 29 de julio del 2022				
ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	JUSTIFICACIÓN
Reunión con el técnico de sistemas para la coordinación de la campaña publicitaria	04-07-2022	-Supervisor 1 -Gerente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina para la reunión • minuta de reunión • Informe de lo acordado con el técnico de sistemas. • Papel • Bolígrafo • computadora. 	Bs. 20	Se coordinará una reunión con el encargado de sistemas para poder informarle los nuevos objetivos que vamos a promocionar en nuestras redes sociales.



Seleccionar el objetivo alcance en los medios digitales (categoría de anuncio)	05-07-2022	- Técnico en sistemas -Supervisor 1	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina para la reunión • minuta de reunión • Informe de la selección de objetivos. • Papel • Bolígrafo • computadora. 	Bs.20	Se debe seleccionar que tipo de objetivo tendrá nuestra campaña publicitaria.
Definir los nombres de las campañas (oferta, promoción, información entre otros)	06-07-2022	- Técnico en sistemas -Supervisor 1	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina para la reunión • Minuta de reunión • Informe de los nombres acordados de las campañas publicitarias. • Papel 	Bs.20	Para poder llegar a definir este punto se necesitará una reunión al día siguiente con la finalidad de definir todas las promociones ofertas y la información que se brindará en los medios digitales.



			<ul style="list-style-type: none"> • Bolígrafo • computadora. 		
Definir los diseños y spots de publicidad	07-07-2022	- Técnico en sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina para la reunión • Minuta de reunión • Computadora. • proyector de imagen (ya cuenta la empresa) • Internet 	Bs.30	se dará un plazo de un día para que el técnico pueda mostrar un bosquejo de los diseños de la campaña publicitaria
Contratar un acceso de red de wifi	07-07-2022	- Técnico en sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de internet accesible • Disponibilidad de dinero 	Bs.200	Para poder seguir con el objetivo se necesitará estar en constante movimiento con el internet para lo cual se eligió un plan de wifi accesible.
Lanzamiento de las campañas publicitarias en los medios digitales con las	08-07-2022	- Técnico en sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet 	Bs 200	Para el lanzamiento de las campañas se necesitará de contar con la zona wifi que tiene la



herramientas de facebook y youtube					empresa y hacer una inversión de Bs.200 para pagar los anuncios que llegarán a nuestro público objetivo
Realizar un plan marketing de contenidos para las redes sociales	09-07-2022 al 29-07-2022	- Técnico en sistemas -Supervisor 1	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Informe de los nombres de la campaña. 	Bs.50	Se realiza un plan de marketing de contenidos donde se establece que se va a publicar diariamente y en qué horarios para poder llegar a nuestro objetivo.
Hacer un seguimiento de control en los medios digitales diariamente.	9-07-2022 al 29-07-2022	- Técnico en sistemas -Supervisor 1	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet 	Bs.20	se hará el seguimiento de control en comentarios de los clientes y se responderá las dudas que estos tengan este paso será diariamente
PRESUPUESTO FINAL		Bs. 560			Se muestra el presupuesto final detallado anteriormente, prácticamente se necesita de tiempo para poder lanzar esta campaña
CONTROL		Para realizar el control del objetivo estratégico nos basaremos en el control de estudios de campaña con la finalidad de saber las actitudes o percepciones de los clientes al momento de			



interactuar con nuestras redes sociales y controlar la eficacia de las campañas publicitarias dadas en las redes sociales, donde se harán informes semanalmente para ver el proceso de dichos controles.

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 1814: OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	Capacitar al personal que está en contacto directo con el cliente para, mejorar la efectividad sobre los mismos, en el segundo semestre del 2022, con el fin de elevar el potencial de ventas e incrementar el 5% la tasa de retención.				
ESTRATEGIA	Capacitar al personal de la empresa del 26 de agosto al 30 de noviembre del 2022				
ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	JUSTIFICACIÓN
Realizar una reunión para determinar las necesidades específicas.	26-08-2022 al 27-08-2022	- Recursos humanos - Gerente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina para la reunión. • Informe de recursos humanos de las pasadas gestiones. • Papel • Bolígrafo • Computadora. 	Bs. 200	El primer paso será entender el motivo del porque se necesita llevar a cabo una capacitación del personal. El diagnóstico de necesidades de capacitación de atención al cliente debe definirse tomando en cuenta: Los problemas que han afectado el funcionamiento de la organización o que la afectan en el presente.
Trazar los objetivos y tiempo de duración.	27-08-2022 al	- Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina para la reunión. 	Bs. 80	En los objetivos de la capacitación de atención al cliente es importante crear y consolidar competencias



	29-08-2022	- Gerente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Informe de recursos humanos de las pasadas gestiones. Papel Bolígrafo Computadora. 		técnicas, comunicativas y de colaboración en el personal; Ofrecer un servicio de mayor calidad; mejorar el feedback de los clientes; incrementar la retención de clientes externos e internos y brindar una buena atención personalizada.
Definir el método que se usará en la sesión	29-08-2022 al 31-08-2022	- Recursos humanos - Gerente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de dinero Oficina para la reunión. Papel Bolígrafo Computadora. 	Bs. 80	Una capacitación presencial puede ser dictada dentro del horario laboral y en tu lugar de trabajo. En ella se podrá llevar a cabo ejercicios de integración entre los participantes, talleres, simulaciones de situaciones que pasan en el día a día, etc. Todo ello para que así también nuestro personal pueda atender a los clientes de manera



<p>Iniciar con las capacitaciones que deberán ser continuas.</p>	<p>31-08-2022 al 15-11-2022</p>	<p>- Recursos humanos - Gerente administrativo -Coach atención al cliente contratado externamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas para realizar la capacitación • Computadora. • Recursos Humanos. • Data Show o proyector 	<p>Bs. 3980</p>	<p>Se recomienda en lo posible que la capacitación en atención al cliente sea constante ya que una capacitación esporádica generará que con el paso del tiempo los trabajadores olviden lo que aprendieron y seguramente vuelvan a sus antiguos hábitos. En este tiempo se deberá ofrecer diferentes cursos que contribuirá a que mantengan sus niveles de habilidad, además de ayudarlos a mejorar y desarrollarse profesionalmente. También reforzarán sus conocimientos y sobre todo a que puedan ser más conscientes de la importancia del servicio de calidad que se les debe brindar a los clientes. Por tanto, un representante de atención capacitado encara su</p>
---	---------------------------------	---	--	-----------------	---



					trabajo con confianza, aumenta los niveles de satisfacción de los clientes y contribuye a mejorar la imagen de la empresa para aumentar la retención de los mismos.
Análisis e informe final de los resultados y revisión del aumento de la tasa de retención.	15-11-2022 al 30-11-2022	- Recursos humanos - Gerente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina para la reunión. • Informe de recursos humanos. • Papel • Bolígrafo • Computadora. 	Bs. 250	Es necesario analizar el progreso y recepción de la información en los trabajadores, asimismo a partir de ver el informe realizar un análisis estadístico de los clientes que se fidelizan y por ende lograr aumentar la tasa de retención gracias al mejor servicio otorgado.
PRESUPUESTO FINAL	Bs. 4590				Se muestra el presupuesto final detallado anteriormente
CONTROL	Se realizará un control mensual en la base de datos de los clientes concurrentes, donde se verificará las veces que tomaron el servicio. Teniendo así una respuesta acerca de nuestra tasa de retención.				

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 19: OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 PERSPECTIVA CLIENTES	Elaborar una aplicación digital para el seguimiento de la carga y encomienda en tiempo real, en el segundo semestre del 2022, con el fin de crear una ventaja competitiva en su entorno e incrementar en un 10% más de clientes.				
ESTRATEGIA	Crear la aplicación de rastreo de carga y encomienda del 6 de julio al 30 de agosto del 2022				
ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	JUSTIFICACIÓN
Realizar una reunión con los expertos para determinar los requerimientos específicos que deba contener la aplicación.	06-07-2022	- Técnico en sistemas 2 -Supervisor 2 -Gerente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina para la reunión. • Papel • Bolígrafo • Computadora. 	Bs. 100	Es necesario determinar los puntos clave que deberá contener la aplicación para según ello diseñar la aplicación digital.
Crear una aplicación digital con los procesos necesarios para el	07-07-2022 al 18-07-2022	- Técnico en sistemas 2 -Supervisor 2	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Conexión a internet banda ancha. 	Bs. 350	Nos permitirá agrupar toda la información de la empresa y su seguimiento de la carga o encomienda en una sola plataforma y con un software más eficiente y actualizado que el de los



seguimiento de carga o encomienda			<ul style="list-style-type: none"> Licencia para creación de aplicación. 		programas diseñados para sistemas operativos de ordenador. Además, nuestros clientes disfrutarán de una mejor experiencia y de poder darles un feedback desde la misma aplicación.
Ejecutar pruebas de la aplicación digital	18-07-2022 al 29-07-2022	- Técnico en sistemas 2	<ul style="list-style-type: none"> Computadora. Conexión a internet banda ancha. 	Bs. 50	Es importante realizar una especie de prototipo con las funcionalidades que se quieren cubrir a la hora de crear una aplicación digital. De esta manera, cuando llegue el paso final de desarrollar la aplicación final, no se tendrá que invertir tiempo en estos aspectos.
Reajustar la aplicación digital para su posterior uso.	29-07-2022 al 8-08-2022	- Técnico en sistemas 2 -Supervisor 2 -Gerente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Controles mediante la computadora y celulares Conexión a internet banda ancha. 	Bs. 50	A partir de un primer prototipo se deberá mostrar al gerente para que a partir de ello se hagan modificaciones si es necesario y se pueda ver el progreso.



Ofrecer a los clientes una nueva experiencia y confianza del servicio.	09-08-2022 al 26-08-2022	Encargado de Recepción	<ul style="list-style-type: none"> • la información de esta nueva aplicación • celular • computadora • Conexión a internet banda ancha. 	Bs. 500	Esto nos ayudará a mejorar la eficiencia de nuestro servicio para brindar mayores facilidades al cliente, así incrementar nuestros clientes objetivos.
Realizar el seguimiento de la aplicación digital	26-08-2022 al 30-08-2022	Supervisor 2	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Conexión a internet banda ancha. 	Bs.100	El seguimiento de la aplicación digital creada para mejorar la gestión interna y externa de la empresa. Nos permitirán controlar y gestionar multitud de aspectos como: número de usuarios, acceso, nuevas versiones, estadísticas de descarga y uso, mantener el contacto con el usuario, etc.
PRESUPUESTO FINAL		Bs. 1150			Se muestra el presupuesto final detallado anteriormente



CONTROL

Se realizarán pruebas con los primeros prototipos y el modelo final cada mes, consultando así por medio de la misma aplicación la efectividad de la misma a cada cliente que la use y así también a nuestros trabajadores.

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 20: OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 PERSPECTIVA DE CLIENTES	Ampliar una nueva ruta para posicionarnos a nivel nacional en el segundo semestre del 2022, con el objetivo de incrementar la cartera de clientes y aumentar en un 5 % el posicionamiento en el mercado.				
ESTRATEGIA	Ampliar una nueva ruta a Potosí del 06 de Julio al 22 de diciembre del 2022				
ACCIONES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	JUSTIFICACIÓN
Planificación del Propuesta de la idea del proyecto para ampliar una nueva ruta a Potosí	06-07-2022 al 13-07-2022	Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Pasaje • Papeles • Bolígrafos • Estadia • Llamadas • Viáticos 	Bs. 1500	Solicitud de los clientes de la ruta a Potosí, para satisfacer sus necesidades e incremento de utilidades de la empresa para posicionarse a nivel nacional, incrementando la cartera de clientes.
Definir horarios de salida y llegada	13-07-2022 al 14-07-2022	Gerente General Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Papeles • Bolígrafos • Llamada • Datos móviles 	Bs 50	Organizar y coordinar el arribo y envío de los furgones para garantizar la responsabilidad de la empresa y cumplir antes los clientes.



Buscar oficinas y almacenes en zonas comerciales	14-07-2022 al 15-08-2022	Supervisor	<ul style="list-style-type: none">• Pasaje• Estadia• Viáticos• Llamadas• Publicaciones• Datos móviles	Bs. 2500	Para asegurar la comodidad y accesibilidad y lograr de esta manera la fidelidad de los clientes, además de incrementar nuestra cartera de clientes y posicionarnos a nivel nacional. Para asegurar el buen almacenamiento de la carga y encomienda, con un ambiente adecuado
Firma de contrato de arrendamiento de la oficina y almacén	15-07-2022 al 17-08-2022	Gerente General	<ul style="list-style-type: none">• Pasajes• Viáticos• Requerimiento de servicios legales• Llamadas• Papeles• Bolígrafos• Computadora• Impresión de documentos	Bs 10000	Para cumplir y garantizar los procedimientos legales establecidos por nuestro país, también para la seguridad de la empresa y clientes.



			<ul style="list-style-type: none">• Sellos de la empresa		
Elaborar lista y adquisición del mobiliario y servicios necesarios para el funcionamiento y operación de la nueva ruta.	18-08-2022 al 05-09-2022	Supervisor	<ul style="list-style-type: none">• Mostradores• Datos móviles• Servicios básicos• Sillas• Servicios de comunicación• Cámaras• Letrero• Taburetes• Palets• Escritorio• Mamparas de separación• Celulares• Teléfonos• Guías por pagar y facturas	Bs 55000	Para elaborar un presupuesto tentativo, y no tener gastos innecesarios en la compra de artículos repetidos. Para el correcto funcionamiento del inicio de las operaciones de la nueva ruta.



			<ul style="list-style-type: none">• Manifiestos• Material de escritorio (marcadores, bolígrafos, hojas blancas, cuadernos, papel carbónico, calculadora, sobres, etc)• Balanzas con capacidad de 500k• Relojes• Conos• Estantes• Impresoras• Computadora• Mostradores		
--	--	--	---	--	--



			<ul style="list-style-type: none">• Implementos de servicio de té (calderas, sartenes, vasos, cucharas, platos, te, cafe, azucar, mantequilla, manjar, mermelada, etc)• Montacargas manual• Montacargas eléctrico• Implementos o ropa de trabajo (Oberoles, guardapolvos, guantes, barbijos, fajas, etc)		
--	--	--	---	--	--



			<ul style="list-style-type: none">• Material de limpieza (escoba, trapos, baldes, recoger de basura, limpia vidrios, basurero, detergentes, lavandinas, ambientador, alcohol en gel, alcohol, gomas)• Casilleros		
Convocatoria de nuevo personal para las operaciones de la nueva ruta	18-08-2022 al 25-08-2022	Supervisor	<ul style="list-style-type: none">• Publicidad en plataformas• Publicidad en periodico• Avisos en la nueva oficina	Bs 150	Es necesario proceder a la convocatoria de personal adecuado e idóneo, para evitar gastos y optimizar recursos.



Contratar personal adecuado para las operaciones de la nueva ruta	al 26-08-2022 de al 03-09-2022	Gerente Gerente Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Papeles • Impresiones • Bolígrafos 	Bs 9500	Se procederá a la contratación del personal idóneo en los cargos y puestos de: Una persona con el cargo de administrador Dos personas con el cargo de estibadores
Capacitar personal nuevo	al 04-09-2022 de al 09-09-2022	Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Pasaje • Viáticos • Computadora • Data • Sillas • Escritorios • Papeles • Bolígrafos 	Bs 1300	Para brindar un servicio de calidad al cliente. Para incrementar la producción, ganancias y rentabilidad de la empresa.
Inicio de operaciones	de 10-09-2022 en adelante	Supervisor Administrador Potosí	<ul style="list-style-type: none"> • Pasajes • Viáticos • Guía de por pagar y facturas • Marcadores 	Bs 1000	Aperturar la nueva oficina para cumplir con las necesidades de los clientes y satisfacerlos. Además de cubrir los gastos de alquiler, sueldos y salarios.



			<ul style="list-style-type: none"> • Papel Carbónico • Bolígrafos • Balanza • Calculadora • Personal capacitado • Internet • Celular • Furgón 		Posicionarnos a nivel nacional e incrementar la cartera de clientes
Dar a conocer la nueva ruta a los clientes	15-08-2022 al 30-10-2022	Supervisor Administrador Potosí Administrador El Alto Administrador La Paz Administrador Oruro Administrador Cochabamba	<ul style="list-style-type: none"> • Almanagues • Agendas • Letreros • Mediante plataformas virtuales • Celular • Datos móviles • Llamadas 	Bs 7000	Para incrementar la cartera de clientes, y aumentar la utilidad de la empresa con la nueva ruta a Potosí



		Administrador Santa Cruz			
Verificar si la nueva ruta es rentable	11-09-2022 al 11-12-2022	Gerente General Supervisor Administrador Potosí	<ul style="list-style-type: none"> • Pasajes, Viáticos del Gerente General y Supervisor • Computadora • Data • Impresora • Papeles • Bolígrafos • Datos móviles 	Bs 1000	Para evaluar si la apertura a Potosí generó ganancias o pérdidas, Para mantener la ruta, o mejorar las estrategias planificadas, o caso contrario optar por una nueva ruta.
Ajuste de operaciones de la nueva ruta	17-09-2022 al 22-12-2022	Supervisor Administrador Potosí	<ul style="list-style-type: none"> • Pasajes • Viáticos • Computadora • Data • Impresora • Papeles • Bolígrafos • Informe 	Bs 500	Para mejorar y corregir las falencias detectadas durante el inicio de operación.



PRESUPUESTO FINAL	Bs.89500	Se muestra el presupuesto final detallado anteriormente
CONTROL	Para realizar el control del objetivo estratégico nos basaremos en el control de rentabilidad con el fin de ampliar una nueva ruta a Potosí, de tal forma posicionarnos en el mercado nacional, brindando un servicio de calidad y confianza, por lo cual se tendrá una retroalimentación a los primeros 3 meses de la apertura para ver si la misma ayuda al incremento de utilidades de la empresa, o ver si es viable cambiar a otra ruta.	

Fuente: Elaboración Propia



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



6.1. Conclusiones

- ✚ Transportes Lupjansa, posee una infraestructura adecuada para sus operaciones, además de tener una buena experiencia en el mercado de servicios de transporte interdepartamental, y estas se establecen como sus principales fortalezas.
- ✚ Las principales debilidades de la empresa Transportes Lupjansa es la falta de tener un alto nivel tecnológico, como a su vez no cuentan con una amplia variedad de rutas al momento de su uso, la misma que no la ha permitido aumentar su participación en el mercado, ni posicionarse en el mismo, se necesita una proyección a futuro y tomar decisiones que le permita seguir creciendo para satisfacer la demanda de los clientes.
- ✚ Las oportunidades que brinda el sector del transporte interdepartamental son muy importantes, ya que su sostenible puede implicar una consolidación de la industria.
- ✚ La empresa no cuenta con planes estratégico, en consecuencia, el posicionamiento de la empresa ha ido desvaneciéndose en el mercado, esta no ha sido la mejor y de tal forma no ha permitido que se mantenga como líder de transportes interdepartamentales, de tal forma se fundamenta que es necesario la creación de un Plan Estratégico de Marketing.
- ✚ Otro punto importante es el desarrollo de la capacidad directiva, la diferenciación de servicios ante otras empresas, el uso de la tecnología, la innovación en la empresa y además la apertura de nuevas rutas, ya que nos dan la posibilidad de mejorar en tiempo, calidad y eficiencia de sus operaciones, para que se pueda posicionar a nivel nacional y ser líder en su rubro.
- ✚ La investigación del posicionamiento en el mercado local ayudó a conocer la imagen que tiene el mercado sobre la marca de la empresa Transportes Lupjansa, la cual no es tan conocida por la falta de su posicionamiento en función de sus atributos, en función a la competencia, por su uso, por el estilo de vida, en lo social de la empresa, ni en sus funciones de otros criterios, a partir de esto se puede desarrollar estrategias adecuadas para que la empresa cuente con posicionamiento alto en el mercado



- ✚ El Plan Estratégico planteado, ayudará a que se determine el posicionamiento actual de la empresa y será de gran utilidad para la misma, porque en su desarrollo se observa las nuevas aplicaciones sobre la base de un concepto de ventaja competitiva y de esta manera se pueda alcanzar un mejor posicionamiento.



6.2. Recomendaciones

- ✚ Transportes Lupjansa debe fortalecer sus ventajas competitivas y crear nuevas, ya que no es suficientemente conocida por el mercado local, lo cual esto le permitirá crear un mejor posicionamiento de la empresa, también se debe mejorar la capacidad directiva con sus empleados, para lograr una mejor relación ante sus clientes y de tal forma crear un vínculo con ellos.
- ✚ Es esencial crear estrategias, para lograr un mejor desarrollo de la empresa ante su entorno. Un plan estratégico solo ayuda a la planificación de actividades o la documentación ideas y estrategias, además, permite también la correcta aplicación y evaluación de las mismas.
- ✚ En la parte estratégica, se recomienda aplicar el uso de nuevas tecnologías para dar a conocer el posicionamiento y los diferentes servicios que ofrece la empresa, para poder captar el mercado local.
- ✚ Otra forma de mantener mayor captación de clientes desde luego será la amplia variedad de rutas, lo que logrará satisfacer las necesidades de todos los clientes.
- ✚ Una empresa con la trayectoria de Transportes Lupjansa debe buscar siempre un mejoramiento continuo a través de todas las formas posibles de manera innovadora.
- ✚ Finalmente cabe destacar que es importante que la empresa fortalezca su capacidad directiva para que puedan desarrollar efectivamente las estrategias propuestas, se debe crear nuevas ideas y evaluarlas cada una para planes futuros. De tal forma que se cree un alto posicionamiento en el mercado local contando con ventajas competitivas.



BIBLIOGRAFÍA

Barrón Araoz, R. (20 de Mayo de 2016). *EL POSICIONAMIENTO, Una estrategia de éxito para los negocios*. Obtenido de EL POSICIONAMIENTO, Una estrategia de éxito para los negocios: <https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/posicionamiento.htm#:~:text=El%20posicionamiento%20tiende%20a%20situar,el%20objetivo%20principal%20del%20marketing>.

CEUPE MAGAZINE. (13 de Mayo de 2019). *CEUPE MAGAZINE*. Obtenido de CEUPE MAGAZINE: <https://www.ceupe.com/blog/tipos-posicionamiento-marketing.html>

Chipana Navarro, P. M., & Jalja Ticona, F. (2017). *BRANDING EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA ALCANZAR UN MEJOR POSICIONAMIENTO EN UN MERCADO ALTAMENTE COMPETITIVO: CASO HOTEL PRESIDENTE . BRANDING EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA ALCANZAR UN MEJOR POSICIONAMIENTO EN UN MERCADO ALTAMENTE COMPETITIVO: CASO HOTEL PRESIDENTE*. La Paz, Bolivia.

Cortez Cutipa, R. Á., & Churquina Montaña, D. (2015). “INVESTIGACIÓN DE RECONOCIMIENTO DE MARCA CORPORATIVA Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO” TEXTILES PUNTO BLANCO. “*INVESTIGACIÓN DE RECONOCIMIENTO DE MARCA CORPORATIVA Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO*” TEXTILES PUNTO BLANCO. LA PAZ, BOLIVIA.

DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO POTENCIAL DE DIMARSA S.A.” . “*POSICIONAMIENTO Y DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO POTENCIAL DE DIMARSA S.A.*”. Puerto Montt, Chile.

Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: The McGraw-Hill.

Loza, G. (15 de Julio de 2017). *Ayudaley*. Obtenido de Ayudaley: <https://ayudaleyprotecciondatos.es/2020/07/13/competitividad-empresarial/>



- Milenio. (23 de Junio de 2015). *Milenio*. Obtenido de Milenio:
<https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>
- Morales Ayma, E. (16 de Agosto de 2011). Bolivia: Ley General del Transporte. *Bolivia: Ley General del Transporte*. La Paz , Bolivia.
- Opinión. (03 de Mayo de 2018). *Opinión, Diario de Circulación Nacional*. Obtenido de Opinión, Diario de Circulación Nacional:
<https://www.opinion.com.bo/articulo/opinion-en-la-feria2/puntualidad-garant-iacute-destacan-transporte-lupjansa/20180503185800612450.html>
- Ries, A., & Trout , J. (2005). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill Companies .
- Roldán , P. N. (02 de Diciembre de 2016). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- SAIRE JAHUIRA, V. R., & CASTILLO ANCARI, J. L. (2017). “HARIPAT COMERCIALIZACION DE HARINA DE HABA EN BASE AL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EN EL MERCADO LOCAL DE PATACAMAYA”. “*HARIPAT COMERCIALIZACION DE HARINA DE HABA EN BASE AL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EN EL MERCADO LOCAL DE PATACAMAYA*”. Patacamaya, Bolivia.
- Transportes Lupjansa. (Diciembre de 2008). *Transportes Lupjansa*. Obtenido de Transportes Lupjansa: <https://www.lupjansa.com/>



ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos de investigación

ENTREVISTA: Estudio del posicionamiento en el mercado local de la Empresa Transportes Lupjansa

Nombre:

Cargo:

- 1. ¿Cómo calificaría el posicionamiento de la empresa en su entorno?
R.**
- 2. Podría mencionar ¿Qué empresas cree que son competencia para su empresa? Y ¿Por qué creen que esos son su competencia?
R.**
- 3. ¿Cree usted que su empresa tenga ventaja competitiva en su entorno?
R.**
- 4. ¿Estaría dispuesto a implementar nuevas estrategias para tener ventaja competitiva en su entorno?
R.**
- 5. ¿Qué fortalezas y debilidad tiene su empresa?
R.**
- 6. De los siguientes tipos de posicionamiento señale el nivel de acuerdo o desacuerdo en escala del 1 al 3, por la cual prefieran a la empresa Transportes Lupjansa de otras empresas, la 1 significa desacuerdo, 2 ni en acuerdo ni en desacuerdo, y 3 de acuerdo.**



- Posicionamiento en función de los atributos
- Posicionamiento en función de la competencia
- Posicionamiento por el uso
- Posicionamiento por estilo de vida
- Posicionamiento social de la empresa
- Posicionamiento en función de otros criterios

7. Califique del 1 al 3 de las siguientes opciones donde 1 es innecesario, 2 ni innecesario ni necesario y 3 necesario, que ayudaría a la empresa Transportes Lupjansa a tener una ventaja competitiva en su entorno.

- Capacidad directiva
- Diferenciación de servicios ante otras empresas
- Uso de la tecnología
- Innovación
- Otros:

ENCUESTA EMPLEADOS: Estudio del posicionamiento en el mercado local de la Empresa Transportes Lupjansa

1. Genero

- Masculino
- Femenino

2. Edad

- 18 a 20 años
- 21 a 25 años
- 26 a 30 años



- 31 a 35 años
- + 36 años

3. ¿Cómo calificaría el posicionamiento de la empresa en su entorno?

- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente

4. ¿Cuáles de estas empresas de transporte de carga y encomienda cree que el cliente utiliza más?

- Transportes Quirquincho
- Trans Copacabana MEM 1
- Transportes El Dorado
- Transportes Lupjansa
- Otros

5. De los siguientes tipos de posicionamiento señale el nivel de acuerdo o desacuerdo en escala del 1 al 3, por la cual prefieran a la empresa Transportes Lupjansa de otras empresas, la 1 significa desacuerdo, 2 ni en acuerdo ni en desacuerdo, y 3 de acuerdo.

- Posicionamiento en función de los atributos
- Posicionamiento en función de la competencia
- Posicionamiento por el uso
- Posicionamiento por estilo de vida
- Posicionamiento social de la empresa
- Posicionamiento en función de otros criterios

6. Marque las fortalezas que la empresa Transportes Lupjansa tiene.



- Calidad en el servicio
- Precio
- Puntualidad
- Seguridad
- Variedad de rutas
- Otros

7. De las siguientes opciones en escala del 1 al 3 ¿Cuáles cree que ayudaría a la empresa Transportes Lupjansa a tener una ventaja competitiva en su entorno? La 1 significa innecesario, 2 ni necesario ni innecesario, y 3 de necesario.

- Capacidad directiva
- Diferenciación servicios ante otras empresas
- Uso de la tecnología
- Innovación
- Aumento de nuevas rutas
- Otros

ENCUESTA CLIENTES: Estudio del posicionamiento en el mercado local de la Empresa Transportes Lupjansa

1. Género

- Masculino
- Femenino

2. Edad

- 15 a 20 años
- 21 a 25 años



- 26 a 30 años
- 31 a 35 años
- + 36 años

3. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio de transporte de carga y encomienda?

- 1 vez por mes
- 2 a 3 veces mes
- 4 a 5 veces mes
- Más de 6 veces al mes

4. ¿Cuáles son las empresas de transporte de carga y encomienda que tienen un posicionamiento alto en el entorno?

- Transportes Quirquincho
- Trans Copacabana MEM 1
- Transportes El Dorado
- Transportes Lupjansa
- Otros

5. ¿Cómo calificaría el servicio que brinda la empresa Transportes Lupjansa?

Pésimo 1 - 10 Excelente

6. De los siguientes tipos de posicionamiento califique el nivel de acuerdo o desacuerdo en escala del 1 al 3, por la cual prefieran a la empresa Transportes Lupjansa de otras empresas, la 1 significa desacuerdo, 2 ni en acuerdo ni en desacuerdo, y 3 de acuerdo.

- Posicionamiento en función de los atributos
- Posicionamiento en función de la competencia



- Posicionamiento por el uso
- Posicionamiento por estilo de vida
- Posicionamiento social de la empresa
- Posicionamiento en función de otros criterios

7. Marque las fortalezas que cree que la empresa Transportes Lupjansa tiene.

- Calidad en el servicio
- Precio
- Puntualidad
- Seguridad
- Variedad de rutas
- Otros

8. De las siguientes opciones en escala del 1 al 3 ¿Cuáles cree que ayudaría a la empresa Transportes Lupjansa a tener una ventaja competitiva en su entorno? La 1 significa innecesario, 2 ni necesario ni innecesario, y 3 de necesario.

- Capacidad directiva
- Diferenciación servicios ante otras empresas
- Uso de la tecnología
- Innovación
- Otros



Anexo 2: Información obtenida de la entrevista y encuestas

ENTREVISTA: Estudio del posicionamiento en el mercado local de la Empresa Transportes Lupjansa

Nombre: Enrique Muriel Quirijota

Cargo: Gerente General – Socio propietario

1. ¿Cómo calificaría el posicionamiento de la empresa en su entorno?

R. Lo califica entre los mejores de su entorno. Por el servicio de calidad que brindan y según las estadísticas la empresa salió entre las cinco mejores el año 2019.

2. Podría mencionar ¿Qué empresas cree que son competencia para su empresa? Y ¿Por qué creen que esos son su competencia?

R. Trans Copacabana MEM 1, Transportes El Dorado, Trans MOPAR Son la competencia por que realizan el mismo servicio y tienen más rutas a nivel Bolivia, sus precios son iguales a Lupjansa, pero cuentan con mayor capital.

3. ¿Cree usted que su empresa tenga ventaja competitiva en su entorno?

R. No, porque ya todos brindan casi el mismo servicio, antes si éramos los lideres en el transporte, pero la competencia incremento en gran magnitud.



4. ¿Estaría dispuesto a implementar nuevas estrategias para tener ventaja competitiva en su entorno?

R. Si, pero no sé quién me puede brindar ese asesoramiento, ya que no confío mi empresa en personas externas.

5. ¿Qué fortalezas y debilidad tiene su empresa?

R. Las fortalezas que tenemos es tratar de cumplir con el horario establecido ante el cliente, también con el servicio, el trato al cliente es por lo que nos destacamos

Las debilidades que tenemos es que no contamos con rutas a nivel nacional.

6. De los siguientes tipos de posicionamiento señale el nivel de acuerdo o desacuerdo en escala del 1 al 3, por la cual prefieran a la empresa Transportes Lupjansa de otras empresas, la 1 significa desacuerdo, 2 ni en acuerdo ni en desacuerdo, y 3 de acuerdo.

- Posicionamiento en función de los atributos 3
- Posicionamiento en función de la competencia 3
- Posicionamiento por el uso 3
- Posicionamiento por estilo de vida 2
- Posicionamiento social de la empresa 3
- Posicionamiento en función de otros criterios 3

7. Califique del 1 al 3 de las siguientes opciones donde 1 es innecesario, 2 ni innecesario ni necesario y 3 necesario, que ayudaría a la empresa Transportes Lupjansa a tener una ventaja competitiva en su entorno.

- Capacidad directiva 3



- Diferenciación de servicios ante otras empresas 3
- Uso de la tecnología 3
- Innovación 3
- Otros: Expansión a nuevas rutas, capacitación al personal

Anexo 3: Foto de Qr - Encuesta hacia los clientes

