

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON EFASIS EN  
MERCADEO**

**ESTRATEGIA DE VALOR AGREGADO PARA INCREMENTAR  
LAS VENTAS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE  
INTERNACIONAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES R&P EN  
EL PERIODO 2024-2025**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO**

**AUTOR: KATHERINE MENDOZA PÉREZ**

**TUTOR: MARIA JOSE ALFARO HERRERA**

**SEDE SAN JOSE**

**Diciembre, 2023**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>Solicitud de defensa del estudiante</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA</b> .....	12
<b>Planteamiento del problema</b> .....	12
<b>Objetivos de la investigación</b> .....	15
<b>Objetivo General</b> .....	15
<b>Objetivos específicos</b> .....	15
<b>Justificación</b> .....	15
<b>Antecedentes</b> .....	17
<b>Historia</b> .....	17
<b>Antecedentes internacionales</b> .....	17
<b>Antecedentes nacionales</b> .....	21
<b>Proyecciones</b> .....	24
<b>Alcances y Limitaciones</b> .....	25
<b>Alcances:</b> .....	25
<b>Limitaciones:</b> .....	26
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	27
<b>Transporte terrestre internacional</b> .....	27
<b>Ventajas y desventajas del transporte terrestre internacional</b> .....	29
<b>Evolución del transporte terrestre internacional</b> .....	30
<b>Principales problemas del servicio</b> .....	30
<b>Principales costos relacionados con el transporte terrestre internacional</b> .....	31
<b>Carta de porte</b> .....	32
<b>Importancia de una carta de porte</b> .....	34
<b>INCOTERMS</b> .....	35
<b>Escolta</b> .....	36

Inspección antidroga .....	37
Valor agregado .....	38
Solvencia económica .....	39
Satisfacción de servicio al cliente NPS .....	40
Sistema de rastreo .....	42
Digitalización .....	42
Planificación estratégica .....	44
Plan de mercadeo .....	46
Mezcla de mercadeo .....	47
Análisis FODA .....	49
<i>Fortalezas:</i> .....	49
<i>Debilidades:</i> .....	49
<i>Oportunidades:</i> .....	50
<i>Amenazas:</i> .....	50
Misión y Visión .....	50
Identidad corporativa .....	50
Clientes internos y externos .....	51
Proceso de desarrollo de marketing .....	51
Marketing directo e indirecto .....	51
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>52</b>
Enfoque .....	52
Método .....	53
Fuentes de información .....	54
Muestra .....	55
Unidades de análisis .....	56
Población .....	59
Instrumentos .....	59

Entrevista.....	59
<b>Procedimiento de recolección</b> .....	60
<b>Análisis</b> .....	60
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	61
<b>Entrevistas</b> .....	62
<b>Entrevista 1, colaboradores de servicios de transporte terrestre.</b> .....	62
Entrevista 2, clientes. ....	74
<b>Análisis de datos</b> .....	94
<b>Principales competidores y sus propuestas en el mercado</b> .....	106
<b>TLA Logistics</b> .....	106
<b>GRUPO TICAL</b> .....	110
<b>Transportes Centroamericanos del Futuro - TCF</b> .....	116
<b>Análisis</b> .....	121
<b>Análisis FODA Transportes R&amp;P</b> .....	123
<b>Segmentación actual de los clientes</b> .....	124
<b>Situación financiera del servicio de transporte terrestre</b> .....	126
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	128
<b>Conclusiones</b> .....	128
<b>Recomendaciones</b> .....	130
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA</b> .....	133
<b>Estrategia propuesta</b> .....	133
<b>Plan de mercadeo enfocado en el valor agregado</b> .....	133
• <b>Segmentación:</b> .....	135
<b>Producto:</b> .....	137
<b>Precio:</b> .....	140
<b>Plaza:</b> .....	141
<b>Promoción:</b> .....	141

<b>Propuesta de cambios y actualizaciones de la página web y redes sociales .....</b>	<b>142</b>
<b>    Agenda de capacitación al departamento de ventas y servicio al cliente y propuesta de     proveedores para la capacitación de servicio al cliente .....</b>	<b>143</b>
<b>Estimación de impacto financiero en las tres categorías más relevantes para la compañía para este servicio: Ventas, EBIT y volumen.....</b>	<b>144</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>149</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>153</b>
<b>    Anexo 1: Entrevista aplicada al personal de Transportes R&amp;P .....</b>	<b>153</b>
<b>    Anexo 2: Entrevista aplicada a los clientes de Transportes R&amp;P .....</b>	<b>154</b>

## Contenido De Figuras

<b>1 Figura: Características de los medios de transporte PROCOMER (2020)</b> .....	28
<b>2 Figura: Ejemplo de Carta de porte</b> .....	33
<b>3 Figura: Tipo De INCOTERMS Cualquier Modo o Multimodal</b> .....	36
<b>4 Figura: Análisis pregunta 1 entrevista</b> .....	95
<b>5 Figura: Análisis pregunta 2 entrevista</b> .....	96
<b>6 Figura: Análisis pregunta 3 entrevista</b> .....	97
<b>7 Figura: Análisis pregunta 4 entrevista</b> .....	98
<b>8 Figura: Análisis pregunta 5 entrevista</b> .....	99
<b>9 Figura: Análisis pregunta 6 entrevista</b> .....	100
<b>10 Figura: Análisis pregunta 7 entrevista</b> .....	101
<b>11 Figura: Análisis pregunta 7 entrevista</b> .....	102
<b>12 Figura: Análisis pregunta 8 entrevista</b> .....	103
<b>13 Figura: Análisis pregunta 9 entrevista</b> .....	104
<b>14 Figura: Análisis pregunta 10 entrevista</b> .....	105
<b>15 Figura: Pagina inicio sitio web Grupo TLA</b> .....	108
<b>16 Figura: Sitio web Grupo TLA Contactos</b> .....	109
<b>17 Figura: Pagina Facebook Grupo TLA</b> .....	110
<b>18 Figura: Pagina inicial Grupo Tical</b> .....	112
<b>19 Figura: Pagina inicial Grupo Tical</b> .....	113
<b>20 Figura: Pagina LinkedIn Grupo Tical</b> .....	114
<b>21 Figura: Pagina LinkedIn Grupo Tical</b> .....	116
<b>22 Figura: Página principal sitio web Transportes Centroamericanos del Futuro</b> .....	118
<b>23 Figura: Página de LinkedIn de Transportes Centroamericanos del Futuro</b> .....	119
<b>24 Figura: Red Social Facebook búsqueda de Transportes Centroamericanos del Futuro</b> .....	120
<b>25 Figura: Análisis FODA Transportes R&amp;P</b> .....	124
<b>26 Figura: Segmentación actual de clientes, Transportes R&amp;P</b> .....	125
<b>27 Figura: Datos Financieros octubre 2022</b> .....	126
<b>28 Figura: Datos Financieros setiembre 2023</b> .....	126
<b>29 Figura: Valor de las exportaciones en dólares y distribución porcentual, según principales productos</b> .....	134
<b>30 Figura: Valor de las importaciones en dólares y distribución porcentual, según principales productos</b> .....	134

<b>31 Figura: Distribución porcentual de las exportaciones e importaciones según el tipo de transporte</b>	
.....	135
<b>32 Figura: Propuesta de segmentación para clientes de Transportes R&amp;P</b>	136
<b>33 Figura: Propuesta de financiera de Transportes R&amp;P 2024-2025</b>	146
<b>34 Figura: Propuesta de financiera de Transportes R&amp;P 2024-2025 desglosado</b>	147
<b>35 Figura: Desglose de presupuesto de gasto 2024- 2025 USD</b>	147
<b>36 Figura: Cronograma de proyecto</b>	148

## Contenido De Tablas

<b>Tabla 1: Razones por la que se escoge un servicio</b> .....	96
<b>Tabla 2: Importancia del precio del 1 al 10</b> .....	97
<b>Tabla 3: Servicios secundarios</b> .....	98
<b>Tabla 4: Valores agregados</b> .....	99
<b>Tabla 5: Principales Retos</b> .....	100
<b>Tabla 6: Principales Riesgos</b> .....	101
<b>Tabla 7: Importancia de la Digitalización</b> .....	102
<b>Tabla 8: Frecuencia de notificaciones</b> .....	103
<b>Tabla 9: Con qué frecuencia se solicita seguro</b> .....	104
<b>Tabla 10: Con qué frecuencia se solicita asesoría aduanal</b> .....	105
<b>Tabla 11: Cronograma de proyecto</b> .....	148

## CAPÍTULO I: PROBLEMA

En el capítulo I se expone y justifica el problema de investigación. Además, se presenta la importancia del estudio, los objetivos tanto general como específicos, alcances y limitaciones.

### **Planteamiento del problema**

A lo largo del tiempo, el Transporte Terrestre Internacional ha sido uno de los medios más utilizados por la mayor parte del comercio internacional centroamericano. Este servicio cumple la función de transportar de un lugar a otro una mercadería determinada y este servicio forma parte de toda una cadena logística, la cual se encarga de colocar uno o varios productos en el momento y lugar de destino indicados. El transporte de bienes por carretera aumenta los costos de importación y exportación de productos y constituye un elemento que afecta negativamente los sistemas logísticos en los niveles de comercio, de crecimiento económico y, a largo plazo, en la calidad de vida de toda la población.

El servicio de carga terrestre presenta muchos beneficios: es más económico en comparación con el aéreo o el marítimo, brinda servicio puerta a puerta, contempla restricciones moderadas al transporte de ciertas mercancías, se adapta a todas las demandas y requerimientos del cliente, entre otros. Además, forma parte de una cadena de distribución, por lo que cumple con el transporte de los productos a un determinado costo (el cual es conocido como flete).

Sin embargo, el flete no es el único servicio relacionado con el transporte terrestre internacional, existen servicios secundarios que forman parte del valor agregado que una empresa ofrece a su cliente. Hoy en día los clientes no buscan solamente un flete que traslade su carga de un punto A hacia un punto B, también que su proveedor le brinde una atención personalizada, una comunicación constante de la ubicación de su mercadería, coordinación logística como por ejemplo documentación en los puertos, servicios de nacionalización de la carga.

Por lo tanto, es importante identificar cuáles son las expectativas de los clientes en relación con el servicio esperado y de esta forma ofrecer un servicio completo, el precio del flete pasa a un segundo plano, pues estos valores agregados también tienen su valor a la hora de tomar una decisión. Se convierten en diferenciadores y la razón por la que un cliente decide entre un proveedor y otro.

El valor agregado, en palabras simples, es aquella característica o servicio adicional de un producto. Este permite dar un mayor valor comercial a un bien o un servicio generalmente por medio de un elemento clave de diferenciación respecto a sus competidores.

Hoy en día las diferentes organizaciones se enfrentan con el reto de posicionarse en los mercados los cuales son cada vez más exigentes y también dinámicos, además existe mucha más presión competitiva, legal, social y económicas dentro del entorno.

En cualquier servicio el precio siempre tiene un papel importante, en un servicio terrestre internacional el principal costo es el precio del flete, sin embargo, hay otros costos relacionados los cuales variaran dependiendo de los servicios adicionales que la compañía esté dispuesta a incluir, cada servicio secundario incluido tiene un costo relacionado el cual incrementa el precio final del servicio completo.

En el pasado el precio del servicio o producto tenía mucha más relevancia para los consumidores, sin embargo, hoy en día los clientes buscan que sus proveedores sean más bien socios comerciales, que busquen la excelencia y el éxito de su cliente y su organización. Por esto los servicios secundarios, o más bien conocido como valor agregado, hoy en día es mucho más importante a la hora de tomar una decisión, aun así esto conlleve un precio mayor el cliente muchas veces está dispuesto a pagarlo con tal de recibir un servicio de calidad y de excelencia.

Es importante aclarar que no para todos los servicios los costos son exactamente iguales, esto podría variar dependiendo del destino de la mercadería y de otras variables, por ejemplo, si es una carga consolidada o completa.

Una carga consolidada es un servicio que agrupa carga de diferentes clientes, por lo tanto, el costo es menor para quien contrata el transporte, ya que el monto se distribuye entre varios; sin embargo, es importante definir la estructura de costos que se deberán aplicar para estos casos y cuál será la correcta distribución entre cada uno de los trámites, esto para reflejar la correcta rentabilidad y de esta forma fijar los precios correctos. Por otro lado, una carga completa es un servicio exclusivo para un único cliente, donde los costos relacionados son mayores.

El transporte eficiente de carga sigue siendo el gran desafío que enfrentan los países de la región para mejorar su competitividad. Al transportar producto vía terrestre, la empresa se enfrenta a distintos problemas, iniciando por la seguridad de la carga, ya que esto, dependiendo del destino

de entrega, va a encarecer aún más los costos debido a las escoltas, por ejemplo, o el alto precio de los combustibles, los costos por seguridad, el traslado de contenedores vacíos, los tiempos excesivos de los viajes.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se analiza una empresa logística de nuestro país, Transportes R&P, donde nace la necesidad de preparar una estrategia de valor agregado para incrementar las ventas del servicio de transporte terrestre internacional desde Costa Rica hacia el resto de Centroamérica en el periodo 2023. Es importante analizar si en Transportes R&P se tiene claro cuál es su diferenciador de sus principales competidores, es decir cuáles son aquellos servicios adicionales y valores agregados que ofrecen a sus clientes.

Esta situación abre el paso a una pregunta cuya finalidad es el desarrollo del estudio, planteada a continuación: ¿Cuál es la estrategia de valor agregado para incrementar las ventas del servicio de Transporte Terrestre Internacional en la empresa Transportes R&P en el periodo 2024-2025?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

- Establecer la estrategia de valor agregado para incrementar las ventas del servicio de Transporte Terrestre Internacional en la empresa Transportes R&P en el periodo 2024-2025.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las características de valor agregado con las que cuenta la compañía Transportes R&P.
- Comparar los valores agregados del servicio que ofrece actualmente la empresa T R&P respecto de sus 3 principales competidores.
- Establecer una propuesta de valor agregado para incrementar la participación en el mercado en la compañía la T R&P

### **Justificación**

En mercados muy competitivos el hecho de entregar tarde o de forma defectuosa una mercancía puede significar perder a un cliente, la correcta coordinación de todas las actividades, desde el inicio de una operación hasta su entrega, constituye una labor fundamental en esta operación. La labor de coordinación de todas las fases necesarias para que el cliente reciba en tiempo y forma su mercancía es conocida como logística y dentro de esta actividad, el transporte juega un papel fundamental.

El transporte y la logística constituyen un sector muy complejo que posee un impacto significativo en los precios. La globalización implica transportar cada vez más productos a mayores distancias, el manejo óptimo de todos los recursos implicados puede no sólo significar mejores resultados financieros, sino la supervivencia de la propia empresa.

La correcta utilización de los recursos de la empresa puede también llevarla a destacar sobre sus principales competidores, en el entendido de que hoy en día el servicio al cliente es tan

importante para lograr tener clientes leales y sigan seleccionando a la compañía como su proveedor de excelencia.

Las compañías de logísticas debido a la hiperactividad global tienen cada vez más el reto de brindar un servicio global a sus clientes, que no incluya solamente un flete terrestre sino también diferentes servicios adicionales o secundarios que darán una mayor satisfacción al cliente y generara preferencia sobre los demás proveedores.

Por ello la intención de este proyecto es dotar de información a aquellas empresas dedicadas al Servicio de Transporte Terrestre Internacional desde Costa Rica a otros países, como herramienta para la toma de decisiones y brindarles información sobre cómo identificar el valor agregado de las compañías para luego implementar una estrategia clara y concisa de valor agregado, tomando en cuenta todo los factores directos o indirectos que intervienen en esta clase de servicio.

Además de beneficiar a la compañía Transportes R&P donde se brindarán recomendaciones y propuestas para establecer dicha estrategia de valor agregado para maximizar sus recursos e incrementar las ventas de este servicio, se desea también guiar a la compañía para identificar todas aquellas oportunidades de mejoras a nivel de servicio.

Con esta tesis también se beneficiarán diferentes empresas dedicadas al servicio de transporte terrestre internacional, pues podrán tomar el presente estudio como referencia para evaluar la actual propuesta de valor en su compañía o crear una propuesta formal en caso de que no exista, tomando en cuenta las diferentes variables que se han mencionado anteriormente.

Por otro lado, esta investigación servirá como referencia para próximas investigaciones de administradores y agregar así valor teórico a sus estudios.

## Antecedentes

### Historia

El servicio de transporte terrestre internacional es un medio muy utilizado en la actualidad para transportar una mercadería determinada de un lugar a otro.

Según el equipo de Michelin Connected Fleet (2022) la historia del transporte terrestre y el desarrollo de los medios de transporte de mercancías por carretera, se genera a partir de la necesidad del ser humano de desplazarse hacia nuevos territorios, inicialmente inexplorados en diferentes procesos de colonización y posteriormente para desarrollar actividades comerciales (párr.1).

El transporte de mercancías vía terrestre es uno de los medios más utilizados por los centroamericanos para sus actividades comerciales entre los mismos países del territorio, debido a esto cada vez existen más proveedores y por ende más competencia en este gremio y de ahí nace la necesidad de identificar efectos diferenciadores entre las diferentes compañías que brindan este servicio.

Por lo anterior y con el fin de realizar una propuesta de valor agregado para un servicio de transporte terrestre internacional en la compañía Transportes R&P, se efectúa una búsqueda de diferentes investigaciones, tanto nacionales como internacionales, relacionadas con transporte terrestre, valor agregado, plan de mercadeo, estrategias para incrementar ventas, esto con el objetivo de que la investigación sea efectiva para dicha compañía.

En este sentido, en los antecedentes mencionados a continuación se respetaron los derechos de autor y las citas son copias fieles de los trabajos identificados.

### Antecedentes internacionales

Se consultan trabajos de graduación internacionales, entre ellas, la tesis de Idrovo Coronel Angela Michele (2023), *Packaging sustentable como propuesta de valor en la comercialización de la pitahaya del cantón Palora generando diferenciación*, para optar por el grado de Licenciatura en Diseño Gráfico, en la Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Su enfoque se desarrolla en un método mixto es decir cualitativo y cuantitativo donde analizaran información estadística obtenida por los *focus group*, fichas de observación y entrevistas las cuales reflejan la

realidad del funcionamiento de la empresa, su destino y su resultado. Es decir, del *packaging* de la Pitahaya dentro del mercado nacional, teniendo presente que la exportación se puede abrir al mercado internacional, esto se convierte en una base para esta investigación, pues analiza cómo abarcar un mercado local mayor y a su vez incursionar en el mercado internacional por medio de una propuesta de valor, la cual genera una diferenciación para sobresalir sobre sus principales competidores.

Esta tesis tiene como objetivo diseñar una propuesta de *packaging* utilizando materiales biodegradables, para fortalecer la comercialización de la pitahaya del cantón Palora para generar diferenciación, para proteger las características físicas y químicas del producto.

En la investigación se concluye que en las empacadoras se evidencia mayor interés en el sector de exportación y países vecinos para mantener un envase adecuado a cada destino, los cuales ya identifican la Pitahaya de Palora, por tanto, la propuesta para el sector nacional y supermercados permitirá transmitir ese conocimiento de forma gráfica, justificada, funcional e incluso llamativa. Y también que de acuerdo a los instrumentos aplicados, y analizando el material, se determinó el rediseño del empaque para mayoristas, estableciendo un estilo, cromática, tipografía, etiquetado y normativa; a su vez, el diseño de un envase para supermercados que cumpla con las funciones de *packaging*, tenga una estructura compositiva para etiquetado, normativa, sea ergonómico y amigable con el medio ambiente, dándole el valor agregado a la fruta para mejorar su comercialización dentro del mercado.

Este trabajo es relevante debido a la forma como analiza la importancia de presentación del producto, los materiales utilizados para la elaboración del empaque e incluso su impacto en el medio ambiente, todas estas características en las que se enfoca el estudio busca generar un valor agregado al producto, de esta forma el producto se diferencia al resto de los competidores con y así generar mayores ingresos, adicional a este enfoque busca también explorar el mercado internacional lo cual generara aún mayores ingresos, similar a lo que busca la presente tesis lo cual es que por medio del valor agregado se generen mayores ingresos.

Seguidamente, se consulta la tesis de Decx Alvarado Arévalo et al (2021), *Investigación, definición y propuesta de valor respecto a un sistema eficiente de recaudo electrónico para el transporte público masivo formal en Lima Metropolitana*, para optar por el grado de maestría en Administración, Esan Graduate School of Business, Lima, Perú, 2021. Su enfoque fue cualitativo

ya que como característica fundamental establece que el estudio y el análisis se basan en los contextos estructurales y situacionales y busca determinar una propuesta de valor agregado para un sistema eficiente.

Esta tesis tiene como objetivo principal definir los factores críticos de éxito (en adelante FCE) que ayuden a proponer un modelo de recaudo interoperable que contribuya a la puesta en marcha del sistema integrado de transporte público urbano para Lima Metropolitana, e identifique además las posibles brechas que deben ser superadas de cara a una futura implementación y dentro de sus objetivos específicos, presentar la situación actual del transporte urbano de pasajeros en Lima Metropolitana, así como también proponer un modelo de recaudo electrónico interoperable apropiado para la realidad peruana.

Dicha tesis concluyó evidencia, falencias y brechas respecto a implementar un sistema integrado, que impiden forjar un estándar de servicio acorde al crecimiento de la ciudad y las necesidades de su población. Actualmente, el sistema de transporte, al no ser integrado, merma la calidad de servicio, promueve la informalidad y no genera eficiencias ni ayuda a la productividad, por lo cual resulta costoso para el usuario.

Otra de las conclusiones relevantes es la propuesta de un modelo de recaudo electrónico apropiado para la realidad peruana, basado en la adopción de una arquitectura de un sistema de recaudo interoperable que contempla 5 niveles, que integran los FCE y las propuestas de solución a las brechas identificadas.

La presente tesis sirve como base de investigación pues toma en cuenta a una empresa de Transporte Terrestre donde analizan la situación actual del servicio que brindan y el impacto en sus consumidores; adicionalmente, parte de la investigación busca opciones de mejora en su modelo de recaudo y su sistema integrado de transporte público; es importante la integración de la digitalización como parte del valor agregado y mejoras en los sistemas, esto permite maximizar la utilización de los recursos y esta es una de las características que el presente estudio quiere explorar como parte de los valores agregados para la compañía Transportes R&P.

Como tercer antecedente internacional, se presenta la tesis por Espinoza Castillo Rony (2020) *Propuesta de valor diferenciada para el proceso de atención al cliente en la institución*

*financiera Mi Banco*, para optar por el grado de Maestría en administración de Negocios, en la Universidad Cesar Vallejo, Perú, 2020.

El enfoque es mixto pues integra análisis cuantitativos y cualitativos, cuantitativo porque se estudiaron aspectos de las variables susceptibles de observar y cuantificar, aplicando el cálculo numérico y el procesamiento estadístico. Cualitativo se sustenta en el hecho que estudió el significado del accionar y apreciación de un grupo de clientes de la entidad financiera investigada.

Como objetivo general, generar una propuesta de valor diferenciada para contribuir con la mejora del proceso de atención al cliente en la institución financiera Mi Banco. En la investigación se concluyó que el nivel del proceso de atención, según percepción del 60,47% de clientes recurrentes, es medianamente adecuado; mientras que para el 52,17% de clientes nuevos es de nivel adecuado; se concluye resaltando la necesidad de optimizar la dimensión técnica y humana del proceso de atención que se brinda a todos los clientes. Dicha tesis sirve como referencia para analizar la propuesta de valor presentada enfocada en el servicio al cliente, uno de los puntos que se busca también abordar en la presente investigación es el servicio al cliente pues esta es una de las principales razones por lo que en general un consumidor se hace leal a un servicio.

El último antecedente internacional está basado en la tesis Juan Gregorio Rivas Cortez (2019), *Implementación del SGCS BASC para reducir la contaminación en el transporte terrestre de la empresa BRANDOM S.A.C., 2019*, para optar por el título profesional de Ingeniero Industrial, Universidad Cesar Vallejo, Callao, Perú, 2019, cuyo objetivo es identificar los procesos de transporte de carga por carretera para la aplicación del SGCS BASC (Sistema de Gestión en Control y Seguridad en la norma BASC) para reducir la contaminación de la carga.

En dicha investigación se concluye que SGCS BASC aumenta la seguridad de las unidades de transporte de carga durante los servicios que realiza la empresa y también la seguridad para el transporte terrestre para que no se contamine durante los servicios que realiza la empresa.

El antecedente anterior es muy relevante para la tesis actual, pues uno de los principales retos hoy en día en los servicios de transporte terrestre internacional es la seguridad de la carga y es una de las principales preocupaciones de los clientes, pues en Centroamérica las cargas pueden contaminarse, esto quiere decir que en los trayectos a los contenedores se les introduce droga para ser transportada de un territorio a otro, esto trae muchas repercusiones para los clientes claramente

y el hecho de tener una certificación BASC, es claramente un valor agregado importante que marca una diferencia relevante contra los competidores lo cual es uno de los puntos a abordar en la presente tesis como un valor agregado para la compañía Transportes R&P.

### **Antecedentes nacionales**

A continuación, se presentarán los antecedentes nacionales que se tomaron como referencia para la actual investigación, iniciando por la tesis realizada por Marvin José Miranda Sequeira et al., (2022), *Propuesta de un plan de mercadeo para la empresa consolidadora de carga internacional Logística Aire Mar Costa Rica S.A operaciones a nivel nacional*, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Comercio Internacional, Universidad de Costa Rica, San José, 2022. Su enfoque es de tipo mixto, pues se utilizan diferentes herramientas o instrumentos para la recolección, análisis y procesamiento de datos. En pro de recabar información referente a clientes actuales y potenciales, así como de la situación general del mercado; se realizaron encuestas focalizadas.

Esta investigación tiene como objetivo proponer un plan de mercadeo que permita potenciar la fidelización y obtención de clientes y así favorecer e impulsar la consolidación de la empresa Logística Aire Mar Costa Rica S.A.

Además, concluyó que, a pesar de la larga trayectoria que tiene la compañía, la empresa carece de un plan de mercadeo que le permita direccionar de mejor manera sus esfuerzos comerciales para atraer, fidelizar y rentabilizar la relación de sus clientes. También el estudio permitió determinar la existencia de importantes brechas en la gestión en la gestión comercial y de mercadeo de la Empresa Logística Aire Mar Costa Rica S.A. En la actualidad, la empresa solamente estructura las metas operativas de ventas semanales para luego distribuirlas y asignarlas a sus vendedores. La organización carece de un plan de mercadeo sustentado sobre conceptos como objetivos de mercadeo, propuesta de valor, segmentación, posicionamiento y mezcla de mercado.

Este estudio también funciona como referencia por la similitud con la actual investigación que está enfocada en proponer un plan de mercadeo, busca lograr la fidelización de los clientes; parte de los puntos a abordar en la presente tesis.

Se toma como segundo antecedente la tesis de Rodrigo Murillo Masis (2019), *Propuesta para la descarbonización del transporte turístico en Costa Rica, a partir de la Gestión del Turismo Sostenible en el 2019*, para optar por el grado de Bachillerato en Gestión de Turismo Sostenible, en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica, 2019. Su enfoque es de tipo cualitativo, con el cual hubo vinculación con el medio, asistiendo a charlas, conferencias, grupos focales para saber qué estaba pasando, y de esta forma entender el marco de acción que hay a nivel nacional tanto público como privado; es decir, empresas, instituciones estatales y organizaciones de la sociedad civil que han permitido el establecimiento del modelo de negocio para el turismo descarbonizado, en el contexto de la apertura de la descarbonización en el momento país.

Dicho trabajo tiene como objetivo observar un plan de acción para implementar las acciones en instituciones públicas y privadas de turismo y como objetivos específicos elaborar una ruta de descarbonización para el sector del transporte turístico público o privado.

Como conclusión, se identificó que se han desarrollado distintas acciones a nivel público y privado, pero que están desarticuladas o son de carácter local, o apenas han empezado a generar su actividad adicional, se concluyó que no se puede plantear un plan único de acción pues como se establecieron anteriormente las acciones en descarbonización a nivel país son desarticuladas y están empezando a tomar forma porque el tema es muy reciente y no es sino hasta el año pasado que toma fuerza como política pública por el gobierno de Carlos Alvarado.

Esta investigación se relaciona con el estudio actual en cuanto a la elaboración de una propuesta para la mejora de un servicio de transporte, aunque claramente el enfoque es para un proceso de descarbonización, este sirve como apoyo al presente trabajo, el cual está enfocado en elaborar una propuesta formal de valor agregado.

Como tercer antecedente se presenta la tesis de Susy Pamela Miranda Martínez, Priscilla María Saborío Jiménez (2019), *Estudio de la efectividad de las estrategias de inserción para la exportación hacia Estados Unidos de plantas, flores y follajes utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima en el marco del tratado de libre comercio entre República Dominicana-Centroamérica y Estados Unidos (DR-CAFTA) durante el periodo 2014-2017*, para optar por el grado de Licenciatura en Administración del Comercio Exterior, Universidad Técnica Nacional, Costa Rica, 2019.

El enfoque de esta investigación es mixto, debido a que, en esta investigación, se darán a conocer cualidades y definiciones de las variables por investigar, pero, además, se pretende analizar datos cuantitativos, por esta razón, el enfoque es mixto tomando en cuenta ambos panoramas.

La investigación tiene como objetivo estudiar la efectividad de las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre. Adicionalmente, como parte de los objetivos específicos esta determinar la duración del proceso logístico por el cual debe transcurrir la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima para exportar hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017, analizar las estrategias de comercialización utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima para exportar hacia Estados Unidos y definir los efectos económicos que acarrearán las estrategias de inserción utilizadas por la empresa.

En dicha investigación se concluye que la efectividad de las estrategias de inserción para la exportación de plantas, flores y follajes utilizadas por la empresa Follajes Telón, S.A, ha sido positivamente alta para la compañía, esto con respecto al nivel competitivo en el sector nacional, han logrado permanecer en el nivel más alto de las compañías costarricenses que más exportan dichos productos. En cuanto al nivel internacional, no se alcanzan ventajas competitivas altas debido a mejores estrategias de inserción utilizadas por otros países o ya sea que se ejecuten de manera más eficiente dichas estrategias. La estrategia de reexportación es una de esas tácticas mejor utilizadas. Además, competidores globales como Holanda tienen ventaja sobre Costa Rica, en cuanto a tecnología y propiedad intelectual, como lo es la creación de flores más duraderas y resistentes.

La investigación mencionada anteriormente se relaciona con el trabajo actual en lo concierne a la evaluación de una estrategia ya existente y su efectividad, pues se identifican ciertas falencias, las cuales sirven como guía para el actual trabajo y de esta forma asegurar que la estrategia o propuesta por realizar sea realmente efectiva y se abarquen todos aquellos puntos relevantes en logística y exportaciones.

Por último, se presenta como cuarto antecedente nacional la tesis elaborada por José Antonio Sánchez Calderón, Ana Melissa Vindas Orozco (2020), *La capacidad competitiva de la*

*cadena de valor del café: comparación entre micro-beneficio de café y beneficio tradicional de café, en el cantón de Turrialba, Costa Rica*, para optar por el grado de Licenciatura en Economía, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica, 2020. Su enfoque es de tipo cualitativo, ya que se introduce en la investigación, mediante la explicación y aplicación teórica de cadenas de valor de Porter; la caracterización de variedades de café y el desarrollo del proceso de beneficiado de este.

El objetivo de esta investigación es analizar la capacidad competitiva de la cadena de valor de un beneficiado de café, comparando un beneficio de café tradicional y un micro-beneficio de café, para determinar la mejor alternativa de producción. Adicionalmente, como objetivo específico la investigación busca elaborar estrategias de competitividad para los beneficiadores de café del Cantón de Turrialba, para mejorar el posicionamiento de éstos en el mercado nacional e internacional.

Como conclusiones, se definió que ambos procesos son similares, la diferencia está en que el microbeneficio de café trabaja mediante selección de lotes de café y el beneficio tradicional lo procesa sin distinción de altura, ni de calidad, ni de variedad. Además, se concluye que las estrategias de producción y comercialización son distintas entre el beneficio de café tradicional y el microbeneficio de café. El primero funciona mediante economías de escala, y desarrolla una estrategia competitiva en liderazgo de costos, por tanto, puede vender el producto final a un menor precio que los microbeneficios de café. Por su parte, los microbeneficios analizados cuentan con una estrategia competitiva enfocada en la diferenciación, por lo cual, el precio final de venta tiende a ser mayor que el del beneficio tradicional, además, venden una alta calidad de café a mercados selectos y gourmet.

Esta investigación es una referencia para la tesis actual pues tiene un enfoque en la diferenciación como parte principal de la propuesta de estrategia, lo cual se toma como guía para aplicar en el servicio de transporte terrestre internacional de la empresa Transportes R&P.

### **Proyecciones**

La presente investigación se realiza en la empresa Transportes R&P, la cual brinda un servicio de transporte terrestre internacional, esta busca elaborar una propuesta de valor agregado con el fin incrementar las ventas de la compañía y asegurar que la compañía cuenta con la estructura adecuada según sus necesidades y de esta forma maximizar sus recursos y mejorar la

rentabilidad, pues actualmente no se cuenta con un control y existe falta de conocimiento por parte de los encargados en dicha compañía, sobre cuáles son las principales fortalezas de la empresa y su efecto diferenciador a la hora de vender el servicio a sus clientes. Por lo tanto, como resultado del presente estudio se espera:

- Identificar las características de valor agregado con las que cuenta la compañía Transportes R&P. De esta forma se pueden determinar las áreas de mejora por implementar, así como también aquellos efectos diferenciadores con los que cuenta la compañía actualmente y que se pueden potenciar.
- Se desea comparar los valores agregados del servicio que ofrece actualmente la empresa Transportes R&P respecto de sus 3 principales competidores y así comparar su posición actual en el mercado y las probabilidades de superar o escalar la posición en el “*market share*”.
- Por último, se pretende establecer una propuesta de valor agregado para incrementar la participación en el mercado en la compañía la T R&P.

### **Alcances y Limitaciones**

En este apartado se mencionarán los alcances y limitaciones que presentara la investigación.

#### **Alcances:**

- La investigación pretende proporcionar una descripción de la situación actual de mercadeo del servicio de transporte terrestre de la compañía Transportes R&P.
- Permitirá a la compañía Transportes R&P determinar la ruta de acción para implementar un plan de mercadeo para el servicio de transporte terrestre internacional, que le permita incrementar los ingresos para este servicio específico.
- A nivel de servicio de transporte terrestre internacional pretende dar una visión de como implementar un plan de mercadeo enfocado en el valor agregado como potenciador de la diferenciación versus sus principales competidores.

- A nivel académico el alcance de la investigación es dar una línea base para futuras investigaciones en materia de mercadeo para un servicio de transporte terrestre internacional.

**Limitaciones:**

- Periodo de tiempo de recolección de la información se reduce a los meses de Setiembre y Octubre 2023.
- Poca apertura de los clientes para las entrevistas, o poco detalle en las respuestas.
- Recolección de información de la competencia, generalmente existe información confidencial y el nivel de detalle es limitado.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Con el fin de comprender mejor el presente trabajo de investigación, se brindará una explicación teórica sobre los principales conceptos que se abordarán, con el fin de introducir la terminología general.

Para iniciar, históricamente el servicio de transporte terrestre internacional es un medio muy utilizado en la actualidad para transportar una mercadería determinada de un lugar a otro.

Según el equipo de Michelin Connected Fleet (2022) la historia del transporte terrestre y el desarrollo de los medios de transporte de mercancías por carretera se genera a partir de la necesidad del ser humano de desplazarse hacia nuevos territorios, inicialmente inexplorados en diferentes procesos de colonización y posteriormente para desarrollar actividades comerciales (párr.1).

El transporte de mercancías vía terrestre es uno de los medios más utilizados por los centroamericanos para sus actividades comerciales entre los mismos países del territorio, debido a esto cada vez existen más proveedores y por ende más competencia en este gremio y de ahí nace la necesidad de identificar efectos diferenciadores entre las diferentes compañías que brindan este servicio.

A continuación, se desarrollan los principales conceptos que serán mencionados a lo largo de la presente investigación.

### **Transporte terrestre internacional**

El transporte terrestre internacional de acuerdo con Mondragón (2018), es el traslado de carga de un lugar situado en un país hasta otro lugar situado en un país distinto, efectuado en una forma tal que la mercancía llegue a su destino en las condiciones contratadas entre el usuario del servicio y el transportista (párr.1).

Mondragón (2018) menciona que se usa principalmente para trasladar cargas de menor valor, que ocupan un gran volumen y que además son transportadas entre lugares que no cuentan con acceso acuático o este es demasiado costoso; es usado además para trasladar minerales, granos, materiales de construcción, etc. El documento que acompaña la mercadería en los embarques terrestres es la Carta de Porte (párr.8).

Según la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica PROCOMER (2020), en Costa Rica, por ejemplo, existen más de 400 oferentes de servicios logísticos, entre los que se encuentran agentes de aduanas, consolidadores de carga, navieras, transportistas terrestres u otros, constituyendo así una oferta compleja y heterogénea (p.6).

PROCOMER (2020) también menciona que, para llevar a cabo una correcta elección del medio de transporte, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Costos: por medio de un adecuado análisis de costos se pretende elegir aquel servicio que ofrezca mejores opciones a más bajo costo.
- Capacidad en peso y volumen: se debe conocer la capacidad en peso y volumen, del medio o unidad de transporte.
- Itinerarios: es imprescindible conocer las fechas de salida, las frecuencias hacia el destino a donde se desea realizar la exportación y los tiempos de tránsito.
- Manipulación y seguridad del producto: dependen de las características de las mercancías por exportar.

A continuación, se presenta la clasificación realizada por PROCOMER (2020) para cada medio de transporte.

1 Figura: Características de los medios de transporte PROCOMER (2020)

CARACTERÍSTICAS DE LOS MEDIOS DE TRANSPORTES					
	RAPIDEZ	CAPACIDAD	SEGURIDAD	COSTE	TIPO DE MERCANCÍA
CARRETERA	ALTA	BAJA	MEDIA	BAJO	TODAS
TREN	MEDIA	ALTA	ALTA	MEDIO	GRANELES Y SÓLIDOS
MARÍTIMO	BAJA	MUY ALTA	ALTA	BAJO	CONTENEDORES Y GRANEL
AÉREO	MUY ALTA	BAJA	MUY ALTA	ALTO	ALTO VALOS Y PERECEDERAS
MULTIMODAL	ALTA	MEDIA	MEDIA	MEDIO	TODAS

Fuente: PROCOMER (2020)

Como se puede observar en la figura anterior, el medio de transporte por carretera es clasificado como rapidez alta, capacidad baja, seguridad media, costo bajo, y para todo tipo de mercadería.

El bajo costo es una de las principales ventajas de este medio de transporte, sin embargo, la seguridad es uno de los principales retos que afronta este mercado, y algunas veces este punto puede generar a su vez un costo adicional para los usuarios. Estos deben pagar algún costo por seguridad también dependiendo del valor de la mercadería.

### **Ventajas y desventajas del transporte terrestre internacional**

Algunas ventajas del transporte terrestre internacional, según Royal Courier (2019) son las siguientes:

1. Es económico: presenta las tarifas más baratas porque no se requieren infraestructuras extras, esta es una de las razones por las que es muy elegido
2. Es accesible: permite acceder a prácticamente cualquier lugar; la entrega se puede realizar directamente al destinatario, lo que lo hace un medio de transporte seguro y más cómodo.
3. Es rápido: para distancias cortas, el transporte terrestre suele ser muy rápido
4. Es seguro: permite rastrear los envíos, lo que genera más confianza y control sobre las mercancías.

Algunas desventajas del transporte terrestre internacional, según Adjaylor (2020) son las siguientes:

1. Tamaño de las mercancías: el volumen que puede transportar es inferior al del transporte marítimo
2. Contaminante: emisiones y contaminación acústica son dos desventajas que se achacan a este tipo de transporte de mercancías por carretera
3. Restricciones: el tráfico denso y las retenciones pueden convertirse en el peor enemigo del transporte terrestre, en especial en el acceso a ciudades y polígonos en épocas específicas como Navidad, Semana Santa o festivos.

## **Evolución del transporte terrestre internacional**

El transporte internacional ha evolucionado a lo largo de la historia, es una actividad que se originó desde la prehistoria. Según Moldtrans (2015), en un principio se trasladaban por los caminos todo tipo de mercaderías a pie o en los lomos de animales. Cuando la revolución industrial llegó, trajo consigo el avance en transporte tanto internacional como nacional, pues se crearon vías seguras.

Más tarde en el siglo XX, con los derivados de petróleo se inicia el asfaltado de carreteras y la creación de vehículos rápidos con motores de explosión capaces de llegar a cualquier parte. Estos comenzaron a ampliar su capacidad de carga hasta dar lugar a la creación del camión completo, el cual desbancó al ferrocarril, al ahorrar tiempo en cargas y descargas del tren o almacenamiento en la estación, lo que abarata el precio.

## **Principales problemas del servicio**

El transporte terrestre es uno de los medios más eficientes para el traslado de la mercadería, pues como se mencionó anteriormente, cuenta con muchas ventajas y una de las más importantes es la economía en comparación con otros medios de transporte como lo es el servicio aéreo o marítimo.

Sin embargo, existen ciertas dificultades o retos que presenta este tipo de servicio. A continuación, se mencionarán algunos de los problemas más frecuentes que surgen en el transporte terrestre de mercancías.

De acuerdo con Transgesa (2019), los problemas más frecuentes son los siguientes:

1. **Datos erróneos:** el envío debe estar bien documentado, tanto por el cliente como por el operador logístico. Se debe disponer de toda la información posible desde el primer momento: cuanta mercadería hay que recoger, pesos y dimensiones, lugares completos de recogida y entrega, teléfonos y personas de contacto, entre otros. Existen algunos errores que se pueden producir durante la grabación de los datos de la expedición, por ejemplo: un error en el nombre de la persona de contacto puede resultar fácilmente subsanable, pero en el caso de un código postal, un dígito erróneo puede mandar una

mercancía a la otra punta del país, produciendo retrasos y costos adicionales al transportista.

2. Roturas: en este punto se pueden diferenciar los casos en los que la responsabilidad recae en el transportista o el cargador. Entre los primeros casos están aquellas en que los transportes terrestres de mercancías tienen problemas durante la manipulación (carga y descarga de los camiones o almacenes).
3. Tarificación en los transportes terrestres de mercancías: no todos los problemas de un envío tienen que ver con el desplazamiento de la mercancía, a veces las sorpresas llegan al definir el precio, lo que frecuentemente está relacionado la falta de conocimiento de la tarifa (ya sea porque no explicó bien o porque no se revisó con detenimiento).
4. Retrasos (mal enrutado, tráfico, averías): en los transportes terrestres de mercancías a veces hay retrasos que no serán achacables al transportista (una avería en el vehículo, un atasco de tráfico difícil de prever...), pero en otras ocasiones sí, como puede ser el error en la documentación, un fallo en la preparación de un pedido, una ruta de reparto mal diseñada, etc.

### **Principales costos relacionados con el transporte terrestre internacional**

Mover cargas de un país a otro en Centroamérica por la vía terrestre representa un reto importante en términos de tiempo, costos y eficiencia para lograr el objetivo de entregar el producto final al cliente.

Al respecto, Córdoba (2021) indica que este medio de transporte es uno de los más utilizados en Costa Rica para mover carga hacia las fronteras de los países de Centroamérica, es uno de los ejes más importantes de la logística de distribución internacional de mercadería.

Los países de Centroamérica son mercados pequeños, por lo tanto, deben trabajar en volverse más competitivos y para esto, deben buscar una mayor productividad. Sin embargo, algunos factores impactan al medio para alcanzar esta mejora, por ejemplo, las deficientes infraestructuras viales y los procesos burocráticos de la aduana, hechos que generan demoras, aumentan los costos y agravan la congestión en terminales portuarias y carreteras, por ende, se entorpece el proceso logístico a nivel del país.

Según Córdoba (2021) el peso máximo permitido para el transporte de carga en furgones o contenedores en Centroamérica es de 20 toneladas para equipo regular; es decir, que una exportación desde Panamá hasta San José, Costa Rica con aproximadamente 900 km. de distancia, tiene un costo aproximado de US\$ 1,500.00 por furgón completo, el costo por tonelada es de US\$ 75.00 y por kilómetro sería US\$ 1.67 aproximadamente (párr.4).

Igualmente, Córdoba (2021) menciona otros factores que inciden en los elevados costos de los fletes del transporte terrestre en Centroamérica, a saber: la falta de disposición de los países para llevar a cabo una integración, elevados costos de operación de los vehículos (que derivan a su vez del incremento en costos de capital y precios de consumo de combustible, debido a una alta competencia global), altos costos de seguridad (los cuales, por la alta ola de criminalidad, afectan los costos totales para los proveedores) y por último, el tiempo de viaje y los problemas de retorno (*backhaul*), producto de las largas hora de espera e inactividad durante el recorrido y un elevado porcentaje de recorrido sin carga (párr.9).

Básicamente, los principales costos relacionados con un servicio de transporte terrestre son los siguientes:

1. Flete
2. Combustible
3. Servicio de seguridad o custodias
4. Pagos aduanales
5. Almacenajes y desalmacenajes
6. Horas de espera o inactividad.

### **Carta de porte**


La carta de porte es un documento, este funciona como un comprobante de traslado en el cual se consta la mercancía para ser transportada y representa un contrato que atribuye derechos sobre esta operación. Su importancia radica en que, por medio de este documento, se reconoce jurídica y fiscalmente la mercancía (Lom, A., 2018, párr.2).

De acuerdo con Lom, A., (2018) este escrito formal es el título legal del contrato que se desarrolla entre el exportador y el transportista, en este, por lo general, se muestran los nombres del consignador (el que remite la mercancía), el transportista, y el consignatario (que es el que recibe la mercancía), desde el punto de origen a su destino, con la ruta y el método de envío, así como el importe cobrado por la operación de traslado y entrega (párr.3).

Lom, A (2018) menciona que la carta porte debe incluir como base lo siguiente:

1. Exportador de la mercancía
2. Transportista de la mercancía
3. Receptor de la mercancía
4. Cantidad y descripción de la mercancía
5. Valor de los productos
6. Impuestos de traslado
7. Información aduanera.

## 2 Figura: Ejemplo de Carta de porte

CARTA DE PORTE						No. <b>TP 01088</b> (II)	
(I) [REDACTED]							
LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN: (III)							
ORIGEN:				DESTINO:			
REMITENTE:				DESTINATARIO:			
DOMICILIO:				DOMICILIO:			
COLONIA:				COLONIA:			
RFC CUENTE: (IV)				SE ENTREGARÁ EN:			
SE RECOGERÁ EN:				SE ENTREGARÁ EN:			
FRACCIÓN NUM.		CLASE:		CUOTA TONELADA \$:		VALOR DECLARADO \$:	
BULTOS (V)		QUE EL REMITENTE DICE CONTIENEN (V)	PESO (V)	VOLUMEN (V)		CONCEPTO	IMPORTE
NÚM.	CLASE			MTS. 3	PESO ESTIMADO		
						SEGURO	•
						O. LÍNEAS	
						RECOLECCIÓN	
						ENTREGA A DOM	
						MANIOBRAS	(VI)
						FLETE	
NÚMERO PEDIMENTO Y FECHA: (VII)				ADUANA: (VII)			
REEMBARGO:				REEMBARGARSE CON:			
OBSERVACIONES:				CAMIÓN PLACAS NÚM.			
OPERADOR:				RET. IVA (VIII)			
RECIBI DE CONFORMIDAD		IMPORTE CON LETRA: (VI)		TOTAL		•	
FECHA Y FIRMA DEL DESTINATARIO 							
NUMERO DE APROBACION ASIGNADO POR EL SICOFI: 1000120000000022517 "EFECTOS FISCALES AL PAGO" ←----- (F) "IMPUESTO RETENIDO DE CONFORMIDAD CON LA LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO" LA REPRODUCCION APOCRIFA DE ESTE COMPROBANTE CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES. ESTE COMPROBANTE TENDRA UNA VIGENCIA DE DOS AÑOS CONTADOS A PARTIR DE LA FECHA DE APROBACION DE LA ASIGNACION DE FOLIOS LA CUAL ES: 26/01/2011							

Fuente: Lom. A, 2018, ¿Qué es una carta porte?

Lom (2018) también expresa los elementos que deben componer una carta porte en su formato completo, a saber (párr.6):

1. El nombre, apellido y domicilio del cargador;
2. El nombre, apellido y domicilio del porteador;
3. El nombre, apellido y domicilio de la persona a quien o a cuya orden vayan dirigidos los efectos, o si han de entregarse al portador de la misma carta;
4. La designación de los efectos, con expresión de su calidad genérica, de su peso y de las marcas o signos exteriores de los bultos en que se contengan;
5. El precio del transporte;
6. La fecha en que se hace la expedición;
7. El lugar de la entrega al porteador;
8. El lugar y el plazo en que habrá de hacerse la entrega al consignatario;
9. La indemnización que haya de abonar el porteador en caso de retardo, si sobre este punto mediare algún pacto.

La documentación es libre de edición, por lo cual se le pueden hacer ajustes a su modelo, formato y denominación para que se adapte a las necesidades del interesado, siempre cumpliendo con los aspectos básicos de información requerida para que cumpla como documento válido. La obligación de elaborar y expedir la carta de porte corresponde al transportista. Una vez finalizado el transporte de envío, se sugiere que el transportista y el exportador conserven una copia de la documentación de control por lo menos durante un año a disposición de la Autoridad (Lom, 2018, párr.8).

### **Importancia de una carta de porte**

Según menciona Lom (2018), la importancia de este documento se basa en su funcionalidad como un contrato de transporte de la mercancía, tomando en cuenta lo siguiente: a) es un recibo

de mercancía que detalla la carga, la entrega y el estado general de los bienes; b) es una seguridad respecto a la ejecución y cumplimiento entre el exportador y el transportista; c) es una factura para la compañía transportista por el importe de su servicio (cumpliendo a su vez como documento de verificación para puntos de inspección por la Autoridad); d) es un documento con capacidad de negocio que puede ser vendido o traspasado; e) es un instrumento comprobatorio de recepción o entrega de la mercancía para goce de un derecho de protección en caso de pérdida, robo, daño o extravío (párr.9).

La carta porte es un documento que brinda seguridad y fortaleza ante una operación de transporte, a la cual muchas veces no se le atribuye la suficiente importancia. Es con base en su composición jurídica y sus funciones que se convierte en una herramienta multidinámica para proteger la mercancía y el negocio (Lom 2018, párr.10).

### **INCOTERMS**

El 29 de mayo de 2019, el ICC World Council aprobó en París, durante la celebración de los actos conmemorativos del Centenario del referido Organismo internacional, el texto definitivo de la última versión de los Términos del Comercio Internacional (Internacional Commercial Terms) universalmente conocidos como INCOTERMS, cuya entrada en vigor se produjo el pasado mes de enero. La nueva versión INCOTERMS 2020 (Publicación ICC núm. 723) ha sido elaborada por un Comité integrado mayoritariamente por miembros europeos, si bien este año se han incorporado también representantes de China y Australia (Castro, 2020, p.1).

También, Castro (2020) menciona que fue en 1936 cuando la Cámara de Comercio Internacional recopiló y sistematizó un conjunto de reglas comúnmente observadas en las prácticas comerciales y que, básicamente, se orientaban a precisar los derechos y obligaciones asumidos por las partes en el contrato de compraventa, en relación con la entrega de la mercancía, la distribución de riesgos y el reparto de gastos entre aquellas; desde entonces, las reglas INCOTERMS han sido revisadas con cierta regularidad. Sin duda, esta constante actualización y, por consiguiente, su adaptación a la evolución de los mercados resulta primordial, por cuanto supone el acercamiento de los términos de comercio a las exigencias reales del tráfico comercial y, en fin, a las necesidades demandadas por los protagonistas del sector. La consolidación y difusión de los usos formulados por la CCI contribuye, además, a dotar a las compraventas internacionales de la uniformidad que,

en aras de la seguridad jurídica, resulta frecuentemente demandada por los operadores del tráfico (p.2).

### 3 Figura: Tipo De INCOTERMS Cualquier Modo o Multimodal

<b>EXW</b>	<i>EX WORKS</i>
<b>FCA</b>	<i>FREE CARRIER</i>
<b>CPT</b>	<i>CARRIAGE PAID TO</i>
<b>CIP</b>	<i>CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO</i>
<b>DAP</b>	<i>DELIVERED AT PLACE</i>
<b>DPU</b>	<i>DELIVERED AT PLACE UNLOADED</i>
<b>DDP</b>	<i>DELIVERED DUTY PAID</i>

Fuente: López, 2019, Incoterms, 2020

#### Escolta

El transporte terrestre internacional es un importante eslabón en la cadena logística para el comercio exterior, por esta razón es importante brindar condiciones seguras para el transporte de la carga y esto se convierte en un objetivo fundamental que buscarán las empresas exportadoras.

En Centroamérica, la delincuencia organizada ha ido creciendo y está afectando a distintos sectores de la economía, incluyendo el transporte de carga. De acuerdo con Vidales, Álvarez, Sánchez (2019), la inseguridad es una de las principales problemáticas en el flujo de mercancías vía terrestre para las economías globalizadas, especialmente en el autotransporte. El movimiento de carga por carretera es uno de los medios más utilizados para la transportación nacional o internacional de mercancías. Debido al fenómeno de robo de mercancías, ha surgido la necesidad de asegurar la confiabilidad del envío de mercancías, lo cual se ha convertido en una herramienta competitiva (p.13).

Vidales et al (2019) indican que la seguridad en el transporte terrestre de mercancías es un tema central para la competitividad de las economías latinoamericanas, pues, además de provocar pérdidas económicas, tiene efectos en el resto de la cadena logística. La seguridad logística es necesaria para mantener un control y seguimiento del transporte de carga, dadas las circunstancias de riesgo que existen a nivel internacional, (p.12).

En los últimos seis años (2010-2017), la inseguridad en el transporte ha aumentado 106% (Canacar, 2018) citado por Vidales et al (2019); los robos en el transporte terrestre generan una disminución de competitividad de entre 20 y 30%. Ante la búsqueda de soluciones para esta situación, las empresas han basado su seguridad en la contratación de personas con perfiles idóneos y altamente confiables, además de establecer estrategias operacionales haciendo uso de las tecnologías de vanguardia para su protección (Vidales et al, 2019, p. 12).

### **Inspección antidroga**

De acuerdo con Carrillo, Martínez, Peraza (2019), la globalización, el comercio internacional y el intercambio de bienes y servicios han permitido el desarrollo paulatino de las diferentes industrias, ello ha generado un cambio no solo en la cultura, sino también en las necesidades de cada región. Esta diversificación de exigencias de parte de los mercados obliga al comercio a ser más competitivo y ágil. Costa Rica, al igual que otros países, ha experimentado un mayor dinamismo en las transacciones comerciales, así como la ratificación de diversos convenios con los cuales se logra una mayor obtención de productos para el comercio (párr.1).

Las empresas legales exportadoras del país cuentan con una cadena de suministro; (Proveedores/ Fabricantes, Transporte, Distribución, Consumidor), en donde se presentan riesgos; uno de los más conocidos es la contaminación de la carga, es decir, que el narcotráfico en algunas ocasiones usa las exportaciones que realizan las empresas legales para transportar cargamentos ilícitos, (Forero B., 2019, párr.1)

Por tal motivo, es necesaria la prevención del riesgo de contaminación por parte del narcotráfico a la economía lícita, para mejorar la imagen del país en el comercio exterior y fomentar la inversión extranjera, lo cual implique un aumento de exportaciones y, por ende, en el crecimiento económico nacional (Forero, B., 2019, párr.1).

Con base en todo lo expuesto anteriormente, el sector sufre una gran amenaza por el narcotráfico; debido a esto, las compañías de transporte terrestre internacional deciden contratar escoltas para asegurar la entrega de las cargas, existen empresas especializadas para brindar este tipo de servicios, por ejemplo, en Costa Rica se cuenta con una entidad de seguridad K9, la cual fue la primera en seguridad privada en el país para brindar servicios de inspección canina, tanto para explosivos como para narcóticos.

### **Valor agregado**

De acuerdo con Salvador (2019), filósofos y economistas han discutido sobre el concepto de valor económico a lo largo de los siglos, Aristóteles, Smith, Ricardo, Marx, entre otros. Primero se debe diferenciar entre el concepto de precio y el concepto de valor, no son sinónimos, aunque a veces se usen estas palabras con la misma intención. Según el Diccionario de la Real Academia Española (2010), se habla de precio como “el valor pecuniario o monetario en que se estima algo”; en cambio, se denomina valor “al grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades y proporcionar bienestar”. Es decir, el valor no está en el producto sino en la satisfacción de una necesidad. Esta definición brinda una gran pista a la hora de desarrollar los productos: se debe conocer cuáles son los atributos que valoran los clientes, cuáles son sus necesidades y qué problema quieren resolver (párr.3).

Con base en lo indicado anteriormente, el valor agregado es uno de los puntos centrales de la presente investigación, pues se busca identificar cuáles son estos valores que, a diferencia del precio, logran satisfacer necesidades de los clientes para un servicio integral que abarque incluso riesgos en el transporte de sus mercancías.

Salvador (2019) también menciona que existen tres estrategias genéricas de agregado de valor, las cuales se pueden desarrollar a través de:

- 1- Cambios físicos del producto, por ejemplo, a través de procesos de conservación, transformación, empaque y etiquetado.
- 2- Diferenciación y segmentación de mercado de forma tal que incremente el valor del producto, por ejemplo, incorporando sistemas de calidad e inocuidad, atributos vinculados al origen, y aspectos relacionados con la protección del ambiente, la salud y la responsabilidad social.

- 3- Mecanismos innovadores como aprovechamiento de subproductos, generación de bioenergía, aprovechamiento de biodiversidad nativa, y diversificación de la unidad agropecuaria (párr.8).

En conclusión el valor agregado se puede obtener en diferentes partes del proceso de la cadena de valor y es diferente cuando se habla de un producto o de un servicio; en el caso de un producto, el valor agregado se puede obtener por detalles físicos como su empaque o composición, incluso del uso de materiales reciclados; sin embargo, cuando se habla de un servicio, la mayoría de las veces está ligado al servicio al cliente más que al servicio final como tal; por ejemplo en el caso del servicio logístico, el servicio principal es la entrega de la mercadería de un punto A hacia un punto B, pero el valor agregado está en los detalles que ofrezca el proveedor en temas de servicio al cliente como lo puede ser la constante comunicación de la ubicación actual de su mercadería, un servicio de escolta si la mercadería debe transitar por una zona peligrosa de Centroamérica entre otros casos, pero todo esto mencionado se convierten en servicios secundarios que la empresa debe considerar ofrecer para dar un valor agregado y servicio integral a sus clientes.

### **Solvencia económica**

De acuerdo con elEconomista.es (2020), la solvencia, desde el punto de vista financiero, se identifica con la capacidad de una entidad de generar fondos para atender, en las condiciones pactadas, los compromisos adquiridos con terceros.

La solvencia está estrechamente ligada al concepto de riesgo de crédito, ya que representa el posible quebranto que originaría a la entidad la variación de las condiciones y características, que pudiesen alterar la capacidad de la empresa para cumplir los términos contractuales de sus operaciones. (párr.2)

También se menciona en elEconomista.es (2020) que no se debe confundir la solvencia con la liquidez, pues esta última se restringe a la capacidad de la entidad de obtener recursos líquidos a través de su explotación (dependiendo en gran medida de la gestión de la tesorería), mientras que la solvencia se puede conseguir con recursos no líquidos, siempre que supongan un respaldo adecuado para liquidar las deudas. Así pues, toda empresa que presente una buena liquidez es solvente, mientras que no ocurre igual en el sentido inverso, es decir, una empresa puede ser solvente, pero no generar liquidez (párr.3).

La solvencia económica es importante para identificar si existen los fondos suficientes para ejecutar una propuesta, pues esta lleva consigo una inversión que la compañía debe realizar para que en el corto o mediano plazo puedan percibir los ingresos generados por dicha inversión. Uno de los objetivos de la presente investigación es preparar una propuesta de valor agregado con base en aquellos servicios secundarios y a las principales necesidades de los clientes en el gremio de la logística de transporte terrestre internacional; sin embargo, muchas de las acciones que la empresa deberá ejecutar van de la mano con una inversión económica, por lo tanto es importante entender este concepto e incluirlo como parte de la propuesta y estimar el retorno de la inversión.

### **Satisfacción de servicio al cliente NPS**

De acuerdo con Melissa (2022), la satisfacción del cliente es la medición de la respuesta que los consumidores tienen con respecto a un servicio o producto de una marca en específico. Las calificaciones son referentes para mejorar el servicio que se les ofrece y también para conocer a detalle lo que necesitan (párr.2).

La buena atención al cliente no termina cuando el cliente finaliza la compra, y mucho menos en la logística, pues generalmente hay personas que constantemente, cada semana necesitan movilizar una mercadería; por lo tanto, es importante mantener una relación cercana con estas porque esto genera una conexión que logrará diferenciar a la compañía del resto, porque es importante recordar, son la competencia.

Según Melissa (2022), existen 10 elementos que componen la satisfacción al cliente:

1. Marca
2. Producto o Servicio
3. Calidad
4. Rendimiento
5. Oferta
6. Percepción
7. Expectativas

## 8. Experiencias

## 9. Comparación

## 10. Nivel de Satisfacción (párr.6).

Para efectos de la presente investigación se amplían algunos de los elementos anteriormente mencionados, aquellos más relevantes para el objetivo de la propuesta de valor agregado.

- **Producto o Servicio:** según menciona Melissa (2022) es lo que un cliente adquiere de un negocio. Implica las características, los beneficios y la promesa que se hace a los clientes potenciales. El producto o servicio que un cliente adquiere detona conceptos y emociones que serán clave para el nivel de satisfacción (párr.8).
- **Oferta:** de acuerdo con Melissa (2022), se trata del valor de lo que se ofrece, la promesa como detonante de compra, así como el mensaje que rodea a esta oferta. Este elemento es un factor primordial para la generación de expectativas (párr.11).
- **Percepción:** Melissa (2022) describe la percepción como la forma en perciben los clientes potenciales o actuales del negocio, la marca y los productos o servicios. Es la imagen que se están creando a partir de lo comunicado. Puede ser una percepción positiva o negativa; se debe preguntar ¿qué se ve y cómo se ve? Tal vez se ve como una marca seria que genera confianza (percepción positiva) o como una marca que no cumple con lo prometido (percepción negativa) (párr.12).
- **Experiencia:** según Melissa (2022) este elemento se refiere a la experiencia previa que ya tiene una persona sobre lo que va a comprar. A menos que sea una innovación disruptiva, todo producto o servicio tiene referentes de comparación con la competencia, en otros mercados, países, etc. Un cliente hace una valoración con base en experiencias previas (párr.14).
- **Nivel de satisfacción:** según Melissa (2022), este es el elemento que se da como resultado de un proceso complejo y multifactorial, cuando un cliente ha adquirido un producto o servicio. Es un nivel de agrado con la compra, con tu marca o con el producto. Una satisfacción alta y positiva querrá decir que su experiencia fue plena; una mediana quizá se

deba a que está contento con el producto, pero descontento con el trato que tuvo; y una baja o una insatisfacción total corresponderán a si nada le agradó y tuvo problemas durante su proceso de compra (párr.18).

La satisfacción al cliente es uno de los principales puntos de partida, para eso existen varias entrevistas y encuestas de satisfacción que la compañía puede implementar, donde obtendrán información valiosa para buscar siempre áreas de mejora y tener de primera mano cuáles son las necesidades de los clientes, de ahí la compañía debe establecer su estrategia para lograr fidelizar a los clientes.

### **Sistema de rastreo**

El sistema de rastreo forma parte de los valores más importantes para un servicio de transporte terrestre internacional debido a la falta de seguridad que existe en el medio.

Según la revista seguridad360 (2022) el seguimiento por GPS o por satélite es un método para rastrear la ubicación de un vehículo u objeto asignándole un lugar conocido y midiendo su distancia desde ese lugar utilizando las propiedades de los satélites en órbita (párr.1).

También seguridad360 (2022) el acrónimo «GPS» significa «Sistema de Posicionamiento Global» es una red de satélites que orbitan alrededor de la Tierra. Los receptores GPS (instalados en vehículos, camiones, yates, etc.) utilizan las señales de radio de los satélites para determinar su ubicación exacta. Un vehículo con un dispositivo de seguimiento GPS instalado rastreará su ubicación (párr.3).

### **Digitalización**

Según Westreicher (2023) la digitalización es el proceso por el cual procesos analógicos y objetos físicos se convierten al formato digital. Es decir, la digitalización es el procedimiento mediante el cual ciertas operaciones pueden comenzar a efectuarse a través de los medios digitales, como los ordenadores o los *smartphones*, normalmente con la ayuda de una conexión a Internet (párr.1).

Westreicher (2023) también menciona que, de igual modo, la digitalización se refiere a un cambio de formato, de artículos o documentos, de lo físico a lo digital. Es decir, los archivos dejan de estar en papel para trasladarse a una pantalla (párr.3).

Entre algunas ventajas y desventajas que menciona Westreicher (2023) se destacan las siguientes:

Entre las ventajas de la digitalización se menciona que:

- Permite el ahorro en papel y tinta de impresión, pues los documentos se archivan de modo digital.
- Al usar menos papel, se generan menos desperdicios, lo cual ayuda al medioambiente.
- Los documentos digitales son más fáciles de compartir. Por ejemplo, imagínese que se está efectuando un trámite con una institución que se encuentra en otra ciudad o país. Entonces, se pueden enviar documentos por correo electrónico, estos llegan de forma inmediata, en lugar de enviar por correo postal los papeles correspondientes, pues demoraría días o semanas.
- Es más fácil ubicar un archivo cuando se encuentra en un medio digital. Esto es diferente a buscar un documento específico entre un cúmulo de papeles.
- La digitalización, además, combate la economía informal y la corrupción gubernamental (párr.4)

Sin embargo, la digitalización también tiene algunas desventajas:

- No todas las personas pueden familiarizarse fácilmente con los medios digitales, sobre todo si ya tienen una edad avanzada. Entonces, aunque una entidad cambie varios de sus procedimientos a lo digital, algunos de los usuarios se mostrarán incómodos o reacios al nuevo sistema.
- No siempre lo digital es infalible. Puede ser que, por un error humano o un virus, por ejemplo, los archivos se pierdan.
- La digitalización no suele ser inmediata, demanda un tiempo determinado para poder pasar todos los archivos, por ejemplo, de una empresa, del medio físico a la digital.

- Cuando las personas comparten documentos o información en medios digitales, siempre puede existir el riesgo de que los datos caigan en manos de personas inescrupulosas como los *hackers* (párr.5).

### **Planificación estratégica**

Según Roncario (2022), la planeación estratégica es una herramienta de gestión la cual permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas impuestas por su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización (párr.2).

Roncario (2022) también menciona que la planificación estratégica es importante porque proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización. Esto ayuda a alinear al equipo con el fin de que se emplee un lenguaje común basado en la misma información, lo que ayudará a que surjan alternativas provechosas y de valor para la organización. El plan estratégico de una organización establece el quehacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro (párr.4).

Según Roncario (2022) algunos de los beneficios de la planificación estratégica son los siguientes:

- Permite que su organización actúe de forma proactiva y no reactiva porque se plantea las preguntas antes de la ejecución: ¿qué somos? ¿qué deberíamos ser? ¿en dónde estamos? ¿hacia dónde vamos?
- Da a todo el equipo un sentido de dirección pues le permite comprender a cada miembro cómo sus labores cotidianas afectan los indicadores y contribuyen o no al cumplimiento de los objetivos.
- Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio pues coordina el entorno interno de las organizaciones con el entorno externo, los recursos financieros con recursos no financieros y los planes a corto plazo con los planes a largo plazo.

- Aumenta la longevidad del negocio pues analiza constantemente las oportunidades de negocio y busca los mercados no disputados.
- Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito a cada individuo al permitirle entender la importancia de su trabajo para el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa.
- Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva porque no se rige por una visión estructuralista en la que las reglas del mercado están definidas y son inamovibles, se basa más bien en una visión reconstruccionista en la que las fronteras del mercado pueden ser redefinidas a partir de las acciones y las creencias de quienes participan en ellas.
- Permite tomar mejores decisiones pues las basa en la información, en el análisis y en la interrelación de los datos, es decir, en *insights* valiosos que tienen el firme sustrato de la medición.
- Incrementa la eficiencia operacional pues ayuda a priorizar aquellas operaciones que son cruciales para el cumplimiento de los objetivos y permite identificar aquellas que no son indispensables. Así identifica y establece prioridades para la organización.
- Gracias a la planeación establece una estructura para coordinar y controlar las actividades evitando que se presenten arbitrariedades, además garantiza la aplicación eficiente de esta estructura y el control constante sobre las actividades.
- Reduce los efectos y cambios adversos por ser un modelo proactivo que considera los riesgos potenciales, la probabilidad y la gravedad de su materialización.
- Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos pues los hace visibles y los mantiene presentes en todo momento: desde la operación hasta la retroalimentación, el seguimiento y la reestructuración.
- Reduce el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de decisiones erróneas pues estas últimas se sustentan en la medición y los datos producto de la actividad diaria.
- Facilita la distribución del tiempo y los recursos según unas prioridades claramente establecidas con base en los objetivos estratégicos.

- Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo pues cada quien tiene claridad sobre cómo su trabajo afecta los indicadores y la retroalimentación se hace a partir de los datos, lo que evita subjetividades y facilita tomar acciones.
- Da una base para establecer las responsabilidades individuales porque permite entender cuáles son los puntos en los que es necesario tomar acción y qué acción debe tomarse y hace imprescindible la retroalimentación constante.
- Ofrece un método operativo para enfrentar problemas y oportunidades lo que impide que se pierdan las oportunidades y evita que los problemas se conviertan en bolas de nieve.
- Fomenta una buena actitud hacia el cambio pues crea una cultura que comprende que la organización es afectada por múltiples fuerzas que hacen del cambio la mejor opción.
- Proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización por demandar reuniones periódicas y seguimiento riguroso de cada iniciativa (párr.5).

Así las cosas, la planificación estratégica es un proceso de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a lograr los objetivos.

### **Plan de mercadeo**

Según Cárdenas (2021) el plan de marketing funciona como una guía para alcanzar tus objetivos y contribuir al crecimiento de tu empresa. Pero no puede ser solo un documento olvidado en un cajón, debe ponerse en práctica en el día a día del equipo (párr.1).

Asimismo, Cárdenas (2021), define el plan de mercadeo como el documento que resume la planificación de las estrategias de marketing para un período determinado, incluyendo objetivos, indicadores, análisis, entre otra información importante para orientar a la empresa. El plan se puede diseñar para el área de marketing en su conjunto, pero también se puede aplicar para campañas puntuales (párr.5).

Además, Cárdenas (2021) también menciona que el plan es una importante herramienta de gestión de marketing. Este documento es el que orienta las estrategias y acciones del área para que cumpla de manera eficiente sus objetivos y contribuya al crecimiento de la empresa. Como herramienta de gestión de marketing, el plan también está vinculado a la gestión empresarial. Es

parte de la planificación táctica de la empresa, que conecta la planificación estratégica más amplia, a largo plazo con las definiciones operativas de cada área más específicas y a corto plazo. (párr.6).

### **Mezcla de mercadeo**

Al respecto, Borragini (2022) indica la mezcla de mercadotecnia, también llamadas las 4p's del marketing o marketing mix, representan los cuatro pilares básicos de cualquier estrategia de marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Cuando las 4 están en equilibrio, tienden a influir y a conquistar al público (párr.10).

A continuación, se explica el significado y aplicación de cada "P" según Borragini (2022):

P de Producto: el producto sirve para que tu equipo entienda y defina cuáles atributos y características tiene lo que se está ofreciendo. Para facilitarte saber información sobre tu producto, responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades y/o deseos que tu producto/servicio debe satisfacer de la clientela?
- ¿Cuáles son las funciones que debe desarrollar para llegarles lo que necesitan?
- ¿Cómo, cuándo y dónde lo usará el cliente?
- ¿Cómo es físicamente?
- ¿Qué nombre tiene?
- ¿Cuál es la marca?
- ¿Cómo se diferencia de otros productos y servicios ya existentes en el mercado? (párr.12)

P de Precio: el precio es, a decir verdad, el valor que será cobrado por la solución que ofreces a tus clientes. Este pilar indicará el futuro de tu empresa, ya que es a partir de la circulación del dinero que será posible pagar funcionarios, proveedores, realizar inversiones y sacar tu merecido lucro (párr.14)

Algunas preguntas deben ser respondidas:

- ¿Cuál es el valor del producto o servicio para el comprador?
- ¿Cuáles son el rango de precio para los productos y servicios en cada área de distribución?
- ¿Cuál es el comportamiento del cliente en relación con el precio?
- ¿Cuánto está dispuesto a pagar por lo que se ofrece? ¿Cuál es el límite de precio?
- ¿Existe la necesidad de crear acciones de precio específicas para segmentos de público (personas jurídicas, clientes fieles)?
- ¿Cómo se compara tu precio con el de la competencia?

P de Plaza: en inglés, plaza, es *placement*, que, en una libre traducción para esta área, puede entenderse como colocación en el mercado. La cuestión es que este es el responsable, específicamente, por cómo el cliente llega, a los productos y servicios (párr.16).

Las preguntas para que definas de la mejor forma posible la plaza, son:

- ¿Dónde suele el público buscar los productos y servicios?
- En el caso de los establecimientos físicos (punto de venta), ¿cuáles son los tipos específicos?
- En el caso de los establecimientos virtuales y online, ¿cuáles (e-commerce, catálogo, redes sociales)?
- ¿Cómo la empresa puede ingresar a los mejores y más efectivos canales de distribución?

P de Promoción: aquí es diferente a la idea de liquidación y ofertas que se ven en tantos centros comerciales. En realidad, la promoción tiene el sentido de promover tu marca y soluciones, hacer que el mensaje de marketing de la marca llegue a los oídos correctos. Transformar la empresa, de mera desconocida, en posible solución a las necesidades y deseos de un cliente (párr.18).

- ¿Cuándo y dónde se puede transmitir, de forma efectiva, los mensajes de marketing acerca de tu negocio a tu público objetivo?;

- ¿cuáles son los mejores canales (TV, radio, internet, impresos) y acciones de relaciones públicas para presentar las soluciones a los posibles clientes?;
- ¿el mercado es estacional (huevos de pascua, árboles de navidad)?, ¿cuál, entonces, debe ser el calendario para aprovechar las oportunidades y aumentar las ventas y promociones?  
y
- ¿cómo hace la promoción de los productos y servicios tu competencia?, ¿cuál es la influencia de ellos sobre las acciones?

### **Análisis FODA**

Raeburn (2021), comenta que el análisis FODA (DAFO por sus siglas en español) permite identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de un proyecto específico o del plan de negocios general. Con esta herramienta, el equipo puede planificar estratégicamente y mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado (párr.1).

Según Raeburn (2021) también el análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico. Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones, el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales (párr.2).

A continuación, se presenta la definición de cada sigla según Raeburn (2021):

#### ***Fortalezas:***

Las fortalezas de FODA o DAFO hacen referencia a las iniciativas internas que funcionan bien. Se podrían comparar con otras iniciativas o con un costado competitivo externo. Al analizar estas áreas se puede entender qué es lo que ya funciona. Entonces, se aplican esas técnicas que funcionan bien en otras áreas que pueden necesitar un refuerzo extra como la mejora de la eficiencia del equipo.

#### ***Debilidades:***

Las debilidades en FODA se refieren a las iniciativas internas que no funcionan como es debido. Es una buena idea analizarlas antes que las debilidades para generar referencias de lo que significan el éxito y el fracaso. La identificación de las debilidades internas ofrece un punto de partida desde el cual mejorar los proyectos.

### ***Oportunidades:***

Las oportunidades en FODA son el resultado de las fortalezas y las debilidades, junto con cualquier iniciativa externa que colocará a una empresa en una posición competitiva más sólida. Podría ser cualquier cosa, debilidades que se quisieran mejorar o áreas que no se hubieran identificado en las primeras dos etapas del análisis.

### ***Amenazas:***

Las amenazas en FODA se refieren a las áreas con el potencial de causar problemas. Difieren de las debilidades en que las amenazas son externas y, por lo general, están fuera de control. Pueden ser eventos como la pandemia o un cambio en el panorama competitivo (párr.13).

## **Misión y Visión**

Según Editorial Etece (2021), la misión describe el motivo o la razón de ser de una organización, empresa o institución. Se enfoca en los objetivos a cumplir en el presente. Debe estar definida de manera precisa y concreta para guiar al grupo de trabajo en el día a día. (párr.4).

Editorial Etece (2021) también describe la visión como una expectativa ideal sobre lo que se espera que la organización sea o alcance en un futuro. Debe ser realista, pero puede ser ambiciosa; su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo (párr.5).

## **Identidad corporativa**

Según Silva (2021), la forma en que la empresa se presenta ante los ojos y los oídos del cliente es conocida como identidad corporativa. Es muy importante por su papel en la creación y consolidación de la conexión entre los consumidores y la marca (párr.6).

También Silvia (2021) menciona que, al propiciar una mejor experiencia del cliente, la identidad corporativa influye también en los ingresos de la empresa. Un estudio mundial ha

concluido que el 42% de los consumidores pagarían más por una experiencia más agradable (párr.7).

### **Clientes internos y externos**

De acuerdo con Baumann (2021), el cliente interno es quien tiene una relación directa con la empresa, bien sea que consuma o no las soluciones de la compañía en la que trabaja. La identificación de los clientes internos es fundamental para el negocio, ya que las personas que constituyen la empresa dan muestra de la calidad de producto o servicio que ahí se realiza, Además, actúa como un puente entre la empresa y el consumidor final (párr.5).

En cuanto a los clientes externos según Baumann (2021), son quienes no son parte de una empresa de manera directa. Sin embargo, son personas que tienen necesidades de comprar, o incluso vender, bienes o servicios del negocio. A diferencia de los clientes internos, los clientes externos no están involucrados en la empresa, sin embargo, son quienes pueden negociar o comercializar con los clientes internos (párr.6).

### **Proceso de desarrollo de marketing**

De acuerdo con Silva (2021), el desarrollo de mercado es una estrategia de expansión que trata del crecimiento de una empresa a partir de la conquista de nuevos mercados. Es decir, es cuando una organización intenta insertar sus productos en otros nichos o mercados existentes, diferentes de los que actúa en general (párr.6).

### **Marketing directo e indirecto**

Según Ridge (2023) el marketing directo se refiere a cualquier estrategia o táctica que permite a las empresas comunicarse directamente con su público objetivo. En este enfoque, la empresa establece una conexión directa con los clientes potenciales a través de canales específicos, como correo electrónico, llamadas telefónicas, mensajes de texto, correo postal o incluso visitas personales (párr.10).

Ridge (2023) también menciona que el marketing indirecto, por otro lado, se basa en estrategias que no implican una comunicación directa con los clientes potenciales. En lugar de eso, se busca influir en los consumidores a través de canales y actividades que generen interés y demanda de manera indirecta (párr.12).

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

En el siguiente capítulo se explica el marco metodológico, la justificación del método, las fuentes de información e informantes, las técnicas e instrumentos y el procedimiento de recolección y análisis de los resultados.

#### **Enfoque**

La presente investigación se enfoca en la estrategia de valor agregado para incrementar las ventas del servicio de transporte terrestre internacional en la empresa Transportes R&P en el periodo 2024-2025.

Se define investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (Hernández et al, 2014, p. 4). Desde el siglo pasado, tales corrientes se han polarizado en dos aproximaciones principales para indagar: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación (Hernández et al, 2014, p.4).

Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual y utilizan, en términos generales, cinco fases similares y relacionadas entre sí (Hernández et al, 2014, p.4). Algunas características son:

- Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
- Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

### **Enfoque Cualitativo**

Según menciona Hernández (2014), el enfoque cualitativo (que representa un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se pueden eludir pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, existe la posibilidad de redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica (p. 4).

### **Enfoque Cuantitativo**

Por otro lado, el enfoque cuantitativo según Hernández (2014), implica recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, así como datos sobre experiencias vividas, emociones o comportamientos, con los significados que las personas les atribuyen. Por esta razón, los resultados se expresan en palabras (p.11).

### **Enfoque Mixto**

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, para la presente investigación se utilizará un enfoque mixto, pues se planea realizar una recolección de datos que se obtendrán por medio de entrevistas realizadas a clientes del servicio de logística terrestre internacional y personal de la empresa Transportes R&P; estas herramientas serán aplicadas de forma abierta y cerrada. También se busca brindar validez y confiabilidad a los datos recolectados, respaldándolos con mediciones hechos mediante procedimientos representados de forma numérica y analizados por medio estadísticos. Además, de acuerdo con la propuesta preparada como resultado de esta investigación, se realizarán estimaciones de incremento en las ventas para la compañía Transportes R&P.

### **Método**

El diseño de la investigación brindará a este estudio una guía para recolectar información confiable, integra, útil y válida, la cual sirva para dar respuesta al problema planteado en la investigación, el cual radica en la siguiente pregunta: ¿Cuál es la estrategia de valor agregado para incrementar las ventas del servicio de Transporte Terrestre Internacional en la empresa Transportes R&P en el periodo 2024-2025?

Hernández et al (2014) definen el diseño de la investigación como: “el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p. 128).

Igualmente, Hernández et al (2014) indican que en la literatura sobre la investigación cuantitativa es posible encontrar diferentes clasificaciones de los diseños. En este caso, se adopta la siguiente clasificación: investigación experimental e investigación no experimental. A su vez, la primera puede dividirse de acuerdo con las clásicas categorías de Campbell y Stanley (1966) en: preexperimentos, experimentos “puros” y cuasiexperimentos. La investigación no experimental se subdivide en diseños transversales y diseños longitudinales (p. 121).

El diseño no experimental es aquel en el cual no se manipulan los datos iniciales, es decir, no se manipula deliberadamente ninguna variable. De acuerdo con Hernández et al (2014), la investigación no experimental consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (p.152).

Con lo descrito anteriormente, se define que para la presente investigación se trabajará con un diseño no experimental, pues se evaluarán la propuesta de valor agregado para la compañía Transportes R&P en el periodo 2024-2025 sobre los servicios secundarios que ofrece la empresa, así como también la información obtenida por medio de las entrevistas aplicadas. Se evaluarán hechos ya ocurridos en la compañía y no se pretende manipular ninguna información obtenida en el proceso.

En esta investigación se utiliza el paradigma positivista o empírico, por lo tanto, su enfoque es mixto, de diseño no experimental y transversal, pues recolecta datos en un solo momento en el tiempo.

### **Fuentes de información**

Una vez definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Como definición, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al., 1980, citado por Hernández et al 2014, p. 174).

Según lo mencionado anteriormente, se define como población para la presente investigación los clientes top 5 de la empresa, así como colaboradores de la compañía especializados a la atención al cliente del servicio de transporte terrestre internacional. La empresa brinda varios tipos de servicios, entre ellos transporte aéreo, marítimo, terrestre local y terrestre internacional. Sin embargo, para efectos de esta investigación, la población se delimitará en el transporte terrestre internacional.

De acuerdo con Morales (2021) la fuente primaria es uno de los distintos tipos de fuente de información. Esta proporciona información nueva y original, siendo resultado de una investigación o trabajo intelectual. (párr.1)

Para el presente trabajo de investigación las fuentes de información primarias serán las entrevistas. Esta será la fuente principal de donde se obtendrá la información, a través de esta herramienta se obtendrá la retroalimentación de los principales clientes, así también como de los colaboradores con respecto a los valores agregados y servicios secundarios relacionados con el transporte terrestre internacional.

Por otro lado, la fuente de información secundarios según Morales (2021), es uno de los distintos tipos de fuente de información. Esta proporciona información organizada, elaborada, producto de análisis de terceros, traducciones, o la reorganización de una información obtenida de una fuente primaria. (párr.1)

Para la presente información las fuentes secundarias son las referencias bibliográficas utilizadas en los antecedentes tanto nacionales como internacionales, las diferentes tesis utilizadas y libros de referencia.

### **Muestra**

Generalmente en los trabajos de investigación se utiliza la muestra; esta es aquella información que se extrae de una población total con el objetivo de analizarla y obtener evidencia para su desarrollo. Las muestras se utilizan para economizar tiempo y también recursos.

Esta investigación tiene una muestra del tipo no probabilístico o también conocido como dirigido, pues los elementos a seleccionar no dependen de la probabilidad, sino que son seleccionados de acuerdo con la necesidad y las características de la investigación.

Al respecto, Hernández et al (2014) menciona que la metodología en las muestras no probabilísticas es “un procedimiento no mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación” (p. 176).

La información se toma del estado de resultados de la empresa para determinar su situación actual en términos de ventas por servicios de transporte terrestre internacional para definir la base de inicio, así como su top 5 de clientes, el listado de colaboradores que se dedican a la atención al cliente, además de la entrevista que sea aplicada a dichos contactos.

### **Unidades de análisis**

Según Hernández et al., (2014) a las unidades de análisis se les denomina también casos o elementos, el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio (p.172).

A continuación, se muestran las unidades de análisis para presente investigación.

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición Instrumental
<p>1. Identificar las características de valor agregado con las que cuenta la compañía Transportes R&amp;P</p>	<p>Valor agregado.</p>	<p>Duración del trámite. Satisfacción del servicio brindado (NPS). Sistemas de rastreo. Servicio de escolta. Digitalización (códigos de barras en manifiestos)</p>	<p>Este concepto se refiere a la capacidad de aumentar el valor comercial de un producto. Si lo aplicas en tu negocio, te posicionarás mejor en el mercado. Pero es importante que conozcas las necesidades de las personas.</p>	<p>Duración del trámite: tiempo estimado de tránsito de una mercadería, de un punto A a un punto B. Satisfacción del servicio brindado (NPS): experiencia de compra de un producto o servicio que iguala o supera las expectativas del cliente. Sistemas de rastreo: El rastreo GPS es el sistema de vigilancia de la ubicación de un objeto. Servicio de escolta: servicio de seguridad motorizada y armada que acompaña la mercadería durante su periodo de tránsito. Digitalización (códigos de barras en manifiestos): Implementación de sistema de lectura de códigos de barras que permita escanear y dar notificación al cliente del estatus de la mercadería en las fronteras.</p>	<p>Entrevista.</p>
<p>2. Comparar los valores agregados del servicio que ofrece actualmente la empresa de transportes R&amp;P respecto de sus 3 principales competidores.</p>	<p>Valor agregado.</p>	<p>Duración del trámite. Satisfacción del servicio brindado (NPS). Sistemas de rastreo. Servicio de escolta.</p>	<p>Este concepto se refiere a la capacidad de aumentar el valor comercial de un producto. Si lo aplicas en tu negocio, te posicionarás mejor en el mercado. Pero es importante que conozcas las necesidades de las personas.</p>	<p>Duración del trámite: tiempo estimado de tránsito de una mercadería, de un punto A un punto B. Satisfacción del servicio brindado (NPS): experiencia de compra de un producto o servicio que iguala o supera las expectativas del cliente. Sistemas de rastreo: El rastreo GPS es el sistema de vigilancia de la ubicación de un objeto. Servicio de escolta: servicio de seguridad motorizada y armada que acompaña la mercadería durante su periodo de tránsito.</p>	<p>Entrevista.</p>

		Digitalización (códigos de barras en manifiestos)		Digitalización (códigos de barras en manifiestos): Implementación de sistema de lectura de códigos de barras que permita escanear y dar notificación al cliente del estatus de la mercadería en las fronteras	
3. Establecer una propuesta de valor agregado para incrementar la participación en el mercado en la compañía la T R&P.	Propuesta de Valor agregado.	Viabilidad. Aplicabilidad. Solvencia Económica. Recursos necesarios.	La propuesta de valor es el núcleo de tu ventaja competitiva, pues dice claramente por que alguien querría comprar o tener tratos con tu empresa en lugar de con alguno de tus competidores. También es uno de los factores de conversión más importantes. En síntesis, una gran propuesta de valor podría establecer la diferencia entre perder una venta y cerrarla.	Viabilidad: es la probabilidad de que se pueda llevar a cabo con éxito. Aplicabilidad: todo aquello que se puede o debe aplicar de forma inmediata en la compañía. Solvencia Económica: es clave para el éxito financiero, ya que abre la puerta a nuevas inversiones y oportunidades para mejorar la situación financiera de la empresa. Recursos necesarios: que la empresa cuente con los recursos necesarios para poder implementar la propuesta, dígame personal, económicos y sistemáticos.	Implementación de la propuesta.

## **Población**

La población está delimitada a aquellas empresas o personas que utilizan el servicio de transporte terrestre internacional en la empresa Transportes R&P.

## **Instrumentos**

Según lo indicado anteriormente, en la presente investigación se utilizaron entrevistas y análisis de datos.

De acuerdo con la Universidad Europea (2023) es una técnica donde se establece un dialogo entre el entrevistador y el entrevistado que trata una cuestión determinada permitiendo conocer el punto de vista del último. (parr.1)

Por otro lado, según Westreicher G (2020) el análisis de datos es el estudio exhaustivo de un conjunto de información cuyo objetivo es obtener conclusiones que permitan a una empresa o entidad tomar una decisión.

A continuación, se detallan los instrumentos utilizados:

## **Entrevista**

En primer lugar, las entrevistas, definidas por Hernández et al (2014) como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403).

Por lo tanto, para esta investigación se realizarán entrevistas semiestructuradas para conocer cuáles son aquellos factores más representativos para los clientes a la hora de seleccionar un proveedor que brindará servicios de transporte terrestre internacional. Durante las entrevistas se busca identificar cuáles valores agregados buscan los clientes, cuáles de esos los ofrece actualmente la compañía y cuáles son aquellas áreas de oportunidad y valores que la empresa debe implementar para ser más competitiva y logre a su vez satisfacer las necesidades de sus clientes, iniciando por sus top 5 a nivel de volumen/ ingresos.

## **Procedimiento de recolección**

La recolección de datos es descrita por Hernández et al (2014) como el paso número siete en la que se elabora un plan detallado sobre los procesos que permiten obtener la información necesaria, según sea el fin de la investigación; en este proceso, el instrumento de medición es la herramienta fundamental para recolectar datos que logren presentar de forma fiel las variables planteadas y siguiendo los requisitos de objetividad, confiabilidad y validez (p.198).

Por esto a través de diferentes métodos, como visitas a la entidad, entrevistas al gerente del departamento de transporte terrestre, encargados de servicio al cliente y top 5 clientes, se lograría obtener información relevante para la presente investigación, donde se comente cuáles son los diferentes factores más relevantes a la hora de recibir un servicio logístico de transporte terrestre; otro de los métodos es la revisión de documentos, con el fin de recolectar datos para se realizar el análisis respectivo.

Es necesario mantener una perspectiva analítica y objetiva para identificar y observar los fenómenos internos y externos, esto requiere diferentes habilidades, entre ellas las de comunicación, para desarrollar las entrevistas de forma adecuada.

El análisis de los datos que detalla la secuencia de procedimientos se basa en los estándares definidos en el marco conceptual de este estudio y se procesan las afirmaciones obtenidas; posteriormente, se analizan mediante técnicas estadísticas (Hernández et al. p.272).

## **Análisis**

De acuerdo con Hernández et al. (2014): “En la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador. Por ello, el análisis de los datos se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa computacional” (p. 278).

El método utilizado para el análisis de los datos será descriptivo sobre el resumen de los resultados que se obtengan de las entrevistas y de la revisión de documental; en este sentido, se valora cada una de las respuestas obtenidas para poder realizar la evaluación de la estructura de costos de la empresa de Transportes R&P.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este presente capítulo se procede a realizar el análisis de los resultados, de acuerdo con las técnicas e instrumentos aplicados, con el objetivo de evidenciar y sustentar la propuesta de estructura de costos actual de la compañía.

Para el análisis de resultados a la información recopilada tanto por medio de las entrevistas como de la información financiera obtenida, la información se recopilara, registrará, será organizada y por ultimo analizada para obtener las conclusiones.

Uno de los instrumentos utilizados fue una entrevista, en esta se incluyeron diez preguntas abiertas y relacionadas con el servicio al cliente y los valores agregados que buscan los clientes en el servicio de transporte terrestre internacional, incluyendo temas de digitalización, precio y seguridad, entre otros; lo cual permite una mayor inserción en la situación actual e identificar cuáles son las principales áreas de oportunidad y de esta forma generar una propuesta de valor integral y formal que la compañía pueda ofrecer a sus clientes.

Se ejecutaron 2 entrevistas, una enfocada desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa para que compartan información acerca de la retroalimentación que constantemente reciben de sus clientes y otra desde la perspectiva de los clientes. En la compañía Transportes R&P se entrevistó a cinco miembros del Departamento de Transporte terrestre internacional, los cuales están involucrados en el proceso diario del servicio y tienen contacto directo con los clientes. De esta forma, se brinda información sobre el proceso de cálculo y registro de costos. Los puestos entrevistados fueron los siguientes: Gerencia de Transporte Terrestre Internacional, Supervisión de Transporte Terrestre Internacional, Gerencia de Mercadeo y Ventas, Encargado de Exportaciones, Encargado de Importaciones, Encargado de calidad y Servicio.

Es importante destacar que el personal mencionado anteriormente se encuentra altamente calificado, cuenta con propiedad y experiencia para hablar y ofrecer su punto de vista como testigo fehaciente del proceso en cuestión. Por otro lado, se entrevistaron colaboradores que forman parte de los principales clientes de la compañía. Las respuestas a las preguntas de cada entrevista se citan en el presente documento tal cual se recibieron por parte de los entrevistados, para respetar y mantener la redacción de cada persona.

Además de las entrevistas, se lleva a cabo un análisis de datos de la información proporcionada por la compañía en relación con la situación actual de las ventas, cantidad de trámites y principales clientes; de esta forma se comparan las respuestas de las entrevistas con los datos.

## Entrevistas

A continuación, se analiza cada pregunta de tesis.

### Entrevista 1, colaboradores de servicios de transporte terrestre.

1. Según sus encuestas de NPS mencione al menos 2 razones por las cuales tus clientes escogen tus servicios de transporte terrestre internacional.

El analista financiero de la compañía Transportes R&P indica lo siguiente:

- Por el seguimiento que se le brinda detallado de principio a fin de la carga, la comunicación que se mantiene constante con el cliente y la capacidad de resolver inconvenientes
- Por los plus que se le brindan tanto como atención personalizada como seguros, seguimiento de GPS, colocación de custodios al momento de alguna situación

La encargada de facturación y servicio al cliente indica que lo siguiente:

- Por la atención brindada desde el momento en que inicia la carga hasta finalizar la descarga y el seguimiento posterior para conocer el *feedback* del cliente.
- Asimismo, otra de las razones son los servicios adicionales que la competencia no ofrece, como GPS, seguridad 24/7, custodios, entre otros.

El Coordinador de importaciones y exportaciones terrestres indica:

- Seguridad y confianza en nuestros servicios, asegurando a nuestros clientes que las mercancías llegarán en las mejores condiciones.
- Garantía en la rapidez de las entregas, desarrollando constantemente estrategias que puedan acortar los tiempos y así poder cumplir con las expectativas de los clientes.

El encargado de operaciones marítimas y terrestres indicó:

- Servicio y visibilidad de la operación.

### **Análisis:**

Los entrevistados coinciden en que el servicio al cliente es una de las principales razones por las que este vuelve a solicitar servicios, un seguimiento constante desde el inicio hasta el fin del servicio es lo que los clientes generalmente requieren.

En este sentido, una de las principales quejas de los clientes que se reciben durante la encuesta de servicio es la falta de respuesta en tiempo sobre las inquietudes o problemas que afrontan durante el tránsito de su carga y es con base en esta retroalimentación que se logra identificar el área de oportunidad y se deben generar acciones concretas para mejorar el servicio.

Otro de los puntos mencionados por los colaboradores de la compañía es el rastreo por medio del GPS, esto es un servicio básico en el transporte terrestre internacional, sin embargo, muchas veces los sistemas de GPS se encuentran obsoletos o en mal estado, por lo cual presentan errores de conexión y se pierde el rastreo en tiempo real de las mercaderías, esto representa un riesgo importante para los clientes. Esto es responsabilidad del proveedor del transporte terrestre por lo cual también representa un riesgo de posibles cargos adicionales por reclamos y disputas de los clientes que tendrían que asumir en sus resultados.

Ya mencionado, el GPS forma parte también de la seguridad de la carga; también los colaboradores mencionaron los custodios, esto es muy común en el transporte terrestre internacional centroamericano, pues como bien se sabe, la seguridad en la región es un problema que afecta no solo al gremio de transporte terrestre sino también a muchos otros diferentes servicios y a las personas también. Por eso, generalmente dependiendo la ruta que tome el contenedor, existen zonas en Guatemala y El Salvador por ejemplo que son de alto riesgo para mercancías de alto valor; por lo cual en estos casos es necesario que los contenedores se transporten con custodias para una mayor seguridad. Claramente este servicio requiere de un costo mayor para los clientes por ello, algunas veces, deciden no pagarlo y prefieren correr el riesgo; sin embargo, dependiendo el destino y la ruta, es altamente recomendable.

El punto anterior comentado lleva a la conclusión de que la compañía de transporte debe buscar la forma de ofrecerle al cliente la seguridad de que su mercancía llegará en las mejores condiciones y en los tiempos establecidos.

2. ¿Del 1 al 10 que tan importante es para sus clientes el precio a la hora de escoger su servicio?

El analista financiero indica que ronda por un 6 – 7 ya que, si es importante para sus propios costos, pero no lo esencial ya que también influye mucho los temas como seguridad y atención personalizada que se les brinda, los pluses que se les pueda brindar son esenciales.

La encargada de facturación y servicio al cliente indica que un alrededor de un 8, debido a que como todo servicio brindado, es esencial; sin embargo, hay factores de mayor relevancia, como que la carga se encuentre segura y resguardada en todo momento, por ello el factor precio sería un equivalente a estos servicios que como se mencionó, se brindan.

El coordinador de importaciones y exportaciones terrestres indicó que según lo que ha podido recopilar de los clientes, lo calificaría con un 8.

El encargado de operaciones marítimas y terrestres indicó que lo calificaría con un 8.

### **Análisis:**

Los colaboradores de la empresa Transportes R&P indican en promedio que la importancia del precio a la hora de seleccionar el servicio es un 8, del 1 al 10. Sin embargo, comentaron que adicional al precio, los demás valores agregados o servicios secundarios que brindan como proveedores también tienen mucha importancia los temas como seguridad y una atención personalizada.

Por lo tanto como conclusión en esta pregunta se puede decir que el precio claramente es un factor fundamental, pero los clientes están dispuestos a escuchar y pagar también por aquellos servicios adicionales que para ellos representan un valor agregado y satisfacen sus necesidades. Claramente, estas no van a ser las mismas para todos, para un cliente su principal necesidad puede ser la seguridad y está dispuesto a pagar un valor adicional por ese servicio, mientras que para otro cliente su principal necesidad puede ser un rastreo constante de la carga y está dispuesto a pagar por ese servicio pero no por una escolta.

Por lo tanto, es importante poder mostrarles a los clientes de forma clara y concisa las diferentes opciones que le ofrece la compañía y mercadear esos servicios de forma correcta, también es posible que durante el proceso de negociación con los clientes, se logren identificar o crear necesidades que el cliente no tenía claro en momento.

3. ¿Qué servicios secundarios buscan sus clientes en un servicio de transporte terrestre internacional?

El analista financiero indica que buscan seguimiento 24 horas de la carga en que puedan ellos mismos ingresar y ver la ruta, una persona encargada de darle la información necesaria en tiempo (estatus en aduanas tanto de salida como ingreso, que le asesore al 100% en todo momento según las eventualidades).

La encargada de facturación y servicio al cliente indica que el cliente de terrestre internacional busca como servicio secundario además de movilizar su carga, el conocer el estatus de su carga; es decir, el seguimiento que se les brinda las 24hrs, saber que su carga llegará en óptimas condiciones a su destino.

El coordinador de importaciones y exportaciones terrestres indicó que sería bodegaje y servicio de aduanas.

El encargado de operaciones marítimas y terrestres indica que custodia, marchamos electrónicos.

### **Análisis:**

Según los colaboradores entrevistados, los clientes buscan tener visibilidad 24/7 de sus cargas, ya sea por medio de los ejecutivos de servicio o por alguna plataforma donde puedan ver la trayectoria de su mercadería. Esto forma parte de lo que hoy en día se conoce como digitalización y en este gremio, es poco utilizado.

Actualmente, las notificaciones de la mercadería y los estatus de la carga se hacen en forma manual por medio de llamada telefónica o por correo electrónico. Se envían correos electrónicos donde se le indica al cliente dónde se encuentra su carga y el estatus de a nivel de documentación también.

Sin embargo, existen ya herramientas que se pueden implementar para automatizar estos procesos, lo cual es claramente un valor agregado y una importante diferenciación del mercado. Más adelante se amplía un poco más sobre la digitalización para este mercado.

4. Mencione cuales son los valores agregados que buscan sus clientes en un servicio de transporte terrestre internacional.

El analista financiero indicó que los valores agregados que más buscan los clientes son los seguros, seguimiento GPS, asesor en cualquier momento que les apoye, custodios, predios propios o al menos que cumpla con los estándares y las necesidades.

La encargada de facturación y servicio al cliente indica como se ha mencionado, el valor agregado en terrestre internacional es primordial, el cliente busca seguridad en todos los aspectos, conocer los movimientos de su carga en todo momento, poder tener informes, y respaldos, custodios, que se trabaje a través de predios seguros y con transportistas de calidad que no permitan que le suceda algo a la carga

El coordinador de importaciones y exportaciones terrestres indicó que los clientes solicitan *tracking* diario de carga, para tener visibilidad del proceso. También solicitan informes por GPS de la ruta, de esta manera se puede monitorear cualquier incidente que ocurra en el transcurso de la ruta. Adicionalmente, solicitan seguro de carga ante todo tipo de riesgo que pueda suceder con la carga dando tranquilidad a los clientes.

El encargado de operaciones marítimas y terrestres indicó que los valores agregados son cabezales y chasis con GPS, unidades con póliza de seguro.

### **Análisis:**

De acuerdo con los entrevistados, lo que los clientes consideran como valor agregado es principalmente el tema de seguridad y comunicación, adicionalmente hicieron énfasis como parte de la seguridad los predios, los clientes buscan que la carga cuando llegue al destino pueda establecerse en un predio seguro el cual preferiblemente sea propio del proveedor que está brindando el servicio.

Los predios representan un costo fijo para la compañía de transporte es por eso que muchas de las empresas y competidores generalmente no cuentan con uno propio y deben buscar aliados o subcontratos para cada uno. En el caso de Transportes R&P, este es uno de los valores agregados con los que cuenta y debe mercadear de una manera más efectiva y de esta forma generar un mayor impacto a la hora de la venta. La compañía cuenta con un predio único para ellos donde cuentan con seguridad 24/7 y esto es claramente una inversión que debe tener un retorno, por lo tanto, es importante incluir y ofrecer este servicio a más clientes.

Los demás valores agregados mencionados están relacionados con el seguro de valor de la carga, para lo que la compañía también cuenta con un seguro que pueden extender y ofrecer a sus clientes, esto protege la carga de diferentes situaciones de daño o riesgo, incluso si el cliente cuenta con una póliza aparte es importante identificar los alcances de cada póliza de riesgo ya que muchas veces las coberturas son distintas y también a grados distintos lo que puede ser de valor para el cliente.

5. ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan a la hora de brindar un servicio de transporte terrestre internacional?

El analista financiero comentó que los principales retos son las salidas de consolidados ya que depende de varios clientes y sus días de salida de las cargas, el conseguir proveedores de transporte que cumplan con los estándares de seguridad, situaciones políticas y competencia en precios.

La encargada de facturación y servicio al cliente indica que existen varios retos para brindar un servicio de terrestre internacional. El primero de ellos es contar con disponibilidades, esto ya sea para cargas completas o consolidados, que se cuente con el equipo para brindar el servicio, asimismo, en temas de consolidados también es un gran reto, debido que al ser varios clientes en un solo equipo puede generar atrasos unos más que otros y generar que incluso alguno se pierda.

El coordinador de importaciones y exportaciones terrestres indicó que es anticiparse a las necesidades de los clientes, las nuevas tecnologías y automatización.

El encargado de operaciones marítimas y terrestres indicó que la coordinación con los predios de salida de los contenedores, y falta de información de la operación.

### **Análisis:**

Los principales retos de hoy en día, según los entrevistados, es contar con las unidades necesarias y que se encuentren disponibles, además, en el transporte terrestre internacional uno de los principales problemas que existe en el mercado es que las unidades (camiones) son bastante escasos para la cantidad de servicios internacionales, los cuales están constantemente en procesos de exportación/importación a nivel de Centroamérica y México, este medio de transporte de uno de los más económicos y a su vez más eficiente para movilizar la mercaderías en la región.

Claramente existen otros medios como por ejemplo aéreo y marítimo, pero con muy costosos y complejos para una distancia que fácilmente se recorre vía terrestre. Por lo tanto, existe una alta demanda y una baja oferta en los camiones.

Otra de las razones por las cuales las opciones de unidades son menores, es la seguridad, muchos de los transportistas son independientes o de empresas pequeñas y no cuentan con altos estándares de cumplimiento y seguridad, por lo cual existe un alto riesgo de que la unidad y por ende la mercadería, sea contaminada, esto quiere decir que el contenedor lo utilicen para transportar drogas. Esta es una situación muy común hoy en día a nivel de Centroamérica y México, por lo tanto a la hora de escoger un transportista, las opciones son aún menores debido a esta situación.

6. Mencione cuáles son los riesgos más comunes que enfrentan al trasladar las mercaderías alrededor de Centroamérica.

El analista financiero indica que es el alto nivel de inseguridad en carreteras, hablando de robos o secuestros que se presentan como de la calidad de las carreteras, las restricciones aduanales en cada país que varían muy seguido y pueden llegar a negar el paso del transporte, huelgas, cierre de carreteras o aduanas.

La encargada de facturación y servicio al cliente indica que, a nivel de carreteras, el riesgo más común son los robos de las cargas; sin embargo, no está exento el tema de las condiciones de las carreteras, los cierres por huelgas, desperfectos mecánicos, entre otros.

El coordinador de importaciones y exportaciones terrestres indicó que son los costos por inseguridad, atrasos y dificultades fronterizas, y también el mal estado en las carreteras.

El encargado de Operaciones marítimas y terrestres indicó que el transporte de droga, robos de contenedores.

**Análisis:**

De acuerdo con los entrevistados, los principales riesgos que se enfrenta al transportar la mercadería están principalmente relacionados con la inseguridad en la región, los robos en las carreteras son muy constantes en Centroamérica; en estos casos, como se mencionaba anteriormente, para mitigar estos riesgos, la tecnología del GPS es mucho más importante adicional al servicio de escolta, el tema de la comunicación es también fundamental para brindar seguridad a los clientes del estado de su carga.

A pesar de que esta es una situación real a nivel de la región, el hecho de que se deba pagar un servicio de escolta representa un costo adicional para el cliente, por lo tanto algunas veces es un tema de revisión o negociación con los clientes para lograr ofrecer las mejores tarifas incluyendo el servicio de escolta. Sin embargo, ello dependerá del destino al cual vaya dirigida la carga, pues hay rutas con mayor riesgo que otras; por lo tanto, el servicio de escolta también dependerá de esa variable así como del valor de la mercadería.

Otro de los riesgos mencionados por los entrevistados es la condición de las carreteras ya que muchas de las rutas se encuentran en muy mal estado, por lo tanto, esto también complica los tiempos de entrega y, algunas veces, por las malas condiciones, algunas de las rutas se llegan a cerrar; esto hace que el chofer deba cambiar la ruta y esto claramente representa un riesgo en la entrega. Otro de los factores externos mencionados es el cierre de fronteras, esto algo que se encuentra completamente fuera de las manos de las diferentes compañías y proveedores, no se puede controlar o predecir y se genera por temas gubernamentales y políticos que como consecuencia afectan el comercio de la región.

7. ¿Qué tan importante es la digitalización para su compañía de transporte?

El analista financiero indica de manera constante, se busca una mejor forma clara y transparente para brindarle al cliente estatus en vivo de su carga, que los documentos que se utilizan sean de creación más fácil y viajen a los destinos u orígenes de manera más rápida, buscando la comodidad tanto del cliente como del chofer y una mejor forma de trabajar más eficiente para el colaborador.

La encargada de facturación y servicio al cliente comentó que es primordial para brindar el seguimiento necesario, se trabaja a través de plataformas de digitalización donde el cliente por

dispositivos GPS, puede ver el movimiento de la carga, además de los controles y solicitudes adicionales, conocer todos los datos del transportista, y el seguimiento detallado de hora y fecha en que su carga llega a destino.

El coordinador de importaciones y exportaciones terrestres comentó que es sumamente importante, al principio se vuelve en un proceso de aprendizaje pero que a medio o largo plazo nos permitirá obtener beneficios como ahorrar gran cantidad de costos.

El encargado de operaciones marítimo y terrestre indica que es muy importante, principalmente por la reducción de costos.

### **Análisis:**

De acuerdo con los entrevistados, la digitalización hoy en día es fundamental para brindar un mejor servicio a los clientes y es parte de lo que los clientes esperan recibir. De acuerdo con la retroalimentación que han recibido los colaboradores, los clientes esperan que la compañía esté innovando, buscando soluciones más eficientes y cada vez más de la mano con la digitalización. Mientras que, por otro lado, la compañía misma busca productividad y eficiencia también para utilizar al máximo sus recursos, eliminar procesos manuales, generar ahorros y como consecuencia tener una mejor rentabilidad en su negocio.

Una de las primeras herramientas digitales que se utilizó en el transporte terrestre es el GPS que hoy en día ya no es realmente un valor agregado, sino más bien es prácticamente obligatorio para poder brindar el servicio. Ya no es un diferenciador, pero la digitalización no está solo en artículos o elementos 100% tecnológicos sino también en eficiencias a nivel de procesos y eso es lo que realmente agrega un valor diferenciador para los clientes. Muchos de los clientes solicitan reportes específicos de sus cuentas con detalles de sus cargas, volúmenes mensuales y tiempos de tránsito, entre otros detalles que generalmente se deben trabajar de forma manual y estos requerimientos representan también costos adicionales para los clientes; mientras que por medio de la automatización de procesos y del uso de sistemas con altas capacidades, se puede automatizar este tiempo de solicitudes especiales. Además, se busca utilizar al máximo los recursos de empresa, generando ahorros que se trasladan a los clientes en una tarifa menor. De esta forma, la compañía sigue siendo competitiva a nivel mercado con sus precios pero también genera un valor agregado para los clientes.

Otra de las solicitudes comunes que se reciben de parte de los clientes es que hoy en día quieren tener información en tiempo real, no solo de la ubicación de su carga, sino también del estatus de documental de su trámite. Este proceso se realiza de forma manual por parte de los ejecutivos de servicio; sin embargo, existen sistemas especializados que tienen la capacidad de brindar este nivel de detalle y atención deseada, aunque los sistemas conllevan una inversión por realizar por la compañía. En el caso de Transportes R&P, recientemente se cuenta con la tecnología por lo cual el reto hoy en lograr realizar una correcta implementación del proceso y un mercadeo adecuado para los clientes.

8. ¿Con qué constancia solicitan sus clientes recibir estatus/ notificaciones de la mercadería en tránsito?

El analista financiero indica que es diaria a nivel de Centroamérica son cuestión de días en que la carga llega a destino, por ello, el cliente pide estatus diario de su carga y de las situaciones que se puedan presentar en aduanas y carretera.

La encargada de facturación y servicio al cliente indicó que la constancia del nivel de estatus que solicitan los clientes es diaria, y continuo, el cliente desea conocer en todo momento el estatus de su carga y las condiciones por lo que el seguimiento debe ser constante las 24 hrs del día, durante todo el trayecto de la carga.

El coordinador de importaciones y exportaciones terrestres indica que diario, mínimo 3 veces por día.

El encargado de operaciones marítimas y terrestres frecuentemente 3 veces al día.

### **Análisis:**

Según los entrevistados, la frecuencia con la que los clientes esperan recibir notificaciones de su carga es de forma diaria y continua, pues buscan conocer la ubicación y estado su carga en todo momento, por lo cual el seguimiento debe ser constante las 24 horas del día hasta finalizar el trayecto y el servicio como tal y mínimo 3 veces al día, el cliente debe recibir una notificación oficial por parte del ejecutivo de la cuenta con el estatus de su carga.

9. ¿De acuerdo con las solicitudes de sus clientes que tan seguido solicitan seguro para la mercadería es un valor agregado para su compañía?

El analista financiero indica que este es un valor agregado brindado algunas veces que cotizan o contactan; muchos clientes con esta modalidad de transporte tienen su propia aseguradora por lo cual no requieren el servicio que les puede ofrecer la compañía y, de todos los clientes que contactan, alrededor de un 40% – 60% lo acepta.

La encargada de facturación y servicio al cliente comentó que se les ofrece un valor agregado en todo momento y los clientes, a la hora de cotizar, indican si es requerido de su parte, ya que es un plus y en muchas ocasiones optan por externos o incluso a nivel interno ya lo poseen, por lo tanto, el nivel de solicitud es elevado, pero no se brinda a un 100%.

El coordinador de importaciones y exportaciones terrestres indica que el seguro es parte de los valores agregados y los clientes casi siempre aseguran sus cargas debido a las problemáticas de los distintos países por las que transitan.

El encargado de operaciones marítimas y terrestres indica que todas las unidades deben estar aseguradas, cuando esta supera el monto de nuestra póliza se coordina la extra-cobertura con un valor adicional.

### **Análisis:**

De acuerdo con los entrevistados, este es un servicio que actualmente se les ofrece a los clientes de Transportes R&P, algunos de estos ya cuentan con su propia aseguradora, sin embargo, se estima que del 100% de los servicios brindado, entre un 40% o 60% solicita este servicio secundario, los demás ya tienen su propia aseguradora. También algunos de los clientes que ya cuentan con seguro, igual solicitan el servicio debido a las diferencias en el alcance de la póliza, por lo cual y de igual forma, sigue siendo una opción y un beneficio. Claramente el uso del seguro de la carga también dependerá de la ruta que se realizará, así como también el destino final.

Se ha identificado que Transportes R&P cuenta con una póliza de excelente categoría que puede extender como beneficio a la carga de sus clientes, sin embargo, actualmente no lo ofrecen como un valor agregado ni se realiza una correcta explicación del servicio por parte de los

vendedores, por lo tanto, existe una potencial mejora en el mercadeo y venta del servicio de seguro al valor de la carga que se puede explotar y de esta forma maximizar sus beneficios.

10. ¿Con qué constancia solicitan sus clientes servicio/ asesoría aduanal para sus trámites?

El analista financiero comentó que el diría alrededor de un 50% - 60% lo solicitan, pues deciden hacer el proceso de nacionalización con el mismo servicio de transporte, igual por cualquier eventualidad en las aduanas de los países por donde pasan, se les da asesoramiento.

La encargada de facturación y servicio al cliente indica que es muy variado, porque la mayoría ya cuenta con su agente y asesor aduanal, generalmente cuando optan porque el servicio sea terrestre, eligen a Transportes R&P como su agente, pero podría decirse que en un 40% de las ocasiones solamente.

El coordinador de importaciones y exportaciones terrestres considera como muy normal que en cada servicio de transporte ofrecido a los clientes, surjan algunas preguntas relacionadas con trámites aduanales. Para esto se tiene personal capacitado quien puede guiarlos y recomendar qué hacer en cada situación.

**Análisis:**

El servicio aduanal está relacionado con cada trámite de exportación e importación que se genera en los diferentes territorios de Centroamérica, cada país tiene sus particularidades y sus especificaciones, las cuales deben seguirse, las normas para un ingresar un producto a un país como Nicaragua no son las mismas que para ingresar el mismo producto a Guatemala, por ejemplo, es por eso por lo que un correcto asesoramiento aduanal es de suma importancia.

De acuerdo con los entrevistados, la compañía cuenta con un departamento especializado en servicios aduanales y también con un departamento llamado unidad técnica donde se puede brindar asesoría profesional y garantizada a los clientes; sin embargo, actualmente es un servicio que la compañía y el departamento de transporte terrestre internacional no están promocionando con sus clientes. Como lo indicaron los colaboradores durante las entrevistas, muchas veces se da por un hecho que los clientes cuentan con su agencia aduanal y no se ofrece el servicio; sin embargo, aunque los clientes cuenten con una agencia aduanal, estas agencias normalmente hacen el trabajo y es la elaboración del DUA como tal con base a las declaraciones de la mercadería que

efectúe el propio cliente, mas no una asesoría personalizada. Pero, algunas veces, el cliente por falta de experiencia en el área puede clasificar de forma incorrecta la mercadería ya sea por alguna omisión de los detalles o por falta de comunicación. Esto puede tener como consecuencia para el cliente, llegar a representar multas, aforos rojos (lo cual genera atrasos en la aduana para poder nacionalizar la carga). Todo esto se puede evitar con una correcta asesoría y esta es también la importancia de explicar los diferentes beneficios a los clientes desde un inicio.

Adicional, según lo que se puede recopilar de las entrevistas se observa que algunos de los colaboradores tienen claro el proceso y lo ofrecen de esta forma a los clientes, mientras que para otros no es tan claro. Por lo cual, como parte de la conclusión de esta pregunta, es claro que una vez establecida la propuesta, se debe capacitar a los colaboradores para que tengan claridad de los diferentes beneficios con los cuales cuenta su compañía y puedan asesorar a sus clientes de la forma adecuada para cubrir cada una de las necesidades.

#### Entrevista 2, clientes.

1. Mencione al menos 2 razones por las cuales recomendaría una empresa “X” que brinda servicios de transporte terrestre internacional.

La encargada de servicio al cliente de ILG indica que el servicio personalizado tiene presencia a nivel internacional con personal con amplia experiencia.

El asistente administrativo de MYM indicó que seguimiento a la carga y comunicación efectiva, así como precios atractivos y competitivos.

El gerente de importaciones de Intermax, indicó que por la atención brindada desde el momento en que inicia la carga hasta finalizar la descarga y el seguimiento posterior para conocer el *feedback* del cliente.

La ejecutiva de servicio al cliente de TLA indicó que una de las razones es por el seguimiento que se le brinda detallado de principio a fin de la carga, la comunicación que se mantiene constante con el cliente y la capacidad de resolver inconvenientes. Otra sería por los pluses que se le brindan como por ejemplo la atención personalizada o seguros, seguimiento de GPS, colocación de custodios al momento de alguna situación.

La encargada de tráfico internacional de Schneider Electric indicó que unas de las razones serían el nivel de servicio y proactividad de respuesta y el precio.

El encargado de despacho menciona que las razones serían la transparencia y veracidad de la información, el servicio al cliente, los costos, y la proactividad.

La coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Álvarez indica que unas de las razones sería el seguimiento a la carga y comunicación efectiva, y precios atractivos y competitivos.

El coordinador de despachos de MYM indica que las tarifas, seguimiento a la carga.

El oficial de operaciones de Humberto Álvarez Logistics indica que es el cumplimiento de la tarifa y tiempos de tránsito.

El ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Álvarez comentó en su entrevista que lo recomendaría por una buena asesoría, y buenos precios.

El gerente de operaciones SEL de Humberto Álvarez indica que, por la calidad de servicio, esto incluye visibilidad y seguimiento de las cargas y por otro lado por tarifas competitivas en el mercado.

### **Análisis:**

De acuerdo con los clientes entrevistados, existen varias razones por las cuales recomendarían a una empresa de transporte terrestre internacional, iniciando por el servicio al cliente. Además, todos los clientes coincidieron en esta variable a la hora de brindar sus respuestas; estos esperan un servicio de calidad en la atención. En una empresa que se dedica a brindar servicios realmente este es el principal punto de enfoque, pues sin importar si al final la mercadería se transportó de forma exitosa del punto A al punto B, si el servicio brindado desde la primer llamada recibida al cliente para cotizar, hasta el servicio de facturación y cobranza del trámite fue ineficiente, hubo un mal trato, o no hubo comunicación, el cliente presentará un disgusto y no recomendará a la compañía, así como tampoco buscará un segundo servicio.

Otro de los puntos mencionados es la comunicación y en esto se refieren al seguimiento de inicio a fin de su carga, los clientes tienen la expectativa de que el proveedor conozca el estatus de

su carga en todo momento y que haya una comunicación constante, ellos quieren estar informados y tener visibilidad de cualquier imprevisto también que se pueda presentar. Cuando reciben esta clase de servicio y transparencia los clientes se encuentran satisfechos con el servicio y es más probable que realicen una recomendación y estos se convierten en promotores de la marca.

También, los entrevistados mencionaron temas de servicios secundarios que esperan recibir, los cuales los llevaría a recomendar a la empresa que lo ofrezca y estos son servicios de seguros, de rastreo por medio del GPS y de seguridad como lo son los custodios. Estos son servicios realmente importantes debido a las zonas por donde las cargas deben transitar para movilizarse dentro de la región centroamericana, principalmente por el riesgo en las zonas conflictivas en los países de la zona.

De los clientes entrevistados, el 70% mencionó que las tarifas competitivas es una de las razones por las cuales también recomendarían una empresa de transporte terrestre internacional; estas deben ser competitivas de acuerdo con el mercado. Generalmente el gremio es bastante cerrado no hay muchas variaciones entre la competencia a nivel de tarifas para los servicios de flete terrestre; sin embargo, el precio puede variar cuando existen servicios secundarios que claramente tendrán un costo adicional, así como el valor agregado que representan esos servicios. Además, es importante tener presente que los costos no pueden ser muy elevados y quedar fuera del mercado. Por esta razón los temas de digitalización y eficiencia son tan importantes, pues generan optimizaciones de los costos y los ahorros obtenidos se pueden trasladar a los clientes por medio de tarifas más competitivas.

2. ¿Del 1 al 10 cómo calificaría la importancia del precio a la hora de escoger un proveedor?

La encargada de servicio al cliente de ILG indica que sería un 9.

El asistente administrativo de MYM indicó que sería un 9.

El gerente de importaciones de Intermax alrededor de un 8, porque como todo servicio brindado, es esencial, sin embargo, hay factores de mayor relevancia, como que la carga se encuentre segura y resguardada en todo momento, por lo cual el factor precio sería un equivalente a estos servicios brindados.

La ejecutiva de servicio al cliente de TLA diría que ronda por un 6 - 7 pues, sí es importante para sus propios costos, pero no lo esencial porque también influyen mucho los temas como seguridad y atención personalizada, por ello, los pluses que se les pueda brindar son esenciales.

El encargado de despacho menciona que lo calificaría en un 9.

La encargada de tráfico internacional de Schneider Electric lo calificaría con un 8.

La coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Álvarez indica que lo calificaría con un 9.

El coordinador de despachos de MYM afirma que con un 8.

El oficial de operaciones de Humberto Álvarez Logistics indica que es de suma importancia, porque de acuerdo con la tarifa, se podrá obtener una mejor ganancia y a la vez brindar buen precio al consumidor final; su calificación es un 7.

El ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Álvarez indicó: 7, porque en su opinión, no siempre el transporte caro sale bueno y no siempre el transporte barato sale malo, a veces es mejor pagar un poco más por un buen servicio asegurado que un precio muy bajo y tener muchos problemas.

El gerente de operaciones SEL de Humberto Álvarez comentó que lo calificaría en un 6.

### **Análisis:**

La importancia del precio en el servicio de transporte terrestre internacional de acuerdo con los entrevistados fue calificada en promedio en un 8 en una tabla del 1 al 10.

Se comentó que el precio claramente es importante, pero existen diferentes factores por los cuales se está en disposición de pagar un precio mayor. Dentro de esas variables, se mencionó la seguridad; la carga debe encontrarse resguardada en todo momento y también la atención personalizada. Por lo cual se identifica la existencia una apertura por parte de los clientes en pagar un poco más por un mejor servicio, diferenciado y con valores agregados que satisfagan sus necesidades. Sin embargo, es importante siempre asegurarse de que los costos extra por esos servicios secundarios no vayan a dejar a la empresa fuera del mercado.

Asimismo, es importante realizar siempre un análisis de la competencia y los precios que dicta el mercado de acuerdo con la demanda que hay del servicio, esto permitirá a la empresa tener un panorama más claro de cuál es su rango de acción; para modificar su tarifa, se debe identificar el punto intermedio en el cual se siga ofreciendo una tarifa atractiva, pero acompañada de valores agregados, dependiendo las necesidades de cada cliente.

### 3. ¿Qué servicios secundarios busca en un servicio de transporte terrestre internacional?

La encargada de servicio al cliente de ILG indica que los servicios buscados son asesoría, aduanas, distribución.

El asistente administrativo de MYM indicó que buscan servicios aduanales, entrega local, servicio de almacenaje.

El gerente de importaciones de Intermax indica que el cliente de terrestre internacional busca como servicio secundario, además de movilizar su carga, conocer el estatus de su carga, es decir, el seguimiento que se les brinda las 24hrs, saber que esta llegará en óptimas condiciones a su destino.

La ejecutiva de servicio al cliente de TLA indicó que es el seguimiento 24 horas de la carga en que puedan ellos mismos ingresar y ver la ruta, una persona encargada de darle la información necesaria en tiempo (estatus en aduanas tanto de salida como ingreso, que le asesore al 100% en todo momento según las eventualidades).

El encargado de despacho menciona que los servicios secundarios son seguros de carga, y la trazabilidad de los embarques.

La encargada de tráfico internacional de Schneider Electric comentó que uno de los servicios secundarios buscado es el seguro de la carga.

La coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Álvarez indica que sería servicios aduanales, entrega local y servicio de almacenaje.

El coordinador de despachos de MYM indica que los servicios secundarios que buscan son el almacenamiento, etiquetados, control de inventarios y distribución.

El oficial de operaciones de Humberto Álvarez Logistics comentó que el agenciamiento en caso de no contar con agencia aduanal y buena tarifa con almacén fiscal.

El ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Álvarez indicó que sería compromiso y buena palabra del proveedor, la comunicación, respeto, y el *tracking* y seguimiento constante de la unidad.

El gerente de operaciones SEL de Humberto Álvarez comentó que sería la seguridad de la carga, monitoreo constante, entregas al 100%.

### **Análisis:**

Según los clientes entrevistados lo que fue mencionado en más ocasiones es la visibilidad 24/7 de sus cargas, ya sea por medio de los ejecutivos de servicio o por alguna plataforma donde puedan ver la trayectoria de su mercadería. Esto, como se mencionó anteriormente, forma parte de lo que hoy en día se conoce como digitalización y en este gremio es poco utilizado, pero los clientes cada vez esperan que los proveedores estén innovando y busquen mejores soluciones para ofrecer diferentes alternativas a sus clientes, la eficiencia y la transparencia también lo esperan como resultado. Además, los clientes mencionaron que quieren herramientas donde ellos puedan ingresar por sí solos en cualquier momento de su día y conocer el estado de su carga, no solo su ubicación física, sino también el estatus documental de esta.

La atención personalizada fue otro de los servicios secundarios que mencionaron los entrevistados; además, durante las entrevistas la atención al cliente presentó grandes oportunidades de mejora y un área que sí se mejora representaría un compromiso a largo plazo de los clientes, se genera lealtad y esto, como consecuencia, brindaría más promotores que estarán recomendando la compañía y generando nuevos clientes potenciales en el mercado. Actualmente las notificaciones de la mercadería y los estatus de la carga se hacen forma manual por medio de llamada telefónica o por correo electrónico. Se envían emails donde se le indica al cliente dónde se encuentra su carga y el estatus de a nivel de documentación también.

También los clientes mencionaron los siguientes servicios secundarios que les gustaría recibir acompañado con su servicio de transporte terrestre internacional y, dentro de los más mencionados, está el seguro de la carga, la asesoría aduanal y el servicio de almacenaje. Todos estos servicios pueden ser actualmente brindados por la compañía de Transportes R&P como un conjunto a la hora de brindar un transporte terrestre internacional, por lo cual se identifica un gran

potencial de mercadeo para incluir los servicios mencionados, como parte de una propuesta de servicio integral que cubre cada área de necesidad de los clientes; en este sentido, cada cliente es diferente y tendrá requerimientos diferentes, sin embargo, la compañía puede ser tan versátil que se adaptaría a lo que este solicite, para generar diferentes opciones y soluciones para su servicio.

4. Mencione cuáles son los valores agregados que busca su compañía de un servicio de transporte terrestre internacional.

La encargada de servicio al cliente de ILG indica que los valores agregados que buscan es seguridad, transparencia, compromiso.

El asistente administrativo de MYM indicó que precios atractivos con al menos dos opciones. Tiempos de respuesta rápidos y dar alternativas en tiempo de tránsito y rutas.

El gerente de importaciones de Intermax indica que el valor agregado en Terrestre internacional es primordial, el cliente busca seguridad en todos los aspectos, conocer los movimientos de su carga en todo momento, poder tener informes y respaldos, custodios, además, que se trabaje a través de predios seguros y con transportistas de calidad para evitar problemas con la carga.

La ejecutiva de servicio al cliente de TLA mencionó que son los seguros, seguimiento GPS, asesor en cualquier momento que les apoye, custodios, predios propios o al menos, cumplir con los estándares y las necesidades.

El encargado de despacho indicó que agilidad al colocar las unidades de transporte y la seriedad y compromiso.

La encargada de tráfico internacional de Schneider Electric indicó que los valores agregados buscados corresponden principalmente a un servicio al cliente de calidad.

La coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Álvarez indica que los valores agregados son precios atractivos con al menos dos opciones, tiempos de respuesta rápidas y dar alternativas en tiempos de tránsito y rutas.

El coordinador de despachos de MYM indica que los valores agregados corresponden a la confiabilidad, el apoyo y un excelente servicio.

El oficial de operaciones de Humberto Álvarez Logistics comentó que buen servicio al cliente en cuanto a seguimiento del tránsito y una empresa especializada en los temas aduanales terrestres.

El ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Álvarez indicó que compromiso y esmero para que todo se cumpla a cabalidad, comunicación y lealtad, buena convivencia en el contacto, no toxicidad ni competencia.

El gerente de operaciones SEL de Humberto Álvarez comentó que los valores agregados son: control *tower* que este monitoreando la carga y les envíe reportes periódicos sobre el estatus de estas, seguridad de la carga, que los equipos cuenten con GPS activo en toda la región, capacidad de reacción para resolver alguna situación durante el tránsito del equipo.

### **Análisis:**

De acuerdo con los entrevistados, los clientes consideran como valor agregado, principalmente, el tema de seguridad y comunicación o, como lo mencionaron, transparencia. Adicionalmente, mencionan los predios que esto llega a formar parte del valor agregado de seguridad, los clientes buscan que la carga cuando llegue al destino, pueda establecerse en un predio seguro el cual preferiblemente sea del proveedor que está brindando el servicio.

El otro valor agregado mencionado de forma repetitiva en las diferentes entrevistas son los informes o reportes que los clientes esperan recibir, con datos relevantes sobre sus cargas; generalmente, los clientes regulares solicitan información con diferente frecuencia, algunos de forma semanal otros quincenal o mensual. En estos reportes los clientes solicitan información de volúmenes (toneladas), trámites que se hayan generado, tipo de servicio si es un completo o un consolidado, fechas de servicio, origen, destino entre otra información operativa relevante para el cliente para analizar los servicios y esto representa información sumamente valiosa; por lo tanto, consideran un valor agregado que el proveedor de transporte terrestre pueda generar esta información, ya sea porque de esta forma el cliente analiza los datos en lugar de empezar por preparar la información o también porque puede corroborar y comparar la información contra sus propios registros.

Por otro lado, otro de los valores agregados mencionados corresponde a la especialización no solo en servicios de transporte terrestre, donde el proveedor pueda ofrecer diferentes alternativas que el cliente pueda explorar. Por ejemplo, diferentes rutas con sus diversas variables

en temas de costo, beneficios, y riesgos, sino también, consideran un valor agregado la especialización en la parte aduanal, donde se pueda recibir una asesoría sobre qué es lo más recomendado de acuerdo con su tipo de trámite y el tratamiento aduanal (arancel) con el cual deben registrar la carga, por mencionar un ejemplo.

Los demás valores agregados mencionados están relacionados con el seguro de valor de la carga, para lo que la compañía también cuenta con un seguro que pueden extender y ofrecer a sus clientes.

5. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta a la hora de escoger un servicio/proveedor de transporte terrestre internacional?

La encargada de servicio al cliente de ILG indica que buscan que la empresa tenga disponibilidad de unidades, amplia apertura de proveedores certificados.

El asistente administrativo de MYM indicó que cuando la información recibida no esté completa de acuerdo con el requerimiento, no se oculten o no se muestren todos los posibles cargos por aplicar.

El gerente de importaciones de Intermax indica que existen varios retos para escoger un servicio de terrestre internacional, el primero de ellos es contar con disponibilidades, esto ya sea para cargas completas o consolidados, que se cuente con el equipo para brindar el servicio; asimismo, en temas de consolidados también es un gran reto, debido que al ser varios clientes en un solo equipo puede generar atrasos unos más que otros y generar que incluso alguno se pierda.

La ejecutiva de servicio al cliente de TLA indicó que los principales retos serían las salidas de consolidados pues se depende de varios clientes y sus días de salida de las cargas, el conseguir proveedores de transporte que cumplan con los estándares de seguridad, situaciones políticas, competencia en precios, etc.

El encargado de despacho menciona que los principales retos son contar con proveedores de unidades de transporte, y los trámites aduanales.

La encargada de tráfico internacional de Schneider Electric indicó que el principal reto es la comunicación entre las diferentes oficinas.

La coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Álvarez indica que los principales retos corresponden a que la información recibida no esté completa de acuerdo con el requerimiento y que no se oculten o no se muestren todos los posibles cargos por aplicar.

El coordinador de despechos de MYM indica que los principales retos están a la hora de recibir información completa y concisa y realizar las preguntas correctas para evitar omisiones.

El oficial de operaciones de Humberto Álvarez Logistics indica que el hecho de conseguir proveedores de confianza y experiencia.

El ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Álvarez indicó los siguientes retos:

- La credibilidad si es bueno o malo, realmente todo funciona diferente con diferentes proveedores, a veces el proveedor es muy bueno, pero tuvo embarques complicados y dejó una mala impresión, sin embargo se nota el bueno y el mal proveedor.
- En estos tiempos, uno de los más grandes retos es si es confiable, pues en el ámbito de transporte abunda la estafa.
- La seguridad y riesgo, en el ámbito de narcotráfico.

El gerente de operaciones SEL de Humberto Álvarez comentó que los procesos muy lentos en las diferentes aduanas de Centroamérica, por ejemplo, para salir de Costa Rica por Peñas Blancas los choferes deben hacer fila hasta por dos días o más para poder cruzar al lado nicaragüense.

### **Análisis:**

Los principales retos, según los entrevistados hoy en día, es contar con las unidades necesarias y disponibles, además, en el transporte terrestre internacional uno de los principales problemas que existe en el mercado es que las unidades (camiones) son bastante escasos para la cantidad de servicios internacionales, los cuales están constantemente en procesos de exportación/importación a nivel de Centroamérica y México. Existe una alta demanda y una baja oferta en los camiones y principalmente mencionan que a la hora de las cargas consolidadas se requiere más tiempo en iniciar el trayecto pues dependen de diferentes clientes.

Las cargas consolidadas son también de los retos de los clientes, porque el proveedor en este caso, lo que hace es consolidar en un contenedor paquetes o mercaderías de diferentes clientes;

por lo tanto, el cliente A depende de que el proveedor logre coordinar con el cliente B, C y D que sus cargas estén listas, también la consolidación puede representar atrasos para todos los clientes, a diferencia de que se coordine el envío en un completo, lo cual es un contenedor exclusivo para un único cliente. De acuerdo con la retroalimentación recibida de los clientes, esto para ellos representa un reto, pues deben estimar de forma correcta y lo más cercana a realidad posible porque deben también entregar la mercadería a sus clientes finales.

Los clientes también mencionaron en las entrevistas que uno de los retos del servicio de transporte terrestre es que muchas veces no reciben el precio completo y no se muestran en las cotizaciones todos los posibles cargos, por lo cual al finalizar el servicio y ejecutar el proceso de facturación suelen tener diferencias materiales entre lo cotizado y el precio final, para ellos esto es un tema también que afecta la comunicación y la transparencia y claramente forma parte también del servicio al cliente.

Esta situación se identifica como otra área de oportunidad para la compañía pues si el servicio no varió como tal contra lo cotizado, el precio final no debe sufrir variaciones representativas; sin embargo, la transparencia hacia los clientes es clave para evitar malos entendidos, porque algunas veces las dimensiones de la mercadería cambia y por ende los costos finales también, por lo tanto es importante que desde el momento en el cual el cliente solicita condiciones diferentes a lo cotizado, se haga la aclaración de las variaciones en los precios y no al final, cuando ya se emite la factura final y que el cliente la reciba sin ninguna nota aclaratoria. Esto es parte de un servicio al cliente de calidad y adicional de otro de los puntos que los clientes mencionaron durante las entrevistas que es la confianza, ellos necesitan tener confianza en su proveedor, pues cuando son clientes recurrentes o permanentes más que un proveedor busca un aliado o un socio comercial, y ese es un valor agregado muy importante y ello hace una gran diferenciación versus los competidores.

Por último otro de los retos mencionados son las largas filas de espera en las aduanas que muchas veces los transportistas deben de realizar filas de hasta 2 días en la frontera, esto genera atrasos en las entregas y claramente un reto para el cliente para poder también cumplir a sus clientes finales, por eso la experiencia en el medio y la asesoría del proveedor es tan importante para ellos ya que el proveedor debe estimar estos imprevistos y comunicar con transparencia cualquier inconveniente que se presente durante la prestación del servicio.

6. Mencione cuáles son los riesgos más comunes que enfrenta al trasladar su mercadería alrededor de Centroamérica.

La encargada de servicio al cliente de ILG indica los riesgos más comunes es la seguridad, huelgas, manifestaciones y cierres.

El asistente administrativo de MYM indicó que los riesgos más comunes son los siniestros y el cierre de fronteras.

El gerente de importaciones de Intermax mencionó que, a nivel de carreteras, el riesgo más común son los robos de las cargas; sin embargo, no está exento el tema de las condiciones de las carreteras, los cierres por huelgas, desperfectos mecánicos, entre otros

La ejecutiva de servicio al cliente de TLA indicó que es el alto nivel de inseguridad en carreteras, hablando de robos o secuestros que se presentan como de la calidad de las carreteras, las restricciones aduanales en cada país que varían muy seguido y pueden llegar a negar el paso del transporte, huelgas, cierre de carreteras o aduanas.

El encargado de despacho menciona que los principales riesgos son los robos, los vuelcos, y los cierres de fronteras.

La encargada de tráfico internacional de Schneider Electric que los principales riesgos son los saqueos, bloqueos y trámites excesivos.

La coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Álvarez indica que los principales riesgos son los siniestros, y el cierre de fronteras.

El coordinador de despachos de MYM indica que los principales riesgos son los intentos de robos, contaminación de mercadería (narcotráfico) y cierre de fronteras por manifestaciones o factores climáticos.

El oficial de operaciones de Humberto Álvarez Logistics comentó que los riesgos más comunes son la inseguridad, los robos, y los cierres de frontera.

El ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Álvarez indicó que los principales riesgos son el robo, el narcotráfico y la irresponsabilidad de los choferes (altas velocidades ocasionando choques, estado de ebriedad, falta de comunicación).

El gerente de operaciones SEL de Humberto Álvarez indicó que la falta de seguridad a nivel general, existen muchos robos de furgones por lo que dependiendo del tipo de producto lo mejor es contratar una empresa de custodia, aunque esto encarece la tarifa al final y no todos los clientes quieren pagarlo.

### **Análisis:**

De acuerdo con los entrevistados, los principales riesgos que se enfrenta al transportar la mercadería, están principalmente relacionados con la inseguridad en la región, esto se mencionó anteriormente y es posible reforzarlo gracias a la retroalimentación de los clientes. Los robos en las carreteras son muy constantes en Centroamérica; en estos casos, para mitigar estos riesgos se cuenta hoy en día con la tecnología del GPS, adicional al servicio de escolta, el tema de la comunicación es también fundamental para brindar seguridad a los clientes del estado de su carga. Sin embargo, estos al ser factores externos no pueden ser controlados, sino, mitigados para reducir el impacto que puedan generar a los clientes. La experiencia en el mercado es muy importante pues esto permite anticipar algunos de estos riesgos y asesorar de forma correcta a los clientes.

A pesar de que esta es una situación real a nivel de la región, el hecho de que se deba pagar un servicio de escolta representa un costo adicional para el cliente, y así como fue mencionado en las entrevistas, estos indican que no siempre están dispuestos a pagar por el servicio por el incremento del costo. Por lo tanto, algunas veces es un tema de revisión o negociación con ellos para lograr ofrecer las mejores tarifas, incluyendo el servicio de escolta; sin embargo, esto dependerá del destino al que vaya dirigido la carga, pues hay rutas con mayor riesgo que otras por lo tanto ese servicio también dependerá de esa variable, así como también del valor de la mercadería.

Otro de los factores externos mencionados es el cierre de fronteras, esto se encuentra completamente fuera de las manos de las diferentes compañías y proveedores, no se puede controlar o predecir, pues se genera por temas gubernamentales y políticos que como consecuencia afectan el comercio de la región.

Por último se mencionó la contaminación de la mercadería, un riesgo bastante alto que es también significativo para los mismos proveedores, el narcotráfico es sumamente fuerte y organizado en la región y muchas veces logran contaminar las unidades, esto también llega a

afectar la reputación de la compañía del transporte terrestre internacional y por esta razón, también la poca oferta que existe en el mercado de transportistas porque las empresas de logística deben seleccionar con mucho cuidado su transporte como tal y asegurarse que de que cumplan con los estándares de seguridad. Transportes R&P cuenta con seguridad K9, las cuales se especializan en la revisión de las unidades para detectar drogas, de esta forma se logra mitigar el riesgo de contaminación y este es uno de los valores agregados que la compañía también debe presentar a sus clientes.

7. ¿Qué tan importante es la digitalización para su compañía?

La encargada de servicio al cliente de ILG indica que es vital para automatizar procesos y agilidad en trazabilidad de unidades.

El asistente administrativo de MYM indicó que la digitalización es muy importante.

El gerente de importaciones de Intermax indicó que es primordial para brindar el seguimiento necesario, se trabaja a través de plataformas de digitalización donde el cliente por dispositivos GPS, puede ver el movimiento de la carga, además de los controles y solicitudes adicionales, conocer todos los datos del transportista, y el seguimiento detallado de hora y fecha en que su carga llega a destino.

La ejecutiva de servicio al cliente de TLA mencionó que es bastante importante, se busca una mejor forma clara y transparente para brindarle al cliente estatus en vivo de su carga, que los documentos utilizados sean de creación más fácil y viajen a los destinos u orígenes de manera más rápida, buscando la comodidad tanto del cliente como del chofer y una mejor forma de trabajar más eficiente para el colaborador.

El encargado de despacho menciona que es de gran importancia principalmente por temas de trazabilidad de las cargas y seguimiento de estas, así como cotizaciones y consultas.

La encargada de tráfico internacional de Schneider Electric comentó que es de suma importancia para tener un servicio rápido y eficaz.

La coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Álvarez indica que la digitalización es muy importante.

El coordinador de despachos de MYM indica es súper importante, ya que por medio de la digitalización los procesos se acortan y se cuenta con una mejor productividad.

El oficial de operaciones de Humberto Álvarez Logistics indicó que es muy importante, pensando en el cuidado y ahorro de los recursos, así como pensando en la modernización de procesos.

El ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Álvarez indicó que en toda compañía es importante, ya que tener una data de todo te asegura a tener *background* sobre las personas, clientes, proveedores y así no cometer mismos errores.

El gerente de operaciones SEL de Humberto Álvarez indicó es muy importante pues esto ayudaría con ciertos procesos para hacerlos más expeditos, como por ejemplo la confección de documentos de transporte, cartas de porte, manifiestos, también digitalizar los reportes de seguimiento sería lo ideal y que el sistema envíe la actualización de ubicación sin que se tenga que estar digitando directamente por una persona.

### **Análisis:**

De acuerdo con los clientes entrevistados, la digitalización es vital, porque es fundamental para brindar un mejor servicio. Se espera que los clientes esperan que la compañía este innovando, buscando soluciones más eficientes y cada vez más de la mano con la digitalización. Mientras que por otro lado, la compañía misma busca productividad y eficiencia, también los clientes esperan que las eficiencias en los procesos que pueda implementar el proveedor generen para ellos un beneficio de productividad y agilidad, que en conjunto se pueda utilizar al máximo sus recursos, eliminar procesos manuales, generar ahorros y como consecuencia tener una mejor rentabilidad en su negocio.

Actualmente, muchos de los procesos son manuales; por ejemplo, los reportes, análisis de datos, revisión de estatus y es de esta forma tanto para la empresa de transporte como para el cliente, cuando lo reciben; además, al tiempo que deben esperar para recibir la información mientras su proveedor prepara los diferentes reportes y se lo hace llegar por medio del correo electrónico. Otro de los problemas de los procesos manuales, es que el margen de error es mayor y estos errores por ende generan reprocesos, los cuales representan para la compañía un gasto innecesario.

Una de las primeras herramientas digitales que se utilizó en el transporte terrestre es el GPS que hoy en día ya no es realmente un valor agregado sino más bien es prácticamente indispensable para brindar el servicio.

Otra de las razones que mencionaron los clientes del porqué es importante la digitalización es que hoy en día quieren tener información en tiempo real, no solo de la ubicación de su carga sino también del estatus de documental de su trámite. Este proceso hoy en día se realiza de forma manual por parte de los ejecutivos de servicio; sin embargo, existen sistemas especializados que tienen la capacidad de brindar este nivel de detalle y atención deseada, aunque este tipo de sistemas conlleva una inversión a realizar por la compañía.

8. ¿Con qué frecuencia espera usted recibir estatus/ notificaciones de su mercadería en tránsito?

La encargada de servicio al cliente de ILG indica que mínimo 2 veces al día. Pero que la expectativa es poder tenerlo en tiempo real.

El asistente administrativo de MYM indica que sí depende del tipo de servicio, si es terrestre o aéreo diaria, si es marítima dependiendo del tiempo de tránsito, al menos una vez a la semana.

El gerente de importaciones de Intermax indicó que la constancia del nivel de estatus que solicitan es diaria, y continua, el cliente desea conocer en todo momento el estatus de su carga y las condiciones por lo que el seguimiento debe ser constante las 24 hrs del día, durante todo el trayecto de la carga.

La ejecutiva de servicio al cliente de TLA indica que es a diario, hablando a nivel de Centroamérica son cuestión de días en que la carga llega a destino, por lo que el cliente pide estatus diario de su carga y de las situaciones que se puedan presentar en aduanas y carretera.

El encargado de despacho indica que mínimo una vez al día.

La encargada de tráfico internacional de Schneider Electric indica que como mínimo una vez al día. Dependiendo de la importancia de la mercadería.

La coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Álvarez comentó que depende del tipo de servicio, si es terrestre o aéreo diaria, si es marítima dependiendo del tiempo de tránsito, al menos una vez a la semana.

El coordinador de despachos de MYM indica que diario, pero también depende del servicio y tiempos de tránsito.

El oficial de operaciones de Humberto Álvarez Logistics indicó que mínimo 3 veces al día -mañana/medio día/ final de la tarde.

El ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Alvarez indico que mínimo 2 veces al día, una mañana y una al final de la tarde.

El gerente de operaciones SEL de Humberto Álvarez indicó que lo común es que se les envíe dos estatus al día, uno en la mañana antes de las 10am y otro en la tarde antes de las 4pm.

### **Análisis:**

Según los clientes entrevistados, la frecuencia con la cual esperan recibir notificaciones de su carga en promedio es como mínimo 2 veces al día; estos buscan conocer la ubicación y estado su carga en todo momento, por lo cual el seguimiento debe ser constante las 24 horas del día hasta finalizar el trayecto y el servicio como tal, pero también mencionan que realmente la expectativa es que puedan monitorear en tiempo real el estatus de su carga.

Esto será posible con la correcta implementación del sistema en que actualmente la compañía Transportes R&P invirtió, esta necesidad se estará cubriendo y es un gran efecto diferenciador vs los competidores.

#### 9. ¿Considera usted que el seguro para la mercadería es un valor agregado para su compañía?

La encargada de servicio al cliente de ILG indica que sí, aunque es poco habitual, normalmente cuentan con sus pólizas.

El asistente administrativo de MYM indica sí, es un valor agregado ya que no todos los clientes cuentan con su propio seguro.

El gerente de importaciones de Intermax indicó que es correcto, es un valor agregado que se les ofrece en todo momento y que ellos a la hora de cotizar indican si es requerido de su parte, porque es un plus que en muchas ocasiones optan por externos o incluso ellos a nivel interno ya lo poseen, por lo cual el nivel de solicitud es elevado, pero no se brinda a un 100%.

La ejecutiva de servicio al cliente de TLA indicó que sí lo consideran un valor agregado que se espera recibir siempre que cotizan o que contactan, muchos clientes que mantienen esta modalidad de transporte tienen su propia aseguradora, por ello no requieren el servicio de la compañía a como se deseara, de todos los clientes que contactan alrededor de un 40% – 60% lo aceptan.

El encargado de despacho indica que siempre será un valor agregado contar con mercadería asegurada de alguna manera genera un poco más de tranquilidad el tener asegurada la carga.

La encargada de tráfico internacional de Schneider Electric indica que siempre solicitan el servicio de seguro y este es un valor agregado importante para la compañía.

La coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Álvarez comentó que efectivamente considera que el seguro es un valor agregado.

El coordinador de despachos de MYM indica que sí es un valor agregado, pues es frecuente según los tipos de mercancías, sí es un valor agregado en la compañía

El oficial de operaciones de Humberto Álvarez Logistics comentó que es correcto, generalmente se ve como un “gasto”, pero en caso de algún accidente/robo, vendría a ser súper valioso.

El ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Álvarez indicó creer que no, debería ser obligatorio porque en Centroamérica se corre el riesgo de cualquier peligro.

El gerente de operaciones SEL de Humberto Álvarez indicó que el seguro de carga no es muy solicitado por los clientes, porque tiene un costo adicional que no les gusta pagar, lo común es que se les aplica las condiciones del contrato al dorso de la carta de porte en donde se indica el valor a pagar en caso de algún evento, el cual es de \$500 por furgón.

### **Análisis:**

De acuerdo con los entrevistados, los clientes indican que es un valor agregado importante para ellos y de hecho para algunos, ya forma parte de su servicio regular pues cada vez que tienen

un trámite solicitan el seguro. Para otros que ya cuentan con su propia aseguradora, sigue siendo de todas formas un valor agregado, dependiendo del destino y que tanto riesgo represente.

Otros de los comentarios que se lograron recopilar es que varios de los clientes a pesar de que lo calificaron como un valor agregado hacen comentarios como que algunas veces no lo solicitan porque representa un costo adicional o un gasto para ellos y prefieren solamente cubrirse con las condiciones de la carta de porte, pero esto dependerá del valor de la carga para el cliente, pues si esta vale mucho, más de lo cubierto por la carta de porte y si existe algún riesgo potencial en el servicio el cliente, valora el hecho de aplicar un seguro adicional.

Esto es parte de la transparencia que se le debe dar al cliente y acompañarlos en el análisis de los riesgos y la elaboración también de los costos, porque, como lo comento uno de los clientes, en el eventual caso de un accidente o robo se vuelve súper valioso y por el principal reto y riesgo que presentan los clientes a nivel de Centroamérica que es la seguridad.

Transportes R&P cuenta con una póliza de excelente categoría que puede extender como beneficio a la carga de sus clientes; sin embargo, actualmente no lo ofrecen como un valor agregado ni se realiza una correcta explicación del servicio por parte de los vendedores, por lo tanto, existe una oportunidad de mejora en el mercadeo y venta del servicio de seguro al valor de la carga que se puede explotar y de esta forma maximizar sus beneficios.

10. Preferiría usted una empresa de transporte terrestre internacional que le brinde el servicio/ asesoría aduanal para su trámite?

La encargada de servicio al cliente de ILG indica que es sí, pues es bastante habitual, principalmente en caso de los clientes pequeños.

El asistente administrativo de MYM indica que totalmente preferiría una con servicios aduanales.

El gerente de importaciones de Intermax indicó que es muy variado, porque la mayoría ya cuenta con su agente y asesor aduanal, generalmente cuando optan porque el servicio sea terrestre, eligen a Transportes R&P como su agente, pero podría decirse que en un 40% de las ocasiones solamente.

La ejecutiva de servicio al cliente de TLA diría que alrededor de un 40% - 60% lo solicitan ya que deciden hacer el proceso de nacionalización con el mismo que contratan de transporte.

El encargado de despacho indica que efectivamente escogería una empresa que brinde el servicio de asesoría aduanal.

La encargada de tráfico internacional de Schneider Electric indica que efectivamente que ya es un servicio necesario para ellos y lo solicitan con mucha frecuencia.

La coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Álvarez indica que sí escogería a una empresa que brinde el servicio o asesoría aduanal.

El coordinador de despachos de MYM indica que si recomendaría a una empresa que brinde el servicio aduanal, pues, con bastante regularidad, por lo general cada cliente ya cuenta con su agencia.

El oficial de operaciones de Humberto Álvarez Logistics comentó que si no tuviera una agencia de confianza, sí sería un plus.

El ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Álvarez indicó que si brinda todo el servicio, es mejor; sin embargo, a veces es mejor por costos y agilidad de servicio tener transporte con 1 compañía y aduanas con otra, así se obliga a las 2 siempre a dar lo mejor.

El gerente de operaciones SEL de Humberto Álvarez indicó que por lo general tienen su propia agencia de aduana por lo que ellos se encargan de hacer los DUAs de exportación, y al transportista le corresponde la emisión de la Carta de Porte y de manifiesto con base en la factura comercial del cliente, también en ocasiones se hace la DucaT y ese documento se hace fundamentado en DUA de exportación emitido por la agencia de aduana.

### **Análisis:**

El servicio aduanal está relacionado con cada trámite de exportación e importación que se genera en los diferentes territorios de Centroamérica, cada país tiene sus particularidades y sus especificaciones por seguir; por ejemplo, las normas para un ingresar un producto a un país como Nicaragua no son las mismas que para ingresar el mismo producto a Guatemala, es por eso que un correcto asesoramiento aduanal es de suma importancia.

De acuerdo con los entrevistados, los clientes indican que sí prefieren una empresa de transporte que brinde el servicio aduanal y con mucha frecuencia eligen hacer la nacionalización de la carga con el mismo proveedor con el cual realizan el flete terrestre, es mucho más ágil para ellos que la misma empresa realice la logística completa.

La compañía cuenta con un departamento especializado en servicios aduanales y también con uno, llamado unidad técnica, donde se puede brindar asesoría profesional y garantizada a los clientes; sin embargo, actualmente es un servicio que la compañía y el departamento de transporte terrestre internacional no están promocionando. Pero de acuerdo con las entrevistas, se observa que este es un servicio bastante importante para los clientes, el cual agrega mucho valor.

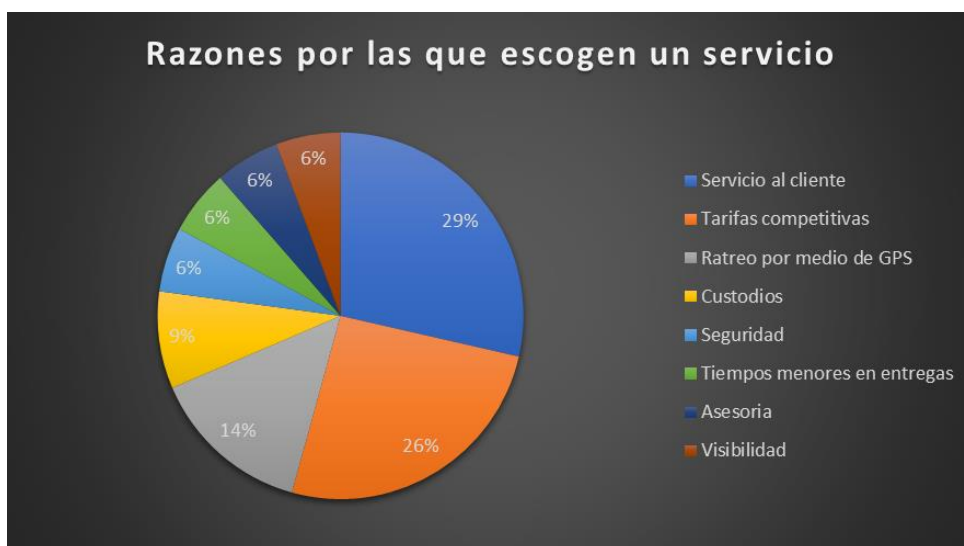
Parte de la conclusión de esta pregunta es claro que una vez establecida la propuesta, se debe capacitar a los colaboradores para que tengan claridad de los diferentes beneficios con los que cuenta su compañía, y puedan asesorar a sus clientes de la forma adecuada para cubrir cada una de las necesidades.

### **Análisis de datos**

A continuación, se presenta un resumen de cada una de las preguntas, consolidando las respuestas tanto de los colaboradores como de los clientes y presentando la información de manera visual y comparativa.

1. Mencione al menos 2 razones por las cuales recomendarías una empresa “X” que brinda servicios de transporte terrestre internacional.

4 Figura: Análisis pregunta 1 entrevista



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el gráfico anterior, las principales razones por las que los clientes escogen un servicio de transporte terrestre internacional se centran en 2 principales, la primera es el servicio al cliente con un 29%, y en segundo lugar las tarifas competitivas con un 26%, seguido en el tercer lugar por el rastreo por medio de GPS con un 14% y luego con un 9% el servicio de custodia. Las demás razones mencionadas por los entrevistados coinciden con un 6% de porcentaje y es seguridad, tiempos menores en entregas, asesoría y por último visibilidad.

Con este resultado se identifica que a pesar de que el precio generalmente es uno de los principales motivadores para los clientes, los clientes muestran que hay diferentes variables que consideran a la hora de seleccionar un proveedor para sus servicios y que el precio no es la única razón. Por lo que existe siempre oportunidad para generar un valor agregado y ofrecer servicios secundarios que refuercen la oferta a nuestros clientes.

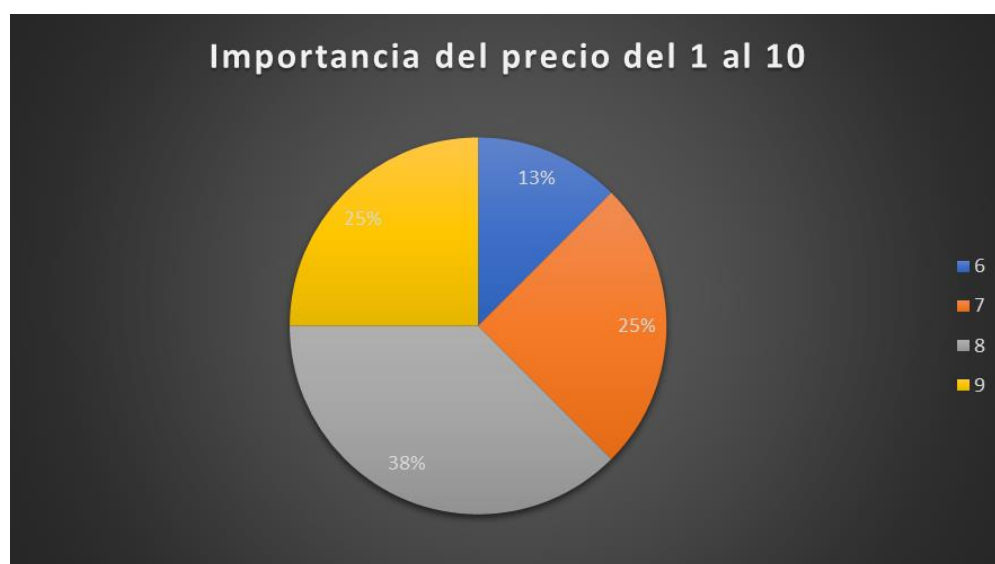
Para mas detalles del gráfico, favor referirse a la siguiente tabla.

**Tabla 1: Razones por la que se escoge un servicio**

Razones por las que escogen un servicio	Servicio al cliente	Ratreo por medio de GPS	Custodios	Seguridad	Tiempos menores en entregas	Visibilidad	Tarifas competitivas	Asesorías
Analista Financiero	1	1	1					
Encargada de facturación	1	1	1					
Coordinador de exportaciones				1	1			
Encargado de Operaciones marítimas y terrestres	1					1		
Encargada servicio al cliente ILG	1							1
asistente administrativo de MYM	1						1	
gerente de importaciones de Intermax	1						1	
ejecutiva de servicio al cliente de TLA	1	1	1	1				
encargada de tráfico internacional de Schneider Electric	1						1	
encargado de despacho	1						1	
coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Alvarez	1	1					1	
coordinador de despeschos de MYM		1					1	
oficial de operaciones de Humberto Alvarez Logistics					1		1	
ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Alvarez							1	1
gerente de operaciones SEL de Humberto Alvarez						1	1	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>2</b>
%	<b>29%</b>	<b>14%</b>	<b>9%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>26%</b>	<b>6%</b>

Fuente: Elaboración propia

2. ¿Del 1 al 10 cómo calificaría la importancia del precio a la hora de escoger un proveedor?

**5 Figura: Análisis pregunta 2 entrevista**

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se refuerza la calificación que le han brindado los clientes a el precio y su importancia para escoger un servicio o un proveedor, en este caso el 38% de los entrevistados le dieron una calificación de un 8, mientras que el 25% un 7 y otro 25% un 9, y por último un 13% de los entrevistados lo calificaron con un 6.

Según las respuestas obtenidas se puede observar que los clientes están dispuestos a escuchar opciones, valores agregados, y diferentes servicios, están dispuestos a absorber un costo un poco mas alto si en su lugar reciben un servicio más integral y de acuerdo con sus necesidades.

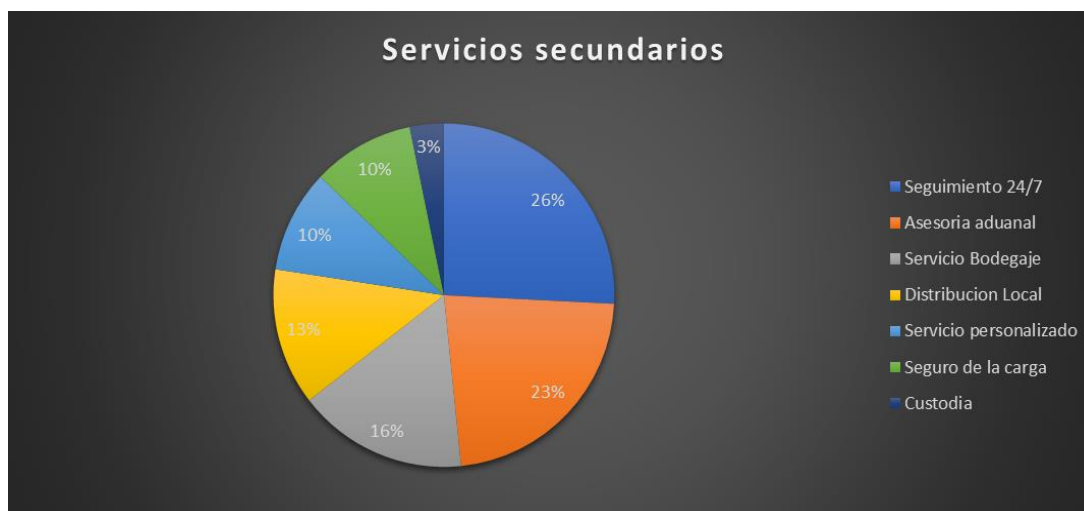
**Tabla 2: Importancia del precio del 1 al 10**

Importancia del precio	6	7	8	9	10
Analista Financiero	1				
Encargada de facturación			1		
Coordinador de exportaciones			1		
Encargado de Operaciones marítimas y terrestres			1		
Encargada servicio al cliente ILG				1	
asistente administrativo de MYM				1	
gerente de importaciones de Intermax			1		
ejecutiva de servicio al cliente de TLA		1			
encargada de tráfico internacional de Schneider Electric			1		
encargado de despacho				1	
coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Alvarez		1		1	
coordinador de despechos de MYM			1		
oficial de operaciones de Humberto Alvarez Logistics		1			
ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Alvarez		1			
gerente de operaciones SEL de Humberto Alvarez	1				
<b>Totales</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>13%</b>	<b>25%</b>	<b>38%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3. ¿Qué servicios secundarios busca en un servicio de transporte terrestre internacional?

**6 Figura: Análisis pregunta 3 entrevista**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico anterior el 26% de los entrevistados coinciden en que el servicio secundario que más les interesa es el seguimiento 24/7 de su mercadería, seguido por el servicio de asesoría aduanal con un 23%, mientras que el servicio de bodegaje obtuvo un 16%, y con un promedio de 11% los clientes mencionan

los siguientes servicios: distribución local, servicio personalizado y seguro de la carga, mientras que el servicio de custodia fue el que se mencionó menos veces por los clientes obteniendo solamente un 3%, la principal razón es que este servicio depende de la materialidad de la mercadería así también como las rutas.

A continuación, se presenta la tabla del análisis realizado.

**Tabla 3: Servicios secundarios**

Servicios secundarios	Seguimiento 24/7	Servicio personalizado	Asesoría aduanal	Servicio Bodegaje	Seguro de la carga	Custodia	Distribucion Local
Analista Financiero	1	1	1				
Encargada de facturación	1						
Coordinador de exportaciones			1	1			
Encargado de Operaciones marítimas y terrestres			1			1	
Encargada servicio al cliente ILG			1				1
asistente administrativo de MYM			1	1			1
gerente de importaciones de Intermax	1						
ejecutiva de servicio al cliente de TLA	1	1					
encargada de tráfico internacional de Schneider Electric	1				1		
encargado de despacho	1				1		
coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Alvarez			1	1			1
coordinador de desechos de MYM				1			1
oficial de operaciones de Humberto Alvarez Logistics			1	1			
ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Alvarez	1						
gerente de operaciones SEL de Humberto Alvarez	1	1			1		
<b>Totales</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>%</b>	<b>26%</b>	<b>10%</b>	<b>23%</b>	<b>16%</b>	<b>10%</b>	<b>3%</b>	<b>13%</b>

Fuente: Elaboración propia

- Mencione cuáles son los valores agregados que busca su compañía de un servicio de transporte terrestre internacional.

**7 Figura: Análisis pregunta 4 entrevista**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico anterior con un 19% los servicios agregados mencionados por los clientes con mayor importancia son el seguro de la carga, y la asesoría personalizada, seguidos por el seguimiento de GPS con un 16%, con un 11% coincidieron el valor agregado de contar con un predio propio, y el tracking diario y por último con un 8% se mencionaron los siguientes: custodios, informes/ reportes y alternativas de rutas.

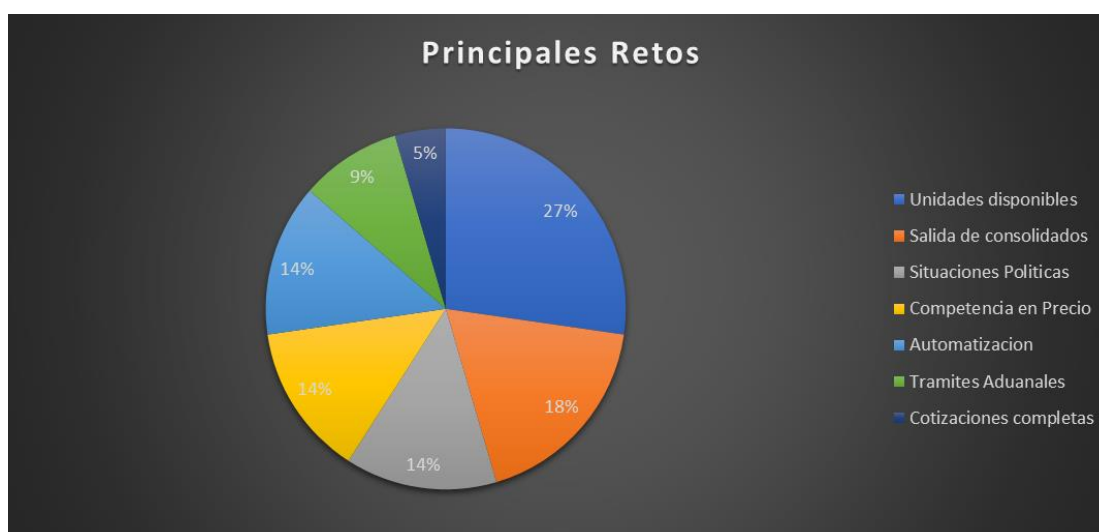
**Tabla 4: Valores agregados**

Valores agregados	Seguro de la carga	Seguimiento GPS	Asesoría personalizada	Custodios	Predio Propio	Informes/ reportes	Tracking diario	Alternativas de rutas
Analista Financiero	1	1	1	1	1			
Encargada de facturación	1	1			1	1		
Coordinador de exportaciones	1	1					1	
Encargado de Operaciones marítimas y terrestres	1	1						
Encargada servicio al cliente ILG	1							1
asistente administrativo de MYM								1
gerente de importaciones de Intermax				1	1	1	1	
ejecutiva de servicio al cliente de TLA	1	1	1	1	1			
encargada de tráfico internacional de Schneider Electric			1	1				
encargado de despacho				1				
coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Alvarez								1
coordinador de desechos de MYM				1				
oficial de operaciones de Humberto Alvarez Logistics				1				1
ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Alvarez			1					
gerente de operaciones SEL de Humberto Alvarez	1	1				1	1	
<b>Totales</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>%</b>	<b>19%</b>	<b>16%</b>	<b>19%</b>	<b>8%</b>	<b>11%</b>	<b>8%</b>	<b>11%</b>	<b>8%</b>

Fuente: Elaboración propia

5. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta a la hora de escoger un servicio/proveedor de transporte terrestre internacional?

**8 Figura: Análisis pregunta 5 entrevista**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se muestra los principales retos mencionados por los entrevistados donde con un 27% de coincidencia se mencionó la disponibilidad de unidades, seguido por la salida de los consolidados con un 18%,

con un 14% se mencionan tres casos, las situaciones políticas, la competencia de precios y la automatización, con un 9% se indico como un reto los tramites aduanales, y por último con un 5% recibir cotizaciones completas.

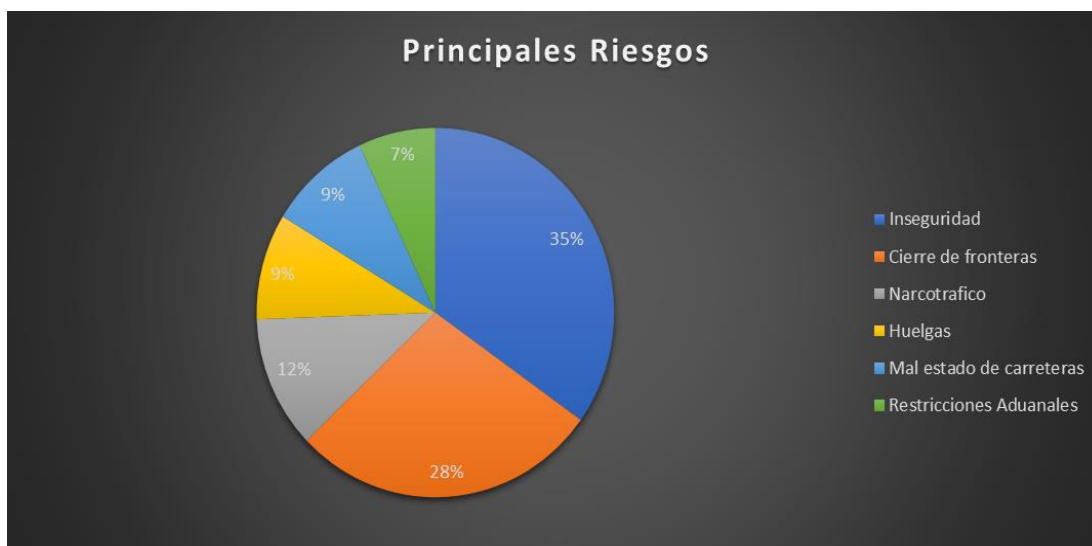
**Tabla 5: Principales Retos**

Principales Retos	Salida de consolidados	Situaciones Políticas	Competencia en Precio	Unidades disponibles	Automatización	Cotizaciones completas	Tramites Aduanales
Analista Financiero	1	1	1				
Encargada de facturación	1			1			
Coordinador de exportaciones					1		
Encargado de Operaciones marítimas y terrestres				1			
Encargada servicio al cliente ILG				1			
asistente administrativo de MYM						1	
gerente de importaciones de Intermax	1			1			
ejecutiva de servicio al cliente de TLA	1	1	1				
encargada de tráfico internacional de Schneider Electric					1		
encargado de despacho				1			1
coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Alvarez			1				
coordinador de desechos de MYM					1		
oficial de operaciones de Humberto Alvarez Logistics				1			
ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Alvarez		1					
gerente de operaciones SEL de Humberto Alvarez							1
<b>Totales</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>%</b>	<b>18%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>27%</b>	<b>14%</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>

Fuente: Elaboración propia

6. Mencione cuales son los riesgos más comunes que enfrenta al trasladar su mercadería alrededor de Centroamérica.

**9 Figura: Análisis pregunta 6 entrevista**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se muestra los principales riesgos mencionados por los entrevistados donde con un 35% de coincidencia se mencionó la inseguridad, seguido por los cierres de frontera con un 28%, con un 12% se menciona el narcotráfico como uno de los principales riesgos, con un 9% coincidieron las huelgas y el mal estado de carreteras, y por último con un 7% las restricciones aduanales.

A continuación, se presenta la tabla del análisis:

**Tabla 6: Principales Riesgos**

Principales Riesgos	Inseguridad	Restricciones Aduanales	Huelgas	Cierre de fronteras	Mal estado de carreteras	Narcotráfico
Analista Financiero	1	1	1	1		
Encargada de facturación	1		1	1	1	
Coordinador de exportaciones	1			1	1	
Encargado de Operaciones marítimas y terrestres	1					1
Encargada servicio al cliente ILG	1		1	1		
asistente administrativo de MYM	1			1		
gerente de importaciones de Intermex	1			1	1	
ejecutiva de servicio al cliente de TLA	1	1	1	1	1	
encargada de tráfico internacional de Schneider Electric	1	1		1		
encargado de despacho	1			1		
coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Alvarez	1			1		
coordinador de despachos de MYM	1			1		1
oficial de operaciones de Humberto Alvarez Logistics	1			1		1
ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Alvarez	1					1
gerente de operaciones SEL de Humberto Alvarez	1					1
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>%</b>	<b>35%</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>28%</b>	<b>9%</b>	<b>12%</b>

Fuente: Elaboración propia

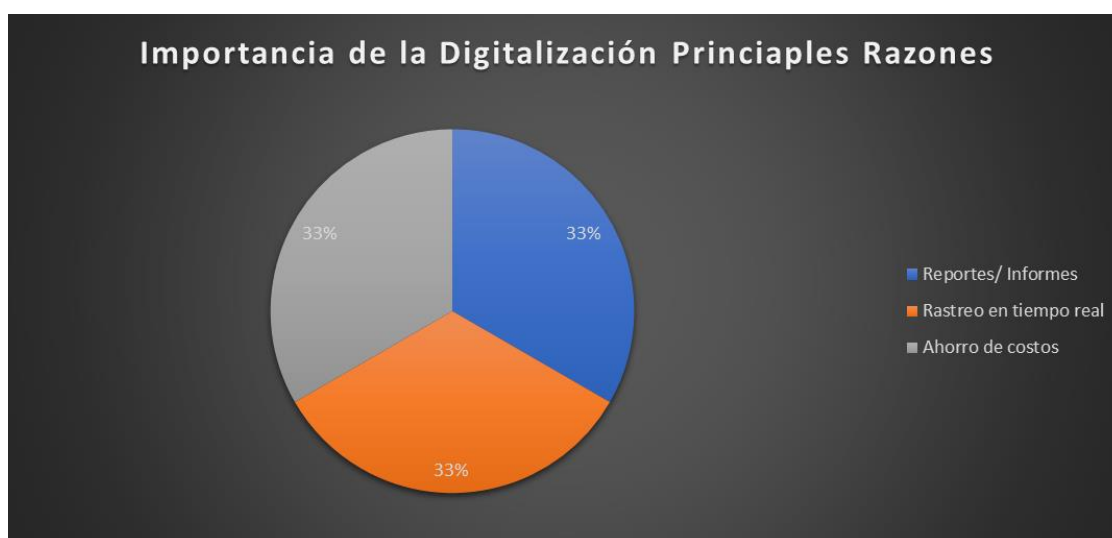
## 7. ¿Qué tan importante es la digitalización para su compañía?

**10 Figura: Análisis pregunta 7 entrevista**



Fuente: Elaboración propia

11 Figura: Análisis pregunta 7 entrevista



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se muestra la importancia de la digitalización y las principales razones que consideraron los entrevistados, y básicamente las 3 razones quedaron en igualdad de importancia con un 33%, se mencionaron los reportes/ informes, el rastreo en tiempo real y por último el ahorro de costos.

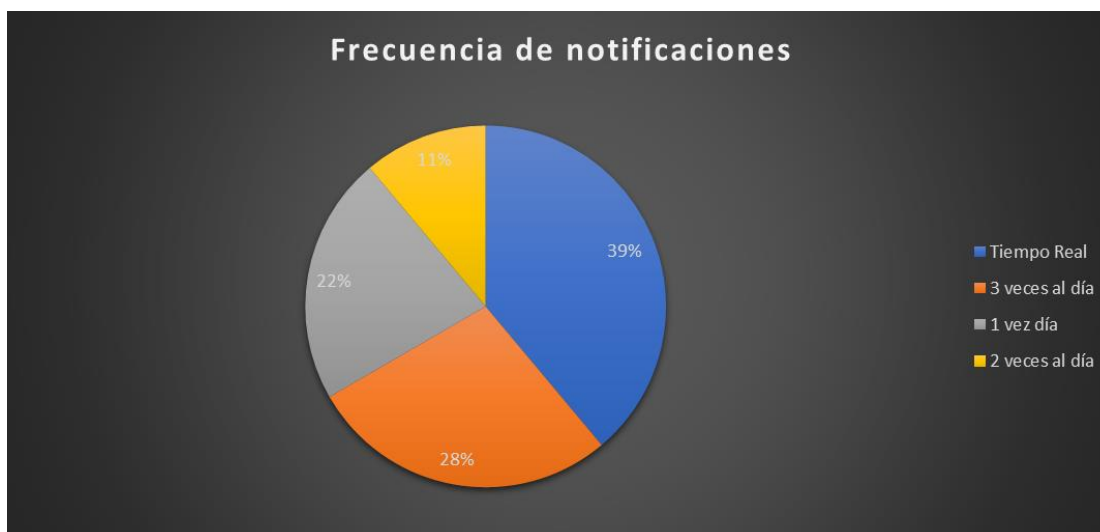
Tabla 7: Importancia de la Digitalización

Importancia de la Digitalización	Reportes/ Informes	Rastreo en tiempo real	Ahorro de costos
Analista Financiero	1		
Encargada de facturación	1	1	
Coordinador de exportaciones			1
Encargado de Operaciones marítimas y terrestres			1
Encargada servicio al cliente ILG		1	1
asistente administrativo de MYM			
gerente de importaciones de Intermax	1	1	
ejecutiva de servicio al cliente de TLA	1	1	
encargada de tráfico internacional de Schneider Electric			1
encargado de despacho		1	
coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Alvarez		1	
coordinador de despechos de MYM			1
oficial de operaciones de Humberto Alvarez Logistics	1		1
ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Alvarez	1		1
gerente de operaciones SEL de Humberto Alvarez	1	1	
<b>Totales</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>

Fuente: Elaboración propia.

8. ¿Con que frecuencia espera usted recibir estatus/ notificaciones de su mercadería en tránsito?

**12 Figura: Análisis pregunta 8 entrevista**



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior se muestra las frecuencias con la que los clientes esperan recibir las notificaciones de los estatus de su mercadería, con un 39% esperan tener acceso a las notificaciones en tiempo real, mientras que con un 28% indico que 3 veces al día, un 22% 1 vez al día, y por último con un 11% se indicó que 2 veces al día.

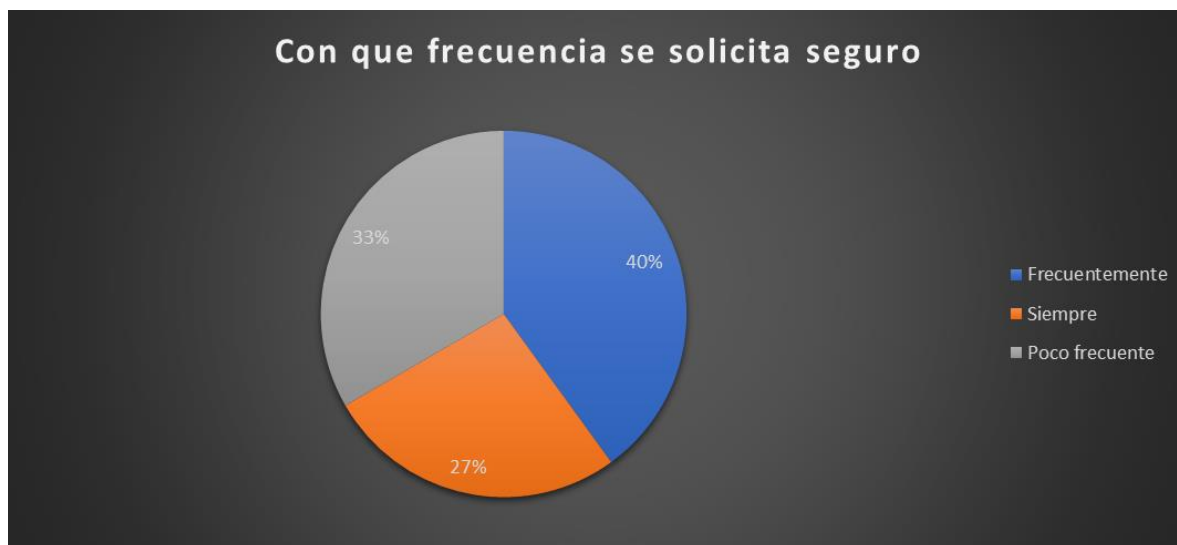
**Tabla 8: Frecuencia de notificaciones**

Frecuencia de notificaciones	Tiempo Real	1 vez día	2 veces al día	3 veces al día
Analista Financiero		1		
Encargada de facturación	1			1
Coordinador de exportaciones				1
Encargado de Operaciones marítimas y terrestres	1			1
Encargada servicio al cliente ILG	1		1	
asistente administrativo de MYM		1		
gerente de importaciones de Intermax	1			
ejecutiva de servicio al cliente de TLA		1		
encargada de tráfico internacional de Schneider Electric		1		
encargado de despacho				1
coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Alvarez	1			
coordinador de despechos de MYM	1			
oficial de operaciones de Humberto Alvarez Logistics				1
ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Alvarez			1	
gerente de operaciones SEL de Humberto Alvarez	1			
<b>Totales</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>%</b>	<b>39%</b>	<b>22%</b>	<b>11%</b>	<b>28%</b>

Fuente: Elaboración propia

9. ¿Considera usted que el seguro para la mercadería es un valor agregado para su compañía?

**13 Figura: Análisis pregunta 9 entrevista**



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior muestra la frecuencia con la que los clientes solicitan el servicio de seguro, el 40% indicó que frecuentemente, mientras que el 27% indicaron que siempre solicitan el servicio, y el 33% indicaron que es poco frecuente.

A continuación, se presenta la tabla de análisis:

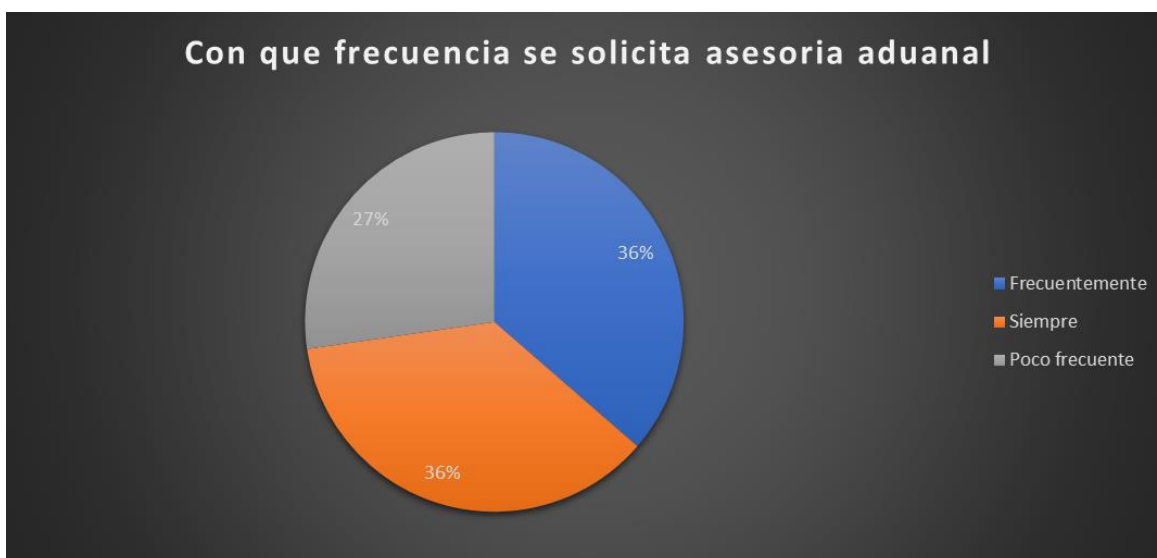
**Tabla 9: Con qué frecuencia se solicita seguro**

Con que frecuencia se solicita seguro	Frecuentemente	Siempre	Poco frecuente
Analista Financiero	1		
Encargada de facturación	1		
Coordinador de exportaciones	1		
Encargado de Operaciones marítimas y terrestres		1	
Encargada servicio al cliente ILG			1
asistente administrativo de MYM			1
gerente de importaciones de Intermax	1		
ejecutiva de servicio al cliente de TLA			1
encargada de tráfico internacional de Schneider Electric		1	
encargado de despacho		1	
coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Alvarez		1	
coordinador de desechos de MYM	1		
oficial de operaciones de Humberto Alvarez Logistics			1
ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Alvarez	1		
gerente de operaciones SEL de Humberto Alvarez			1
<b>Totales</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>%</b>	<b>40%</b>	<b>27%</b>	<b>33%</b>

Fuente: Elaboración propia

10. ¿Preferiría usted una empresa de transporte terrestre internacional que le brinde el servicio/ asesoría aduanal para su trámite?

**14 Figura: Análisis pregunta 10 entrevista**



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior muestra la frecuencia con la que los clientes solicitan el servicio de asesoría aduanal, el 36% indicó que frecuentemente, mientras que otro 36% indicaron que siempre solicitan el servicio, y el 27% indicaron que es poco frecuente.

A continuación, se presenta la tabla de análisis:

**Tabla 10: Con qué frecuencia se solicita asesoría aduanal**

Con que frecuencia se solicita asesoría aduanal	Frecuentemente	Siempre	Poco frecuente
Analista Financiero			
Encargada de facturación			1
Coordinador de exportaciones		1	
Encargado de Operaciones marítimas y terrestres			1
Encargada servicio al cliente ILG	1		
asistente administrativo de MYM		1	
gerente de importaciones de Intermax			1
ejecutiva de servicio al cliente de TLA	1		
encargada de tráfico internacional de Schneider Electric		1	
encargado de despacho		1	
coordinadora de inteligencia comercial de Humberto Alvarez		1	
coordinador de desechos de MYM	1		
oficial de operaciones de Humberto Alvarez Logistics			1
ejecutivo de servicio al cliente de transporte internacional de Humberto Alvarez	1		
gerente de operaciones SEL de Humberto Alvarez			1
<b>Totales</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>%</b>	<b>27%</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>

Fuente: Elaboración propia

## **Principales competidores y sus propuestas en el mercado**

Como parte de los objetivos se planteó realizar un análisis comparativo de la empresa Transportes R&P versus sus principales competidores en el mercado, actualmente existen diferentes tipos de competencia para este y radica en que hoy en día hay pequeñas empresas y proveedores independientes que ofrecen el servicio; sin embargo, lo correcto para este ejercicio es comparar contra empresas que tengan en esencia la misma apertura en el mercado y que busquen en sí el mismo tipo de clientes; es decir, empresas corporativas como primera opción o empresas consolidadas más que exportadores independientes, aunque no quiere decir que no les brinden servicio, no es excluyente, sino más bien se busca categorizar desde el top de clientes.

Bajo ese precedente se seleccionó como parte de los clientes a analizar a las siguientes compañías: TLA Logistics, Grupo Tical y TCF (Transportes Centroamericano del Futuro).

### **TLA Logistics**

TLA Logistics es una empresa que se puede comparar con Transportes R&P ya que al igual ellos ofrecen diferentes servicios además del transporte terrestre.

Esta es una compañía que nació en 1938, fue pionera en la industria logística a nivel nacional. Luego en el 2008 se convirtió en Grupo TLA mediante la fusión de 3 empresas Tropitransport, Transitaria y Logistix estas eran empresas especializadas en diferentes procesos de la cadena de abastecimiento. Esta compañía cuenta con más de 70 años en el mercado y brinda servicios de transporte internacional marítimo, aéreo y terrestre, que realiza importaciones y exportaciones a nivel mundial, también brinda servicios de aduanas, administración de inventarios, distribución y maquilas. Sin embargo, para efectos de la presente investigación, se enfocará el servicio de transporte terrestre internacional, analizando servicios secundarios y valores agregados ofrece la empresa TLA Logistics en el mercado, pero aún más importante como mercadean sus servicios a sus clientes, que tipo de comunicación utilizan y como publican sus diferentes servicios a su mercado meta.

De acuerdo con Grupo TLA en su página web los siguientes son los servicios que ofrecen como parte del servicio principal de transporte terrestre internacional:

1. La compañía ofrece servicios de consolidado directos a Centroamérica todas las semanas.
2. Furgones completos y también consolidados Intra-Centroamérica.

3. Ofrecen el networking más grande de proveedores con unidades que incluyen GPS.
4. Elaboración de indicadores (KPI's) acorde con las necesidades de sus clientes.
5. Pase expedito en fronteras.
6. Servicio personalizado y confiable.
7. Monitoreo durante todo el trayecto.
8. Servicio todo incluido de puerta a puerta.
9. Un solo operador logístico en toda la región.
10. Despacho aduanal.
11. Seguros de mercadería solamente para servicios de México a Centroamérica.
12. Adicional ofrecen los siguientes servicios suplementarios.
  - a. Transacciones en regímenes especiales.
  - b. Tramitación y control en regímenes temporales.
  - c. Trámites de importación y exportación definitivos.
  - d. Trámites de tránsitos internos e internacionales.
  - e. Servicios y soluciones para *end to end* en cualquier modalidad (párr. 5).

La compañía ofrece muchos de los servicios que fueron mencionados por los clientes durante las entrevistas, los cuales fueron categorizados como valores agregados y también ofrecen varios de los servicios secundarios que los clientes esperan.

Adicional a esto, al realizar la investigación se logra identificar que la compañía tiene una gran presencia en las redes sociales, la primera página que se utilizó para analizar la información fue LinkedIn, donde fue posible identificar que TLA Logistics cuenta con mucha presencia en la red social, generalmente se utiliza para publicar posiciones abiertas; sin embargo, la página cuenta con un enlace directo al sitio web de la compañía.

El sitio web de la compañía cuenta con información muy clara y detallada de los servicios que ofrece TLA y aún más importante es muy amigable con el usuario, fue sumamente sencillo de navegar en la página y encontrar exactamente la información que estaba buscando.

La página de inicio muestra de una forma sencilla los diferentes servicios que ofrecen como se muestra a continuación:

15 Figura: Pagina inicio sitio web Grupo TLA



Fuente: Sitio web Grupo TLA

Como se puede observar a continuación, para los clientes actuales o potenciales clientes, es bastante sencillo identificar el servicio que requieren y adicional inmediatamente se le brinda la opción de solicitar un asesor para el servicio específico que necesiten.

Una vez seleccionado el servicio deseado, inmediatamente el cliente tiene acceso a la información de forma clara y resumida y a los detalles sobre el servicio, la página muestra los diferentes valores agregados y también servicios secundarios que se pueden combinar con el transporte terrestre internacional, dependiendo de las necesidades de cada cliente.

La página también cuenta con el detalle de los contactos, la información se encuentra de forma clara y de fácil acceso, esto es información valiosa que le agrega mucho valor a los clientes, para quienes el servicio al cliente era una de las razones más importantes por las cuales escogerían un servicio de transporte terrestre internacional y el contacto es primordial para brindar ese servicio que los clientes esperan.

A continuación, se puede observar cómo se presenta la información de los contactos en la página web.

## 16 Figura: Sitio web Grupo TLA Contactos

**COMUNÍQUESE Con Nosotros**

COSTA RICA	GUATEMALA	PANAMÁ	EL SALVADOR	BELICE	MÉXICO
TELÉFONO: (506) 2549-1000 FAX: (506) 2291-8899 FRENTE A LA ESTACIÓN DE BOMBEROS, CONTIGUO AL AVA EN PAÑAS, SAN JOSÉ.	TELÉFONO: (502) 2503-4000 1AV 10-87 ZONA 10 EDIFICIO TORRE VIVA	TELÉFONO: (507) 300-1350 ÁREA ESPECIAL PANAMÁ, ANTIGUO HOWARD, BODEGA 9006, LOCALES 3, 4, Y 5.	TELÉFONO: (503) 2530-0600 ZONA FRANCA SANTA TECLA, KM 12 1/4 CARRETERA AL PUERTO DE LA LIBERTAD, LA LIBERTAD, EL SALVADOR	TELÉFONO: (501) 223-3101 BLAKE BUILDING, SUITE 204 CORNER HUTSON & EYRE STREETS BELIZE CITY, BELIZE C.A	TELÉFONO: (52) 5988027509 INSURGENTES SUR, NO. EXT. 730, NO. INT. PISO 3, OFICINA 230, DEL VALLE CENTRO, 03100, BENITO JUÁREZ, CIUDAD DE MÉXICO.
NICARAGUA	HONDURAS	MIAMI	PERÚ	TRINIDAD & TOBAGO	
TELÉFONO: (505) 8561-2081 MANAGUA, SEMÁFOROS DE LA CAÑADA 1500 METROS AL ESTE FRENTE AL SUPER EXPRESS	TELÉFONO: (504) 2512-0550 GRUPO TLA HONDURAS S.A. PREMIER WAREHOUSE COMPLEX BOULEVARD DEL ESTE, SECTOR CALPULES 100 MTS ANTES DEL PEAJE DE SALIDA A LIMA, SAN PEDRO SULA.	TELÉFONO: (305) 447-7051 2100 NW 120TH AVE. SUITE #104 MIAMI, FL 33182 US	TELÉFONO: (51) 915 240 300 AVENIDA ANGAMOS OESTE 851, OFICINA 702 MIRAFLORES, LIMA	TELÉFONO: (867) 8250-2004 EASTERN MAIN RD CHAMPS FLEURS 295 PORT OF SPAIN CTC GAYLE-ANN FERRE IRA	

**SOLICITE SU COTIZACIÓN DE SERVICIO INTERNACIONALES**  
SELECCIONE EL PAÍS EN EL QUE DESEA COTIZAR:

MIAMI COSTA RICA GUATEMALA EL SALVADOR PANAMÁ NICARAGUA HONDURAS PERÚ BELICE TRINIDAD Y TOBAGO

**SÍGANOS EN:**  
Facebook Instagram LinkedIn

Fuente: Sitio web Grupo TLA

La página de Facebook e Instagram también se encuentra en constante actualización; sin embargo, sus principales publicaciones son relacionadas a puestos disponibles en la compañía y actualizaciones generales de la empresa, no hay publicaciones acerca de sus servicios y valores agregados. Sin embargo, todas sus redes están ligadas a su página web principal donde fácilmente se puede encontrar la información de los servicios que se brindan y más detalles de la compañía.

### 17 Figura: Pagina Facebook Grupo TLA



Fuente: Sitio web Grupo TLA

### GRUPO TICAL

La segunda empresa seleccionada para la investigación es Grupo Tical, un operador de logística que brinda un amplio portafolio de servicios enfocado en el diseño de soluciones. Esta empresa tiene presencia en Centroamérica, México y USA.

La compañía fue fundada en 1973 como una empresa de capital 100% costarricense que se dedica al transporte terrestre internacional creando una solución para el comercio centroamericano. Más tarde en los años 80 expandieron su portafolio de servicios ofreciendo transporte local, distribución y almacenaje de mercancías en régimen fiscal y también en depósito general. Seguido en los 90 implementaron el servicio de agencia de aduanas y en el 2019 adoptaron la sostenibilidad

como uno de sus pilares, lo cual es uno de los valores agregados que ofrece la compañía como parte de su responsabilidad social en cada uno de sus trámites.

Para la presente investigación se hace énfasis en el servicio de transporte terrestre que ofrece el Grupo Tical, porque esta es una empresa con características similares y comparable a la empresa Transportes R&P.

De acuerdo con la página web de Tical los siguientes son los servicios y valores agregados que ofrecen relacionados con el servicio de transporte terrestre internacional:

- Distribución en toda la región centroamericana.
- Distribución Local.
- Servicio FTL con frecuencia diaria y LTL con frecuencia semanal.
- Flota: Mas de 150 equipos.
- Certificado BASC
- Acceso a sistema de tracking de envíos.
- Programa de seguro: “cobertura puerta a puerta”
- Torre de control.
- Protocolo de seguridad y GPS.

El grupo Tical cuenta con una página web la cual es amigable con el usuario, la navegación es bastante sencilla; sin embargo, a nivel de cada servicio solo ofrece una breve descripción de los valores agregados y servicios secundarios, los cuales se detallaron anteriormente.

Si se comparan los servicios secundarios y valores agregados brindados por la compañía son varios de los mencionados por clientes durante las entrevistas realizadas como lo es el *tracking* de los envíos, unidades con GPS, y la distribución local.

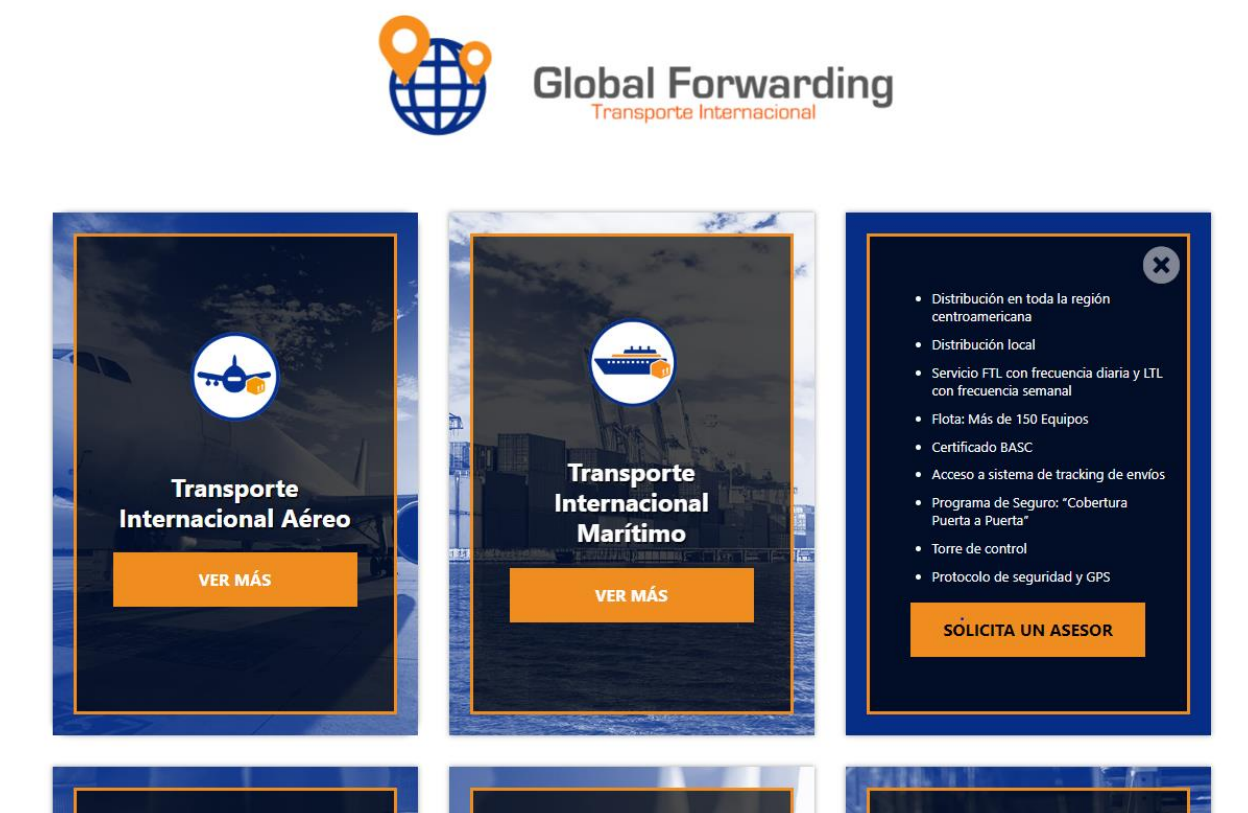
Uno de los valores agregados y se podría incluso decir que diferenciador es que Grupo Tical cuenta con sus propias unidades, porque, de acuerdo a lo mencionado en las entrevistas, este es uno de los principales riesgos y retos a nivel del mercado pues las unidades o, por decirlo de otra manera, la oferta, es bastante limitada y esto genera que para las otras compañías de logísticas de transporte terrestre sea más retador el hecho de conseguir las unidades necesarias para brindar el servicio solicitado a los clientes. Más que la falta de unidades, es la falta de unidades confiables

y seguras para brindar los servicios de acuerdo con los estándares de compañías corporativas con altos estándares de seguridad y cumplimiento.

Por esto las unidades propias agregan un valor importante a esta empresa y es un diferenciador en comparación con su competencia, estas por lo general deben subcontratar el servicio del transportista con un tercero; sin embargo, empresas corporativas como Transportes R&P tienen procesos altamente rigurosos, con altos estándares de cumplimiento para asegurar que sus proveedores y socios comerciales son de confianza y cuentan con la misma cultura corporativa de altos estándares de servicio.

La página web de Grupo Tical muestra un breve resumen de todos sus servicios como se presenta en la imagen a continuación.

### 18 Figura: Pagina inicial Grupo Tical



Fuente: Sitio web Grupo Tical

Otro de los valores agregados que presenta esta compañía es la certificación BASC. Esto es importante para clientes con altos estándares de seguridad y cumplimiento. El certificado BASC

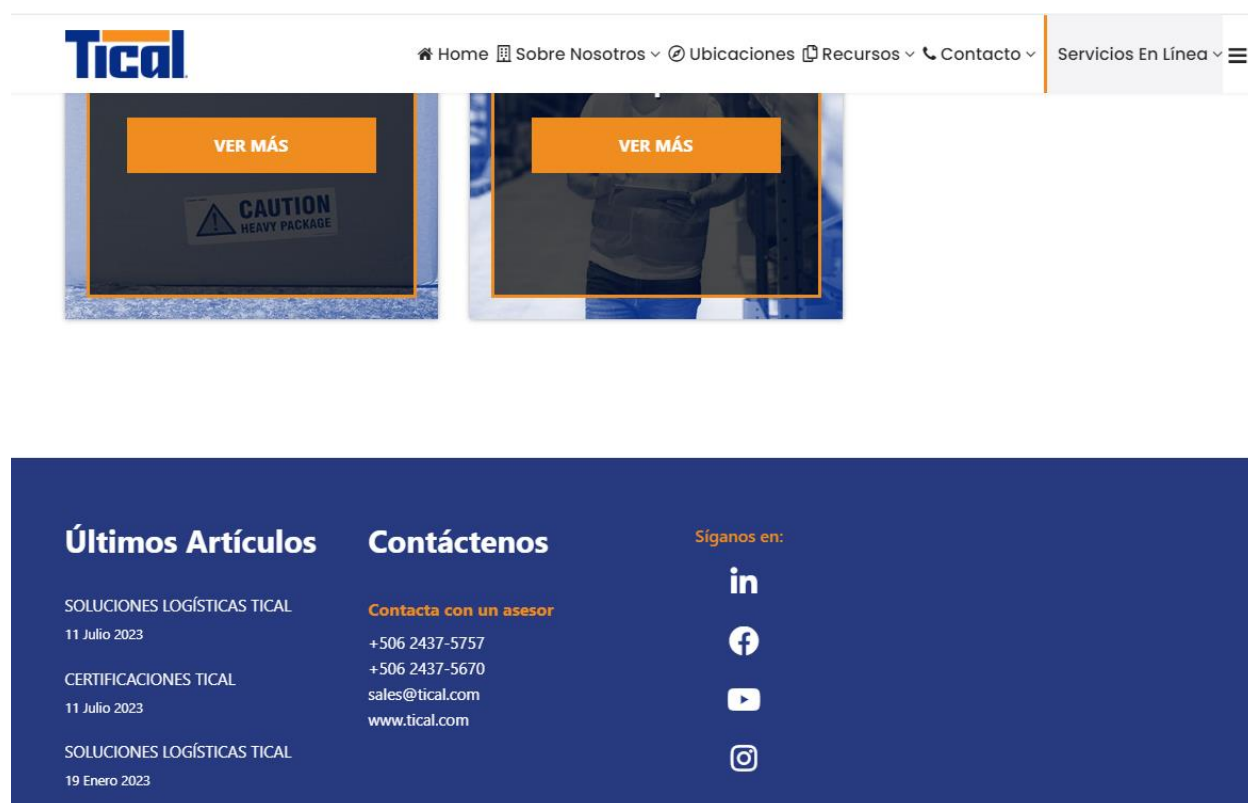
(Business Alliance For Secure Commerce) lo cual es una alianza empresarial a nivel internacional con el fin de generar comercio seguro para esto tienen alianzas fuertes con los gobiernos y organismos internacionales.

Además, la página da la opción de contactar un asesor para cada servicio, de acuerdo con las necesidades de cada cliente.

La empresa en su sitio web también muestra sus contactos en la misma página de forma sencilla y con también muestra el mail del contacto de ventas para solicitar las cotizaciones por este medio.

Grupo Tical cuenta con presencia en las diferentes páginas web como Facebook, Instagram, LinkedIn e incluso youtube.

### 19 Figura: Pagina inicial Grupo Tical



Fuente: Sitio web Grupo Tical

La página de Facebook, Instagram, y LinkedIn están muy coordinadas y básicamente muestran el mismo contenido, la empresa se encuentra muy activa en las redes sociales mostrando su participación constante en el mercado. En las redes sociales presenta principalmente sus

opciones laborales; asimismo, están constantemente informando a sus clientes y al mercado acerca de las principales situaciones en el mercado con respecto a temas políticos y fronterizos que pueden llegar a ser relevantes para ellos y que a la vez pueden llegar a afectar sus servicios.

**20 Figura: Pagina LinkedIn Grupo Tical**



Fuente: Pagina LinkedIn Grupo Tical

Como se puede observar en la imagen anterior Grupo Tical informa a sus clientes actuales y potenciales sobre los bloqueos en carreteras. Esto fue también mencionado por los clientes durante las entrevistas, pues es parte de los principales riesgos que se enfrentan el gremio debido a las malas condiciones de las carreteras o por temas políticos que afectan las fronteras y por ende las exportaciones e importaciones.

Esta comunicación y visibilidad es muy importante para los clientes, forma parte del servicio que ha demostrado por medio de las entrevistas su relevancia y una gran parte de este servicio es la comunicación.

Otro de los puntos importantes es la participación en los diferentes eventos como las Expo, relacionadas a la logística para mostrar su participación en el mercado y, a su vez, es una gran oportunidad de mercadeo la cual la compañía está gestionando de forma correcta y maximizando sus recursos para mejorar sus ingresos.

A continuación, se muestra un ejemplo de las publicaciones de las redes sociales donde comparten con sus clientes la participación en el evento de la Expo Logística realizada en Honduras durante el mes de agosto del presente año.

## 21 Figura: Pagina LinkedIn Grupo Tical



Fuente: Pagina LinkedIn Grupo Tical

### Transportes Centroamericanos del Futuro - TCF

La siguiente empresa seleccionada fue la compañía Transportes Centroamericanos del Futuro o mejor conocida en el mercado como TCF, esta es una compañía comparable a Transportes R&P a nivel del servicio de transporte terrestre internacional.

TCF es una empresa que brinda servicio de transporte terrestre internacional, pero también de almacenamiento y reparación de contenedores, brindando cobertura desde México hasta Costa Rica. Posee experiencia suficiente para movilizar la mercadería de una forma segura y eficiente a lo largo de la región.

De acuerdo con la página de TCF, se indica que brindan los siguientes servicios ofrecidos junto con el servicio de transporte terrestre son los siguientes:

- Transporte de contenedores con chasis propios o del cliente, en trayectos de ida y retorno o solamente de una vía hacia o desde los principales puertos.
- Transporte de carga en furgones propios.
- Coordinación de seguridad durante el trayecto.
- Recolección equipos vacíos dentro de las ciudades (esto aplica para los servicios de transporte terrestre internacional).

En la misma página se muestra cuáles son las principales ventajas de TCF o más bien sus principales valores agregados, dentro de ellos se menciona que cuentan con una flota de camiones en todos los países, la cual se encuentra en constante renovación e indica también que cuentan con los mejores estándares de mantenimiento, los pilotos se encuentran capacitados en manejo defensivo, realizan procesos de documentación de aduanas y seguridad ocupacional.

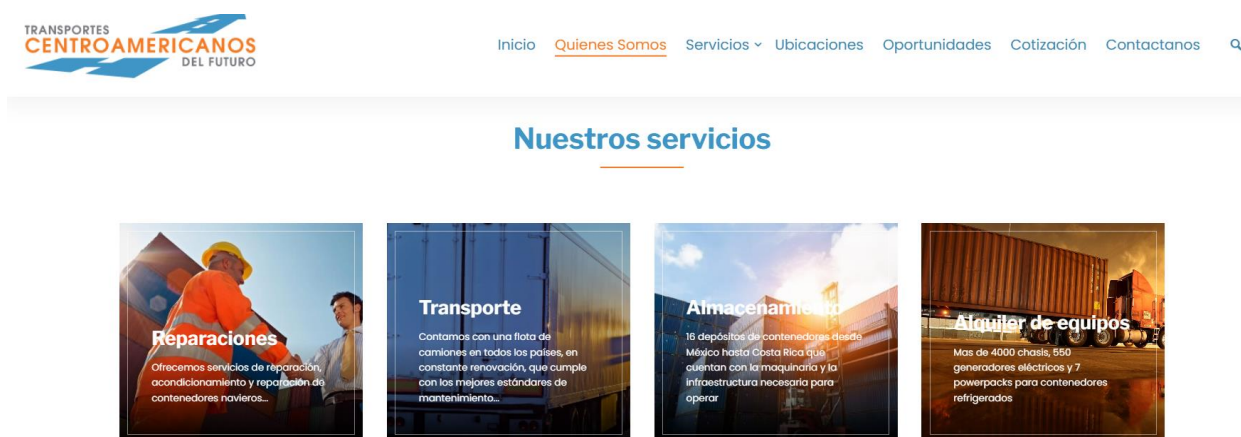
Sin embargo, como aclaración y diferente a lo que indican en su página, las unidades con las que se cuenta como propias, en este caso son los furgones, no los cabezales por lo tanto siguen siendo necesario la subcontratación del servicio y, por ende, el riesgo a nivel de seguridad con temas relacionado principalmente con el narcotráfico pues esto sigue estando presente para los clientes.

Otras de las ventajas es que TCF menciona en su página acerca de la capacidad de respuesta ante la variación de volumen, mediante flota propia. Esto es una gran ventaja, como mencionaba anteriormente, debido a la escasa oferta de unidades para el transporte terrestre internacional.

TCF también menciona los siguientes valores agregados, como su presencia en los principales corredores de Centroamérica, amplia experiencia en manejo de cargas de zonas francas alto valor y refrigeradas, talleres propios para el mantenimiento constante de nuestras unidades, unidades con GPS y monitoreo constante.

Los servicios que ofrece TCF, al igual que los casos mencionados anteriormente, están relacionados y alineados con los requerimientos de los clientes. Sin embargo, su página no muestra más información al respecto, pero brinda los contactos y los medios para que los clientes obtengan más información sobre los servicios adicionales y las cotizaciones necesarias.

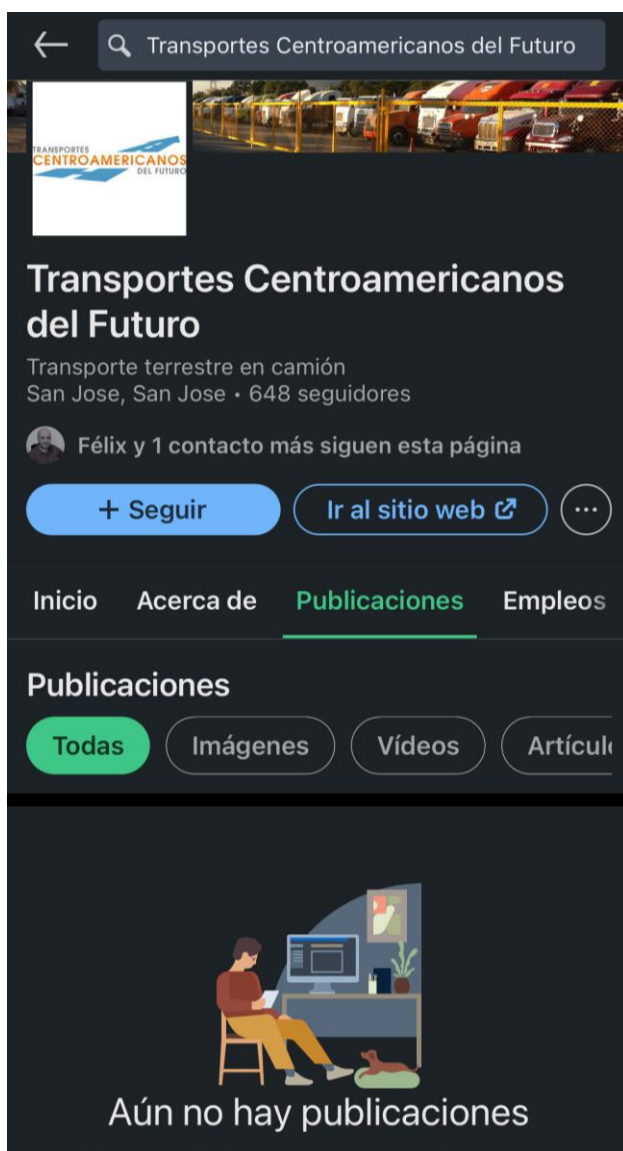
## 22 Figura: Página principal sitio web Transportes Centroamericanos del Futuro



Fuente: Sitio Web Transportes Centroamericanos del Futuro

Asimismo, revisando las redes sociales de la empresa TCF, se logra identificar que no tienen realmente presencia, no están utilizando las redes sociales para promocionar sus servicios, en LinkedIn fue posible identificar la página de Transportes Centroamericanos del Futuro; sin embargo, esta no cuenta con publicaciones hasta el momento, ni relacionados al servicio y tampoco publicaciones relacionadas a plazas disponibles.

A continuación, se presenta la página de LinkedIn de TCF.

**23 Figura: Página de LinkedIn de Transportes Centroamericanos del Futuro**

Fuente: Página LinkedIn de Transportes Centroamericanos del Futuro

A pesar de que la página de LinkedIn no cuenta con publicaciones, funciona como guía para ser redireccionado a la página web de la compañía donde se puede encontrar más información de los servicios.

También se validaron otras redes sociales como lo son Facebook e Instagram; sin embargo, no fue posible identificar una página para la compañía en estas redes. La compañía no tiene presencia en estos medios y hoy en día hasta para este tipo de negocios es importante estar presente en los diferentes medios de comunicación.

## 24 Figura: Red Social Facebook búsqueda de Transportes Centroamericanos del Futuro

< transportes centroamericanos del...

Todo Publicaciones Personas Reels Grupos

 **Logista - el Experto en Logística** · Seguir · 

jul 12 · 

Logistas, [Ransa](#) y Transportes Centroamericanos del Futuro operarán en 10 países de la región fortaleciendo su propuesta de valor para brindar una solución logística integral y única en el mercado.

[#Logista](#)  
[#SoyLogista](#)  
[#Ransa](#)  
[#TCF](#)



logista.pe  
**Ransa y TCF se fusionan para consolidarse como operador de logística end to end líder de Latinoa...**

 3

 Me gusta  Comentar  Compartir

Fuente: Página Facebook, búsqueda Transportes Centroamericanos del Futuro

En la red social de Facebook, como se comentaba anteriormente, no fue posible identificar la página de la compañía, sin embargo, fue posible determinar algunas de las publicaciones mencionadas con buenas noticias y diferentes proyectos. Como se menciona en la imagen anterior, sobre la implementación del servicio en 10 países de la región, se busca fortalecer su propuesta de valor en el mercado.

Esta sería una buena oportunidad para la empresa de publicar en sus redes y compartir con sus clientes las noticias de primera mano.

## **Análisis**

Transportes R&P es una compañía transnacional que brinda diferentes servicios a nivel del mundo, sus servicios estrella son el transporte aéreo y transporte marítimo; sin embargo, dependiendo del mercado en la región que se esté analizando tienen otros servicios como lo es el servicio de transporte terrestre internacional y para el caso de Centroamérica, este es un servicio muy utilizado y muy atractivo para todos aquellos clientes cuyo objetivo es transportar mercadería dentro de la misma región, una de las principales razones para esto son los costos, los cuales son más bajos que el transporte aéreo y marítimo.

Transportes R&P al ser una compañía transnacional y parte de un grupo tiene la limitante de crear su propio contenido a nivel local, pues durante la presente investigación se identificó que transportes R&P no cuenta con una página a nivel local donde promocionar sus diferentes servicios, cuentan con una página, la cual por temas de estandarización es administrada por la región en el caso de Costa Rica comparte la misma página que el resto de la región de Américas, por lo tanto es un reto para los clientes, muchas veces, lograr incluso identificar los contactos correctos para solicitar la asesoría requerida.

Adicionalmente, se identifica que la página, a pesar de que tiene gran contenido y es administrada de una forma inteligente y activa su contenido, suele enfocarse en el transporte aéreo y marítimo. También, gran parte de su contenido está relacionado con su compromiso como el mejor empleador, además, se enfoca en sus colaboradores y las diferentes actividades que realizan para ellos. Igualmente, generan actualizaciones de las diferentes situaciones en el mercado, lo cual es bastante importante para marcar su liderazgo; sin embargo, como se comentaba anteriormente, son generales y no enfocadas en una región o país en específico, porque para clientes locales o centroamericanos es más complicado buscar información destinada para este público o mercado y más aún si son clientes que buscan servicios de transporte terrestre internacional, hay muy poca información en las redes sociales al respecto.

Por otro lado, la página web como tal de la compañía, da la opción de seleccionar el país donde se quiere solicitar el servicio o realizar la cotización, además, muestra los diferentes servicios que ofrece como por ejemplo, transporte aéreo, marítimo, terrestre, aduanal, etc.

Se realizó una prueba seleccionando a Costa Rica como el país sobre el que se requiere realizar la búsqueda de información y, posterior a eso, se seleccionó el servicio de transporte terrestre internacional; sin embargo, la información obtenida era de este servicio, pero en Asia y África por lo tanto no es información relevante para aquellos potenciales clientes que buscan datos para ese servicio.

Si se obvia de momento lo indicado anteriormente, la página muestra a su vez información general del servicio y algunos de los valores agregados ofrecidos, (teniendo presente que aplica para África y Asia).

- Transporte terrestre internacional y local.
- Opción de servicio aduanal.
- Visibilidad End to End.
- Plazo de entregas definidos.
- Cobertura de responsabilidad extendida opcional.

Además, presentan algunas de las razones por las cuales deberían escogerlos como proveedor.

- Las soluciones de transporte, flexibles y rentables para cargas parciales y completas garantizan que reciba el servicio de calidad que espera de DHL.
- Salidas regulares programadas a destinos internacionales para cargas reducidas.
- Ofrece conexiones puerta a puerta, altamente confiables en Asia Pacífico y África.
- Plazos de entrega predecibles para todos sus envíos de carga, lo que le permite programar su negocio con total confianza.
- Los camiones equipados con GPS garantizan un monitoreo estable y seguro de los camiones y una visibilidad completa del seguimiento y localización del envío.

El contenido se ve adecuado, amigable con el usuario, la información general está relacionada con el servicio, con un enfoque correcto, aun considerando que la información se presentaba para una región y mercado diferente al de Costa Rica, lo cual también permite confirmar la veracidad y certeza de la información recopilada, por medio de las entrevistas y se logra identificar que las necesidades de los clientes y sus expectativas del servicio están muy alineadas a lo largo del mundo.

Los retos gubernamentales, políticos y calidad de las carreteras son probablemente algunos de los retos que se podrían considerar como más locales en la región de Centroamérica. Sin embargo, retos como lo es la seguridad, el narcotráfico, disponibilidad de unidades, necesidad constante de rastreo de la carga, entre otros, son los mismos que afrontan los demás países del mundo.

Como parte del análisis de datos se presenta a continuación información financiera relacionada con el servicio de transporte terrestre internacional, así también como cantidad de clientes y los volúmenes de los servicios brindados, los datos se presentarán en promedios de acuerdo con la información que mantiene la compañía.

En el mes de octubre del 2022, se analizó el desempeño del servicio de transporte terrestre internacional para la empresa Transportes R&P, pues se había identificado que la rentabilidad se estaba viendo comprometida por diferentes razones operativas y financieras que generaba una pérdida importante en el acumulado del periodo 2022.

Como conclusión principal se identificó que se requería diferentes acciones financieras y decisiones administrativas, algunas de las cuales fueron implementadas durante los siguientes meses del 2023.

Una de las acciones era generar un plan de acción para obtener mayores volúmenes lo cual produciría un aumento en las ventas y por ende hacer el servicio de transporte terrestre internacional rentable para la compañía.

Como parte de este problema se genera el proyecto de investigación pues la compañía tiene mucho potencial, porque cuenta con diferentes valores agregados los cuales se pueden potencializar para conseguir los mayores ingresos.

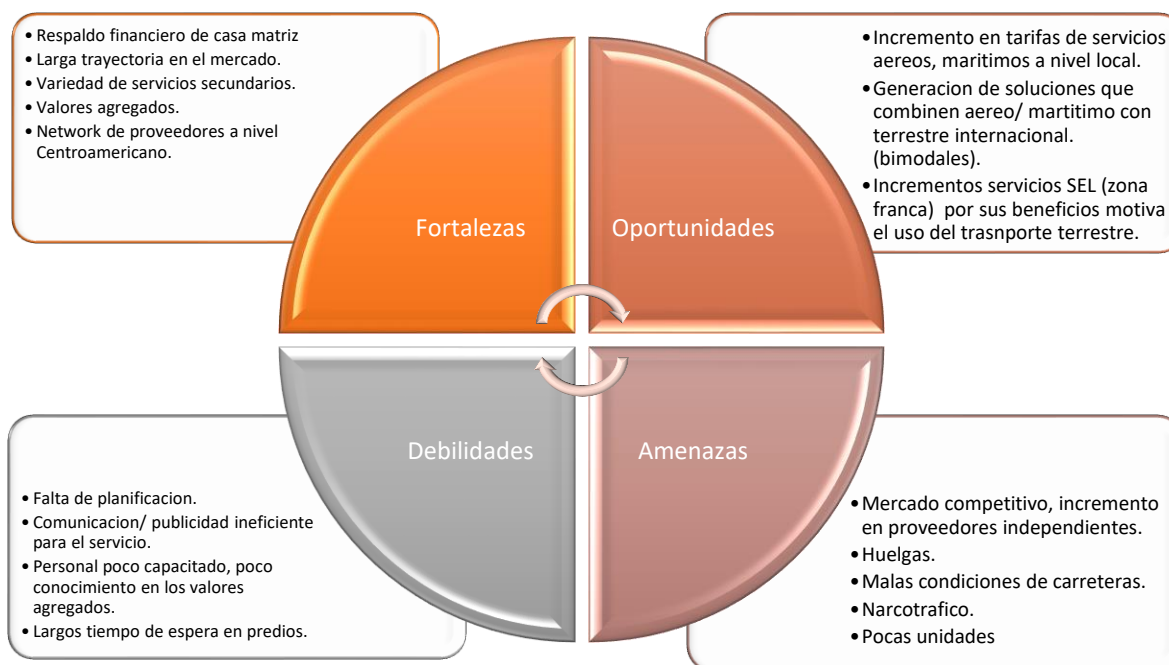
### **Análisis FODA Transportes R&P**

Con lo expuesto anteriormente, se realizó un análisis FODA para la compañía Transportes R&P. En este se muestran cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la compañía.

Además, es importante que se la empresa tenga claro estos puntos y enfoque sus recursos a cubrir los diferentes aspectos abordados. Las fortalezas son aquellas con las que ya la compañía

cuenta y si las administra correctamente, puede potenciar sus beneficios a nivel de mercado, así como también a nivel financiero. Las oportunidades dependen como tal del mercado más que de la compañía; por lo tanto, la empresa debe tener conocimiento de las situaciones que están sucediendo en el medio para asignar recursos y esfuerzos y aprovechar la oportunidad. Por otro lado, las debilidades son aquellas áreas internas que Transportes R&P debe mejorar para incrementar la calidad de su servicio. Por último, las amenazas son aquellas situaciones que se producen en el mercado o en los países donde la compañía tiene presencia que directa o indirectamente representa un riesgo, para lo cual esta debe realizar acciones para mitigar los impactos que le puedan producir e incluso si se encuentran preparados pueden transformar la amenaza en una oportunidad.

**25 Figura: Análisis FODA Transportes R&P**

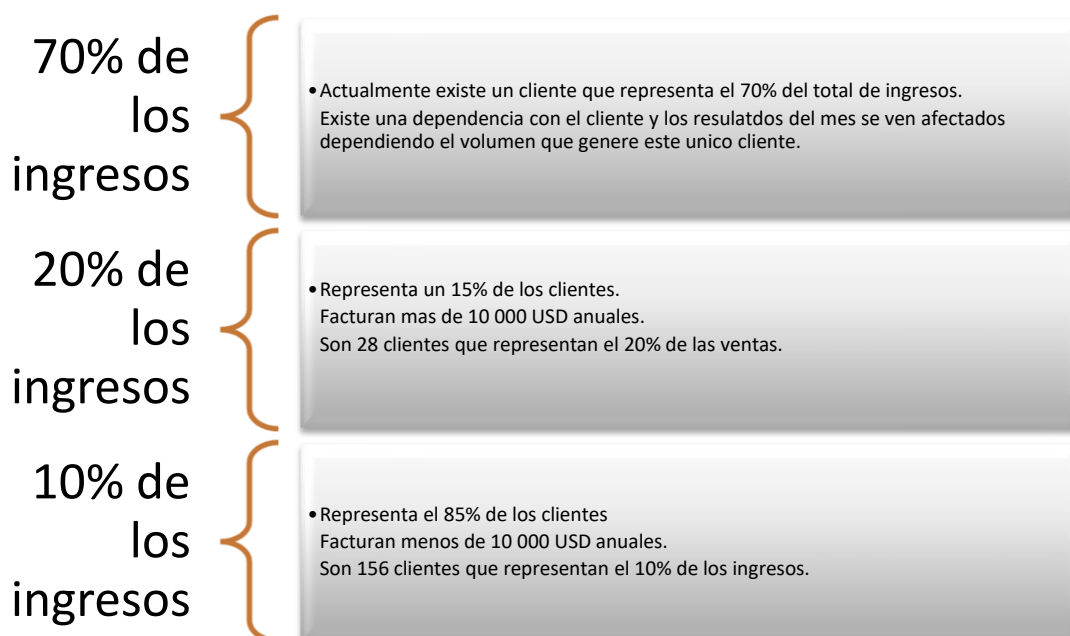


Fuente: Elaboración propia

### Segmentación actual de los clientes

Se realizó un análisis de la actual segmentación de los clientes de la compañía Transportes R&P la cual se presenta en forma resumida en la siguiente figura:

**26 Figura: Segmentación actual de clientes, Transportes R&P**



Fuente: Elaboración propia, basado en los datos extraídos de la investigación.

Como se muestra en la figura anterior, se puede identificar que actualmente la compañía, cuenta con el 70% de los ingresos del servicio de transporte terrestre internacional, dependientes de un único cliente, esto representa un riesgo importante para el servicio porque los resultados se ven completamente dominados por el comportamiento mensual de este cliente específico, si el cliente se ve afectado en sus volúmenes mensuales por ende, el resultado de Transporte R&P presenta un impacto representativo, la compañía debe diversificar su cartera y minimizar el riesgo.

Este hecho no solo afecta los resultados mensuales a nivel de ingresos y volúmenes sino también existe un riesgo mayor en las cuentas por cobrar y el flujo de efectivo, pues se identificó que un cliente que cuenta con una negociación diferenciada con un 60 día de crédito, por lo tanto la recuperación para la compañía es más lenta en comparación con las condiciones generales de crédito con los principales proveedores, para los cuales el promedio de términos de pago ronda los 7 días.

Los siguientes segmentos que representan el 20% y el 10% de los ingresos están relativamente correctos; sin embargo, se identifica una oportunidad importante para diversificar la cartera de clientes y mitigar un riesgo.

## Situación financiera del servicio de transporte terrestre

A continuación, se presenta la situación inicial del servicio de transporte terrestre internacional de octubre 2022, con el cual se documentara el proyecto de investigación, con el fin de mostrar la efectividad de las acciones ya implementadas y realizar las proyecciones de los beneficios a la hora de implementar las acciones que serán sugeridas en el final de propuesta.

### 27 Figura: Datos Financieros octubre 2022

#### Transportes R&P Servicio de Transporte Terrestre Internacional Octubre 2022 Dolares

Concepto	Agosto	Setiembre	Octubre	YTD Octubre
Ventas	896,820	1,145,052	1,005,436	8,040,360
EBIT	- 7,637	9,056	- 47,497	- 95,665
Tramites	669	156	715	6,367
Cantidad Clientes				438

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el cuadro anterior, se puede apreciar que la compañía estaba generando pérdidas a nivel de EBIT por 95 000 USD, aproximadamente, para servicios de transporte terrestre internacional.

La situación actual del servicio un año después es la siguiente:

### 28 Figura: Datos Financieros setiembre 2023

#### Transportes R&P Servicio de Transporte Terrestre Internacional Setiembre 2023 Dolares

Concepto	Julio	Agosto	Setiembre	YTD Setiembre
Ventas	422,261	455,424	438,799	5,903,401
EBIT	- 58,940	- 29,050	- 30,354	- 312,020
Tramites	317	362	339	4,183
Cantidad Clientes				368

Fuente: Elaboración propia

Esta es la situación actual y el principal motivo por el cual se realiza la presente investigación, es lograr incrementar el volumen de trámites que en 1 año disminuyeron en los volúmenes en un 40% en promedio y también los clientes.

Por esta razón, es necesario implementar una propuesta de valor robusta y clara que la compañía pueda ofrecer a sus clientes, al entender sus necesidades y generar soluciones a sus diferentes clientes.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En relación con el estudio realizado acerca de la estrategia de valor y mercadeo del servicio de transporte terrestre internacional de la compañía Transportes R&P para incrementar las ventas de la empresa en el periodo 2024-2025, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### Conclusiones

Durante el proceso de elaboración de la investigación y con base en el análisis de la información compilada de la empresa Transportes R&P, las principales conclusiones obtenidas de la condición actual de la empresa se enfocan en las expectativas de los clientes fundamentadas en lo expresado en las entrevistas, la actual oferta de los tres principales competidores y la situación actual de la compañía.

- La compañía Transportes R&P es una empresa a nivel global líder en la industria de la logística especializada en el transporte aéreo y marítimo de carga; esta brinda servicios en más de 220 países y territorios de todo el mundo. Y de acuerdo con los diferentes países y las necesidades del mercado de cada uno, brinda servicios adicionales, como lo es el servicio de transporte terrestre internacional en Centroamérica.
- De acuerdo con la investigación realizada, se logra identificar que a pesar de la trayectoria y magnitud de la compañía, esta carece de un plan de mercadeo para la comercialización del servicio de transporte terrestre internacional, que le permita direccionar de la mejor manera los esfuerzos comerciales y la utilización de los recursos de la empresa para lograr atraer, fidelizar y rentabilizar la relación comercial con sus clientes. En Centroamérica el mercado es altamente competitivo, por lo tanto, la implementación de una estrategia de mercadeo enfocada en el valor agregado le permitirá a Transporte R&P tener claridad de cuáles son los valores agregados que posee la compañía y potenciar esos recursos, con el fin de cumplir los objetivos establecidos dicho servicio.
- El proceso de investigación mostró cuáles son aquellos servicios secundarios y valores agregados que los clientes consideran necesarios y forman parte de sus expectativas para un servicio de transporte terrestre internacional; dentro de esos servicios, se pueden resaltar los siguientes, como los principales: seguimiento 24/7, asesoría aduanal, servicio de bodega, distribución local en el caso de servicios secundarios, seguro de la carga, asesoría

personalizada, seguimiento GPS, predio propio; estos se consideran valores agregados, entre otros mencionados por los clientes. Fue posible identificar que la compañía cuenta con los recursos y posibilidades para brindar todos los servicios mencionados por los clientes, así también se identificó que la compañía no tiene una propuesta clara e integral para ofrecer a los clientes las diferentes soluciones.

- Se concluye también que además de la falta de estandarización y documentación de propuesta de valor, los colaboradores de la compañía, principalmente el departamento de ventas, así como los encargados del servicio al cliente no cuentan con una correcta capacitación de los diferentes servicios y recursos de la compañía.
- Durante la investigación se realizó un *benchmarking* sobre la propuesta de valor de los principales competidores, identificando cuáles son los servicios secundarios y los valores agregados con respecto al transporte terrestre internacional; es decir, adicionales al flete terrestre como tal. También se analizaron los medios utilizados para mercadeo y publicidad principalmente relacionados con el uso de las redes sociales y páginas web, donde se identificó que los proveedores maximizan los recursos teniendo mayor presencialidad en las diferentes redes sociales; porque generan publicaciones de alto valor, relacionadas con las diferentes situaciones del mercado y manteniendo en constante comunicación a sus clientes, también las páginas web de la competencia muestra un forma sencilla para el usuario (*user friendly*) con la información necesaria para que el cliente tenga una idea clara del servicio, servicios secundarios y valores agregados, así como los contactos para solicitar información adicional, cotizaciones etc. Transportes R&P cuenta con una página web a nivel global, la cual está enfocada en sus servicios principales de transporte aéreo y transporte marítimo, y colaboradores; sin embargo, la comunicación para el servicio de transporte terrestre internacional es muy poca en comparación con la competencia y no hay información del comportamiento del mercado ni comunicación relevante para los clientes que utilicen el servicio, esto principalmente porque la página no es administrada localmente y no se cuenta con una página local.
- Considerando lo mencionado anteriormente y con la intención de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, la presente investigación ofrece a la compañía Transportes R&P una propuesta integral de valor agregado cuya implementación permitirá atraer nuevos clientes, fidelizar a los clientes actuales, y por ende mejorar los estados financieros del servicio de transporte terrestre.

- Por último, en el presente trabajo de investigación se incluyó una estimación sobre el posible efecto financiero derivado de la implementación de la propuesta de valor. Bajo los supuestos planteados y tomando como base la situación de hace 1 año más la situación actual de la compañía se evidencia que haciendo el uso correcto de los recursos de forma estandarizada más aquellas inversiones que se deba realizar, se producirá un retorno financiero representativo en el corto y mediano plazo, lo cual significa rentabilidad para el negocio.

### **Recomendaciones**

En referencia a las conclusiones expuestas en el apartado anterior, a continuación, se presentan las recomendaciones para la empresa Transportes R&P, en relación con el problema de investigación:

- Basados en la primera conclusión y alienado al tercer objetivo específico, se recomienda elaborar un plan de mercadeo donde se indique cuál es el mercado meta y se establezca de forma clara cuáles son todos aquellos servicios secundarios y valores agregados. La compañía deber crear una oferta de valor agregado, para que, durante las reuniones con los clientes, se pueda presentar manera integral cuáles son los servicios que ofrecen y tener toda la información al alcance para satisfacer todas las necesidades de los clientes. Como parte del plan de mercadeo, la empresa debe tener claridad, prioritariamente, acerca de cuál es el tipo de cliente meta, para que los esfuerzos comerciales estén enfocados con quienes poseen un volumen representativo y constante y sean promotores de la marca. Esto se logra fidelizando a los clientes. De esta forma estos obtendrán la asesoría necesaria para cada uno de sus problemas y más que un proveedor será un socio comercial que lo acompañará a generar soluciones innovadoras para mitigar los riesgos, potencializar las oportunidades y promover el ahorro, la eficiencia y la productividad.
- Como fue mencionado en las conclusiones y en base al primer objetivo específico, la compañía cuenta con los principales servicios y valores agregados mencionados por los clientes; por lo tanto, se recomienda que como parte de la propuesta de valor creada que se indicó en el punto anterior, se incluya un catálogo, mostrando cada uno de los valores agregados y comentando como estos valores pueden satisfacer las necesidades que los clientes. De esta forma las cotizaciones serán más sencillas de administrar tanto para los colaboradores como para el cliente, pues generalmente las personas suelen solicitar

servicios de forma recurrente cada mes y las características de las cargas pueden variar, así como las necesidades; por lo tanto, esta es información valiosa para el cliente, porque dependiendo de las características, como destinos, dimensiones, valor de la carga, urgencia entre otros, puede requerir servicios adicionales o diferentes valores agregados.

- Se recomienda a la compañía que una vez establecido el plan de mercadeo formal y el catálogo de los servicios secundarios y valores agregados, se realice una capacitación a los colaboradores que básicamente conste de dos principales elementos: el primero es una capacitación donde se fortalezcan las habilidades blandas del servicio al cliente y el segundo es una capacitación especializada en las características de la compañía, los servicios que brindan, sus fortalezas y oportunidades. Los encargados de servicio al cliente y los vendedores deben ser los expertos de los servicios, deben contar con la capacidad de identificar las necesidades y crear soluciones viables para los clientes.

El punto más importante mencionado por los clientes cuando se habla de valor agregado es el servicio al cliente y, de acuerdo con las encuestas de NPS de la compañía, es una de las principales áreas que presentan una oportunidad de mejora importante. Si parte del objetivo es fidelizar a los clientes, este es el primer paso para abordar la iniciativa.

- En relación con la conclusión número cinco y alineado al segundo objetivo específico, se recomienda a la compañía actualizar su página web, para que sea posible seleccionar el país donde se solicitará el servicio y la información que se muestre en la web, relacionada con los servicios, comprenda únicamente aquellos con posibilidad de ser brindados en ese territorio, además, la información que se presente de cada servicio sea clara y más detallada donde los clientes identifiquen cuáles son los diferentes valores agregados y servicios que pueden obtener al escoger a transportes R&P como proveedor.

El uso de las redes sociales hoy en día es de suma importancia; la compañía no está explotando actualmente este recurso tan importante a la hora de ofrecer los servicios de transporte terrestre, la principal razón de esto, es porque la página es administrada a nivel regional, por lo tanto hay una barrera cultural, además de que los servicios brindadas a nivel local, por decir Costa Rica y Centroamérica no precisamente son los mismos (a nivel de importancia y oportunidad) que el resto de la región de América o en comparación a otras regiones como Asia o Europa.

Según la investigación realizada agrega valor el hecho de que la compañía pueda contar con una página a nivel local que sea administrada por la compañía local también y que

puedan generar mercadeo de los servicios brindados en el territorio; además, información valiosa de las situaciones del mercado y situaciones políticas, las cuales puedan apoyar a los clientes en la toma de decisiones e identificación de riesgos.

- En línea con el objetivo general del presente estudio, se presenta una propuesta integral enfocada en el valor agregado y servicios secundarios que se recomienda a la compañía Transportes R&P para ser implementada, con el fin de lograr la fidelización de los clientes actuales y atraer nuevos clientes.
- Por último, y de acuerdo con el objetivo general y parte de la estrategia, se incluye una estimación del efecto financiero que se podría generar si la compañía implementa las acciones propuestas anteriormente, se toma como base la posición financiera actual en los 3 puntos más relevantes de este servicio para la compañía actualmente; estos son: Ventas, EBIT, Volumen.

## CAPÍTULO VI: PROPUESTA

En este capítulo se desarrollan las siguientes propuestas:

- Plan de mercadeo enfocado en el valor agregado, incluyendo el catálogo de los servicios y valores agregados ofrecidos.
- Propuesta de cambios y actualizaciones de la página web y redes sociales.
- Agenda de capacitación al departamento de ventas y servicio al cliente y propuesta de proveedores para la capacitación de servicio al cliente.
- Estimación de impacto financiero en las tres categorías más relevantes para la compañía para este servicio: Ventas, EBIT y volumen.

### **Estrategia propuesta**

#### **Plan de mercadeo enfocado en el valor agregado**

Con el fin de cumplir con el objetivo de fidelización y atraer a nuevos clientes, es necesario detallar la propuesta de valor, el posicionamiento y la segmentación que puede utilizar la compañía Transportes R&P para lograr establecer un plan de mercadeo, enfocando este plan en el valor agregado, a continuación, se describen los principales puntos mencionados:

- **Posicionamiento del mercado**

De acuerdo con el INEC (2023) el total de las exportaciones de Costa Rica hacia otros países del mundo, en dólares para el año 2022 representaron 17 901 663 720 USD, de este total de las exportaciones se indicó que el 20% aproximadamente proviene del transporte terrestre.

Por lo que se puede calcular que, del total de las exportaciones mencionadas anteriormente, corresponden a exportaciones terrestres, con el cual se puede estimar que Transportes R&P posee únicamente el 2-3% del total del mercado. Con ello, se puede concluir que existe una gran oportunidad de crecimiento e incrementar la participación en el mercado a un 3% o 3.5% en el corto plazo y 5% al mediano plazo; esto representa un gran avance para la compañía con respecto a su posicionamiento del mercado.

A continuación, se muestran los datos del mercado de acuerdo con los resultados 2022 elaborados por el INEC Instituto Nacional de Estadística y Censos.

**29 Figura: Valor de las exportaciones en dólares y distribución porcentual, según principales productos**

<b>Productos</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Total de exportaciones</b>	<b>17 901 663 720</b>	<b>100,00</b>
Los demás instrumentos y aparatos de uso médico	1 939 404 742	10,83
Piñas tropicales frescas	1 735 174 792	9,69
Jeringas, agujas, catéteres, cánulas y similares	1 407 398 945	7,86
Bananos frescos	1 393 365 187	7,78
Los demás artículos y aparatos de prótesis	1 049 885 342	5,87
Otros Productos	10 376 434 712	57,97

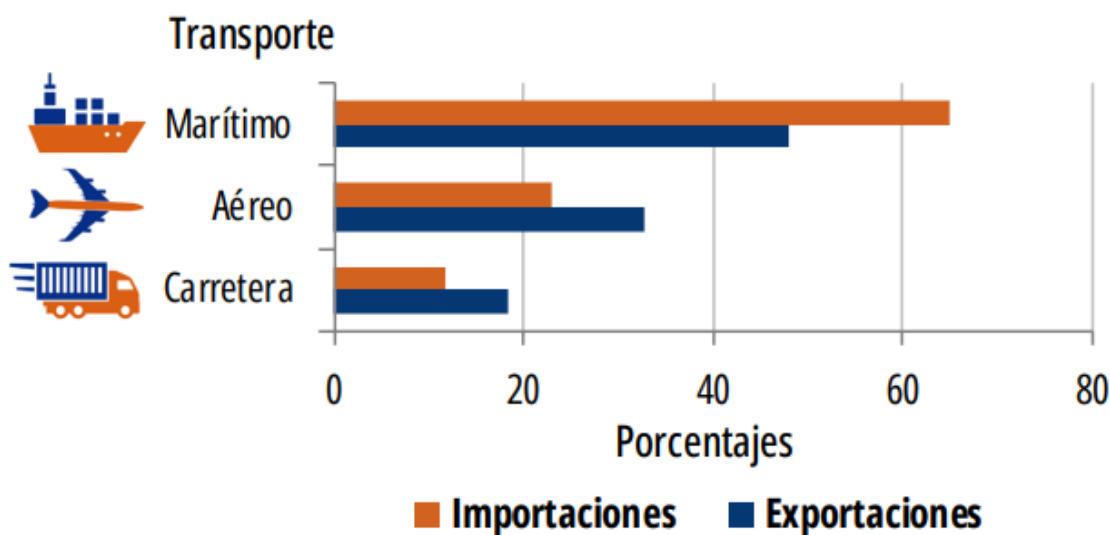
Fuente: INEC Datos Comercio Exterior Anual

**30 Figura: Valor de las importaciones en dólares y distribución porcentual, según principales productos**

<b>Productos</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Total de Importaciones</b>	<b>24 744 459 888</b>	<b>100,00</b>
Gasolinas <sup>2/</sup>	2 142 784 986	8,66
Diesel	1 668 854 294	6,74
Circuitos integrados híbridos	638 809 273	2,58
Medicamentos para uso humano	455 308 551	1,84
Contenedores	362 096 301	1,46
Los demás productos	19 476 606 483	78,72

Fuente: INEC Datos Comercio Exterior Anual

**31 Figura: Distribución porcentual de las exportaciones e importaciones según el tipo de transporte**



Fuente: INEC Datos Comercio Exterior Anual

- **Segmentación:**

Con el fin de cumplir con los objetivos de mercadeo trazados con respecto a la fidelización y atracción de nuevos clientes, se elaboró una propuesta de segmentación que se basa en las siguientes variables:

- Monto de facturación / rentabilidad y su importancia relativa dentro del total de ingresos generados para la compañía en el servicio de transporte terrestre internacional.
- Características propias de cada segmento, en especial considerando la sensibilidad en la variable precio, sin dejar de lado la valoración de otros factores como calidad del servicio, respaldo y la relación entre cliente y proveedor que es parte de los puntos más valiosos para los clientes.
- Clientes estratégicos que son representativos para los servicios principales de la compañía (aéreo- marítimo).

Para nombrar los segmentos, se utilizan nombres genéricos, los cuales, eventualmente pueden ser actualizados por la compañía, con conceptos que representen los valores de esta. Estos serán para uso interno de la compañía Transportes R&P. Asimismo, se recomienda que estén relacionados con sus valores internos, pues formarán parte de los entrenamientos a los colaboradores, esto genera compromiso en los colaboradores.

A continuación, se presenta la segmentación propuesta para la empresa:

**32 Figura: Propuesta de segmentación para clientes de Transportes R&P**



Fuente: Elaboración propia, basado en los datos extraídos de la investigación.

Se propone a la compañía diversificar su cartera de cliente, pues como se indicó anteriormente existe una alta dependencia de un único cliente que afecta directamente los resultados de la compañía para este servicio en específico.

Por lo tanto, como se muestra en la figura anterior, se propone disminuir la representación del cliente estratégico al 50%; este es un cliente claramente importante para la compañía como tal, no solo para el servicio de transporte terrestre internacional. Se identifica que el 10% de los clientes pueden categorizarse bajo el segmento estratégico, y generar un servicio y enfoque especializado, porque son clientes que se enfocan en la calidad integral de los servicios, y claramente el respaldo de la marca. Son clientes corporativos con el mismo ADN a nivel de cumplimiento y reputación para los que el respaldo de una marca es sumamente importante, no se enfocan en el precio como tal sino más bien en la calidad del servicio.

Para lograr disminuir la representación de los clientes estratégicos, es necesario enfocarse en el crecimiento del segmento A, el cual debe representar el 10% de los clientes, los cuales serían aquellos que facturen más de 15 000 USD anuales y que estos representen un 35% del total de las ventas. Las características de estos clientes es principalmente que se enfoquen en la calidad del

servicio, busquen establecer relación comercial a largo plazo y más que un proveedor busquen un socio comercial.

Por último, el segmento B representa el 80% del total de clientes, sin embargo, son clientes que a nivel de ingresos facturan menos de 15 000 USD anuales y la principal razón es porque no tienen operación constante, por lo tanto, tienen cargas algunos meses del año, dependiendo de la temporada o son PYMES y sus volúmenes son relativamente pequeños. La principal característica de estos clientes es que son bastante sensibles al precio y no se ven tan atraídos por valores agregados o servicios secundarios y, generalmente, no están dispuestos a pagar un precio mayor por esos servicios.

De acuerdo con lo indicado anteriormente y como parte del plan de mercadeo, tomando como base el modelo de la mezcla de mercadeo (producto, precio, plaza y promoción), se establece la siguiente propuesta para mercadeo:

**Producto:**

El servicio como tal está relacionado con el transporte terrestre internacional donde como principal prestación se da el flete terrestre.

- Flete terrestre: en este caso Transportes R&P brinda el flete terrestre para transportar la mercadería del cliente de un punto A hacia un punto B. Para brindar este servicio, la compañía subcontrata a los transportistas y busca que cumplan con altos estándares de desempeño y seguridad. El transportista es el dueño del cabezal y en el caso de esta compañía, este debe también contar con los furgones, porque actualmente Transportes R&P no cuenta con unidades propias y subcontrata el 100% de la unidad. Transportes R&P realiza la logística y coordinación de la exportación/ importación y es quien tiene relación directa con el transportista, por lo tanto para el cliente, su único contacto es con la empresa logística como tal. Esto aplica también en caso de que exista algún inconveniente con la carga y en si con el servicio del transportista. Por eso es tan importante que el proveedor seleccionado cumpla con los estándares de servicio de Transportes R&P pues ellos son responsables del servicio brindado.

Adicionalmente, la compañía ofrece los siguientes servicios secundarios para los clientes que cuenten con necesidades adicionales a únicamente el flete terrestre.

- Custodios o escolta: el transporte terrestre es un importante eslabón en nuestra cadena logística para el comercio exterior, en Centroamérica la delincuencia organizada ha ido

creciendo y afecta los diferentes sectores de la economía, incluyendo el sector en análisis. Por lo tanto, la compañía Transportes R&P ofrece el servicio de escolta para aquellos clientes que requieran proteger su mercadería, este servicio es generalmente utilizado en aquellas zonas donde el tránsito es más peligroso y suelen ubicarse las bandas organizadas, otra de las razones es el valor de la mercadería cuando este es representativo y el cliente requiere asegurar su arribo sin inconvenientes.

- Inspección antidroga: el sector de transporte terrestre sufre una gran amenaza por el narcotráfico, debido a esto, se contratan compañías especializadas de inspección canina tanto para explosivos como para narcóticos.
- Seguro de la carga: en la logística siempre existe el riesgo de que la carga sufra algún inconveniente o daño durante el traslado ya sea por factores internos o externos a la compañía que brinda el servicio de transporte. Por lo tanto, los clientes, generalmente, cuentan con su propio seguro; sin embargo, Transportes R&P brinda este servicio para aquellos que no cuentan con esta protección del valor a su carga o para quienes el valor de su mercadería es menor al deducible de su seguro actual.
- Servicio aduanal: Transportes R&P cuenta con expertos en el servicio de nacionalización, elaboración del DUA y asesoría aduanal para lo cual pone a disposición de sus clientes este servicio, este es un proceso por el que debe pasar cada trámite de exportación e importación. La asesoría de un experto evita que los clientes deban asumir multas por los errores en las declaraciones aduanales, además, los agentes aduanales están siempre informados de las actualizaciones y cambios que puedan ocurrir en las regulaciones, leyes o acuerdos del comercio exterior; por lo tanto, es un servicio muy utilizado y se puede brindar en conjunto con el flete terrestre, así los clientes pueden contar con un único contacto, en lugar de tener diferentes proveedores para todas sus cargas.
- Servicio bodegaje: la mayoría de los clientes no cuentan con bodega propia y requieren de un almacenamiento ya sea temporal o incluso permanente como administración del inventario; por lo tanto, Transportes R&P cuenta con sus propios almacenes y tiene la capacidad de brindar el servicio a sus clientes de almacenamiento, principalmente, para los servicios de importaciones que requieran ser almacenados mientras se coordina su distribución. Y como valor agregado la empresa Transportes R&P cuenta con almacén fiscal o comercial, dependiendo la necesidad del cliente.

- Distribución Local: adicional al servicio del flete terrestre internacional cuando se trata de una exportación, una vez la carga se encuentre en el país los clientes pueden requerir de un servicio de distribución local ya que no todos cuentan con sus propios camiones para realizar la distribución, ya sea a su almacén propio o a los almacenes de sus clientes finales. Transportes R&P tiene la capacidad de brindar este servicio a sus clientes para cubrir y satisfacer las necesidades que afronten.

### Valores Agregados

Adicional a los servicios secundarios mencionados anteriormente, Transportes R&P cuenta con valores agregados importantes y que generan un efecto diferenciador de la competencia, los cuales forman parte de las razones por las que deben escogernos como su proveedor logístico.

- Predio: la seguridad es uno de los riesgos más relevantes que enfrenta este sector del mercado, por lo tanto, es un valor agregado con el que cuenta Transportes R&P que cuenta con su predio propio donde los transportistas pueden aguardar su cita y la mercadería se encuentra resguardada con altos estándares de seguridad en todo momento.
- Seguimiento 24/7: para los clientes, conocer el estatus de su mercadería es uno de los valores agregados más importantes, por esto Transportes R&P ha invertido en un sistema de rastreo en tiempo real, el cual trabaja en conjunto con el GPS instalado en cada una de las unidades y, de esta forma, el cliente tiene acceso por medio de la plataforma de la ubicación de su mercadería en tiempo real, además del estatus de los procesos de exportación/ importación.
- Servicio Personalizado: Transportes R&P cuenta con personal altamente capacitado, expertos no solo en el servicio de transporte internacional sino también de los demás servicios que ofrece esta compañía, con el objetivo de brindarle a los clientes la mejor atención y asesoría para trasladar su carga de la forma más eficiente y productiva posible, buscando soluciones innovadoras para las diferentes necesidades.
- Informes/ reportes: la información es una de las herramientas más importantes para las empresas, Transportes R&P cuenta con sistemas operativos modernos por medio de los cuales es capaz de crear diferentes reportes e indicadores (KPIs) con información valiosa sobre los volúmenes, orígenes, destinos, frecuencias, detalle de cobros, fechas de entrega, entre otros. Esta información relevante está relacionada con los servicios brindados a los

clientes, lo cual es de valor para la toma de decisiones. Por otro lado, puede generar ahorros para el cliente ya que no deben manejar la información localmente y de forma manual.

- Análisis de alternativas de rutas: gracias a la red con la que cuenta Transportes R&P, con presencia en todos los países de Centroamérica y México y a la experiencia de los ejecutivos de atención al cliente, es posible analizar diferentes opciones para movilizar la mercadería del cliente e identificar rutas alternas que puedan representar ahorros para los clientes o mitigación de diferentes riesgos en otras rutas de tránsito.
- Digitalización: Transportes R&P ha realizado inversiones importantes en los últimos 5 años, enfocadas en la digitalización, iniciando por el cambio/ actualización de su sistema operativo, así como la implementación de su sistema de *tracking* en tiempo real a finales del 2022; también la automatización de reportes y KPI's para mejorar sus servicios. Esta digitalización representa eficiencia y productividad, genera ahorros tanto para la compañía que se traduce en ahorros también para los clientes.
- Sinergias entre países: la presencia de Transportes R&P en todos los países de Centroamérica y la red de proveedores (transportistas) permite a la compañía generar sinergias entre los países y clientes, lo cual permite disminuir los costos y por ende brindar tarifas competitivas para los clientes.

### **Precio:**

En la mezcla de mercadeo, el elemento de precio no solo se refiere como tal al precio de los productos o servicios que el cliente está dispuesto a pagar para obtenerlos. El concepto de precio es aún más amplio, incluye todo aquel esfuerzo adicional o marginal que los clientes deben incurrir para ejecutar la compra del servicio. Es decir, si los clientes de Transportes R&P necesitan destinar muchos de sus recursos y tiempo para el proceso de búsqueda, contacto, cotizaciones, negociaciones, en este caso, la oferta final de la empresa será menos atractiva para estos, porque tendrá un costo total más elevado que el de los competidores.

Es por esto por lo que la compañía se ha enfocado en la digitalización de los procesos y sistemas como un medio para disminuir estos costos marginales.

Para el caso de Transportes R&P se busca no utilizar la variable precio como principal diferenciador para competir en el mercado. Se busca ofrecer precios competitivos que estén dentro del rango del precio de mercado específicamente para el servicio principal del flete terrestre; sin

embargo, se brindan servicios secundarios los cuales representan un costo adicional el cual dependerá de cuántos y cuáles servicios sean requeridos por el cliente.

Pese a que la variable precio no es el principal diferenciador de la compañía, Transportes R&P analiza constantemente la oportunidades de mejora que puedan reducir los costos marginales como lo es el rediseño y actualización de sus redes sociales y páginas web.

**Plaza:**

Transportes R&P cuenta con su principal ubicación física en la provincia de Heredia, además, posee una ubicación principal en cada país de Centroamérica y México que facilita el acceso a los clientes, asimismo, cuenta con un sitio web donde los clientes encuentran información relevante acerca de los diferentes servicios de la compañía. Como oportunidad de mejora la compañía debe realizar algunos cambios a la página para que sea más amigable con el usuario y muestre la información local de los servicios y no solamente los de las demás regiones.

**Promoción:**

La promoción es para Transportes R&P uno de sus principales desafíos y por ende oportunidad de mejora. Actualmente, la empresa se da a conocer ante sus clientes potenciales por medio de visitas realizadas por los vendedores, es decir, hoy en día es Transportes R&P quien busca a los clientes.

De acuerdo con el análisis comparativo realizado entre las páginas web de Transportes R&P versus sus principales competidores, se logra identificar una deficiencia importante en cuanto a la información brindada por la compañía. Así que la compañía cuenta con una oportunidad para realizar una mejora representativa en su página web y las redes sociales lo cual le permitirá exponer sus servicios por este medio y generar contenido valioso para los clientes de las situaciones y actualizaciones del mercado.

La participación en las diferentes ferias relacionadas con la industria seleccionada como mercado meta o también relacionadas al comercio en general, por ejemplo: Expoconstrucción Costa Rica, EXPOMED que es el evento más grande relacionado con el sector de medicina y dispositivos médicos.

También su participación en los eventos promovidos por los grandes promotores del comercio a nivel nacional como lo es PROCOMER, CRECEX, CADEXCO, La Cámara de Comercio de Costa Rica CCCR; en estos eventos se pueden encontrar muchas compañías

importadores y cientos de profesionales de la industria, por lo tanto, es indispensable que Transportes R&P tenga presencia en estos eventos.

### **Propuesta de cambios y actualizaciones de la página web y redes sociales**

Como se mencionó en el proceso de investigación, existe una oportunidad de mejora en relación con la página web y las redes sociales de la compañía. Por lo tanto, se recomienda a Transportes R&P que realice los siguientes cambios/ mejoras en la página web y maximice el uso de las redes sociales.

- La página web de Transportes R&P es administrada a nivel global y brinda información muy general como datos de la empresa, servicios ofrecidos y forma de contacto; sin embargo, la información que se presenta se enfoca en las regiones más grandes del mundo y claramente no en Centroamérica, Costa Rica.

Se proponen 2 posibles acciones que la compañía puede evaluar e implementar aquella que considere más viable.

- Generar una página web administrada localmente para Costa Rica o incluso a nivel de Centroamérica, que sea más atractiva para los clientes a nivel de contenido más que estético. La información debe estar segmentada de acuerdo con el plan de mercadeo y que le permita al cliente navegar de forma sencilla por la página y encontrar información acorde a sus necesidades.
- Actualizar la página web actual e incluir los servicios que se brindan en cada una de las regiones, la actualización debe alinear el correcto funcionamiento de los filtros que realicen los clientes; por ejemplo, al seleccionar Costa Rica como país, debe mostrar los servicios que se ofrecen en este territorio, junto con los diferentes servicios secundarios y valores agregados, es decir toda aquella información relevante para el cliente local.
- Otro elemento que se puede incluir es el chat en línea, lo cual permite al cliente tener una interacción más directa con el personal de la empresa.
- Las redes sociales generan hoy en día un impacto en la vida de las personas, Transportes R&P cuenta con presencia en las diferentes redes sociales; sin embargo, al igual que la página web es administrada de forma general a nivel regional en este caso para Américas, por lo tanto se recomienda a la compañía actualizar su página y generar más que ventas, contenido de valor para los clientes con actualizaciones constantes de las situaciones del mercado, tipo de cambio, carreteras, gubernamentales, cambios en lineamientos aduanales

y actualizaciones políticas que puedan representar un impacto en los servicios de los clientes.

### **Agenda de capacitación al departamento de ventas y servicio al cliente y propuesta de proveedores para la capacitación de servicio al cliente**

El departamento de transporte terrestre internacional de Costa Rica cuenta con 8 personas, el departamento de ventas 10. Este personal cuenta con contacto directo con los clientes, actualmente se identificó que el personal posee un conocimiento integral de los servicios secundarios y valores agregados que ofrece la compañía y por ende no los ofrece a sus clientes, tampoco tiene la capacidad de asesorarlos al 100% y de ahí se identifica que existe una gran área de oportunidad.

Esto ha sido una de las razones de la baja en las ventas durante los últimos meses como se presentó durante el análisis financiero en el capítulo 4. También es la principal área de oportunidad de acuerdo con las encuestas de los clientes.

Como propuesta, se recomienda a la compañía brindar una capacitación especializada en el servicio y atención al cliente, esta capacitación se recomienda para todo el personal, pero especialmente para servicio al cliente y el departamento de ventas.

Algunos de los beneficios que generaría la capacitación es enfocar a la organización hacia la mejora continua, motivar al personal generando un clima de participación y compromiso, y permite enfocar recursos y esfuerzos hacia objetivos claros. Además, la compañía se aseguraría que su personal está brindando el trato y atención esperada por los clientes.

Como parte de la agenda de esta capacitación se propone:

- Comprensión de la importancia de trabajar con calidad en la atención al servicio al cliente.
- Mejora de actitud ante los clientes internos y externos.
- Habilidades de comunicación efectiva.
- Transformación de estilos de trabajo, adquisición de nuevas habilidades blandas.
- Solución de conflictos con clientes internos y externos, mediante técnicas de solución de conflictos.
- Construir estrategias de servicio al cliente, según las características propias de la empresa y las necesidades de los clientes.
- Crear ideas innovadoras para fidelizar a los clientes.

Algunos proveedores que se pueden analizar para esta capacitación son los siguientes:

- Instituto Nacional de Aprendizaje INA – duración 5 semanas, lecciones virtuales. Costo 190 000 colones por persona.
- Tecnológico de Costa Rica TEC - duración 4 semanas, lecciones virtuales. 210 000 colones por persona.
- ProCapital Consultores – detalles de duración y costos no se muestran en la página.

Adicional a la capacitación de habilidades para mejorar el servicio al cliente, la compañía debe realizar una capacitación interna sobre cada uno de los servicios secundarios y valores agregados, análisis de rutas, combinación de servicios, entre otros; con el objetivo de asegurar que los colaboradores son expertos en el servicio y cuentan con la capacidad no solo de coordinar una carga sino también de asesorar al cliente buscando soluciones innovadoras en base a las necesidades que presente.

#### **Estimación de impacto financiero en las tres categorías más relevantes para la compañía para este servicio: Ventas, EBIT y volumen.**

Como se indicó en el apartado de propuesta, el plan de mercadeo enfocado en el valor agregado, junto con la correcta capacitación del personal clave y adicional la mejora en la comunicación utilizando de forma correcta la página web y las redes sociales, deben generar un impacto positivo sobre la rentabilidad del negocio. A continuación, se detalla la estimación del impacto financiero en las categorías más relevantes para la compañía hoy en día, en relación con el servicio de transporte terrestre internacional.

Es importante mencionar que para la implementación de la actual propuesta se estiman costos menores, porque la compañía cuenta actualmente con todos los servicios secundarios y valores agregados; por lo tanto, no debe realizar una fuerte inversión de dinero; sin embargo, la inversión estaría relacionada con la capacitación del personal la cual tiene un costo aproximado de 230 000 colones para 18 personas, por lo que la inversión se estima en 4 140 000 colones.

La mejora de la página web no representa un costo adicional, pues la compañía cuenta con los recursos necesarios para implementar las acciones requeridas, sin embargo, el principal reto en este caso es la aprobación de la casa matriz para incluir los cambios o crear la página a nivel local de Centroamérica, lo cual se estima como viable para su implementación. Lo mismo sería con las redes sociales y su administración, pero se recomienda a la empresa incluir espacios publicitarios en las redes sociales y también la participación de eventos.

Por lo tanto, los impactos esperados en los tópicos financieros son los siguientes:

- Crecimiento de los ingresos, por la adecuada ejecución del plan de mercadeo enfocado en valor agregado, medio por el cual se fidelizará a la cartera actual de clientes y atraerá a nuevos (preferiblemente clientes del Segmento A).
- Crecimiento en productividad (trámites por persona) pues el crecimiento de volumen es decir cantidad de trámites y la focalización de esfuerzos en las ventas del servicio, más contar con un personal correctamente capacitado permitirá que los colaboradores manejar más trámites, el promedio de los últimos 3 meses es 72 por persona.
- Aumento en el gasto de capacitación por 7 600 USD el cual sería una única inversión, y un aumento menor en el gasto por publicidad estimado en 500 USD mensuales.

A partir de lo anteriormente expuesto, se elaboró un análisis para cuantificar el posible efecto de implementar la presente propuesta de plan de mercadeo enfocado en valor agregado basado en los siguientes supuestos:

- Se propone realizar la principal inversión durante el 2023, la contratación del servicio se realizará a en diciembre. Lo cual representa un gasto de 9 333 USD.
- La proyección del periodo anualizando el resultado a setiembre, incluyendo la inversión se estima en una pérdida de 425 360 USD.
- Para el año uno 2024, con las acciones implementadas, se estima un crecimiento escalonado por cada cuatrimestre iniciando con un 5% de incremento en ventas y volumen para el primer cuatrimestre de enero a marzo comparado con el estimado de ventas mensual del 2023, un 10% para el segundo trimestre; es decir de abril a junio, un 15% para el tercer trimestre de julio a setiembre, y para el último trimestre del crecimiento será de un 20% comparado con el 2023.
- Para el periodo 2025 las ventas crecerán un 15% en el total del periodo.
- Las estimaciones para los gastos del 2024, se estima un incremento por inversión en publicidad de 500 USD mensuales iniciando desde enero. Sin embargo, se requerirá contratación de personal adicional y la productividad para finales del periodo 2024 se calcula en 105 trámites por colaborador, lo cual es completamente alcanzable y manejable, porque es la productividad manejada antes de la pandemia y la productividad promedio de la región de Centroamérica se encuentra en 110 trámites por colaborador.

- Los gastos estimados para el 2025 contemplan un 3% de crecimiento principalmente considerando inflación y aumentos salariales, y se incluye el gasto de publicidad.
- La productividad estaría aumentando a 109 trámites por colaborador, lo cual está dentro del promedio para Centroamérica y periodos anteriores para Costa Rica.
- Con respecto a los clientes, se estima un crecimiento promedio para el 2023 del 7%; considerando un promedio entre clientes de segmento A (más recomendado) y segmento B.
- Finalmente, se estima para el 2024 una pérdida a nivel de EBIT de -46 659 USD, lo cual genera una mejora versus el 2023 de 89%, para el 2025 una ganancia de 136 500 USD y produce una mejora del 130% en comparación al 2023.

A continuación, se presentan las estimaciones.

**33 Figura: Propuesta de financiera de Transportes R&P 2024-2025**

**Transportes R&P  
Servicio de Transporte Terrestre Internacional  
Propuesta 2024- 2025 Dolares**

<b>Concepto</b>	<b>YTD Setiembre</b>	<b>Año 0 (2023)</b>	<b>Año 1 (2024)</b>	<b>Año 2 (2025)</b>
Ventas	5,903,401	7,871,202	8,855,102	10,862,259
Inversion		(9,333)	(6,667)	(7,000)
EBIT	(312,020)	(425,360)	(46,659)	136,507
Tramites	4,183	5,578	6,275	7,216
Cantidad Clientes	368	368	393	405

Fuente: Elaboración propia

### 34 Figura: Propuesta de financiera de Transportes R&P 2024-2025 desglosado

**Transportes R&P**  
**Servicio de Transporte Terrestre Internacional**  
**Propuesta 2024- 2025 Dolares**

Concepto	Q1	Q2	Q3	Q4	Total 2024	Total 2025
Ventas	2,066,191	2,164,581	2,262,971	2,361,361	8,855,102	10,862,259
Ganancia Operativa (Ventas-Costos)	227,280.96	238,103.86	248,926.76	259,749.67	974,061	1,194,848
Gastos Operativos	(253,407.51)	(253,407.51)	(253,407.51)	(253,407.51)	(1,013,630)	(1,051,039)
Depreciación	(1,772.49)	(1,772.49)	(1,772.49)	(1,772.49)	(7,090)	(7,303)
<b>Ganancia antes de Impuestos (EBIT)</b>	<b>(27,899.04)</b>	<b>(17,076.14)</b>	<b>(6,253.24)</b>	<b>4,569.66</b>	<b>(46,659)</b>	<b>136,507</b>
Cantidad de Tramites	1,464.12	1,533.84	1,603.56	1,673.28	6,274.80	7,216
<b>Productividad</b>					<b>105</b>	<b>109</b>

Fuente: Elaboración propia

### 35 Figura: Desglose de presupuesto de gasto 2024- 2025 USD

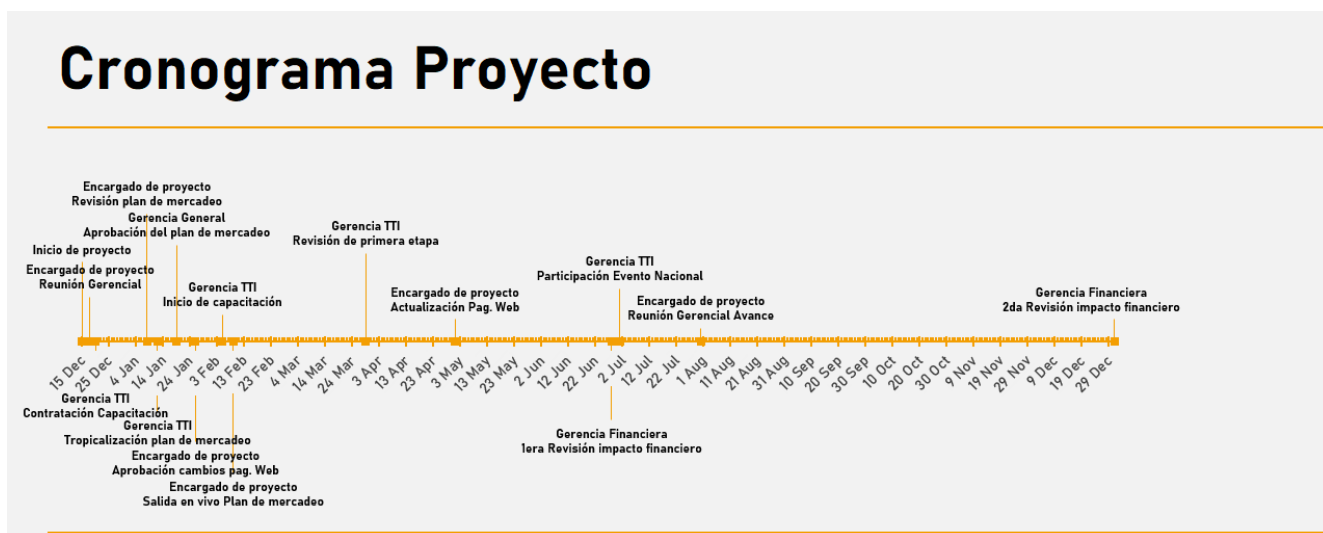
**Transportes R&P**  
**Servicio de Transporte Terrestre Internacional**  
**Desglose de presupuesto de gasto 2024-2025 Dólares**

Concepto	Q1	Q2	Q3	Q4	Total 2024	Total 2025
<b>Gastos de Personal</b>	(59,034)	(59,034)	(59,034)	(59,034)	(236,137)	(250,221)
Salarios	(44,335)	(44,335)	(44,335)	(44,335)	(177,338)	(189,659)
Cargas Sociales	(12,481)	(12,481)	(12,481)	(12,481)	(49,923)	(51,420)
Salarios Intercompanias	267	267	267	267	1,068	1,100
Liquidación	(181)	(181)	(181)	(181)	(723)	(744)
Otros gastos de personal	(2,305)	(2,305)	(2,305)	(2,305)	(9,221)	(9,497)
<b>Telecomunicaciones</b>	(2,148)	(2,148)	(2,148)	(2,148)	(8,591)	(8,849)
<b>Renta y Alquileres</b>	(20,342)	(20,342)	(20,342)	(20,342)	(81,368)	(83,809)
<b>Viaje y Entretenimiento</b>	(2,062)	(2,062)	(2,062)	(2,062)	(8,248)	(8,496)
<b>Provisión por incobrables</b>	852	852	852	852	3,410	3,512
<b>Administración, Seguros y Otros</b>	(62,648)	(62,648)	(62,648)	(62,648)	(250,594)	(258,111)
Legal, consultoría & Otros	(236)	(236)	(236)	(236)	(944)	(973)
Costos de seguridad	(32,579)	(32,579)	(32,579)	(32,579)	(130,316)	(134,226)
Equipo de oficina	(369)	(369)	(369)	(369)	(1,474)	(1,518)
Seguros e impuestos operativos	(5,852)	(5,852)	(5,852)	(5,852)	(23,409)	(24,112)
Publicidad y promoción	(1,713)	(1,713)	(1,713)	(1,713)	(6,852)	(7,391)
Servicios Subcontratados	(23,866)	(23,866)	(23,866)	(23,866)	(95,463)	(98,327)
Otros gastos miscelaneos	1,977	1,977	1,977	1,977	7,907	8,144
Otros gastos administrativos	(59)	(59)	(59)	(59)	(237)	(244)
Diferencial Cambiario	49	49	49	49	196	202
<b>Distribución Servicios Internos</b>	(89,210)	(89,210)	(89,210)	(89,210)	(356,839)	(367,544)
<b>Depreciación</b>	(1,772)	(1,772)	(1,772)	(1,772)	(7,090)	(7,303)
<b>Cargos por servicios globales</b>	(18,816)	(18,816)	(18,816)	(18,816)	(75,264)	(77,522)
<b>Total Gastos Operativos + Depreciación</b>	<b>(255,180)</b>	<b>(255,180)</b>	<b>(255,180)</b>	<b>(255,180)</b>	<b>(1,020,720)</b>	<b>(1,058,342)</b>

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar se incluye una propuesta del cronograma para que la propuesta realizada sea implementada en los próximos meses y de esta forma obtener los resultados estimados:

36 Figura: Cronograma de proyecto



Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Cronograma de proyecto

Cronograma de Proyecto		
Fecha	Evento	Responsable
12/15/2023	Inicio de proyecto	
12/18/2023	Reunión Gerencial	Encargado de proyecto
12/20/2023	Contratación Capacitación	Gerencia TTI
1/8/2024	Revisión plan de mercadeo	Encargado de proyecto
1/12/2024	Tropicalización plan de mercadeo	Gerencia TTI
1/19/2024	Aprobación del plan de mercadeo	Gerencia General
1/26/2024	Aprobación cambios pag. Web	Encargado de proyecto
2/5/2024	Inicio de capacitación	Gerencia TTI
2/9/2024	Salida en vivo Plan de mercadeo	Encargado de proyecto
3/29/2024	Revisión de primera etapa	Gerencia TTI
5/1/2024	Actualización Pag. Web	Encargado de proyecto
6/28/2024	1era Revisión impacto financiero	Gerencia Financiera
7/1/2024	Participación Evento Nacional	Gerencia TTI
7/31/2024	Reunión Gerencial Avance	Encargado de proyecto
12/31/2024	2da Revisión impacto financiero	Gerencia Financiera

Fuente: Elaboración propia

## Referencias

- AdjTaylor. (2020). *Adjaylorcargo*. Recuperado el 4 de Octubre de 2023, de <https://www.adjaylorcargo.com/que-ventajas-y-desventajas-tiene-el-transporte-terrestre/>
- Alvarado Arévalo, D. L. (2021). Recuperado el 11 de Agosto de 2023, de Investigación, definición y propuesta de valor respecto a un sistema eficiente de recaudo electrónico para el transporte público masivo formal en Lima Metropolitana: <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2396>
- Baumann, H. (11 de Noviembre de 2021). *Crehana*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2023, de <https://www.crehana.com/blog/negocios/cliente-interno-externo/>
- Borragini, H. (2022). *Rockcontent*. Recuperado el Noviembre 1 de 2023, de <https://rockcontent.com/es/blog/4ps-del-marketing/>
- Cárdenas, J. (2021). *Rockcontent*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2023, de <https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-marketing/>
- Carrillo Amaya, M. Y., Martínez Briceño, L. A., & Peraza Hernández, S. E. (2019). Recuperado el 28 de Octubre de 2023, de <http://repositorio.utn.ac.cr/handle/123456789/293>
- Castro, M. P. M. (2020). Recuperado el 29 de Octubre de 2023, de <file:///C:/Users/kamendoz/Downloads/6185-Texto%20del%20art%C3%ADculo-25639-3-10-20200706.pdf>
- Editorial Etece. (16 de Julio de 2021). *Concepto*. (E. Etece, Editor) Recuperado el 9 de Diciembre de 2023, de <https://concepto.de/mision-y-vision/#:~:text=La%20visi%C3%B3n%20marca%20una%20meta,objetivos%20del%20d%C3%ADa%20a%20d%C3%ADa.>
- elEconomista. (2020). *eEconomista*, Solvencia. Recuperado el 22 de Octubre de 2023, de <https://www.economista.es/diccionario-de-economia/solvencia#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20Solvencia,los%20compromisos%20adquiridos%20con%20terceros>
- Espinoza Castillo, R. L. (10 de Setiembre de 2023). *Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/52152>
- FLEET, M. C. (2022). *Michelin connected*. Recuperado el 10 de Setiembre de 2023, de <https://connectedfleet.michelin.com/es/blog/historia-del-transporte-por-carretera>

- Grupo Tical. (2023). *Grupo Tical*. Recuperado el Octubre 17 de 2023, de <https://www.tical.com/>
- Grupo TLA. (2023). *Grupo TLA*. Recuperado el 30 de Octubre de 2023, de <https://grupotla.com/transporte-terrestre/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 14 de Octubre de 2023, de CR Patagonia Sur\_EEA Esquel\_Salvador\_GM\_Agregado de valor compartiendo conceptos.pdf (inta.gob.ar)
- Idrovo Coronel, A. M. (23 de Julio de 2023). *Universidad de Guadalajara*. Recuperado el 11 de Agosto de 2023, de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/11083>
- INEC. (2023). *INEC*. Recuperado el 20 de Octubre de 2023, de <https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-03/coCOMEX2022-preliminar.pdf>
- Instituto Nacional de Aprendizaje. (2023). *INA*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2023, de [https://www.ina.ac.cr/inavirtual/SiteAssets/PDF%C2%B4s/Cursos%20Virtuales%20Cortos/Comercio%20y%20Servicio/Servicio\\_cliente.pdf](https://www.ina.ac.cr/inavirtual/SiteAssets/PDF%C2%B4s/Cursos%20Virtuales%20Cortos/Comercio%20y%20Servicio/Servicio_cliente.pdf)
- Instituto Tecnológico de Costa Rica. (2023). *TEC*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2023, de <https://www.tec.ac.cr/fundatec/especializacion-servicio-cliente>
- Lom, A. (2018). Recuperado el 20 de Octubre de 2023, de <https://medium.com/dripcapital-mexico/qu%C3%A9-es-una-carta-porte-329d036c6a87>
- Melissa H. (2022). *Blog Hubspot*. Recuperado el Octubre 22 de 2023, de <https://blog.hubspot.es/service/satisfaccion-del-cliente>
- Miranda Martínez, S. P. (2019). Recuperado el 3 de Octubre de 2023, de <https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/286/Estudio%20efectividad%20Folios%20Telo%cc%81n%20S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moldtrans. (2019). Recuperado el 16 de Octubre de 2023, de <https://www.moldtrans.com/origenes-y-evolucion-del-transporte-internacional-de-mercancias/>
- Morales, F. C. (1 de Marzo de 2021). *Economipedia*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/fuente-primaria.html>
- Morales, F. C. (1 de Marzo de 2021). *Economipedia*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/fuente-secundaria.html>

- Murillo-Masís, R. (2019). (I. T. Rica, Productor) Recuperado el 27 de Setiembre de 2023, de [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11171/propuesta\\_descarbonizacion\\_transporte\\_turistico.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11171/propuesta_descarbonizacion_transporte_turistico.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Murillo-Masís, R. (2019). *Instituto Tecnológico de Costa Rica*. Recuperado el 29 de Setiembre de 2023, de [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11171/propuesta\\_descarbonizacion\\_transporte\\_turistico.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11171/propuesta_descarbonizacion_transporte_turistico.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Procapital. (2023). *Procapital*. Recuperado el 30 de Octubre de 2023, de <https://procapitalconsultores.com/servicios>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. (2020). *PROCOMER*. Recuperado el 10 de Octubre de 2023, de [https://www.procomer.com/wpcontent/uploads/Materiales/Guia\\_de\\_Optimizacion\\_Logistica2020-02-27\\_14-39-52.pdf](https://www.procomer.com/wpcontent/uploads/Materiales/Guia_de_Optimizacion_Logistica2020-02-27_14-39-52.pdf)
- Raeburn. (2021). *Asana*. Recuperado el Noviembre 10 de 2023, de <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Revista Seguridad 360. (2022). *Revista Seguridad 360*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2023, de <https://revistaseguridad360.com/destacados/que-es-rastreo-satelital/>
- Ridge, B. V. (28 de Agosto de 2023). (M. Multimedia, Productor) Recuperado el 9 de Diciembre de 2023, de <https://www.mediummultimedia.com/marketing/que-es-el-marketing-directo-e-indirecto/#:~:text=En%20resumen%2C%20el%20marketing%20directo,los%20resultados%20de%20nuestras%20campa%C3%B1as.>
- Rivas Cortez, J. G. (2019). *Universidad Cesar Vallejo*. Recuperado el 20 de Setiembre de 2023, de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40983>
- Roncario, G. (2022). *Gestion Pensemos*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2023, de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Royal Courier. (2019). Recuperado el 14 de Octubre de 2023, de Royal Curier: <http://royal-courier.com/transporte-internacional/ventajas-del-transporte-terrestre/>
- Silva, D. d. (10 de Noviembre de 2020). *Zendesk*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2023, de <https://www.zendesk.com.mx/blog/identidad-corporativa/>

- Silva, D. d. (29 de Abril de 2021). *Zendesk*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2023, de <https://www.zendesk.com.mx/blog/desarrollo-de-mercado/#:~:text=desarrollo%20de%20mercado-%C2%BFQu%C3%A9%20es%20desarrollo%20de%20mercado%3F,los%20que%20act%C3%BAa%20en%20general.>
- Transgesa. (2019). *Transgesa*. Recuperado el Octubre 28 de 2023, de <https://www.transgesa.com/blog/transportes-terrestres-de-mercancias/>
- Transportes Centroamericano del Futuro. (2023). *Transportes Centroamericano del Futuro*. Recuperado el Octubre 20 de 2023, de <https://www.tcfcam.com/>
- Universidad Europea. (21 de Setiembre de 2023). *Universidad Europea* . Recuperado el 5 de Diciembre de 2023, de <https://universidadeuropea.com/blog/que-es-una-entrevista/>
- V, M. (2019). *Diario del exportador*. Recuperado el Octubre 4 de 2023, de <https://www.diariodelexportador.com/2018/04/el-transporte-internacional-decarga.html#:~:text=El%20transporte%20internacional%20de,del%20servicio%20y%20el%20transportista>
- Vidales, K. B. V., Álvarez, K. I. F., & Sánchez, F. D. (2019). Recuperado el 17 de Octubre de 2023, de [https://www.realidadeconomica.umich.mx/index\\_files/inseguridad\\_en\\_el\\_transporte\\_internacional\\_1.pdf](https://www.realidadeconomica.umich.mx/index_files/inseguridad_en_el_transporte_internacional_1.pdf)
- Westreicher, G. (1 de Agosto de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-de-datos.html>
- Westreicher, G. (2023). *Economipedia*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/digitalizacion.html>

## **Anexos**

### **Anexo 1: Entrevista aplicada al personal de Transportes R&P**

#### **ANEXO UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS, ENTREVISTA PARA TESIS**

San José, Costa Rica. Noviembre de 2023

Señores:

La presente entrevista forma parte de un estudio de investigación para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Mercadeo, el cual se está llevando a cabo en la Universidad Internacional de las Américas. Los resultados forman parte de la investigación que tiene por tema **“ESTRATEGIA DE VALOR AGREGADO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE INTERNACIONAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES R&P EN EL PERIODO 2024-2025”**

#### **Nombre de puesto entrevistado:**

1. Según sus encuestas de NPS mencione al menos 2 razones por las cuales tus clientes escogen tus servicios de transporte terrestre internacional.
2. ¿Del 1 al 10 que tan importante es para sus clientes el precio a la hora de escoger su servicio?
3. ¿Qué servicios secundarios buscan sus clientes en un servicio de transporte terrestre internacional?
4. Mencione cuales son los valores agregados que buscan sus clientes en un servicio de transporte terrestre internacional.
5. ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan a la hora de brindar un servicio de transporte terrestre internacional?
6. Mencione cuales son los riesgos más comunes que enfrentan al trasladar las mercaderías alrededor de Centroamérica.
7. ¿Qué tan importante es la digitalización para su compañía de transporte?
8. ¿Con que constancia solicitan sus clientes recibir estatus/ notificaciones de la mercadería en tránsito?

9. ¿De acuerdo con las solicitudes de sus clientes que tan seguido solicitan seguro para la mercadería es un valor agregado para su compañía?
10. Con que constancia solicitan sus clientes servicio/ asesoría aduanal para sus trámites?

## **Anexo 2: Entrevista aplicada a los clientes de Transportes R&P**

### **ANEXO UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS, ENTREVISTA PARA TESIS**

San José, Costa Rica. Noviembre de 2023

Señores:

La presente entrevista forma parte de un estudio de investigación para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Mercadeo, el cual se está llevando a cabo en la Universidad Internacional de las Américas. Los resultados forman parte de la investigación que tiene por tema **“ESTRATEGIA DE VALOR AGREGADO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE INTERNACIONAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES R&P EN EL PERIODO 2024-2025”**

**Empresa:**

**Nombre:**

**Puesto:**

1. Mencione al menos 2 razones por las cuales recomendarías una empresa “X” que brinda servicios de transporte terrestre internacional.
2. ¿Del 1 al 10 cómo calificaría la importancia del precio a la hora de escoger un proveedor?
3. ¿Qué servicios secundarios busca en un servicio de transporte terrestre internacional?
4. Mencione cuales son los valores agregados que busca su compañía de un servicio de transporte terrestre internacional.
5. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta a la hora de escoger un servicio/proveedor de transporte terrestre internacional?
6. Mencione cuales son los riesgos más comunes que enfrenta al trasladar su mercadería alrededor de Centroamérica.

7. ¿Qué tan importante es la digitalización para su compañía?
8. ¿Con que frecuencia espera usted recibir estatus/ notificaciones de su mercadería en tránsito?
9. ¿Considera usted que el seguro para la mercadería es un valor agregado para su compañía?
10. Preferiría usted una empresa de transporte terrestre internacional que le brinde el servicio/ asesoría aduanal para su trámite?