



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**CRECIMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LA CARTERA DE  
CLIENTES EN LA EMPRESA DASHEN**

**SUSTENTADO POR:**

**EVA PATRICIA SUAZO CASTRO**  
**ALEJANDRA JOSÉ ZAMBRANO CUEVA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**SAN PEDRO SULA, CORTES, HONDURAS, C.A.**  
**ABRIL, 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVE REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADEMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S**

**CARLA MARIA PANTOJA ORTEGA**

**DECANA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE**

**CRECIMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LA CARTERA DE  
CLIENTES EN LA EMPRESA DASHEN**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CARLOS ANTONIO TRIMINIO RODRÍGUEZ**

**ASESOR TEMÁTICO  
GUSTAVO MARTINEZ PELLÓN**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**MARTHA HERNÁNDEZ MARTINEZ**

**LISETTE CARCAMO SEUCEDA**

**GABRIELA HUNG MEJÍA**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2018

**EVA PATRICIA SUAZO CASTRO  
ALEJANDRA JOSÉ ZAMBRANO CUEVA**

Todos los derechos son reservados

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA  
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Nosotros, EVA PATRICIA SUAZO CASTRO y ALEJANDRA JOSE ZAMBRANO CUEVA, de San Pedro Sula, autores del trabajo de postgrado titulado: CRECIMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES EN LA EMPRESA DASHEN, presentado y aprobado en febrero del 2018, como requisito previo para optar al título de Máster en Dirección Empresarial y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo/autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en la sala de estudio de la biblioteca y/o la página web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta y la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato cd o digital desde internet, intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos

patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los días del mes de diciembre de 2017.

---

Eva Patricia Suazo Castro

21513075

---

Alejandra José Zambrano Cueva

21623037



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **CRECIMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES EN LA EMPRESA DASHEN**

#### **AUTORES:**

**Eva Patricia Suazo Castro y Alejandra José Zambrano Cueva**

#### **RESUMEN EJECUTIVO**

La finalidad de esta investigación fue evaluar la situación actual de Indashen, con el fin de encontrar las limitantes que como empresa cuenta. Actualmente la empresa con la limitante de brindarle servicio de transporte de carga a un solo proveedor principal. El Gerente desea conocer que acciones debe tomar para poder alcanzar a clientes potenciales que tiene en meta. Se realizó una investigación basándose en la teoría de las 5<sup>c</sup> de Philip Kotler donde se evaluó los clientes, la compañía, los competidores, los colaboradores en la parte del contexto se realizó una propuesta. Dicha investigación fue realizada de manera profunda y personalizada en la que se encontró que la empresa posee los recursos necesarios para un crecimiento. El crecimiento de la empresa Indashen está dirigido a la captación de una cartera amplia de clientes. Con los atractivos de Indashen identificado se realizó una serie de propuestas para la captación de los nuevos clientes. Se identificó que Indashen no necesita solicitar líneas de crédito ni compra de mercadería para poder crecer, ya que ellos cuentan con los recursos para brindar una variedad de servicios a sus futuros clientes.

Palabra Clave: Crecimiento



**PRESENTED BY:**

**Eva Patricia Suazo Castro y Alejandra José Zambrano Cueva**

## **ABSTRACT**

The purpose of this investigation was to evaluate the current situation of Indashen, in order to find the limitations that as a company has. Currently the company has the limitation of providing cargo transport service to a single main supplier. The Manager wants to know what actions he must take to be able to reach potential clients that he has in his goal. An investigation was made based on the theory of the 5<sup>c</sup> of Philip Kotler where the clients, the company, the competitors, the collaborators in the part of the context were evaluated, a proposal was made. This research was carried out in a deep and personalized way in which it was found that the company has the necessary resources for growth. The growth of the company Indashen is aimed at attracting a broad portfolio of clients. With the attractions of Indashen identified, a series of proposals was made to attract new customers. It was identified that Indashen does not need to request lines of credit or purchase merchandise to be able to grow, since they have the resources to provide a variety of services to their future clients.

Keywords:Growth

## DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado en primer lugar a Dios mi creador que ha sido mi fortaleza y sustento a lo largo de este camino, todo lo que soy y lo que he logrado se lo debo a Él. La gloria y honra sean para Él.

A mi esposo Luis Fernando Quiroz quien ha estado siempre a mi lado apoyándome, Mis Padres Apolinario Suazo y Josefa Castro que son mi motor y fuente de inspiración para seguir adelante y poder concluir esta meta. Este Logro no hubiese sido posible sin el apoyo incondicional de los 3 en mi vida, gracias por los ánimos para culminar este proyecto. Y a cada uno de las personas que fueron parte importante a lo largo de este trayecto gracias por el apoyo brindado.

Eva Patricia Suazo Castro

Este proyecto va dedicado en primer lugar a mi Dios creador que ha sido mi fortaleza y sustento a lo largo de este camino, todo lo que soy y lo que he logrado se lo debo a Él. La gloria y honra sean para Él.

A mis Padres, José Armando y Sonia Zambrano mi más grande apoyo en cada meta que emprendo y en especial esta que ha sido de muchos sacrificios, de muchos momentos de cambios inesperados como esperados y han estado ahí incondicionalmente. A mis hermanos Ana, Henry y José Armando, mis motivadores que han estado en los momentos que creía no poder avanzar. Y a todos y cada uno de las personas que fueron parte importante a lo largo de este trayecto gracias por el apoyo brindado.

Alejandra José Zambrano Cueva

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer primeramente a Dios por brindarnos el conocimiento y sabiduría necesaria que nos permitió el logro de esta meta alcanzada en nuestra vida profesional.

A la Universidad Tecnológica de Centroamérica (UNITEC), por ser un pilar importante en la formación profesional.

A nuestras familias que en todo tiempo nos apoyaron para lograr culminar con éxito este proyecto.

A la empresa Inversiones Dashen S. de R.L de C.V. por la apertura y disposición al abrirnos sus puertas para la realización de este proyecto.

Agradecemos muy en especial a nuestro asesor metodológico Lic. Carlos Triminio y nuestro asesor temático Lic. Gustavo Martínez Pellón y Lic. Pastor Umanzor, por sus ideas y aportes en el desarrollo de este proyecto.

Y finalmente agradecemos a cada uno de los catedráticos que fueron parte importante en toda nuestra carrera, gracias por compartir sus conocimientos y aportes.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	3
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL .....	7
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	7
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	16
2.3.1 MISIÓN.....	19
2.3.2 VISIÓN .....	19
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	21
2.3 MARCO LEGAL.....	30
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	34
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	34
3.1.2 HIPÓTESIS.....	39
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	39
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	40

3.3.1 POBLACIÓN.....	41
3.3.2 MUESTRA .....	41
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	41
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	42
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	42
3.4.1 INSTRUMENTO.....	43
3.4.2 TÉCNICAS.....	43
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	44
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	44
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	44
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	46
4.1 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA ENCUESTA.....	46
4.2 VARIABLE CLIENTE.....	46
4.2.1 OPORTUNIDAD DE NUEVOS CLIENTES .....	54
4.3 VARIABLE COMPAÑÍA.....	55
4.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	67
4.3.2 ESFUERZOS DE MARKETING.....	68
4.4 VARIABLE COMPETIDORES.....	69
4.5 VARIABLE COLABORADORES .....	76
4.6 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	86
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	87
5.1 CONCLUSIONES .....	87
5.2 RECOMENDACIONES.....	87

CAPÍTULO VI APLICABILIDAD .....	89
6.1 ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD DE MERCADO.....	89
6.2 ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER.....	90
6.3 CREACIÓN DE VALOR .....	91
6.3.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	91
6.3.2 PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO .....	94
6.4 MATRIZ DE FORTALEZA COMPETITIVA .....	96
6.5 CHAIN RATIO METHOD PARA DETERMINAR POSIBLE DEMANDA .....	96
6.6 MODELO CANVAS .....	98
6.7 SOSTENIBILIDAD DE VALOR.....	99
6.8 CONTEXTO .....	100
BIBLIOGRAFÍA .....	101
ANEXOS .....	103
ANEXO 2 ENCUESTAS .....	104
ANEXO 3 CARTA COMPROMISO .....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Filosofía de la Empresa .....	19
Tabla 2. Congruencia metodológica.....	35
Tabla 3 Operacionalización de las Variables .....	37
Tabla 4 Prueba de Confiabilidad .....	42
Tabla 5 Tabla de Comprobación Hipótesis .....	86
Tabla 6 Atractivo de Mercado para sector Naviero.....	91
Tabla 7 Matriz de Atractividad de Mercado de Consolidadores .....	92
Tabla 8 Matriz de Atractivo de Mercado para Industria Granelera.....	93
Tabla 9 Propuesta de Posicionamiento.....	95
Tabla 10 Matriz de Fortaleza Competitiva.....	96
Tabla 11 Chain Ratio.....	96
Tabla 12 Captura de Valor.....	97
Tabla 13 Modelo Canvas.....	98
Tabla 14 Decisión Estratégica .....	99
Tabla 15 Contexto .....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Teoría de las 5´c .....	23
Figura 2 Diagrama de Variables .....	38
Figura 3 Diseño de Investigación .....	40
Figura 4 Pregunta 1 Variable Cliente .....	47
Figura 5 Pregunta 2 Variable Cliente .....	48
Figura 6 Pregunta 3 Variable Cliente .....	49
Figura 7 Pregunta 4 Variable Cliente .....	50
Figura 8 Pregunta 5 Variable Cliente .....	51
Figura 9 Pregunta 6 Variable Cliente .....	52
Figura 10 Pregunta 7 Variable Cliente .....	53
Figura 11 Pregunta 1 Variable Compañía .....	55
Figura 12 Pregunta 2 Variable Compañía .....	56
Figura 13 Pregunta 3 Variable Compañía .....	57
Figura 14 Pregunta 4 Variable Compañía .....	58
Figura 15 Pregunta 5 Variable Compañía .....	59

Figura 16 Pregunta 6 Variable Compañía .....	60
Figura 17 Pregunta 7 Variable Compañía .....	61
Figura 18 Pregunta 8 Variable Compañía .....	62
Figura 19 Pregunta 9 Variable Compañía .....	63
Figura 20 Pregunta 10 Variable Compañía .....	64
Figura 21 Pregunta 11 Variable Compañía .....	65
Figura 22 Pregunta 12 Variable Compañía .....	66
Figura 23 Estructura Organizacional .....	67
Figura 24 Pregunta 1 Variable Competidores .....	69
Figura 25 Pregunta 2 Variable Competidores .....	70
Figura 26 Pregunta 3 Variable Competidores .....	71
Figura 27 Pregunta 4 Variables Competidores .....	72
Figura 28 Pregunta 5 Variable Competidores .....	73
Figura 29 Pregunta 6 Variables Competidores .....	74
Figura 30 Pregunta 7 Variables Competidores .....	75
Figura 31 Pregunta 1 Variable Colaboradores .....	76
Figura 32 Pregunta 2 Variable Colaboradores .....	77

Figura 33 Pregunta 3 Variable Colaboradores .....	78
Figura 34 Pregunta 4 Variable Colaboradores .....	79
Figura 35 Pregunta 5 Variable Colaboradores .....	80
Figura 36 Pregunta 6 Variable Colaboradores .....	81
Figura 37 Pregunta 7 Variable Colaboradores .....	82
Figura 38 Pregunta 8 Variable Colaboradores .....	83
Figura 39 Pregunta 9 Variable Colaboradores .....	84
Figura 40 Pregunta 10 Variable Colaboradores .....	85
Figura 41 Análisis de Oportunidad.....	89

# CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el capítulo I se estudiará la situación actual de la empresa Inversiones Dashen, el estado en que se encuentra tanto interno como externo, para así brindar una propuesta de expansión y crecimiento de la empresa Dashen, determinaremos cuales son los factores que impiden el crecimiento de la empresa hasta este momento, todo esto para diseñar estrategias que permitan a la compañía expandirse y ser cada vez más competitiva en el sector de Logística en Honduras.

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Inversiones Dashen S. de R.L de C.V. fue fundada en el año 2012, en Honduras, actualmente cuenta con 20 empleados administrativos, Es una empresa de Logística en Transporte de Carga, se dedica al traslado de mercancías, También cuenta con 76 empleados subcontratados, propietarios de sus propios camiones, debidamente registrados y federados, listos para viajar a Honduras y Centroamérica, bajo su nombre comercial Indashen.

Indashen actualmente presta servicios como, traslado de carga con chasis porta contenedores, almacenaje de carga en diferentes puntos del país, equipos de rescate, equipos de limpieza de contenedores entre otros de los servicios ofrecidos a los clientes que actualmente la empresa posee.

Esta investigación procura brindar información fundamental para la toma de decisiones, se analizará la capacidad de la empresa en cuanto a desarrollo y crecimiento en la cartera de clientes de Inversiones Dashen S. De R.L. de C.V. En la ciudad de San Pedro Sula, Honduras, además el proyecto brinda la posibilidad de examinar la actitud de cada uno de los eslabones importantes que conforman la organización, mediante la influencia que ejerce la organización, interacción y Teoría de las C's; este último término, es para evaluar el mercado y las oportunidades que en él se encuentran, con el fin de que la compañía puede expandirse y desarrollarse, de manera sostenible, con la captación de nuevos clientes y nuevos mercados.

Es importante indicar que tiene que existir un instrumento que ayude a medir la actitud de los clientes, uno para medir la compañía, uno para medir los competidores, uno para medir los colaboradores, tanto los subcontratados como los proveedores de insumos y materias primas y su

nivel satisfacción para conocer las debilidades que existan en las empresas, de manera que los altos mandos, intermedios y colaboradores se sientan comprometidos a mejorar en cuanto las necesidades de los interesados, lo cual les permitirá captación de más clientes y por ende impactar en el crecimiento de la cartera de clientes. Con esta investigación se podrá analizar en cada área objeto de estudio, lo cual servirá para identificar las oportunidades de mejora que tiene la empresa.

## 1.2 ANTECEDENTES

Se ha determinado que uno de los factores fundamentales de una empresa, además de su capacidad instalada son sus aspiraciones de crecimiento, como impacta específicamente en las , el uso adecuado de los equipos disponibles y las decisiones de expansión, que se toman dentro de la misma, la idea de este proyecto se dio debido a que en los últimos años, se ha notado un estancamiento en Inversiones Dashen, misma que provoca que aunque hay crecimiento en los activos de la empresa, no hay captación de nuevos clientes o incursión en nuevos segmentos de mercado y como consecuencia no hay rentabilidad.

La idea de crear Inversiones Dashen, una empresa dedicada al traslado de carga a diferentes puntos del país, nace como iniciativa de uno de sus socios, conocedor del rubro y que hasta ese momento se encontraba desarrollándose en el mismo. Por lo que Inversiones Dashen pasa de ser una idea a materializarse en marzo del 2012 y da inicio, brindando servicios eventuales a empresas reconocidas en el país.

En junio del 2013 Inversiones Dashen, mejor conocida como Indashen abre sus puertas a nuevos retos y lleva el proyecto a otro nivel, estableciendo oficinas administrativas a nivel nacional con personal calificado para poder cumplir con las especificaciones de sus clientes. En septiembre de ese mismo año por requerimientos del cliente surge la apertura de un predio en Tegucigalpa para almacenamiento de contenedores Gate in / Gateout, comenzando así la expansión en la industria. También surge la adecuación de un plantel en Puerto Cortés y en otras ciudades del país aumentando así su capacidad instalada y su pronta respuesta a las requisiciones de sus clientes. Dichos planteles, que se han mantenido hasta la fecha, brindando servicios rápidos y eficientes tanto a su cliente principal, como a clientes eventuales que poseen.

Actualmente Inversiones Dashen no cuenta con un estudio, donde evalúe las oportunidades de mercado que existen, Debido al crecimiento del mercado nacional e internacional y el aumento de la competencia directa, los clientes se vuelven más exigentes al momento de elegir este tipo de servicios, comparando precio y calidad. Es por ello que la presente investigación procura brindar información importante y de gran relevancia para la empresa que le permita crear estrategias directas y eficaces en relación a la satisfacción de sus clientes.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Empresa Dashen es una empresa dedicada al Transporte de Carga, alquiler de equipos para navieras como ser: Chasis y Gen set. Además, Inversiones Dashen, para optimizar los recursos cuenta con administración de integración hacia atrás, que le permite suministrar los insumos tanto para los vehículos propios como para los subcontratados, como ser: la línea de aditivos y lubricantes, combustibles, llantas, entre otros. Con este tipo de administración se logra negociar costos más bajos lo cual favorece la rentabilidad de la empresa.

En el siguiente apartado se da a conocer el problema que Actualmente la empresa Dashen presenta, el cual se ha determinado como estancamiento, actualmente la empresa es auto sostenible, sin embargo, la empresa debe de seguir creciendo y es por ello que se tomó la decisión de evaluar los factores que causan el problema en la empresa. Lo que nos lleva a determinar que, aunque en los últimos años se ha invertido tanto en recurso humano como en equipos, este está siendo subutilizado debido a la poca cantidad de clientes, lo que impacta en su crecimiento y por supuesto influye en el retorno de inversión de cada uno de los activos que ha adquirido.

#### 1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En contexto de investigación para dar solución a las situaciones que presenta, Inversiones Dashen, se desarrollan estrategias para obtener respuestas que resuelvan los problemas a causa de malas prácticas en los procesos, que se han implementado recientemente.

Al realizar un sondeo, sobre el estado actual de la empresa, se encontró una serie de factores que afectan el desarrollo de la misma y con se pretende demostrar, que existen problemas en la empresa que tienen origen en sus raíces, partiendo de la idea que la persona que inicio el negocio

tiene experiencia en él, pero no posee formación académica, todo lo que han avanzado a lo largo de estos años ha sido de manera empírica. La empresa Inversiones Dashen, cuenta con algunos problemas, entre ellos la falta de personal capacitado para realizar cada una de las funciones requeridas en los puestos de trabajo de mayor importancia, falta de controles en los procesos, falta de un departamento de Mercadeo, que pueda promover la empresa dentro de la industria.

En Inversiones Dashen, valorando la naturaleza del problema, se observa que se debe actuar en pos del mejoramiento y desarrollo de propuesta de expansión y crecimiento mediante estrategias de Marketing. Que son aspectos, que hasta el momento no se les ha prestado atención, provocando el estancamiento de la empresa y se puede determinar mediante situaciones que destacan, la empresa depende de un solo cliente, subutilización de los equipos y falta de un departamento de Marketing. Problemas que representan pérdidas financieras de alto impacto para la empresa, así como la pérdida de oportunidades de captar nuevos clientes y seguir expandiendo la empresa.

La empresa parte de una filosofía en particular que tiene origen en los buenos deseos y las ganas de salir adelante por parte de quienes conforman el equipo de trabajo, sin embargo, al realizar cada una de las entrevistas, se pueden notar algunas situaciones que necesitan ser mejoradas.

El encargado del área Financiera, expresa que “ se han introducido procesos en cada una de las áreas de mayor impacto, que son procedimientos estrictos para un mejor desarrollo del trabajo e implementación de controles; todos estos procesos han sido creados por algunos colaboradores en conjunto con la gerencia, para establecer bases sólidas y a partir de eso buscar nuevos clientes ya que en este momento, hay un cliente principal y varios clientes ocasionales, que he conseguido por mis propios medios”

El Contador, destaca que: “han puesto todos los huevos en una sola canasta, no se puede depender financieramente de un solo cliente, porque si este cliente deja de operar la empresa también se viene abajo”

Gerente General (2018) “Dependemos de un solo cliente, pero tenemos oportunidad de crecimiento”.

### 1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Una formulación del problema adecuada involucra necesariamente la delimitación del campo de investigación y establece claramente los límites dentro de los cuales se desarrollará el proyecto. Se debe delimitar el problema para clarificar el que y para que, la pregunta planteada debe comunicar descripción, asociación o intervención (Buendía Eisman, Colás Bravo, & Hernández Pina, 1998). Por lo cual surge la pregunta:

¿Cómo lograr un crecimiento de la empresa Dashen, considerando los recursos actuales y la aplicación de la teoría de las 5C's?

### 1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1) ¿Qué características poseen los clientes actuales de Inversiones Dashen?
- 2) ¿Qué características de desarrollo presenta actualmente la compañía Inversiones Dashen?
- 3) ¿Qué condiciones permiten a la empresa ser competitiva en el mercado?
- 4) ¿De qué manera las alianzas estratégicas que posee la empresa favorece la Rentabilidad deseada?
- 5) ¿Qué condiciones sociales, económicas, políticas, y tecnológicas inciden en el desarrollo de Inversiones Dashen?

## 1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

“Un objetivo general expresa el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema” (p.45). Arias (2012)

### 1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el desarrollo actual y futuro de la empresa Dashen en el marco de la teoría de la 5´c durante los meses de enero a abril en el área de acción de la empresa en el 2018.

### 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Identificar las características de los clientes actuales.

- 2) Determinar las características de desarrollo que presenta la empresa.
- 3) Establecer las condiciones competitivas del rubro de la empresa.
- 4) Identificar las alianzas estratégicas que mantiene la empresa.
- 5) Diferenciar las condiciones políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas, en que se desarrolla la empresa, respecto a otras empresas del mismo tipo.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto surge de la necesidad de crecimiento de Inversiones Dashen, debido a que la misma cuenta con problemas de subutilización de recursos y representan una oportunidad de expansión y mejora, por lo que se ha decidido realizar un análisis de Marketing que permita conocer los mercados y trazar objetivos claros que desarrollen toda su capacidad. Debido a que Inversiones Dashen no cuenta con un plan estratégico, la presente investigación tiene como propósito generar un aporte a la empresa que le permita desarrollar estrategias para posicionarse en el mercado de logística en Transporte de Carga, así como mejora en los procesos que requieran atención oportuna. Por otro lado, mediante la investigación se desarrollará un método que será de utilidad para la medición de las variables en el contexto de la Teoría de las 5C's. Un modelo que desglosa una serie de atributos permitiendo seleccionar aquellos que se consideren debe ser evaluado por la empresa, generando para ellos un resumen de sus propias necesidades.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el desarrollo del siguiente capítulo se identificará la teoría relevante que se acerca al planteamiento de la investigación en donde se incluye el análisis de estudios previos y teorías existentes que se encuentran relacionadas al tema de investigación, que a la vez será de beneficio para el desarrollo del presente proyecto. Para la elaboración del marco teórico, es fundamental que en su desarrollo exista una buena comprensión de los conceptos y elementos que interactúan en el tema de investigación. Así que para ello implica analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideran válidos para el correcto encuadre del estudio

### 2.1 ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

En el análisis de la situación actual se procederá a identificar los datos, pasados y presentes, de mayor relevancia, de manera que proporcionen una base para el desarrollo de la investigación, ya que actualmente se encuentra en un mercado cambiante y exigente que obliga a las empresas a ser cada vez más competitivos en la industria en donde se desenvuelven.

#### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El análisis del macro entorno nos permite tener un panorama más amplio de manera global. Kotler & Armstrong afirma: “las fuerzas globales afectan cada vez más a las empresas y consumidores” (Philip Kotler, 2007).

Una excelente manera de crecer es captar nuevos mercados, pero un error común es intentarlo con los métodos ya establecidos. Cabe mencionar que, si los nuevos mercados son tan atractivos, ¿por qué las empresas establecidas a menudo tienen dificultades en ellos? Una de las grandes razones es su enfoque tradicional para delinear la estrategia. Herramientas como las empleadas para dar seguimiento a la participación de mercado, ofertas competitivas y tendencias en el margen comercial no sirven de mucho cuando el cliente, los productos competitivos y la extensión de la competencia son prácticamente desconocidos. (R, 2009) En las grandes compañías, la estrategia es

un mecanismo para asignar los presupuestos anuales y hacer que la gente se haga responsable de sus tareas.

Esta relación inversa entre dimensión y crecimiento “indica que las empresas de mayor dimensión tienen una política de crecimiento más conservadora, pudiendo ello ser debido a la dificultad que existe para seguir manteniendo altas tasas de expansión cuando la cuota de mercado de la empresa se haya estabilizado” (Correa Rodríguez, 1999, p. 300) (Santana, 2006).

Aunque parezca hasta cierto punto contrario a lo que indica la intuición, el camino más rápido para convertirse en un grande dentro de un mercado nuevo es tener metas pequeñas. Al crear una propuesta lo suficientemente buena para sólo un tipo particular de comprador en un mercado, las compañías se ahorran el tiempo y los gastos de satisfacer a una variedad de clientes. Entonces, la empresa tiene una meta acotada para sus esfuerzos de venta. También puede lograr escala dentro del nicho, de modo tal que los primeros clientes pueden servir como referentes útiles y positivos aun si su experiencia fuera menos significativa para las personas fuera del grupo meta.

En los mercados establecidos, las empresas eligen cuidadosamente unas pocas estrategias, pero en los nuevos mercados lo que cuenta es la humildad.

La distribución modal de todos los proyectos de transporte financiados por el BIRF y la AIF entre los ejercicios de 2004 y 2013 muestra que los caminos y las carreteras representan el 57 %, el transporte urbano el 14 %, los ferrocarriles el 6 %, la aviación el 3 %, y los puertos y el transporte de carga el 5 %, mientras que el 15 % restante se distribuye entre transporte general y administración pública del transporte. Esta división modal más diversificada de la cartera demuestra el potencial de desarrollo del transporte (Mundial, 2014) Ferroviario y marítimo, en particular del de carga de larga distancia, y la función vital del transporte aéreo, por ejemplo, en el envío de artículos de alto valor que necesitan llegar rápidamente a los mercados.

Costes de los fletes Los países en desarrollo, en especial los de África y Oceanía, pagan de promedio entre el 40 y el 70% más por el transporte internacional de sus importaciones que los países desarrollados. Los principales motivos de esta situación se pueden encontrar en los desequilibrios del comercio de estas regiones y de las reformas pendientes de sus puertos y para

facilitar el comercio, así como de los menores volúmenes comerciales y de la menor conectividad del transporte marítimo. Existe la posibilidad de que los responsables de las políticas pongan remedio en parte a esta situación mediante inversiones y reformas, sobre todo, de los puertos marítimos de las regiones, de los sistemas de tránsito y de las administraciones aduaneras.

Los fletes siguieron volátiles a lo largo de 2014 aunque con diferentes tendencias en las líneas comerciales individuales. Los parámetros fundamentales del mercado no se han modificado considerablemente a pesar de la expansión de la demanda mundial de portacontenedores. Esta situación se debe principalmente a la presión ejercida por la continua oferta de buques a la que están sometidos los fletes, debido a la situación a la introducción de unidades muy grandes en las principales rutas comerciales y el efecto en cascada sobre las líneas secundarias.

El mercado de buques tanque, que abarca el transporte de petróleo crudo, de productos refinados del petróleo y de productos químicos, registró un clima de fletes igualmente volátiles en 2014 y principios de 2015. Los fletes en el mercado de gráneles se enfrentaron con otro año problemático, debido al exceso de capacidad que existe todavía y la inseguridad que provocan las proyecciones de la demanda. Las ganancias de los buques graneleros han bajado un 5% desde 2013, para llegar a un promedio de 9.881 dólares diarios en 2014. El nivel bajo de las ganancias ejerció una presión financiera sobre los armadores y llevó a varias compañías a declararse en bancarrota.

#### Puertos

La participación de las economías en desarrollo en el tráfico portuario mundial de contenedores aumentó marginalmente, hasta situarse aproximadamente en el 71,9%. Se mantuvo así la tendencia al crecimiento gradual de la participación de los países en desarrollo en el tráfico mundial de contenedores debido al aumento del comercio Sur-Sur.

El rendimiento de los puertos y terminales es importante porque influye en la competitividad comercial de un país. Los factores determinantes del rendimiento de los puertos y terminales son muchos: las relaciones laborales, la cantidad y el tipo de equipo para la manipulación de la carga, la calidad de la zona de transbordo, los canales de acceso al puerto, el acceso desde tierra, la eficiencia de las aduanas, así como las posibles concesiones a los operadores internacionales de terminales. El mayor operador mundial de terminales de carga, PSA International, manipuló 65,4

millones de unidades equivalentes de 20 pies (TEU) en 2014, lo que representó un aumento del 5,5% con respecto al año anterior. De esta cifra, 33,6 millones de TEU corresponden a sus operaciones en el puerto de Singapur y 31,9 millones de TEU a su cartera internacional. Hutchison Port Holdings Trust es el segundo operador internacional de terminales más importante por cuota de mercado. Con operaciones en China y Hong Kong, China, no está tan diversificado geográficamente como algunos operadores internacionales de terminales. APM Terminals tiene una presencia geográfica en 39 países. DP World es el operador internacional de terminales más diversificado geográficamente, con una red de más de 65 terminales distribuidas por los seis continentes.

Los retos económicos, ambientales y sociales a que tienen que hacer frente los puertos son, entre otros el volumen creciente del tráfico y su concentración, debido al tamaño cada vez mayor de los buques; el coste de las medidas de adaptación de los puertos y las infraestructuras de su zona de influencia; un mercado en evolución debido al mayor número de alianzas entre compañías navieras de línea; limitaciones en los presupuestos nacionales que restringen las posibilidades de financiación pública de la infraestructura de transportes; la volatilidad de los precios de la energía, el nuevo panorama energético y la transición a combustibles alternativos; la entrada en vigor de límites más estrictos para el azufre (por ejemplo, en las zonas de control de las emisiones (ECA) establecidas por la Organización Marítima Internacional (OMI) en los países); el aumento de las presiones sociales y relacionadas con la protección del medio ambiente; y la posible modificación de las rutas del tráfico marítimo provocadas por la inauguración de nuevos canales o el ensanchamiento de canales antiguos.

En 2014, el volumen del comercio mundial de mercancías creció a un ritmo del 2,3%, por debajo del 2,6% registrado en 2013 donde los países en desarrollo siguen alimentando las corrientes mundiales del comercio de mercancías de las exportaciones y las importaciones mundiales (51,1% y 54,9%, respectivamente, en 2014) (Hoffmann, 2015).

### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

En este enunciado se presenta información relevante en relación con el entorno del problema de investigación a nivel nacional. Para toda organización es de suma importancia analizar todos aquellos elementos externos que son parcialmente controlables. Estos elementos influyen de manera directa en relación de la empresa con el mercado.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través del Departamento de Empresas y de la Oficina de Actividades para Empleadores, y el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) realizaron en el 2012 una comprehensiva encuesta de las empresas hondureñas (ENEH-2012). La encuesta tenía como objetivo recoger información de las opiniones de las empresas sobre los factores que afectan el desarrollo empresarial y la creación de empleo en el país. Para realizar dicho trabajo se utilizó la metodología de la OIT que se basa en las conclusiones de 2007 de la Conferencia Internacional del Trabajo sobre 17 factores claves que intervienen en el desarrollo de empresas sostenibles.

Dicho marco permite explorar en forma exhaustiva las diferentes dimensiones que influyen en el desarrollo empresarial. Este reporte presenta los resultados y análisis estadístico de los datos colectados a través de la encuesta de empresas ENEH 2012. El trabajo econométrico realizado para analizar los datos de la encuesta produce una perspectiva única que genera un entendimiento más profundo sobre los temas tratados. La encuesta y los análisis aquí presentados son los esfuerzos más extensos que se han producido en la materia y abren una nueva dimensión para el entendimiento sobre las empresas hondureñas. Dentro de este contexto, la OIT y COHEP esperan que los resultados aquí presentados contribuyan a mejorar el marco dentro del cual operan las empresas hondureñas (OIT, 2017).

Los resultados presentan una gran riqueza de información a partir de perspectivas de empresas según su tamaño, actividad en la que operan, su ubicación geográfica, y su condición de operar como empresa formal o informal. Este informe está diseñado para contribuir al examen de los factores que afectan el entorno de las empresas y para promover reformas que estén basadas en evidencia empírica y metodología rigurosa. Los resultados de la encuesta han servido como insumo para realizar la evaluación del entorno de negocios y una propuesta integral de acciones de reforma,

ambos aspectos están contenidos en documentos que han sido publicados por separado (Gallardo, 2013).

Las empresas hondureñas se aglomeran alrededor de dos ejes geográficos, referenciados en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula, extendiéndose a lo largo de un corredor que va desde los departamentos de Cortés y la Atlántida en el Mar Caribe.

El panorama reciente de los negocios en Honduras no ha sido muy positivo. Por el contrario, a partir de la crisis financiera global que azotó al país en el año 2009, se percibe una lenta recuperación. En los últimos tres años arroja un resultado con balance de respuestas desfavorable. Tal balance negativo es más pronunciado entre las empresas informales. Mientras que, en el sector formal, dicho balance de opinión está dominado por el resultado de los micros empresas, que fueron las más afectadas por la reciente crisis.

La dimensión de paz y estabilidad política el problema más sentido por las empresas para el desenvolvimiento de sus negocios, es la situación de criminalidad e inseguridad que vive el país.

Esta situación afecta gravemente el buen funcionamiento del sistema de negocios en general, lo vi cual se revela con mucha claridad, tanto en las empresas formales como en las informales. Mientras tanto, en la dimensión de buena gobernanza, el principal obstáculo que perciben las empresas es la corrupción en las instituciones de gobierno, seguido por problemas de ineficacia en la gestión gubernamental. Este resultado es muy revelador, al indicar que son las condiciones políticas e institucionales y no las condiciones económicas las que principalmente frenan el desarrollo del país.

Entre los obstáculos que identifican las empresas para el desempeño y desarrollo de los negocios, aparecen en un segundo orden de importancia los temas vinculados con las dimensiones Dentro de la dimensión de competencia, las debilidades para la competitividad externa son percibidas por las empresas tanto formales como informales, a través de sus valoraciones de impacto negativo de la relación de intercambio del Lempira con el dólar de Estados Unidos. Puesto que la debilidad productiva en las actividades primarias y secundarias (sobre todo en las primeras)

y la debilidad del sector exportador, conducen a un exceso de absorción respecto del producto interno bruto.

Ello por el lado de los bienes y servicios transables se ve reflejado luego en los desbalances de la cuenta corriente, mientras que por el lado de los no transables genera presiones al alza en los precios de dichos bienes y servicios, apreciando así el tipo de cambio real. Después ello incide en mayores costos de los insumos no transables y en desventajas para la competitividad del sector exportador.

Ello es percibido probablemente entre los empresarios, a través de la variable de tipo de cambio nominal, cuya valoración es capturada en la encuesta.

Uno de los mayores limitantes es el acceso a financiamiento, que influye específicamente en los mercados financieros en Honduras ya que estos son poco profundos y la carencia de instrumentos financieros adecuados constituye un obstáculo importante para el desarrollo empresarial. En el sector formal, las principales fuentes de financiamiento para las empresas son los fondos propios y el crédito bancario. Mientras que, en el sector informal, las empresas se financian prevalentemente a través de fondos propios y de préstamos informales.

Para las MYPES se cuenta con información que revela que existen dificultades en el acceso al financiamiento y una fuerte aceptación de que ello constituye un freno importante para el avance económico. La falta de instituciones de financiamiento adaptadas a las necesidades de las micro y pequeñas empresas es notoria. Para estas empresas, incluso los créditos informales aparecen mejor situados en orden de relevancia, en comparación con fuentes de financiamiento que serían más acordes con su naturaleza (por ejemplo: el microcrédito, el capital de riesgo y el apoyo del gobierno). En tanto que la falta de garantías aparece como el principal obstáculo para obtener préstamos, principalmente para este tipo de empresas y para las empresas informales.

En los sectores de actividad primaria la preponderancia de los fondos propios como principal fuente de financiamiento es aún más importante, mientras que la ausencia de fuentes de financiamiento alternativas a los fondos propios y a los bancos, es también más relevante en tales actividades.

La falta de educación y capacitación es un problema que afecta sobre todo a las empresas informales. Existe muy poco acceso a formación tecnificada para el desarrollo de nuevas empresas. Donde la mayoría de los emprendedores inician sus empresas de manera empírica, lo que implica que no tienen procesos establecidos, no conocen la forma correcta de hacer las cosas. El 80% de los empresarios declaran no haber recibido ningún tipo de capacitación durante el año. Mientras que el 54% de los empresarios o representantes no han completado la enseñanza media. Entre las empresas formales también existe un déficit de capacitación y de educación, que se requiere superar para poder mejorar la productividad y la capacidad de gestión empresarial. Ello, no obstante, depende de las políticas educativas nacionales de mediano y largo plazo.

Con respecto a los derechos de propiedad, al parecer estos se encuentran razonablemente definidos en la legislación, pero son frecuentemente irrespetados. Solo un 20% de las empresas formales indican que falta definición de los derechos de propiedad en la legislación. Sin embargo, a la vez existe una percepción mayoritaria entre tales empresas (56%) de que la solución de litigios comerciales es engorrosa. Pero además, en porcentajes altos, las empresas formales indican sentirse afectadas en los negocios por el irrespeto a los derechos de propiedad (46%) y el irrespeto a los derechos de autor e invención (47 %). (Berrios, 2013)

En la dimensión de infraestructura se encuentra un obstáculo principal que sobresale de las actividades diarias. La valoración negativa por parte de las empresas, de la calidad de las carreteras. Existe una evaluación donde se comparte la información obtenida con las empresas formales, como por las informales. También se perciben problemas en el suministro y la calidad de los servicios básicos como la electricidad, el agua y el drenaje, así como en el sistema de transporte. Mientras que un porcentaje importante de las empresas formales (44,3%) percibe un problema de falta de desarrollo en las infraestructuras de tecnología.

Existe una amplia variedad de características donde entre ellas se demuestra que el éxito de las empresas hondureñas, se encuentra en los siguientes enunciados que son conceptualmente relevantes y estadísticamente significativas:

- 1) Tamaño de la empresa: a mayor tamaño de la empresa, mayor es su probabilidad de librar las Adversidades del entorno.

- 2) Vínculo al mercado externo: las empresas exportadoras o importadoras se encuentran en ventaja en comparación con las que solo operan en el mercado interno.
- 3) Capital humano: aquellas empresas que más valoran la capacitación en temas empresariales y que están lideradas o integradas por personas con educación media o superior, tienen mayor capacidad de crecer y de enfrentar con éxito las adversidades.
- 4) Multi actividad: la diversificación reduce el riesgo, aumentando así la probabilidad de éxito empresarial.
- 5) Formalidad: las empresas formales son en promedio más exitosas que las informales. Las lecciones que se extraen de este resultado son: Se deben implementar programas de apoyo empresarial enfocados en las empresas de menor tamaño, que son a la vez la mayoría las micro y pequeña empresa
- 6) hay que hacer esfuerzos sustantivos por integrar al sector informal dentro del sector formal de la economía;
- 7) Hay que promover la diversificación de actividades, hay que mejorar la cobertura y la calidad de la educación media y de la educación superior en el país y Honduras requiere invertir en forma sustantiva en el desarrollo de su potencial exportador.

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Se realizó una investigación en la Empresa de transporte de Carga Pesada Inversiones Dashen,

Con el fin visualizar cómo se desarrolla la empresa, desde la óptica de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, cual es el estado actual y que limitantes presenta la misma para crecer y posicionarse en la industria de la logística en transporte de carga pesada, para esto se entrevistó a cada uno de los colaboradores en las oficinas tanto de San Pedro Sula, como de Puerto Cortes, para así tener una idea más clara de cómo se desenvuelven en cada departamento de la empresa,

Los primeros en ser entrevistados fueron los encargados de Operaciones en Puerto Cortes, desde la persona que suministra los combustibles, quien es también el jefe de operaciones de la empresa, así mismo es encargado de realizar reportes desde el momento que reciben el combustible en el plantel, hasta el momento que se suministran las unidades. El anteriormente, tenía experiencia laboral en empresas con tareas afines a la que desempeña en Inversiones Dashen.

También se entrevistó a la jefa de predio en Puerto Cortes, quien no tenía experiencias previas de trabajo y que en Inversiones Dashen es coordinadora de despacho y encargada de reportes por los equipos que ingresan y egresan del plantel.

Se encontró que estas personas cuentan con una carrera de Perito Mercantil y contadores públicos y ambos entraron a la universidad para cursar un pregrado. Otro de los hallazgos en Puerto Cortes es que las personas antes mencionadas, comentan que ven a Inversiones Dashen al máximo de sus capacidades, que han crecido mucho y que se encuentran en buen estado.

Además, según las entrevistas realizadas en San Pedro Sula, se encontró mucha desconformidad por parte de los colaboradores, dado que esta es el área administrativa y no tienen comunicación holística entre departamentos, tanto administrativos como en operaciones, no hay fluidez en los procedimientos, ya que cuando recolectan información cada uno se la guarda para uso exclusivamente, sin tomar en cuenta que son aspectos que les competen a todos dentro de la organización.

Por otro lado, se encontró que la empresa no cuenta con una filosofía con la que los colaboradores puedan identificarse, o al menos no que ellos estén enterados, debido a que comenzaron cuando comenzó la empresa y cada colaborador fue encargado de desarrollar sus procesos de trabajo, por lo que no se ajustan a un manual de puestos, si no a las practicas realizadas según su comodidad.

Sin embargo durante el proceso algunos colaboradores comentaron que se han creado manuales para los perfiles de puestos y además procedimientos que son requeridos para la implementación de controles en cada una de las áreas de la empresa, por ejemplo, en la parte contable y financiera, se han introducido nuevas reglas a la hora de emitir cheques, todo esto para llevar un mejor control y contar así con respaldos de las transacciones, así mismo se ha incluido la digitalización de los gastos operativos y combustibles, mismo que permite descubrir de manera rápida donde se está yendo el efectivo de la empresa para los insumos, se han tomado en cuenta ciertos aspectos para que los subcontratados puedan tener acceso a los mismos, pero siempre con un procedimiento estricto de pre aprobación; todos estos procesos han sido creados por algunos colaboradores en conjunto con la gerencia, pero se encuentra un malestar, y es que dichos procesos que han sido creados para controlar tanto los activos, como el flujo del efectivo, por mencionar algunos, la mayoría de las veces no se efectúan de la manera correcta, ya que lo hacen por salir del paso y no siguiendo instrucciones brindadas por el manual de procedimientos, lo que genera un trabajo engorroso para el siguiente eslabón en la cadena de procedimientos, por lo que genera molestia por parte de los colaboradores ya que señalan que algunos hacen su trabajo de manera incorrecta y a otros les toca corregir y además hacer su parte correspondiente. Es por esto que algunos lo señalan como injusto, ya que una parte de los colaboradores no se adaptan a los nuevos procesos y buscan su propio beneficio y otros trabajan el doble para sacar adelante las operaciones.

Otro de los hallazgos que destacan, es la poca participación de los colaboradores en cuanto a propuestas de mejora, si bien es cierto, algunos destacan que la empresa podría crecer más porque tiene la capacidad de ganar más participación de mercado, si la empresa adquiere más equipos, si la empresa adquiere más clientes, pero hasta el momento ninguno menciona alguna propuesta que pueda ser llevada a cabo para captar nuevos clientes, adquirir más equipo o bien clasificar a los clientes existentes para determinar si es factible brindarles el servicio o con esos recursos buscar

nuevos clientes que si respondan y con los cuales se puedan reducir los tiempos de ocio de los equipos y agilizar los tiempos en las cuentas por cobrar.

Los colaboradores más que brindar propuestas, algunos destacan porque se sienten en zona de confort y piensan que el lugar donde están es el ideal para la empresa, otros se encuentran descontentos por la falta de interés del resto, en seguir lineamientos y ser disciplinados en su trabajo además señalan la falta que hace de un departamento de Marketing que permita gestionar la captación de nuevos clientes para la empresa, y otros en su defecto se muestran indiferentes al estancamiento que la compañía está teniendo.

Se entrevistó al contador de la empresa, con experiencia en la rama, pero a un nivel de Perito Mercantil, empezó la universidad, pero no siguió por tema del tiempo y dedicación al trabajo y familia. Es una persona que conoce la empresa desde que nació y es un eslabón en la implementación de registro ante los entes legislativos.

El dio dirección para hacer el registro de Indashen en la Municipalidad. Dio dirección a hacer la declaración de venta y pago del impuesto sobre la venta. Él se considera una persona identificada con la empresa, conoce que el tener a un solo cliente es un problema deben de mejorar y que es una necesidad salir a atraer más clientes a la empresa. A su ver los empleados son persona que, con un poco de exigencia por parte de la gerencia, podrían comenzar a actuar de manera responsable; ya que actualmente los empleados hay veces que no se encuentran a tiempo en su puesto de trabajo. Desde su punto de vista, los gerentes son calidad de personas, sin embargo, no exigen a los empleados y es por ello que los empleados no dan la milla extra. El gerente es el mejor jefe que haya tenido, pero su jefe no exige la milla extra y es muy condescendiente con los todos los empleados. Es necesario en que Indashen cuente con sistemas de control y medición para hacer el trabajo.

La persona encargada en el departamento de Recursos Humanos es la misma que lleva el proceso de facturación. Ella presta más atención al departamento de facturación porque es un proceso que tiene que estar haciendo día con día, ella pasa la facturas para que hagan los pagos, sin embargo, no tiene un control de las facturas que se han pasado o que se está pagando en esa factura. Ella comenta que no hay un control histórico para analizar lo que se ha hecho. Comenta que siente

que no aporta nada a la empresa ya que su trabajo es monótono, sin embargo, ella es de los pocos empleados que cuenta con estudio universitario y no ha marcado la diferencia en la empresa ni ha puesto en práctica lo aprendido.

La parte de Recursos Humanos, se encuentra muy desatendida. Hay poco o nula programación de motivación para los empleados. No tienen programas de capacitación, por falta de tiempo en la persona encargada.

2.3.1 MISIÓN: Empresa de Logística y Transporte de carga, que cuenta con equipo especializado y personal altamente calificado, con procesos de calidad que contribuyen a la economía del país.

2.3.2 VISIÓN: Ser la empresa líder a nivel nacional, comprometida al desarrollo del país mediante un servicio de logística y transporte de carga de excelencia.

Tabla 1 Filosofía de la Empresa

		<b>Individuo</b>		
		Mente	Corazón	Alma
<b>Empresa</b>	Misión	Servicio de Calidad	Variedad de Equipo necesario para cualquier actividad que requieran los clientes en cuanto a Transporte y Logística se refiere	Excelencia en todo lo que hacemos
	Visión	Crecimiento de los beneficios	Retornabilidad	Indicadores de Sostenibilidad
	Valores	Nos esforzamos por hacer nuestras entregas a tiempo	Ser fuente de empleo para transportistas individuales	Cuidado del medio ambiente y la comunidad

Fuente: elaboración propia

#### 2.1.3.4 VALORES

Nuestra empresa se encuentra constituida con bases sólidas de principios cristianos y de valores, que son las cualidades y características por la cuales nos distinguimos.

- 1) La honestidad: Respetar acuerdos y cumplir compromisos con nuestros clientes.
- 2) La responsabilidad: Deber que se tiene para brindar servicios de excelencia para que nuestros clientes más exigentes se sientan seguros depositando su carga en nuestras manos
- 3) La excelencia en el servicio al cliente: Brindar a los clientes un ambiente cálido mediante un trato amable y cordial.
- 4) Disciplina: La severidad que se cumple mediante horarios, procesos, calidad, y auditorías internas.

#### 2.1.3.5 POLÍTICAS

Las políticas de Inversiones Dashen se rigen bajo los siguientes principios:

- 1) Realizar todo trabajo con excelencia.
- 2) Brindar trato justo y con respeto a nuestros clientes
- 3) Los empleados deberán regirse bajo el código de ética y conducta de la organización.
- 4) Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procedimientos de la organización para mantener la excelencia en nuestros servicios a través de la mejora continua.

#### 2.1.3.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS

- 1) Almacenamiento de contenedores
- 2) Servicio de Chasis
- 3) Servicio de Cabezales
- 4) Servicio de localeros
- 5) Vacíos

- 6) Cargados
- 7) Chasis
- 8) Sencillos
- 9) Reefer

Las operaciones de Indashen están distribuidas mediante cuatro planteles:

- 1) San Pedro Sula
- 2) Puerto Cortes
- 3) Tegucigalpa
- 4) San Lorenzo

El mercado que Indashen comprende son los países de Centroamérica incluyendo Panamá

- 1) Participación de Proyecto
- 2) Paneles Solares En la Zona Sur desde Nicaragua y El Salvador:
- 3) Puerto Acajutla (El Salvador) - Nacaome
- 4) Puerto Corinto - Nacome
- 5) Exportación de Melón
- 6) Finca (Lavaderos, Llanitos, Ojo de Agua, Agrolibano) – Puerto Cortes Finca (Lavaderos, Llanitos, Ojo de Agua, Agrolibano - Puerto Acajutla (El Salvador)

## 2.2 TEÓRIAS DE SUSTENTO

### ENFOQUE MICRO DEL CRECIMIENTO

Este enfoque cuenta con una limitante principal que es la función de producción, intentando optimizarla. Se decidió establecer recursos para la búsqueda de eficiencia. La eficiencia es conocida como un equilibrio estático a corto plazo con relación al mercado. Extrapola a largo plazo, pero ello no es valedero. Asimismo, no tiene en cuenta las características de las personas, sus recursos, sus capacidades, etc., tomando a la empresa como una caja cerrada. En definitiva, el

crecimiento no es más que el resultado del ajuste de la empresa a un supuesto tamaño óptimo (razón por la cual, este criterio resulta incompleto).

### ENFOQUE DE PENROSE (1959)

La teoría de Penrose se basa en la teoría dinámica del desarrollo económico de Schumpeter, quien dice que el emprendedor es un agente que percibe oportunidades en el entorno y que otros no son capaces de observarlas (Mirón, 2015)

Según el autor de la teoría, el crecimiento es un proceso de acumulación de recursos en el tiempo (la empresa no sería únicamente una función de producción sino un conjunto de recursos)

Cabe mencionar que el principal recurso que más se destaca proviene de la alta dirección. Admite inductores externos, pero dice que los recursos críticos, son de naturaleza interna.

La tasa de crecimiento de la empresa surgiría de la interacción entre la oferta y la demanda de los recursos directivos disponibles.

### Modelos de las 5 “C” del Marketing

A través del tiempo la historia de los negocios van cambiando su manera de realizar las actividades y comercializar en el mercado debido a los constantes cambios que se dan, estos negocios y empresas son obligadas por su situación a innovar para evitar ser apartadas del mercado donde se desarrollan, hoy en día las características que destacan en las organizaciones van orientada a la satisfacción del y aquellas que logran satisfacer es porque presentan un valor agregado, el comportamiento del consumidor pasó de ser pasivo a proactivo ya no es solo un ente receptor de información, es decir ahora el cliente decide que quiere ver, que quiere disfrutar, que quiere escuchar y busca el producto que lo complace, cuando encuentra esa complacencia en cliente compra.

Para lograr esa compra, el servicio al cliente es fundamental, sobre todo para mantener los lazos que el consumidor tiene con la empresa y los productos. Su lealtad viene marcada por el grado de

satisfacción que tenga, y que dejen satisfecha sus necesidades. Hay que considerar que hoy el cliente además de solo satisfacer sus necesidades también desea otras cosas, por eso la necesidad de las empresas a innovar de allí la importancia del marketing a crear esas necesidades para satisfacer los deseos que el cliente está dispuesto.

Es entonces necesario que las empresas se dediquen a hacer un marketing acorde al producto y el segmento al que va dirigido y sobre todo innovar en sus productos y servicios. Este marketing “debe ocupar de la sostenibilidad de la propuesta de valor para el cliente, para asegurar la supervivencia de la empresa en el tiempo”. (Kotler, 2012)

Es de todo esto, de la satisfacción del cliente y el valor agregado que se deriva el análisis de las 5 C’s del Marketing, las cuales son:

Figura 1 Teoría de las 5´c



Fuente: Elaboración Propia

#### Modelo de las cinco “C”

##### Compañía

Se hace una valoración interna de la compañía viendo su misión y visión, su estructura organizativa, las habilidades gerenciales y su apertura a la innovación y las nuevas estrategias.

## Clientes

Se evalúan los aspectos globales en primera instancia, tamaño del mercado y luego los aspectos de consumidor, el perfil, las características del cliente, su compromiso y fidelidad y la influencia que puede tener como efecto multiplicador.

## Competidores

Hay que evaluar la fuerza del competidor, la gama de productos que ofrece de acuerdo a la preferencia de consumo y los tipos de productos que pueden sustituir, esta está estrechamente vinculada a los clientes

## Colaboradores

Son aquellos que tienen una relación directa o indirecta con la compañía, y evalúa el nivel de compromiso, perfil y la motivación.

En cuanto a la calidad, Drucker consideraba que el recurso humano constituía el eje de la revolución de la calidad y la productividad, puesto que la calidad de las personas determina la calidad del trabajo. El tema central de la obra de Drucker es la prevalencia y relevancia del recurso humano por sobre el capital y las mercancías. Señala, con el sustento de su experiencia, que los trabajadores deben ser tratados y considerados como recursos, como activos de vital importancia, tanta como las máquinas y no deben ser reducidos a una cifra expresada en un costo.

Drucker expresó una férrea crítica a los postulados de tiempos y movimientos (Frederick Taylor), habla de un nuevo tipo de trabajo, en el que se confíe más en la contribución intelectual, a partir del desarrollo académico del trabajador y se evite menos depender de su capacidad física.

En 1969, basado en estos conceptos, habla del “trabajador de la era del conocimiento”, postulando que las sociedades modernas han cambiado y se desarrollarán sobre la base del conocimiento. Son tiempos en que los conocimientos son la base fundamental para hacer crecer la

tecnología, siendo la herramienta sustantiva de los modelos de producción los recursos o activos con que cuentan los trabajadores.

El trabajador con conocimiento, alega Drucker, debe entender que el éxito en la economía deviene de conocer sus puntos fuertes, sus valores y sus formas de rendir mejor, de tener una mayor productividad.

“Nadie debería ser nombrado para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades, en vez de sobre las fortalezas de las personas”

Pero las personas solo existen en un sistema y en una cultura que deben favorecer su productividad, y no obstaculizarla, y la creación de esta clase de estructura de trabajo exige un cambio de cultura empresarial y cívica, en virtud de que las personas se hacen, actúan y respiran una cultura, y, por lo tanto, el nivel de calidad de su trabajo responde al nivel de cada una. Así, la calidad no se obtiene por recetas, sino por un cambio cultural.

Al momento de establecer una estructura de trabajo, se debe considerar que la mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso. Puesto que el objetivo de una organización es satisfacer las necesidades de las personas, esto equivale a decir que el objetivo es alcanzar la calidad total.

La calidad comprende productos y servicios, pero, además, los procesos de fabricación, de entrenamiento, de gestión de la información, de administración; es la satisfacción del cliente externo e interno, y lo que ello presupone la eficiencia y la productividad. De este modo, la calidad decide la supervivencia de las empresas, de las personas mismas, del sistema y de la sociedad.

Para que exista una sociedad de calidad total, es indispensable hacer de la productividad el factor determinante, y para ser productivo, el trabajo inteligente necesita de una estructura; esa estructura es la empresa y quienes la crean y mantienen -los gerentes- son los profesionales más importantes de nuestro tiempo, puesto que crean y mantienen los negocios.

“Un gerente -escribe Drucker en La Sociedad Pos capitalista– es el responsable de la aplicación y rendimiento del saber”.

Drucker tuvo muy en claro en su mente que la calidad de la dirección superior (top management, la dirección) de una empresa, es de vital importancia para los resultados de la misma. A través de los años Peter Drucker ha realizado diversas prescripciones respecto de lo que deberían hacer los directores y el equipo gerencial. La mayor parte de su trabajo ha estado orientado hacia las empresas privadas y dentro de éstas, las grandes corporaciones multinacionales.

Una de las preguntas que se formula Peter Drucker en relación con el gerente tiene que ver con ¿Cuál es realmente el rol del gerente dentro de la organización? ¿Qué es lo que el gerente realmente tiene que hacer en su jornada de trabajo? Aquí Peter Drucker señala que el trabajo del gerente incluye dos dimensiones principales:

**Dimensión Económica:** para analizar esta dimensión Drucker propone distinguir entre el gerente y el administrador. El gerente conforma el equipo de las organizaciones dedicadas a negocios, es decir, básicamente las empresas privadas, mientras que por el contrario el administrador está más bien relacionado con empresas que pueden estar subsidiadas y/o que no son autosuficientes (ONG's, Fundaciones, Instituciones educativas, etc.), donde la tarea del administrador no está tan directamente relacionada con los resultados económicos que debe alcanzar el gerente; el administrador puede rendir cuentas perfectamente y mostrar un saldo cero de un dinero que le ha sido asignado sin necesidad de generar más dinero del que el haya recibido. En ésta dimensión económica el gerente debe siempre asignar prioridad a la performance económica y financiera por sobre todas las cosas, lo que lo distingue del “administrador”.

**El Tiempo:** el segundo aspecto a tener en cuenta es la variable tiempo, que se encuentra presente en todo momento desde la toma de decisiones hasta la implementación y el control. Y en la toma de decisiones debe saber actuar discrecionalmente teniendo en cuenta la implicancia de las decisiones tanto en el corto como en el mediano y en el largo plazo. Esto sugiere que los gerentes son evaluados en relación con su performance económica y financiera tanto en el corto como mediano y largo plazo, lo cual no necesariamente significa maximización de utilidades. Más bien la utilidad tiene que ser suficiente como para cubrir los distintos riesgos inherentes al negocio (y

las necesidades / proyectos de las épocas menos propicias) como así también para evitar una pérdida.

Entre algunas de las principales contribuciones del pensamiento de Drucker a la dirección de Empresas pueden citarse las siguientes:

La importancia de los clientes. En *The Practice of Management* dijo su famosa frase, “Sólo hay una definición válida del propósito de una empresa: crear un cliente, los mercados no los crean Dios, la naturaleza o las fuerzas económicas, los crean los empresarios”. Hablar así en la década de los 50's era innovador y revolucionario: Poner a los clientes en el centro de lo que hace la empresa.

Enfocarse en considerar a las personas como un recurso, no como un costo, diferenciándolo de otros recursos. Para Drucker las personas tienen la capacidad de coordinarse, integrarse, juzgar e imaginar (innovar), además de ser capaces de «auto controlarse». Dirigir el trabajo y al trabajador no es una parte de la tarea directiva, es la clave de todo su trabajo. Dirigir a las personas es la función del rol más amplio e importante de un Director General, pues resume muy apropiadamente la naturaleza de la Dirección.

Dirección por objetivos (*Management by objectives*). Una de las ideas más poderosas de la segunda mitad del siglo XX en el terreno del management.

Énfasis en los aspectos éticos dentro de las empresas y las organizaciones. Para Drucker, una organización es un fenómeno humano, social y un hecho moral.

Las empresas son el eje central de la nueva organización social, en buena medida, por ser las encargadas de satisfacer las necesidades que tienen los seres humanos, y que provienen de la condición humana espiritual. Mientras más se desarrolla la humanidad más necesidades surgen. Y con ellas, también surgen más oportunidades empresariales. Las empresas sobreviven si tienen clientes, si tienen ventas, si tienen mercado. Los usuarios determinan la supervivencia de la empresa porque la empresa necesita del usuario; pero el usuario no necesita de la empresa.

Una empresa que domine una pequeña porción del mercado terminara convirtiéndose en una empresa marginal, y por lo tanto sumamente vulnerable. La posición que se ocupa en el mercado, independientemente de la curva de ventas, por lo tanto, es esencial. El punto en que un proveedor se vuelve marginal varía de industria en industria. Pero ser un productor marginal es peligroso para la supervivencia a largo plazo. Existe también una posición máxima en el mercado más allá de la cual no es prudente ir, aun cuando no existieran leyes contra el monopolio. Los dominios del mercado tienden hacer adormecer al líder; los monopolios se hunden más debido a su propia complacencia que por la oposición del público. El hecho de dominar el mercado produce una tremenda resistencia interna contra la innovación y por ello hace que la adaptación al cambio sea peligrosamente difícil.

También existe una bien fundada resistencia en el mercado a la dependencia de un proveedor dominante. Sea el gerente de compras de una empresa industrial, sea el oficial de suministros de la Fuerza Aérea, o sea el ama de casa, a nadie le gusta estar a merced de un proveedor monopólico. Finalmente, el proveedor dominante en un mercado en rápida expansión, en especial si se tratara de un mercado nuevo, seguramente tendrá menos éxito que si compartiera el mercado con uno o dos importantes proveedores rivales. Esto puede parecer una paradoja, y muchos hombres de negocios encuentran difícil aceptarlo. "Pero el hecho es que un nuevo mercado, especialmente un nuevo mercado de importancia, tiende a expandirse con mucha más rapidez cuando hay varios proveedores que cuando hay uno solo". Puede resultar muy halagador para el ego del proveedor dominar el 80 por ciento del mercado, pero si, como resultado del dominio de una sola fuente, el mercado no se expande como haría en otra circunstancia, los ingresos y ganancias del proveedor serán con seguridad mucha más bajos de lo que serían si dos proveedores compartieran un mercado en rápida expansión.

El 80 por ciento de 100 es considerablemente menos que el 50 por ciento de 250. Un nuevo mercado que solo tiene un proveedor seguramente se quedara estático en 100. Estará limitado por la imaginación del único proveedor que siempre sabe para lo que su producto o servicio no puede o no debe ser usado. Si hay varios proveedores es muy posible que descubran y promuevan mercados y usos finales que el proveedor único jamás habría ni siquiera soñado. Y el mercado podría crecer rápidamente (MarcadorDePosición1) a 250.

## Peter Senger La Quinta Disciplina

En la actualidad se dice que hay 5 disciplinas que convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Las 5 disciplinas del aprendizaje difieren de las disciplinas más tradicionales por ser “personales”, se relacionan con nuestro modo de pensar, de querer y nuestra forma de aprender. Estas 5 disciplinas se reconocen como:

**Dominio Personal**, Es la disciplina que permite aclarar y ahondar nuestra visión personal, concentrar energía, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Decimos que el deseo y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que el de sus miembros. Sin embargo, pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes generando un gran derroche de recursos.

Los que ingresan vienen con energía, entusiasmo y ganas de introducir cambios. A los 30 años algunos se concentran en su propia promoción y otros en que van a hacer el fin de semana (pierden el compromiso y estímulo) A los adultos cuando se les pregunta que quieren de la vida responden qué querrían quitarse de encima.

**Modelos Mentales**, Son supuestos profundamente arraigados que influyen directamente sobre nuestra manera de ver, actuar y comprender el mundo en el que vivimos y adaptarnos a él.

Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Algunas (Molina, 2017) compañías triunfaron (caso Shell) cuando pudieron desafiar los modelos mentales de sus directivos.

Arie de Geus habla del aprendizaje institucional como el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, el mercado y la competencia. Una visión compartida, cuesta concebir una organización exitosa sin metas, valores y misiones compartidos dentro de la organización. Con frecuencia la visión compartida de una empresa gira en torno del carisma del líder, pero puede ser contraproducente tratar de imponer una visión personal. Es deseable que la visión compartida surja de un compromiso genuino.

## 2.3 MARCO LEGAL

### LEY DE TRANSPORTE TERRESTRE DE HONDURAS

#### CAPÍTULO I INSTITUTO HONDUREÑO DEL TRANSPORTE TERRESTRE (IHTT)

ARTÍCULO 4.- Se crea el INSTITUTO HONDUREÑO DEL TRANSPORTE TERRESTRE (IHTT), como una entidad desconcentrada de la Secretaría de Estado en los Despachos de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP), con su propio presupuesto, cuya competencia se extiende a todo el territorio del Estado. Es atribución exclusiva del Instituto la aplicación de esta Ley y su reglamentación. Para el desempeño de sus funciones cuenta con una estructura operativa integrada por delegados regionales, departamentales y locales en su caso; quienes tienen las atribuciones que expresamente le estipule el Reglamento de la Ley o del Instituto. ARTÍCULO 5.- Para garantizar la eficacia y eficiencia del Sistema de Transporte Terrestre, el Instituto está en la obligación de: 1) Velar por el cumplimiento de esta Ley y sus Reglamentos; 2) Asegurar la adecuada utilización de los recursos disponibles y su máximo rendimiento; 3) Coordinar sus actuaciones bajo los principios de unidad de criterio, celeridad y simplificación de sus procedimientos, en observancia de la Ley de Procedimiento Administrativo; 4) Velar por que se respeten los principios del servicio público y especial, así como la protección del ambiente; 5) Dar cumplimiento a la Ley de Procedimiento Administrativo, respetando el debido proceso; 6) Supervisar y velar la calidad del servicio por parte de los concesionarios de transporte de personas, para lo cual puede dictar las medidas cautelares necesarias para garantizar la continuidad y eficiencia del servicio público, entre ellas: la sustitución temporal o permanente del concesionario del servicio, especialmente cuando se ponga en riesgo la vida y seguridad de los Usuarios; y, 46 La Gaceta A. Sección A Acuerdos y Leyes REPÚBLICA DE HONDURAS - TEGUCIGALPA, M. D. C., 30 DE MARZO DEL 2016 No. 33,995 7) Atender las demandas de los Usuarios en las políticas de mejoramiento de la calidad del servicio regulado.

ARTÍCULO 23.- Se prohíbe otorgar Certificados de Operación a Unidades cuya antigüedad sea, según el caso:

4) Carga: En el caso del Cabezal, la antigüedad no debe ser mayor de veinticinco (25) años y hasta cinco (5) años más con repotenciación; y,

Cuando el concesionario, propietario de una Unidad que exceda el máximo aquí establecido, pretenda continuar prestando el servicio, debe obtener certificado extendido por los técnicos de los talleres públicos o privados autorizados por el Instituto, de acuerdo al Plan Pro-Renova.

ARTÍCULO 26.- El servicio de transporte terrestre internacional de pasajeros y de carga está regulado por el Instituto, de conformidad a esta Ley, sus reglamentos y los respectivos Convenios y demás instrumentos internacionales aplicables, observando el principio de reciprocidad. Este tipo de servicio únicamente puede prestarse en el país si la Unidad recorre una ruta determinada desde un punto a otro, sin que sea permitido el abordaje de pasajeros o de carga cuyo punto de origen y destino sea dentro del territorio del Estado. 54 La Gaceta A. Sección A Acuerdos y Leyes REPÚBLICA DE HONDURAS - TEGUCIGALPA, M. D. C., 30 DE MARZO DEL 2016 No. 33,995 Queda entendido que únicamente los furgones, rastras, cisternas, remolques, chasis y contenedores que porten placas de los países adscritos a los convenios de integración suscritos, pueden prestar el servicio de transporte de carga de tránsito dentro del territorio del Estado o de un punto dentro de éste hacia otro destino dentro de cualquiera de dichos países o viceversa.

## CAPÍTULO II TRANSPORTE DE CARGA ESPECIALIZADA Y NO ESPECIALIZADA, SUSTANCIAS Y RESIDUOS PELIGROSOS, CONTROL DE PESOS Y DIMENSIONES

ARTÍCULO 37.- Las personas naturales o jurídicas propietarias o arrendatarias de equipo de transporte terrestre público de Carga Especializada y No Especializada, articulada o no, tienen la obligación de obtener del Instituto, Permisos de Explotación y Certificados de Operación, para lo cual, deben presentar las solicitudes de mérito, cumpliendo los requisitos que exigen en esta Ley y sus Reglamentos. ARTÍCULO 38.- Se entiende por Carga No Especializada, el traslado de productos y mercancías que no requieran de un manejo especial y no representen una amenaza para la seguridad de las personas y los bienes. ARTÍCULO 39.- Se entiende por Carga Especializada, el transporte de todos aquellos productos que requieran de un trato, un equipo y un manejo especial y que puedan significar un riesgo para la seguridad de las personas y para el medio ambiente, tales como: productos derivados del petróleo, productos químicos, corrosivos, insecticidas, gases, entre otros; su traslado debe hacerse en remolques con especificaciones técnicas y alertas de peligro. El transporte de productos derivados del petróleo, productos químicos, corrosivos, insecticidas y gases entre otros, debe realizarse en remolques que cuenten con las condiciones técnicas requeridas

y en los mismos debe especificarse de forma visible la nomenclatura internacional del material que se transporta. Para los efectos de esta Ley son materiales y residuos peligrosos: las sustancias, elementos, insumos, productos y subproductos o sus mezclas en estado sólido, líquido y gaseoso, que, por sus características físicas, químicas, toxicológicas, de explosividad, representan riesgo para la salud de las personas, el medio ambiente y la propiedad. ARTÍCULO 40.-Para obtener del Instituto la autorización para transportar carga especializada, el interesado debe presentar la correspondiente solicitud, la cual se debe turnar al correspondiente Benemérito Cuerpo de Bomberos para que dentro del término de tres (3) días emita la opinión técnica correspondiente, la cual sirva de base para otorgar o no el permiso. El transporte de este tipo de sustancias debe ser objeto de una reglamentación especial ARTÍCULO 41.- Los vehículos destinados al transporte de carga, que trasladen equipos y maquinaria agrícola, para la construcción o que transporten Cargas Sobredimensionadas, en observancia de lo contenido en los tratados y acuerdos internacionales de que Honduras forma parte, deben cumplir las disposiciones siguientes: 1) Contar con Permiso Especial extendido por el Instituto donde se consigne el peso o la dimensión de la carga, el origen y destino del viaje y el tiempo de duración de dicho Permiso; 2) Portar señales visibles de peligro, como ser: banderines con colores fluorescentes y eléctricos, cintas reflectivas y luces intermitentes encendidas; y, 58 La Gaceta A. Sección A Acuerdos y Leyes REPÚBLICA DE HONDURAS - TEGUCIGALPA, M. D. C., 30 DE MARZO DEL 2016 No. 33,995 3) Otros requisitos que se establezcan en el Reglamento de esta Ley. ARTÍCULO 42.- Para que un vehículo de transporte de carga pueda circular por la red vial pavimentada del territorio del Estado, debe contar con un certificado o manifiesto de origen, en el que se especifique el peso de la carga que transporta. Los propietarios o responsables de la carga deben contar con los dispositivos pertinentes certificados por el Instituto, a efecto de emitir el certificado o manifiesto correspondiente. El Instituto debe implementar los sistemas de básculas fijas y básculas móviles u otro tipo de tecnología para el control de pesos y dimensiones de los vehículos destinados al transporte terrestre en sus diferentes modalidades. En el Reglamento deben establecerse las disposiciones para la implementación y control de este sistema. Los equipos destinados al servicio de transporte público de carga en cualquier modalidad, deben cumplir con las condiciones de peso, dimensiones, capacidad, de control gráfico o electrónico de velocidad máxima, de control a la contaminación del medio ambiente y otras especificaciones técnicas. El Instituto debe incluir en el Reglamento las disposiciones necesarias para dar cumplimiento a lo establecido en este Artículo. ARTÍCULO 43.-

Los equipos de servicio de transporte de carga que ingresen temporalmente al país, deben contar con una identificación especial debiéndose verificar que los mismos abandonen el país una vez que concluyan con el objeto por el cual ingresaron al país. ARTÍCULO 44.- Los vehículos destinados a la prestación del servicio de transporte público de carga deben identificarse con un número correlativo, con el propósito de mantener mercados ordenados y la satisfacción de la demanda que se genere. En el Reglamento debe establecerse la nomenclatura correspondiente. (Honduras, 2016)

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

En el Siguiete Capítulo, se identifican las variables que se analizarán en la investigación, así como las dimensiones que presenta la teoría aplicada, la formulación de la hipótesis, las técnicas, métodos y procedimientos, enfoque de la investigación, que es el sustento para elaborar el estudio, obtener resultados y alcanzar los objetivos propuestos y obtener respuesta a las preguntas de investigación.

También contiene la congruencia metodológica, definición de la operación de variables, diagrama de variables, hipótesis, enfoque y proceso, diseño de la investigación, unidad de análisis, técnicas e instrumentos aplicados, recolección de datos, fuentes de información y limitantes del estudio que se encontraron al desarrollar el capítulo I planteamiento de la investigación y II Marco Teórico.

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

Con el propósito de mostrar la correlación que existe entre el planteamiento del problema y la metodología a emplear en el desarrollo de la investigación propuesta. En el siguiente ítem se presenta una descripción mediante la matriz metodológica, de las posibles variables que pueden influir en el crecimiento de Inversiones Dashen, San Pedro Sula, Honduras.

Tabla 2. Congruencia metodológica

Titulo		Crecimiento y ampliación en la cartera de clientes de Inversiones Dashen			
Problema	Objetivo General	Objetivos Especificos	Preguntas de Investigación	Variables	
				Independientes	Dependientes
¿Cómo lograr un crecimiento de la empresa Dashen, considerando los recursos actuales y la aplicación de la teoría de las 5C's?	Diagnosticar el estado actual de la compañía Inversiones Dashen mediante la teoría de las 5c para identificar oportunidades de crecimiento.	1. Identificar las características de los clientes actuales.	1. ¿Qué características poseen los clientes actuales de Inversiones Dashen?	Cliente	Crecimiento
		2. Determinar las características de desarrollo que presenta la empresa.	2. ¿Qué características de desarrollo presenta actualmente la compañía Inversiones Dashen?	Compañía	
		3. Establecer las condiciones competitivas del rubro de la empresa.	3. ¿Qué condiciones permiten a la empresa ser competitiva en el mercado?	Competidores	
		4. Identificar las alianzas estratégicas que mantiene la empresa.	4. ¿De qué manera las alianzas estratégicas que posee la empresa, favorecen la Rentabilidad deseada?	Colaboradores	
		5. Diferenciar las condiciones políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas, en que se desarrolla la empresa, respecto a otras empresas del mismo tipo.	5. ¿Qué condiciones sociales, económicas, políticas, y tecnológicas inciden en el desarrollo de Inversiones Dashen?	Contexto	

Elaboración: fuente propia

### 3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables que se han enfatizado en el desarrollo de la investigación refieren sus respectivas dimensiones, indicadores y técnicas de acuerdo a la teoría correspondiente a cada una de ellas.

Reynolds (1986) citado por Hernández Sampieri et al., (2014) expresa: “Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” .

Es decir, la finalidad es ofrecer al investigador las dimensiones importantes para la medición de cada una de las variables en el estudio de la investigación.

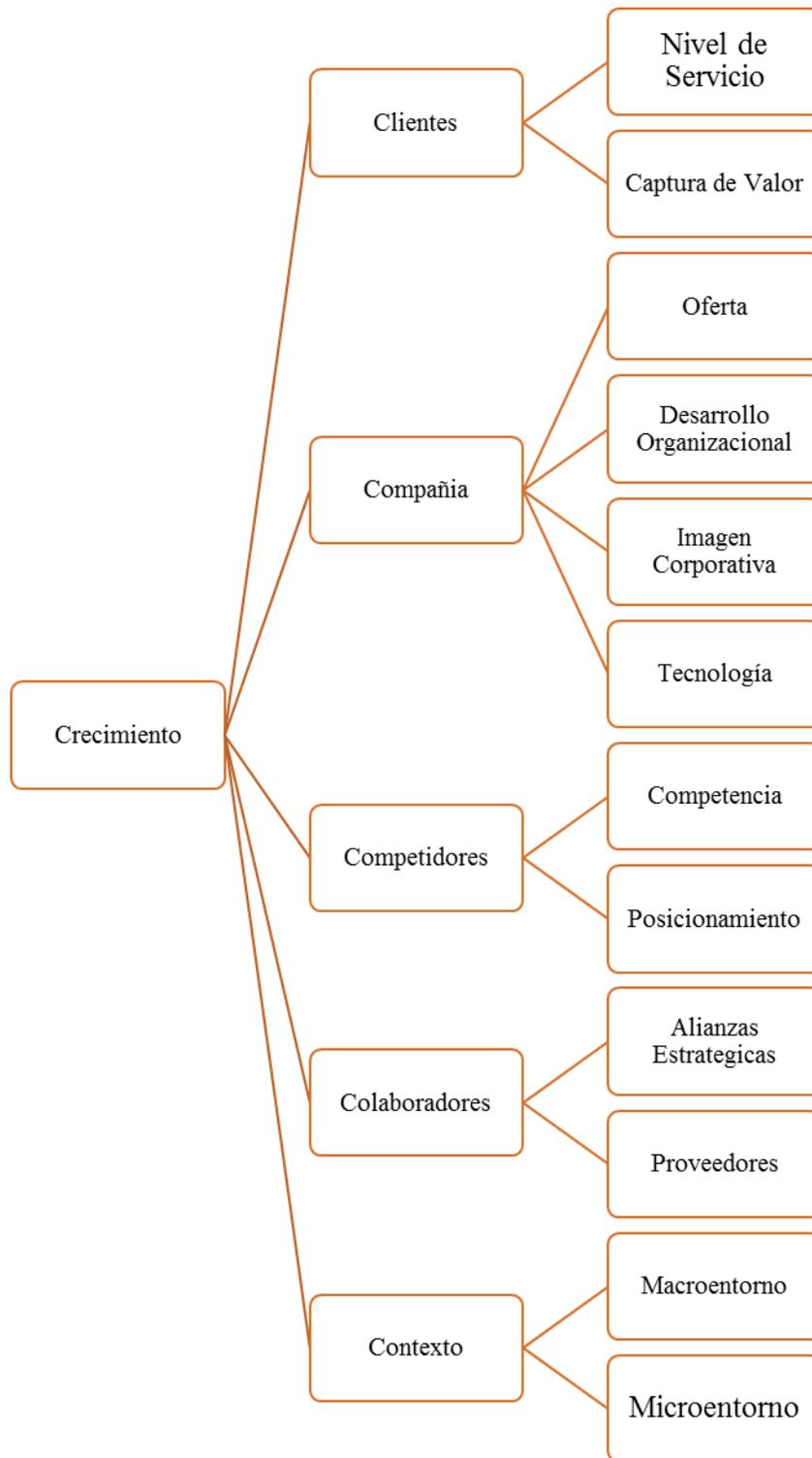
Se denominan variables independientes a todo aquel aspecto, hecho, situación, rasgo, entre otros, que se consideran como la causa en una relación de las variables. Se conoce como variable dependiente al resultado o al efecto producido por la acción de la variable

Tabla 3 Operacionalización de las Variables

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicadores	ItemN°
	Real	Operacional			
Cliente	Según (A.M.A.), el cliente es “el comprador potencial o real de los productos o servicios”	Es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto.	Servicio al Cliente	Nivel de Servicio al Cliente	1
				Satisfacción al Cliente	2
			Captura de Valor	Precio	3
Compañía	Ricardo Romero, autor del libro “Marketing”, define la empresa como “el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela”	En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.	Oferta	Lineas de Servicio	4
				Experiencia	5
			Innovación	Tecnología	6
					7
			Desarrollo Organizacional	Filosofía de la Empresa	8
				Satisfacción Laboral	9
			Imagen de marca	Imagen de la Empresa	10
				Valores	11
Sentimientos	12				
Competidores	Son aquellos conjuntos de empresas que ofrecen productos iguales y comercializan los mismos que una determinada empresa.	Se denomina competencia a un conjunto de compañías que coinciden en un mismo nicho del mercado u ofrecen productos similares.	Competencia	Competencia Directa	13
				Competencia Indirecta	14
				Fortalezas de los competidores	15
			Posicionamiento	Atributos	17

Fuente: Elaboración propia

Figura 2 Diagrama de Variables



Fuente: elaboración propia

### 3.1.2 HIPÓTESIS

H1 En el promedio de las actitudes de los clientes, la compañía, los competidores, los colaboradores y el contexto son positivas y eso condiciona la rentabilidad de la empresa Indashen.

H0 No es cierto que, en el promedio de las actitudes de los clientes, la compañía, los competidores, los colaboradores y el contexto son positivas y que eso condicione la rentabilidad de la empresa Indashen

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Para dar respuesta al problema de investigación y cumplir con los objetivos planteados se debe de establecer un método científico apropiado de acuerdo al enfoque y naturaleza del estudio para llevar a cabo dicha investigación. (Gomez, 1999)

Existen dos aproximaciones principales para indagar: El enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación. 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 en general. (Hernández Sampieri et al., 2010)

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Figura 3 Diseño de Investigación

Fuente: Elaboración Propia



### 3.3.1 POBLACIÓN

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

La población que se pretenden estudiar en esta investigación, son todas aquellas personas que trabajan de forma interna y externa con Inversiones Dashen; Dueños, Empleados, Clientes, Proveedores, que conforman el engranaje principal con cada una de las actividades desempeñadas.

### 3.3.2 MUESTRA

El autor Sampieri afirma: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175).

“La muestra permite delimitar la población, establecer parámetros y generalizar resultados aplicables al conjunto completo de la población en estudio” (Tamayo, 1995).

Para esta investigación, se utilizará el personal de la empresa, entre ellos, subcontratados, colaboradores y clientes para conformar la muestra.

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio, lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio (Hernández Sampieri et al., 2014<sup>a</sup>, p. 172).

La Unidad de Análisis, indica que es lo que se pretende medir. Para esta investigación, la unidad de análisis a utilizar es el Desarrollo de la Empresa, Inversiones Dashen, ubicados en la Ciudad de San Pedro Sula, Honduras.

### 3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala (Sampieri, 2010)

En este caso la unidad de respuesta de la investigación será el nivel de desarrollo de Inversiones Dashen, empleando el modelo de guía de entrevista, en la cual también se aplicará escala de Likert y donde las preguntas en el cuestionario se orientarán a determinar cada una de las variables a medir, indicadas en la Teoría de las 5 C's.

Tabla 4 Prueba de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.907	10
.899	12

Fuente: (Elaborado propia)

La tabla anterior muestra un coeficiente de fiabilidad del 0.975, lo cual indica que los datos obtenidos a través del instrumento aplicado es fiable y le da una confiabilidad elevada al instrumento que se les aplicara a los clientes de Fábrica Especias Don Julio, San Pedro Sula.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

(Soriano, 2013)se detalla de la siguiente manera al enunciar las técnicas e instrumentos para recopilar información de campo: “Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo debe estar plenamente justificadas

por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna unidad para efectuar un análisis adecuado del problema”

Como parte de la investigación ha sido de mucha relevancia definir y aplicar técnicas que permitan la recolección de información de manera efectiva y que está en su mayoría tenga un alto grado de exactitud para vincular los conceptos de las variables.

#### 3.4.1 INSTRUMENTO

Los instrumentos utilizados en esta investigación son; La guía de entrevista de profundidad y la escala de Likert.

En la Guía de entrevista de Profundidad, se establecieron preguntas claras, con el fin de realizar un sondeo que permitiera crear un panorama claro de la situación actual de la empresa, que va desde el punto de vista de los clientes, colaboradores, competidores y aliados estratégicos.

Para la escala de Likert Se emplearon las categorías que van desde muy de acuerdo, de acuerdo, ni en desacuerdo ni de acuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo considerando un número adecuado para medir el nivel de satisfacción, a través de las variables de estudio. Para lo cual se establecieron las siguientes puntuaciones: 5 = Muy de acuerdo, 4 = De acuerdo, 3 = Ni en desacuerdo ni de acuerdo, 2 = En desacuerdo y 1= Muy en desacuerdo.

#### 3.4.2 TÉCNICAS

Cabe mencionar que según el autor en el libro (Arias, 2006)“Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido”

La Técnica utilizada es Entrevista de profundidad, tanto colectiva, como individual.

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Especifica el procedimiento a seguir para identificar las fuentes de recolección de información del estudio. Una fuente de información se documenta recurriendo a registros tales como: libros, revistas especializadas, películas, archivos, estadística. La investigación de campo recopila la información recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos y fenómenos que ocurren con o sin control de las variables por parte del investigador. (Guillermo, 2008)

#### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Según nos redacta el autor del libro “Cuando la información secundaria no es suficiente es necesario acudir a información primaria, es decir, datos no recogidos ni elaborados de antemano” (Nogales, 2004)

Las fuentes primarias utilizadas para esta investigación son:

- 1) Datos de la empresa
- 2) Entrevistas

#### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias lo constituyen todos aquellos datos que fueron recolectadas con un propósito diferente de los objetivos de la investigación actual, generalmente se llevan a cabo después de establecer los objetivos. Su propósito de recolección fue para otras investigaciones, el proceso es fácil y rápido, su tiempo es corto y los costos es relativamente bajo. (Schiffman, 2010)

Para desarrollar esta investigación se consideraron las fuentes secundarias siguientes:

- 1) Libros
- 2) Tesis
- 3) Sitios web
- 4) Teorías de sustento
- 5) Revistas

### 3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Los limitantes del estudio hacen referencia a todas las restricciones que se identificaron en el desarrollo de la investigación, desde la perspectiva de una limitación consiste en que se deja de estudiar un aspecto del problema debido por alguna razón. (Acosta)

Entre las limitantes sobresalen:

- 1) Poca información existente, con respecto a otras empresas de este rubro.
- 2) Factor tiempo, ya que no se dispone de mucho tiempo para realizar esta investigación
- 3) Información confidencial no proporcionada por la empresa.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento guía de entrevista con el fin de recolectar datos, dicho instrumento se aplicó a los clientes, compañía, competidores y colaboradores. Con el fin de evaluar el grado de actitud con respecto de los servicios que proporciona la empresa a sus clientes, como se comporta la compañía, como es percibida por su competencia y cuál es la actitud de los colaboradores hacia la empresa; y de esta manera poder lograr los objetivos planteados al inicio de este trabajo. El análisis de resultados consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas y las teorías de sustento, planteados en el marco teórico, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no, y se generan debates con la teoría ya existente.

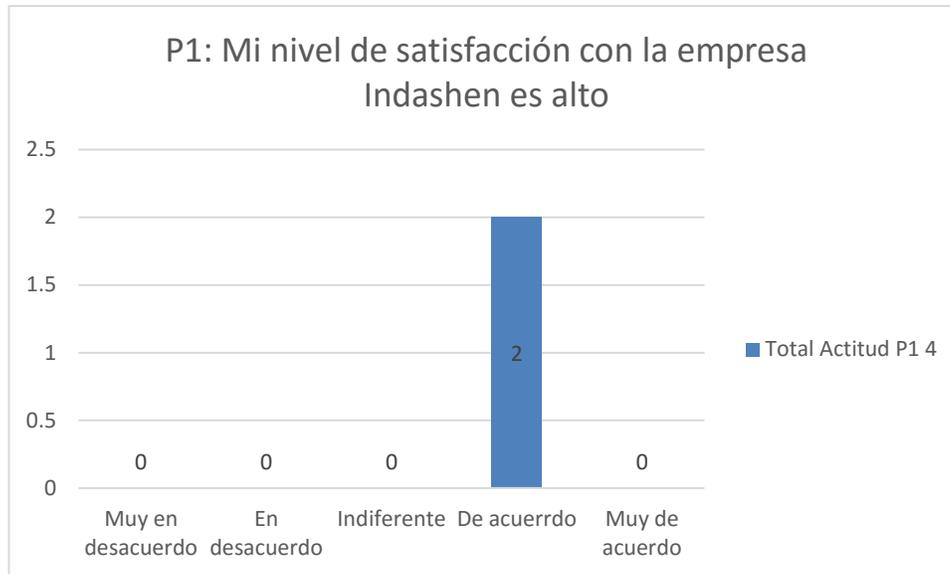
### **4.1 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA ENCUESTA**

El estudio presenta las comparaciones de las encuestas hechas en la empresa Indashen a los subcontratados, compañía, clientes, proveedores, competidores la misma fue hecha con enfoque cuantitativo.

Se realizó una escala de Likert para validar las respuestas de los entrevistados que se expresa así: Si los valores promedios de las respuestas a esa pregunta caen en el rango de 1 a 2.5 existe una actitud Negativa a la respuesta, Si el rango es de 2.6 a 3.4 la actitud es indiferente y si la respuesta está entre 3.5 y 5 la actitud es positiva.

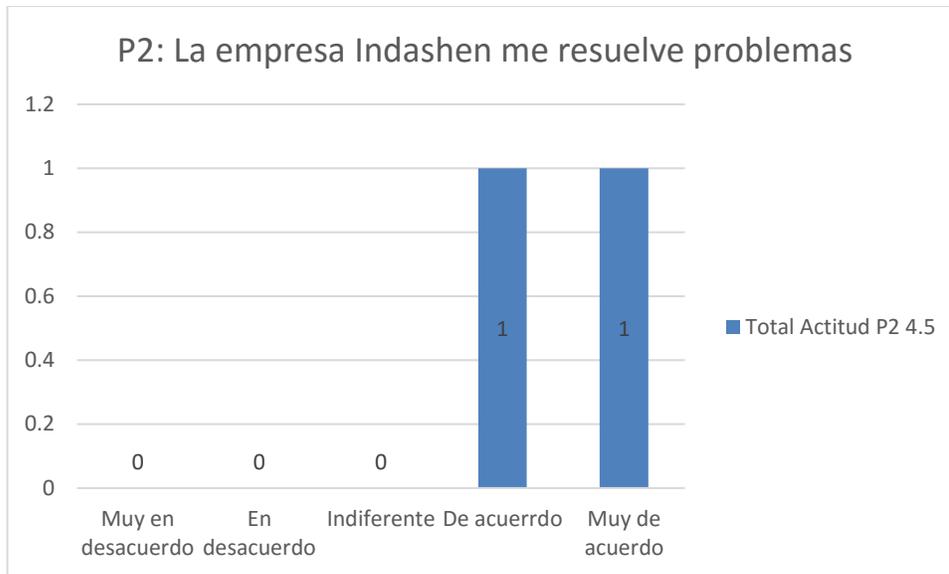
### **4.2 VARIABLE CLIENTE**

Para la variable cliente se evaluó 2 dimensiones tomando en cuenta las dimensiones de estructura de marketing teniendo como indicador Nivel de Servicio al Cliente y satisfacción al cliente de la empresa. El instrumento fue aplicado por medio de una entrevista



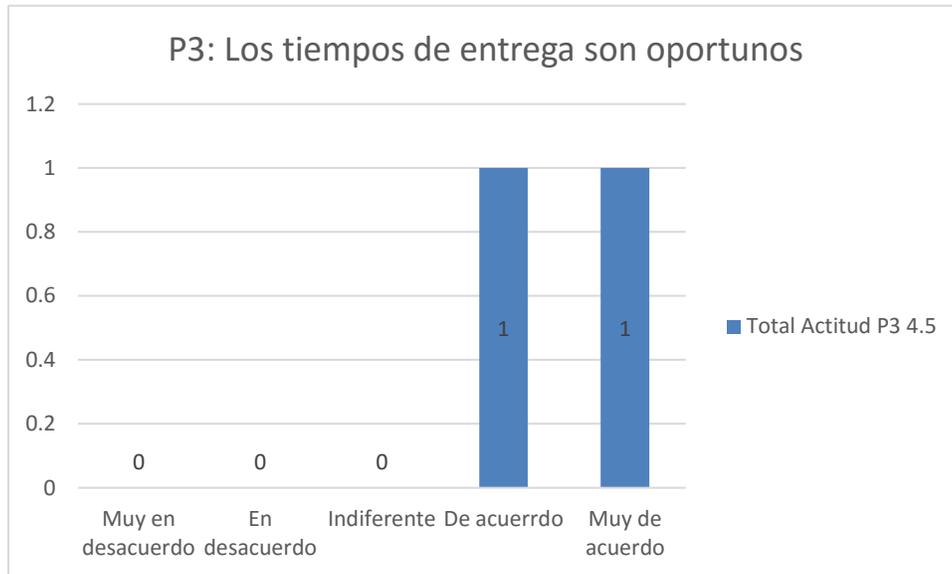
**Figura 4 Pregunta 1 Variable Cliente**

En el análisis de la pregunta 1 el promedio obtenido de actitud es de 4 puntos donde se puede ver que la actitud es Positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, De Acuerdo 100% considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados en un 100% de la siguiente manera: De acuerdo, ya que en el tiempo que tienen de laborar con la empresa, Indashen se ha destacado por brindar atención inmediata y resolución de problemas, por lo que los clientes en ese sentido se sienten satisfechos, aunque indican oportunidades de mejora para la misma.



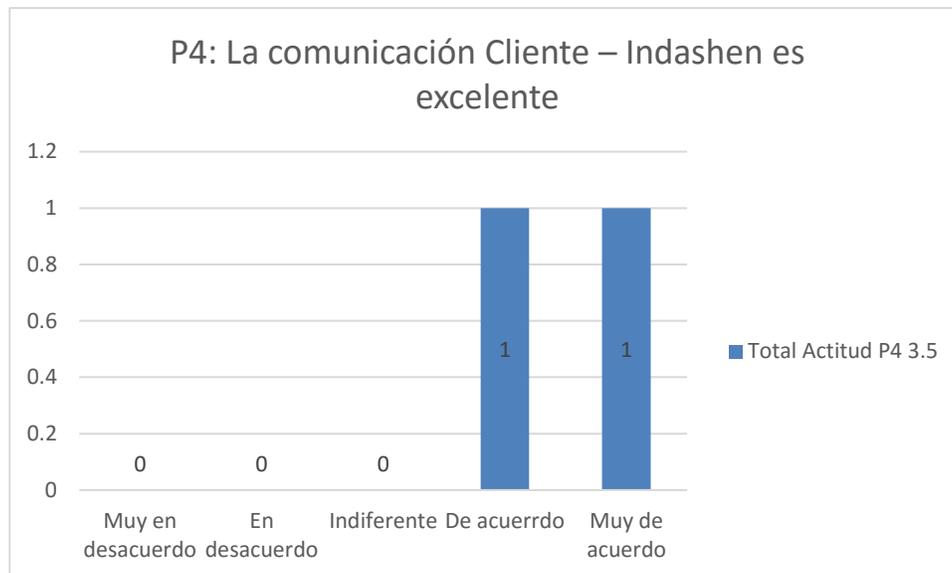
**Figura 5 Pregunta 2 Variable Cliente**

En el análisis de la pregunta 2 el promedio obtenido de actitud es de 4.5 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, Indiferente 7.14, De Acuerdo 42.85 y Muy de Acuerdo 50 considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 85.71% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, los clientes están convencidos que Indashen, tiene la capacidad de resolver problemas que puedan presentarse, de manera que la carga pueda llegar en tiempo y forma a cada uno de los clientes.



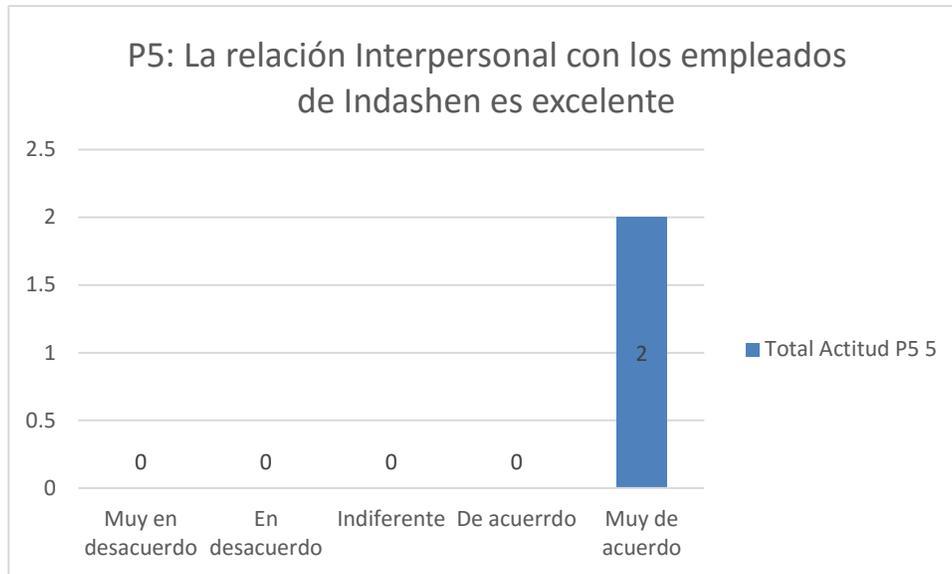
**Figura 6 Pregunta 3 Variable Cliente**

En el análisis de la pregunta 3 el promedio obtenido de actitud es de 4.5 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, De Acuerdo 50% y Muy de Acuerdo 50% considerando los criterios evaluados que el tiempo de entrega del producto es muy aceptable por el proveedor, ya que destacan en que la puntualidad es uno de los valores agregados que posee Indashen.



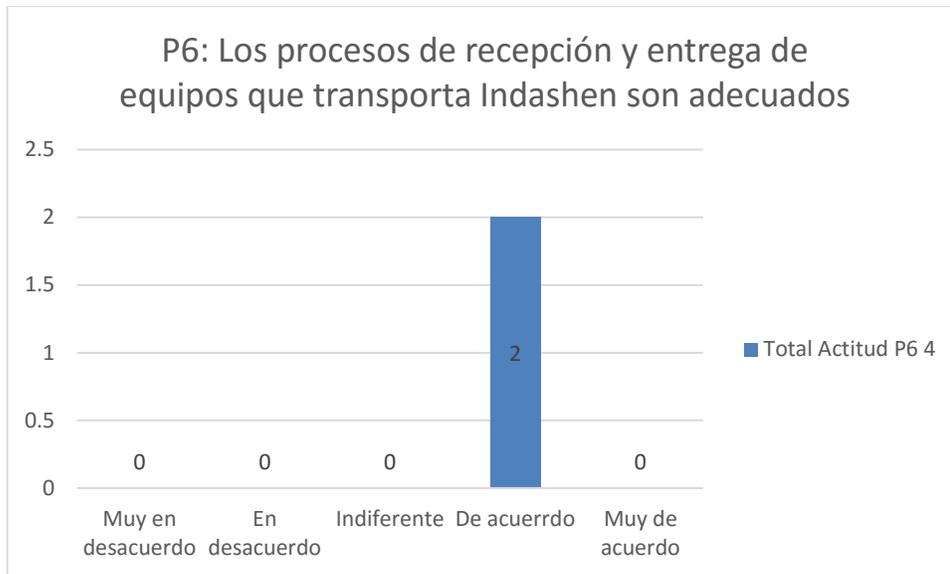
**Figura 7 Pregunta 4 Variable Cliente**

En el análisis de la pregunta 4 el promedio obtenido de actitud es de 3.5 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, De Acuerdo 50% y Muy de Acuerdo 50% considerando los criterios evaluados que el tiempo de respuesta del personal de Indashen al cliente es realmente bueno, ya que brindan atención personalizado y un trato cordial, con empatía, que permite que puedan comunicarse con fluidez.



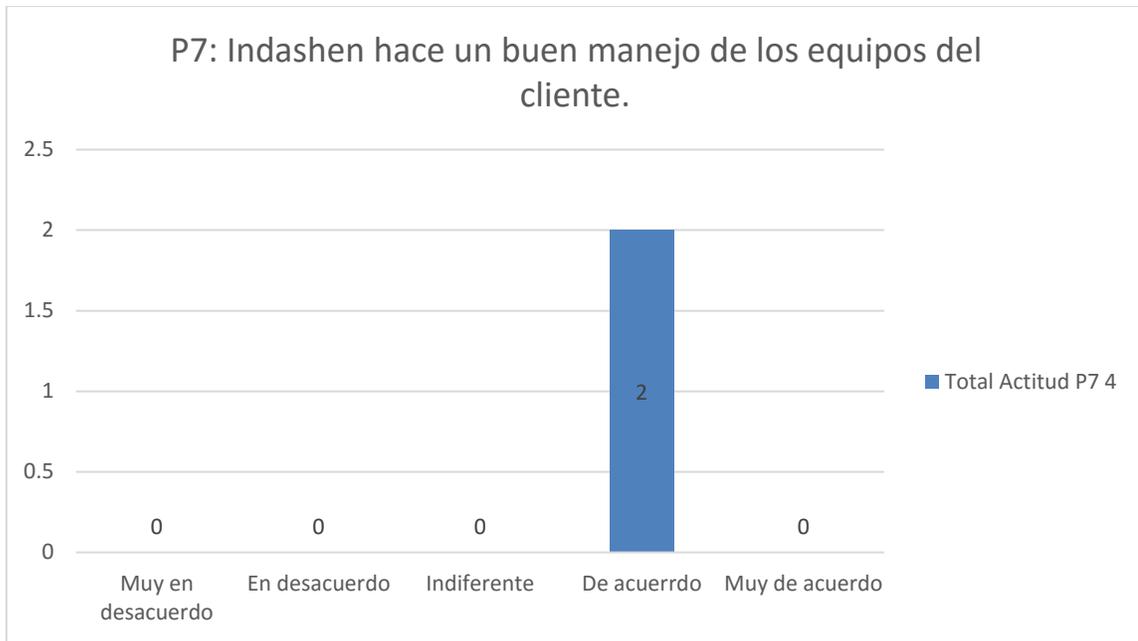
**Figura 8 Pregunta 5 Variable Cliente**

En el análisis de la pregunta 5 el promedio obtenido de actitud es de 5 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, Muy de Acuerdo 100% considerando los criterios evaluados que el tiempo de respuesta del personal de Indashen al cliente es realmente bueno y han desarrollado con el tiempo, la confianza y la empatía, que los clientes requieren para un efectivo trabajo en equipo.



**Figura 9 Pregunta 6 Variable Cliente**

En el análisis de la pregunta 6 el promedio obtenido de actitud es de 4 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, De Acuerdo 100% considerando los criterios evaluados que el tiempo de respuesta y recepción de equipo del personal de Indashen al cliente es realmente bueno, Indashen, hace buen uso y cuidado de los equipos que son entregados por el cliente y son entregados en buenas condiciones.



**Figura 10 Pregunta 7 Variable Cliente**

En el análisis de la pregunta 7 el promedio obtenido de actitud es de 4 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, De Acuerdo 100% considerando los criterios evaluados que el manejo del equipo por los pilotos es bueno, Indashen, realiza buenas prácticas en el uso de los equipos de los clientes, además de la inspección inicial, para garantizar que los equipos están en buen estado desde que salen de los planteles.

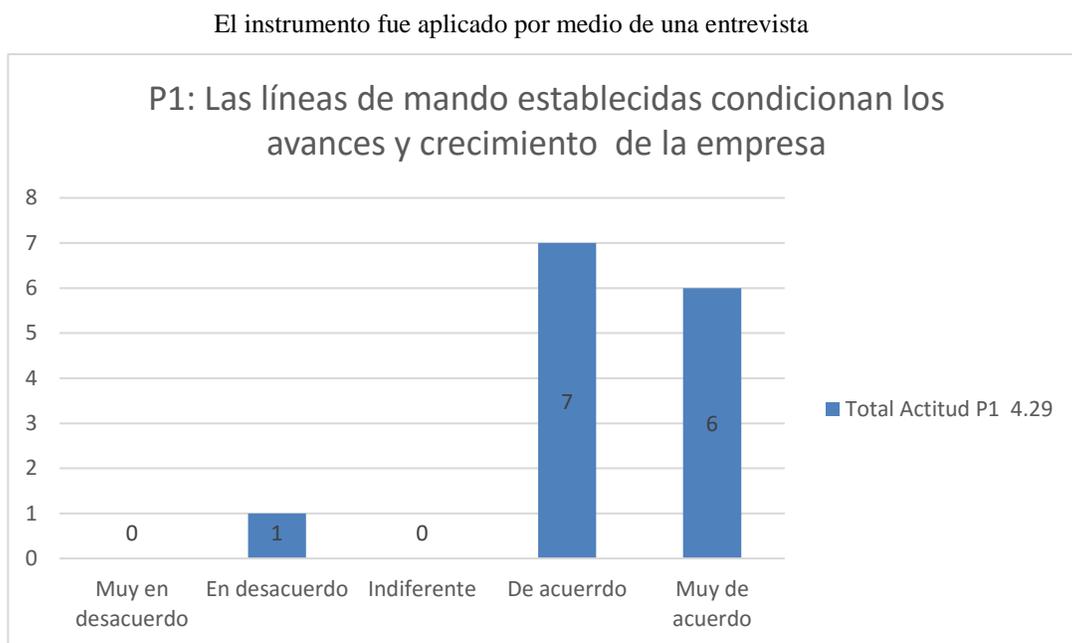
#### 4.2.1 OPORTUNIDAD DE NUEVOS CLIENTES

Indashen es un buen candidato para abrir sus puertas a nuevos clientes, tiene una gama variada de servicio para nuevos clientes como ser:

- Alquiler de Genset: este es un valor agregado de la empresa ya que las unidades que requieren ser refrigeradas no pierden la cadena en frío en caso que un genset se arruine en el tránsito de la mercadería. Sin Embargo, Indashen no ha dado a Conocer al público.
- Esterilización de equipo: Este proceso debe ser muy polucionado ya que son pocas las empresas que se dedican a ello. Adicional Indashen le está facilitando al cliente tener la esterilización de las unidades y el servicio de transporte en un mismo lugar.
- Monitoreo de GPS: Los equipos de Indashen cuentan con un reconocimiento de ubicación mediante GPS. Aquí encontramos una oportunidad de Mejora ya que la información de GPS se la queda Indashen y no le está transmitiendo el estado actual de la unidad. Esta será una propuesta de mejora, se hará la sugerencia de hacer tracking informativo al proveedor.
- Suministro de Rescate: En caso que una unidad muestre problemas de desperfecto mecánicos primarios como ser: cambio de llanta, recalentamiento de motor, recalentamiento de fricciones Indashen posiciona equipo de rescate para solucionar estos problemas.
- Almacenaje de equipo: Se cuenta con un predio destinado para almacenaje de contendores en tránsito. El mismo predio también es utilizado por los pilotos que transita esa ruta en altas horas de la noche para hacer pernocte.

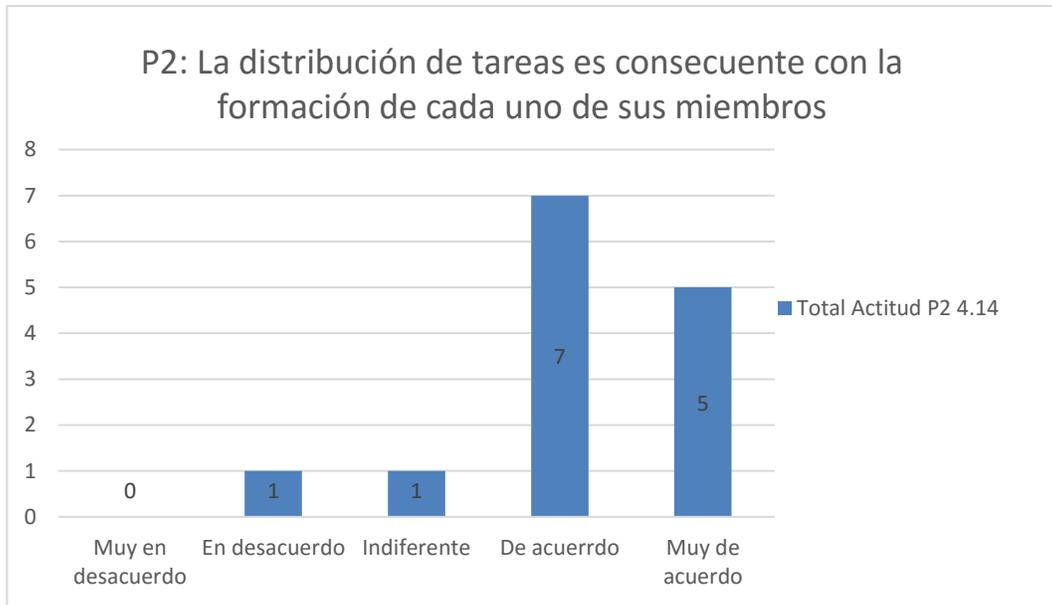
### 4.3 VARIABLE COMPAÑÍA

Para la variable compañía se evaluó a la dimensión de donde se toman en cuenta las dimensiones de estructura de marketing teniendo como indicador líneas de servicio, experiencia, satisfacción laboral, filosofía de la empresa que la institución utiliza en sus operaciones.



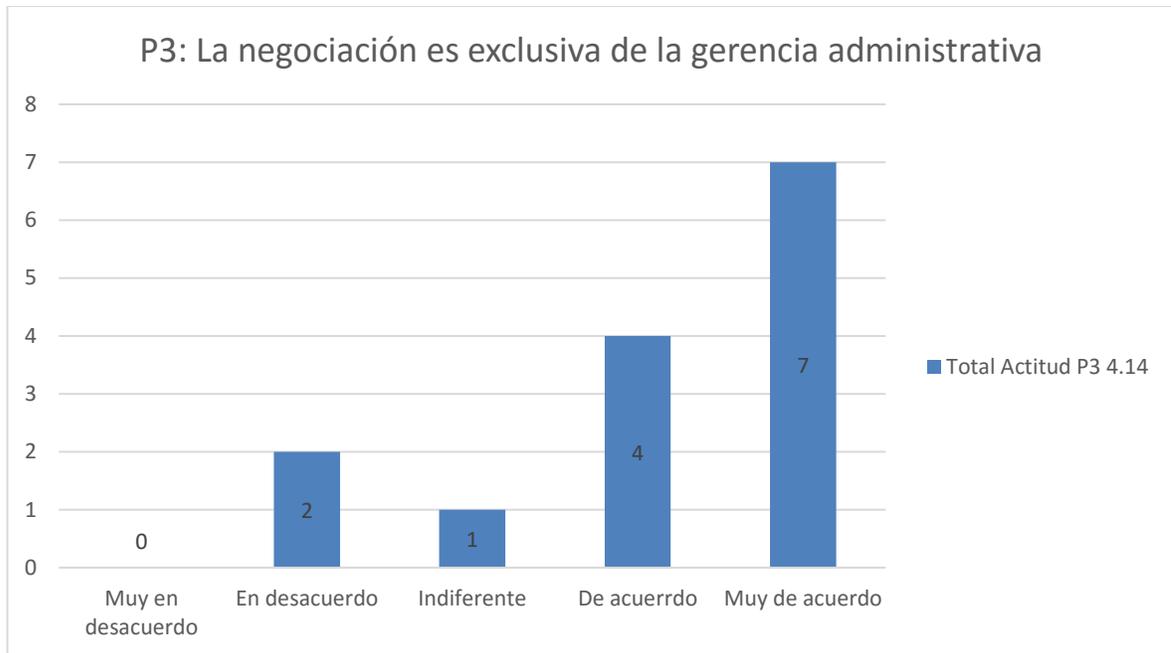
**Figura 11 Pregunta 1 Variable Compañía**

En el análisis de la pregunta 1 el promedio obtenido de actitud es de 4.29 puntos donde se puede ver que la actitud positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, En Des acuerdo 7.14, De Acuerdo 50 y Muy de Acuerdo 42.86 considerando los criterios evaluados que los subcontratados están concentrados con un 92.85% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, sin embargo, hay una muestra representativa en Desacuerdo en referencia al dato obtenido. Lo que demuestra conformidad con, que la jerarquía establecida en la compañía influye significativamente en el desarrollo de la empresa.



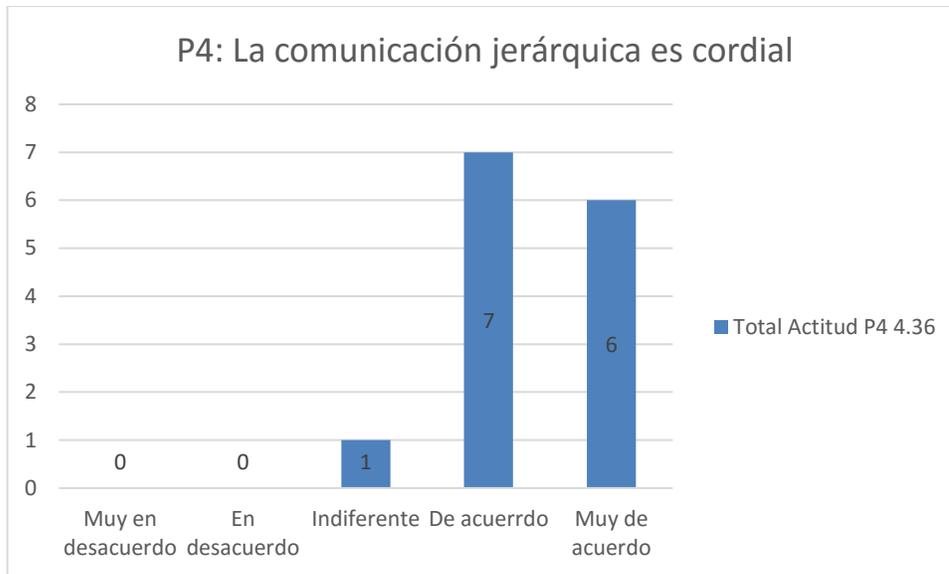
**Figura 12 Pregunta 2 Variable Compañía**

En el análisis de la pregunta 2 el promedio obtenido de actitud es de 4.14 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, En Des acuerdo 7.14, Indiferente 7.14, De Acuerdo 50 y Muy de Acuerdo 35.71 considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 85.71% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, sin embargo, hay una muestra representativa en Desacuerdo en referencia al dato obtenido, se encuentran de acuerdo con, que la distribución de tareas es de acuerdo a la formación que cada uno de los miembros del organigrama y tiene que ver con sus competencias.



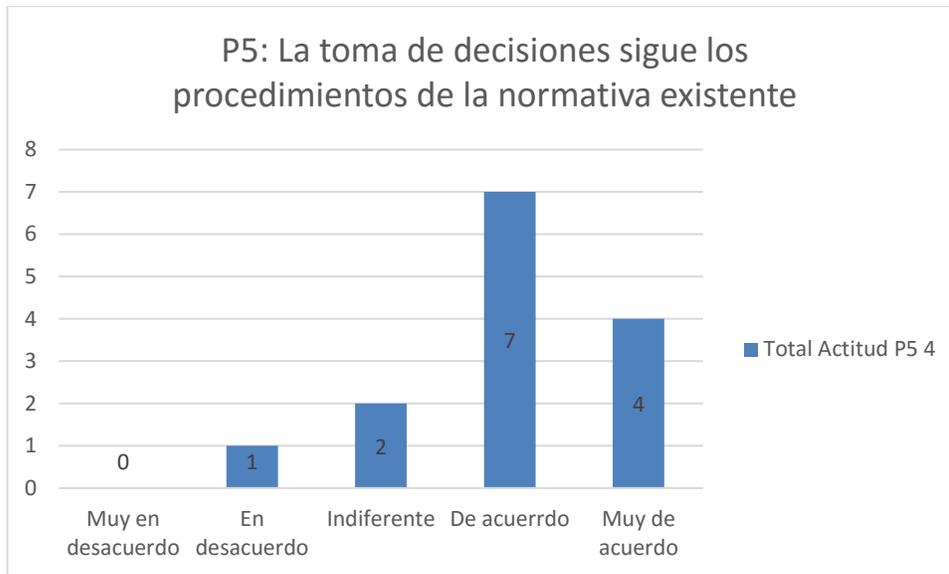
**Figura 13 Pregunta 3 Variable Compañía**

En el análisis de la pregunta 3 el promedio obtenido de actitud es de 4.14 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, En Des acuerdo 7.14, Indiferente 7.14, De Acuerdo 50 y Muy de Acuerdo 35.71 considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 85.71% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, sin embargo, hay una muestra representativa en Desacuerdo en referencia al dato obtenido, están de acuerdo que la negociación es exclusiva solo del gerente general, sin involucrar a ninguno de los miembros del organigrama general.



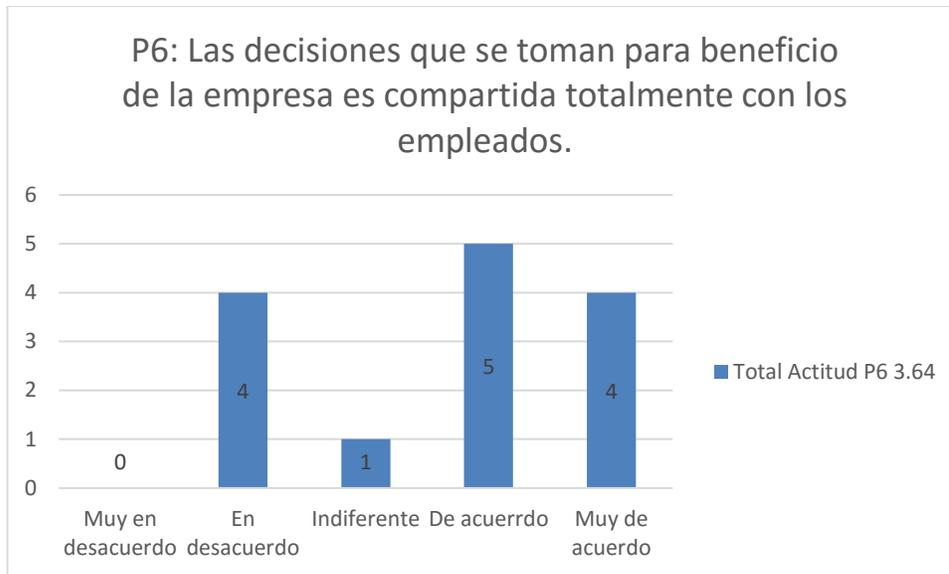
**Figura 14 Pregunta 4 Variable Compañía**

En el análisis de la pregunta 4 el promedio obtenido de actitud es de 4.36 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, Indiferente 7.14, De Acuerdo 50 y Muy de Acuerdo 42.85 considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 92.85% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, sin embargo, hay una muestra representativa en Desacuerdo en referencia al dato obtenido, están de acuerdo con que los altos mandos se dirigen a los mandos medios y bajos de forma cordial, manteniendo el buen ambiente de trabajo.



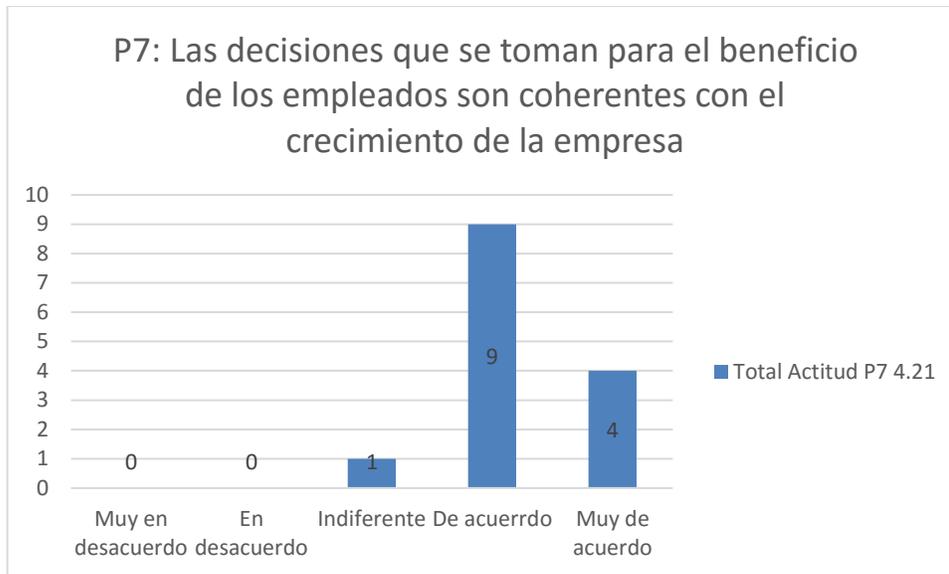
**Figura 15 Pregunta 5 Variable Compañía**

En el análisis de la pregunta 5 el promedio obtenido de actitud es de 4 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, En Des acuerdo 7.14 Indiferente 14.28, De Acuerdo 50 y Muy de Acuerdo 42.85 considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 78.57% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, sin embargo, hay una muestra representativa en Desacuerdo en referencia al dato obtenido, indican que los empleados están de acuerdo con los procesos de toma de decisiones.



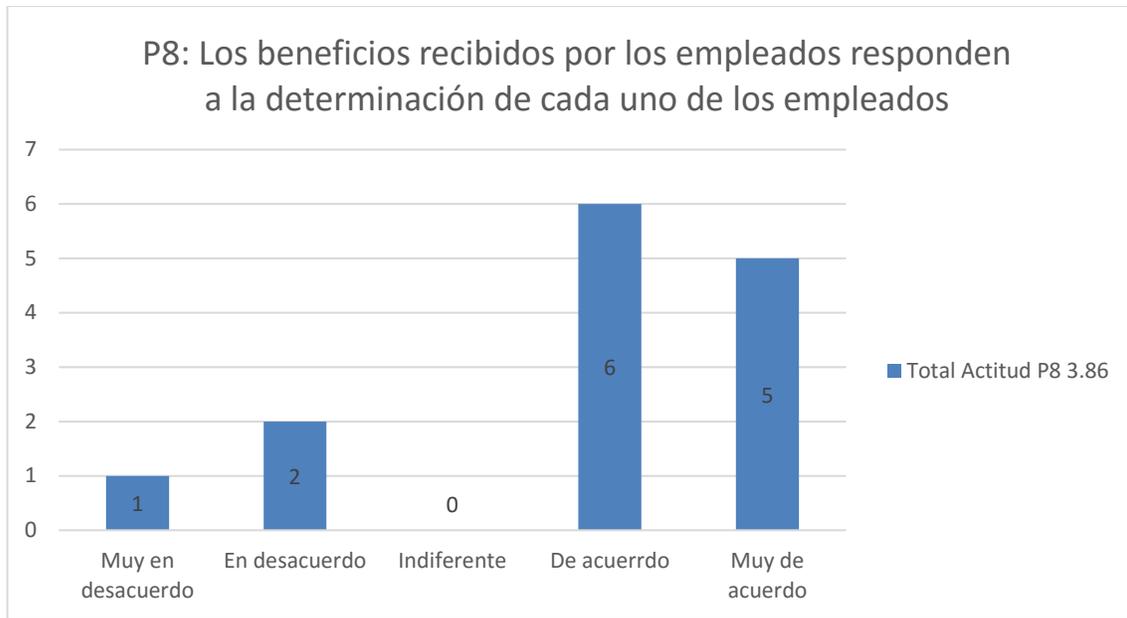
**Figura 16 Pregunta 6 Variable Compañía**

En el análisis de la pregunta 6 el promedio obtenido de actitud es de 3.64 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, En Des acuerdo 28.57 Indiferente 7.14, De Acuerdo 35.71 y Muy de Acuerdo 28.57 considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 64.29% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, sin embargo, hay una muestra representativa en Desacuerdo en referencia al dato obtenido, existe un grado de disconformidad en cuanto a que tipo de cosas se les notifica a la hora de la toma de decisiones, pero el mayor porcentaje está de acuerdo en la realización del mismo.



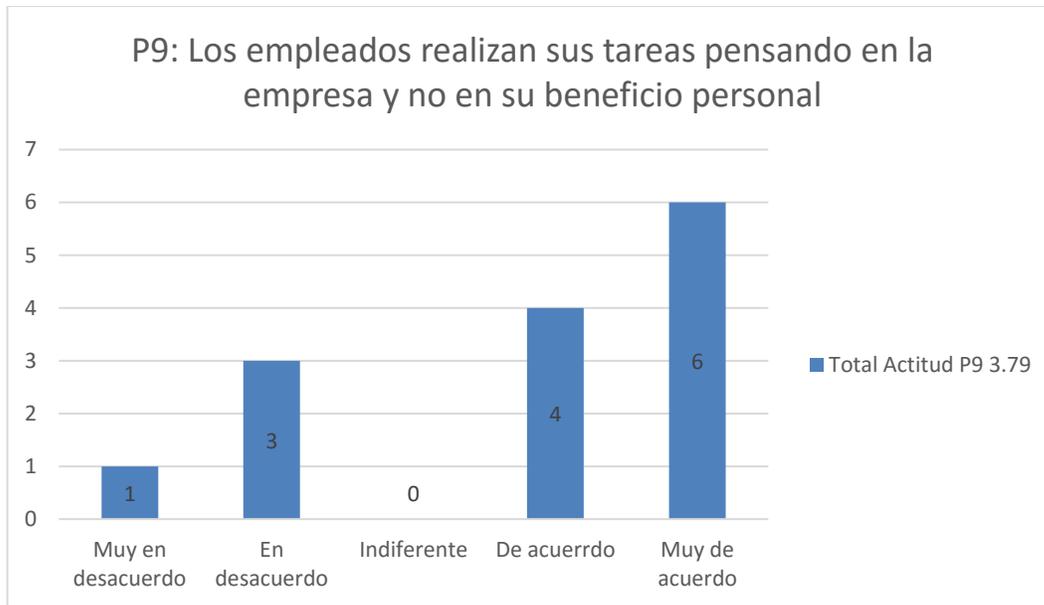
**Figura 17 Pregunta 7 Variable Compañía**

En el análisis de la pregunta 7 el promedio obtenido de actitud es de 4.21 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, Indiferente 7.14, De Acuerdo 64.29 y Muy de Acuerdo 28.57 considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 92.86% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, la fuerza laboral de la empresa está de acuerdo en que las decisiones que se toman son relacionadas y tomadas con base en el crecimiento de la empresa.



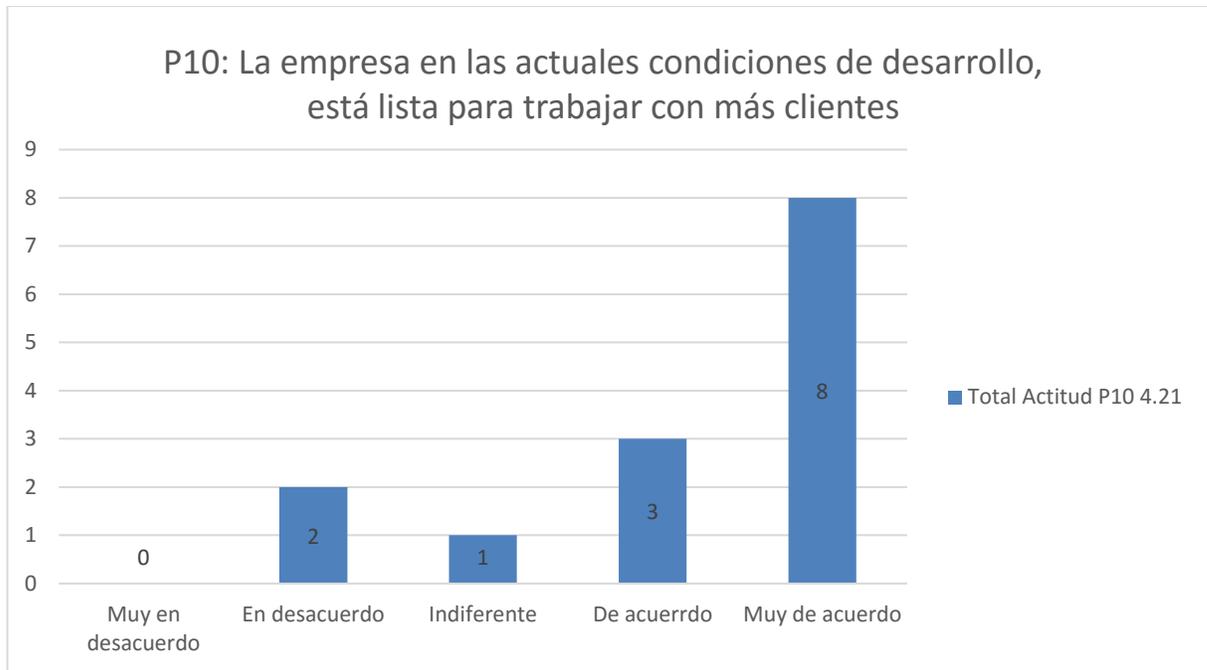
**Figura 18 Pregunta 8 Variable Compañía**

En el análisis de la pregunta 8 el promedio obtenido de actitud es de 3.86 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, Muy en Desacuerdo 7.14, En Des acuerdo 14.28, De Acuerdo 42.85 y Muy de Acuerdo 35.71 considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 78.57% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, sin embargo, hay una muestra representativa en Desacuerdo en referencia al dato obtenido ya que unos pocos no sienten que sean retribuidos conforme a las actividades que desempeñan.



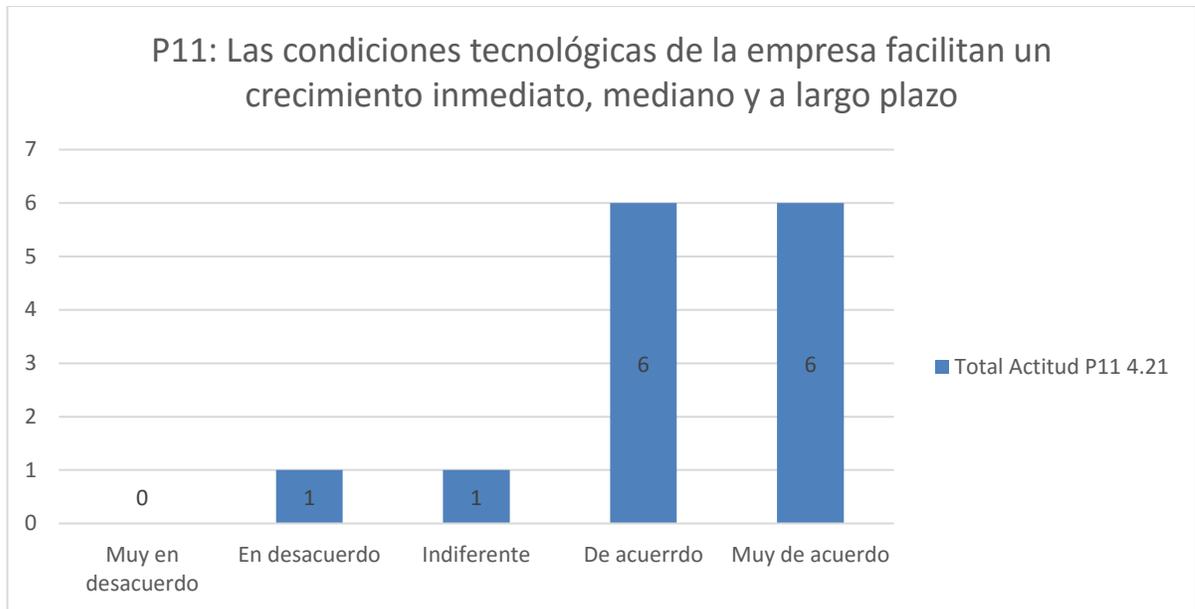
**Figura 19 Pregunta 9 Variable Compañía**

En el análisis de la pregunta 9 el promedio obtenido de actitud es de 3.79 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, Muy en Desacuerdo 7.14, En Des acuerdo 21.42, De Acuerdo 28.57 y Muy de Acuerdo 42.85 considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 71.42% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, los empleados sienten que sus esfuerzos son para el bienestar de la empresa y el desarrollo de la misma, sin embargo, hay una muestra representativa en Desacuerdo en referencia al dato obtenido, debido a que algunos solo buscan su beneficio personal.



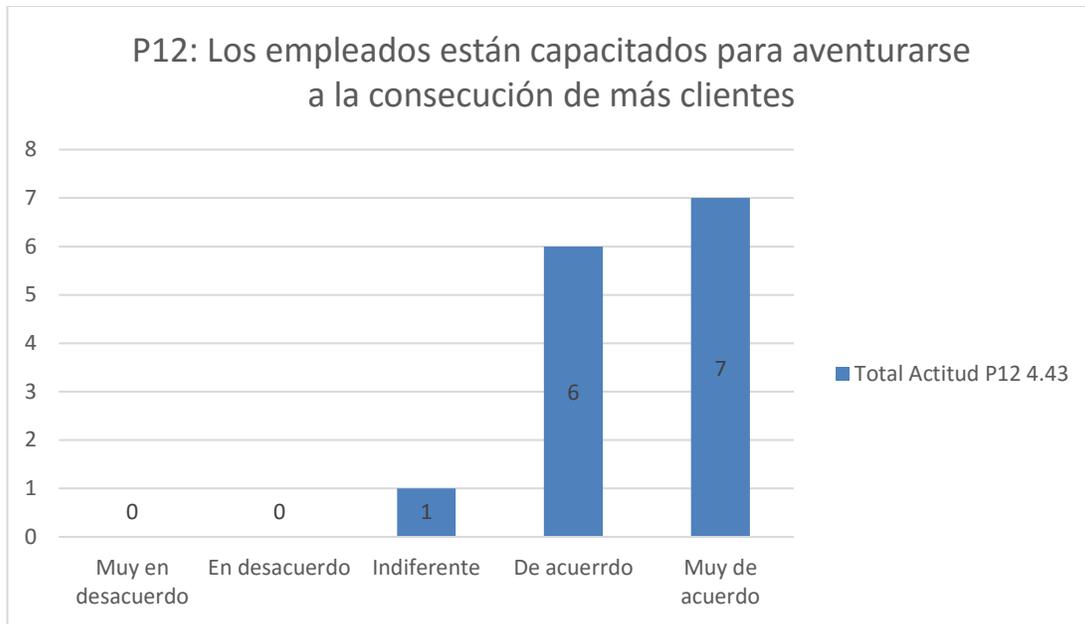
**Figura 20 Pregunta 10 Variable Compañía**

En el análisis de la pregunta 10 el promedio obtenido de actitud es de 4.21 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, En Des acuerdo 14.28, Indiferente 7.14, De Acuerdo 21.42 y Muy de Acuerdo 57.14 considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 78.57% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo ya que la compañía cuenta con los recursos necesarios para potencializarse, sin embargo, hay una muestra representativa en Desacuerdo en referencia al dato obtenido que piensa que la mala actitud de los empleados es que impide el desarrollo de la misma y la captación de más clientes.



**Figura 21 Pregunta 11 Variable Compañía**

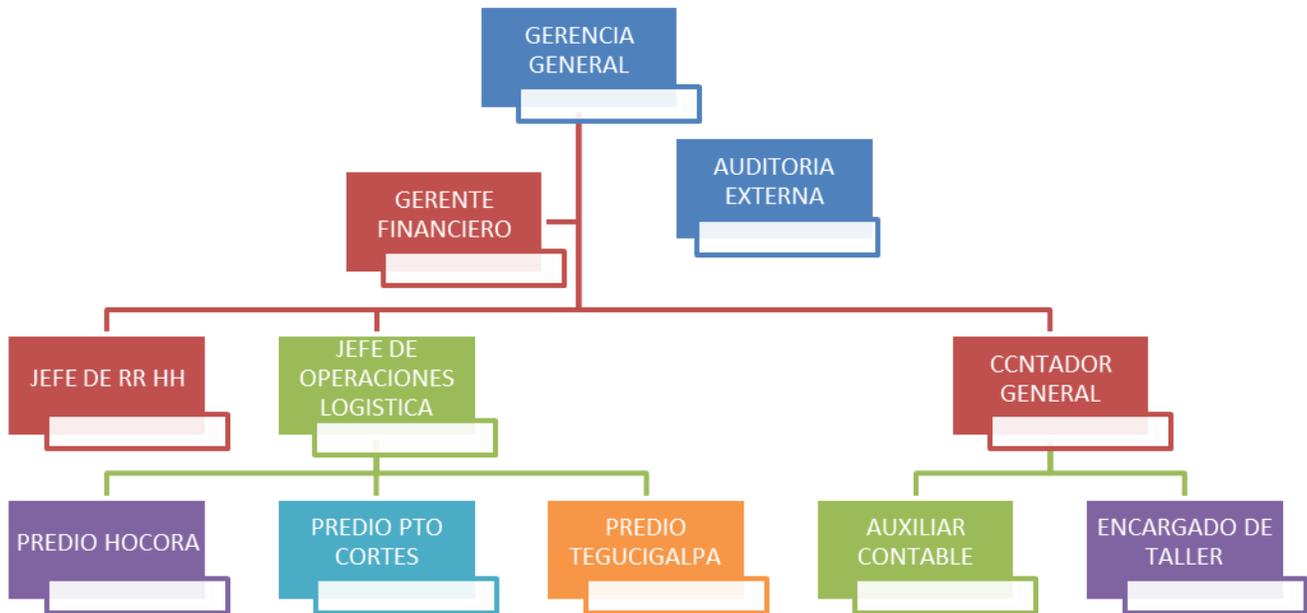
En el análisis de la pregunta 11 el promedio obtenido de actitud es de 4.21 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, En Des acuerdo 7.14, Indiferente 7.14, De Acuerdo 42.85 y Muy de Acuerdo 42.85 considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 85.71% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo ya que cuentan con sistemas que le permiten controlar procesos financieros, sin embargo, hay una muestra representativa en Desacuerdo en referencia al dato obtenido ya que se deben implementar controles en otros sentidos, como equipos, mobiliarios, etc.



**Figura 22 Pregunta 12 Variable Compañía**

En el análisis de la pregunta 11 el promedio obtenido de actitud es de 4.43 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, Indiferente 7.14, De Acuerdo 42.85 y Muy de Acuerdo 50 considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 85.71% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, ya que los empleados con lo que cuenta Indashen, son capaces de manejar varios clientes a la vez, debido a su experiencia profesional.

### 4.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**Figura 23 Estructura Organizacional**

Fuente: Elaboración Propia

Los entrevistados confirman que conocen el organigrama de la empresa Indashen y se da a conocer dentro de la compañía. Tomando como cimientos que la empresa es relativamente pequeña en el área administrativa cuenta con una buena Estructura.

Indashen es una empresa Joven que promete un gran futuro, donde observamos que según las evaluaciones apostándole a la tecnología se tiene asegurado el crecimiento a corto, largo y mediano plazo. La empresa cuenta con el personal capacitado para realizar las operaciones de calidad.

En la investigación se observó que la empresa está en posición para el crecimiento, sin embargo, deberá de tomar ciertas recomendaciones que se sugerirán para un crecimiento seguro.

Estas recomendaciones tomaran en cuenta los procesos y actividades más representativas para la empresa.

#### 4.3.2 ESFUERZOS DE MARKETING

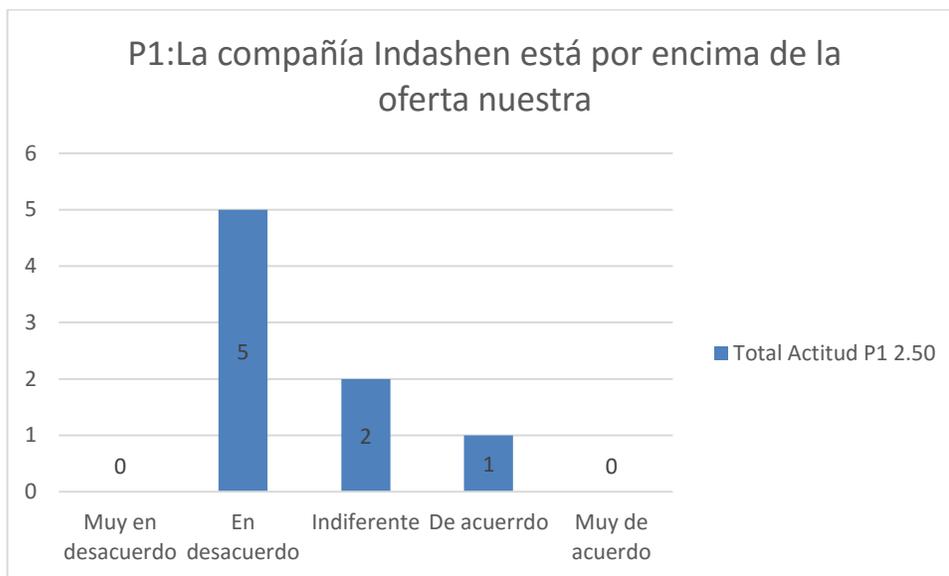
Actualmente la empresa no cuenta con publicidad, se han dado a conocer por la experiencia de los clientes al relacionarse con su servicio. Se ha reconocido esta debilidad para el crecimiento que desea tener. Se estará haciendo brindado un plan de estrategias para darse a conocer en el rubro logístico de Honduras con los diferentes servicios que la empresa cuenta actualmente y posteriormente se tiene como meta a largo plazo hacer negocios a nivel de centro américa.

En los servicios brindado a clientes reconocen que la calidad de servicio al cliente del personal operativo es muy satisfactoria lo que los hacen continuar con la empresa y recomendarlos en recomendarlos para nuevos clientes. Se le brindaran las herramientas a Indashen para que abrir caminos con nuevos clientes ya que es el mayor problema que la empresa tiene actualmente.

#### 4.4 VARIABLE COMPETIDORES

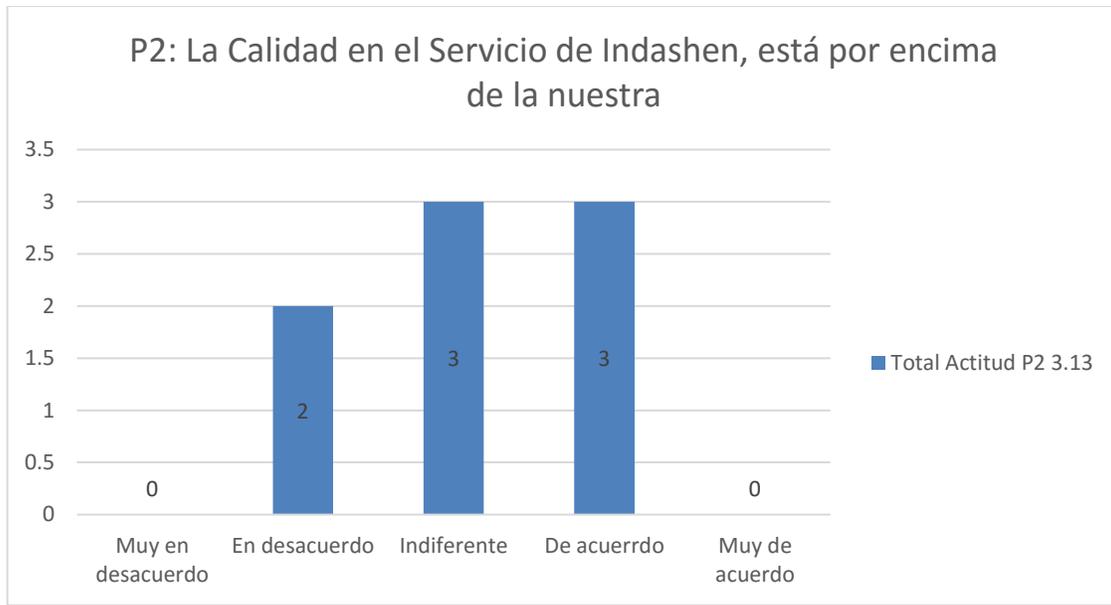
Para la variable competidores se evaluará a la dimensión de competencia donde se toman en cuenta las dimensiones de competencia directa e indirecta para Indashen.

El instrumento fue aplicado por medio de una entrevista



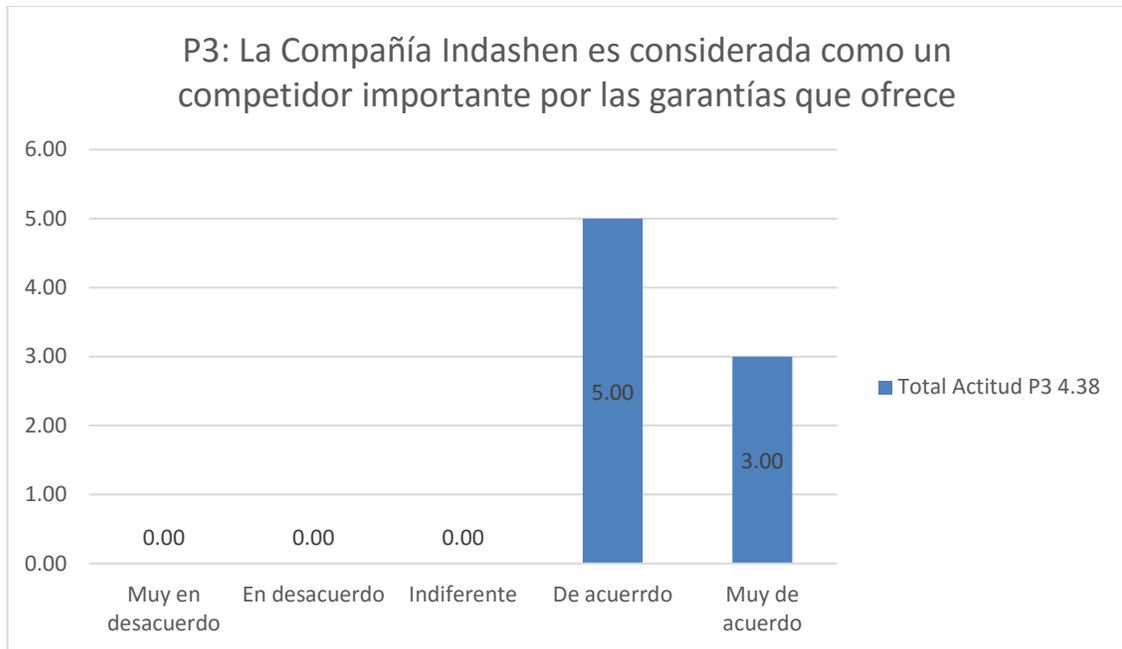
**Figura 24 Pregunta 1 Variable Competidores**

En el análisis de la pregunta 1 el promedio obtenido de actitud es de 2.5 puntos donde se puede ver que la actitud es negativa. En los datos de la escala de Likert evaluados, Des Acuerdo 50% Indiferente 25% y de Acuerdo 25% considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 100%. Donde la competencia percibe estar por encima de Indashen, están en desacuerdo ya que no creen que Indashen sea superior a los servicios que ellos ofrecen.



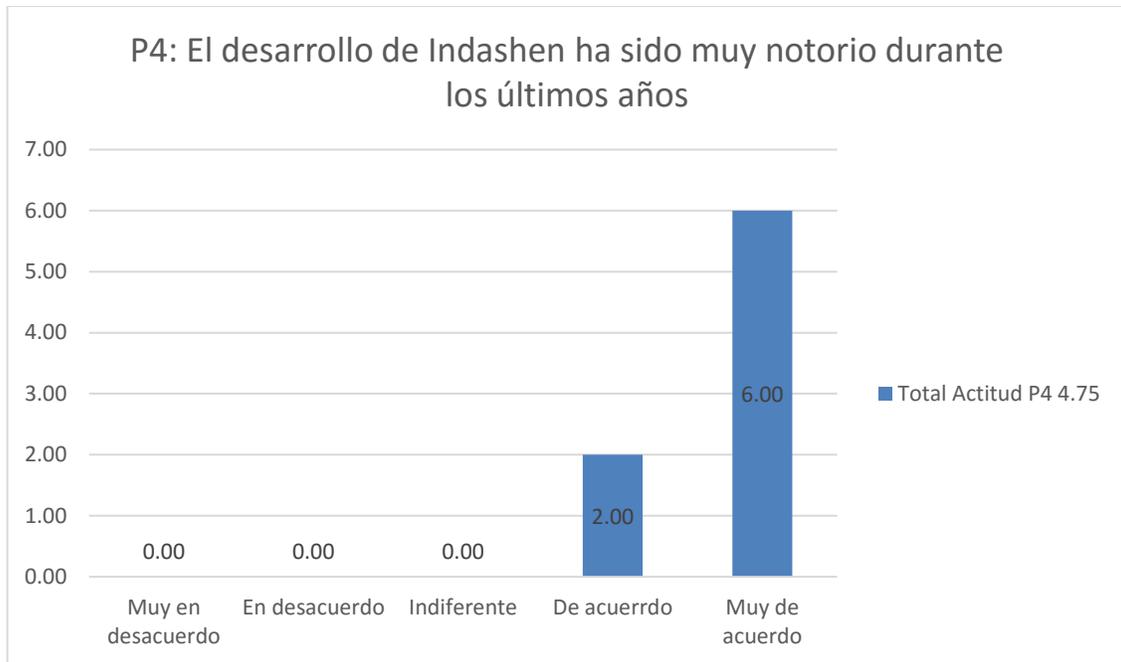
**Figura 25 Pregunta 2 Variable Competidores**

En el análisis de la pregunta 2 el promedio obtenido de actitud es de 2.75 puntos donde se puede ver que la actitud es Indiferente. En los datos de la escala de Likert evaluados, Des Acuerdo 50% Indiferente 25% y de Acuerdo 25% considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 100%. Donde la competencia percibe que Indashen, está por encima de la de ellos, por lo que indican que Indashen es un competidor fuerte. .



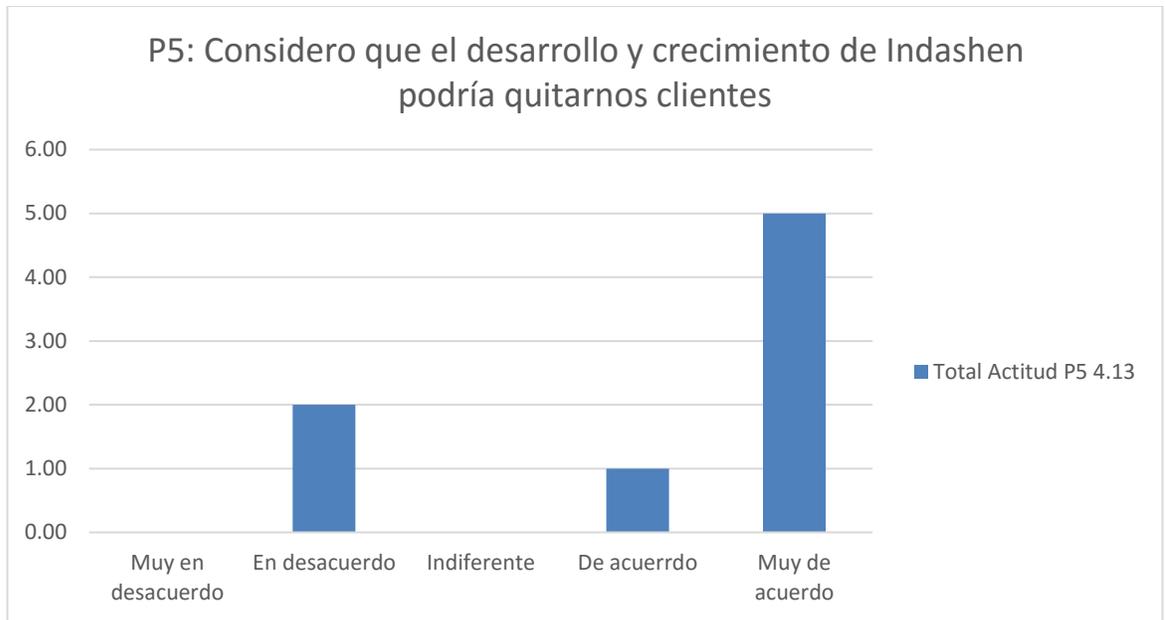
**Figura 26 Pregunta 3 Variable Competidores**

En el análisis de la pregunta 3 el promedio obtenido de actitud es de 37 puntos donde se puede ver que la actitud es Indiferente. En los datos de la escala de Likert evaluados, Des Acuerdo 50% Indiferente 25% y de Acuerdo 25% considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 100%. Donde la competencia percibe a Indashen como un competidor fuerte y que puede llegar a desarrollarse.



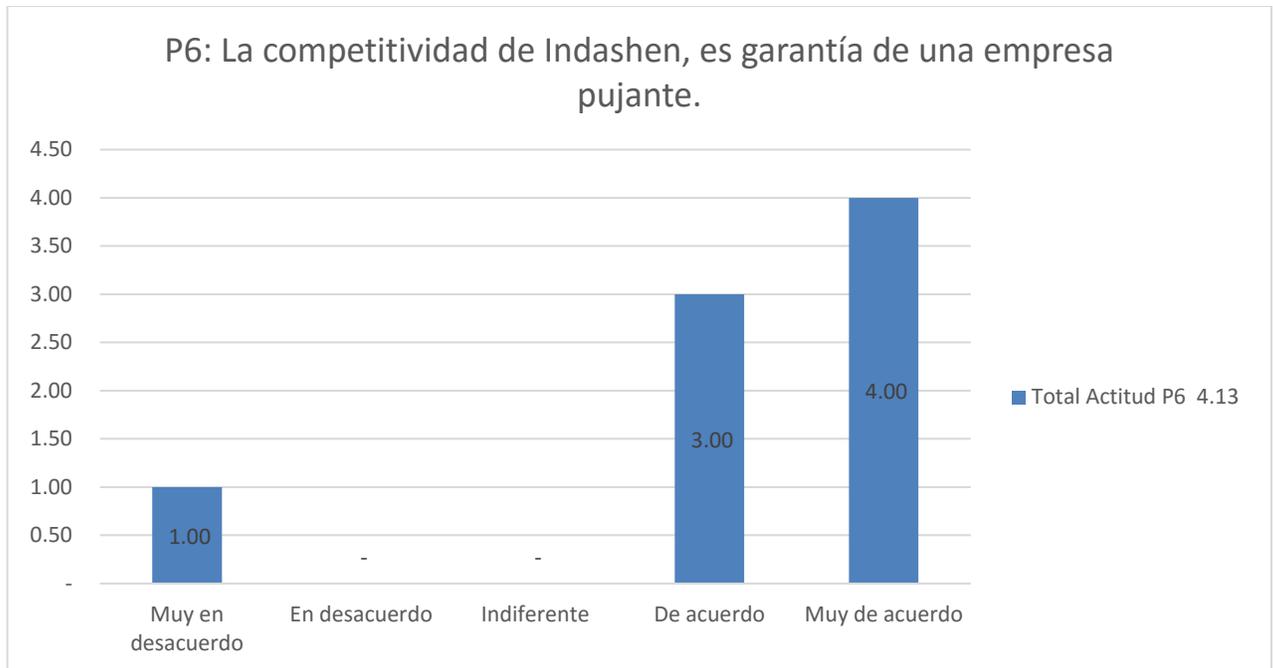
**Figura 27 Pregunta 4 Variables Competidores**

En el análisis de la pregunta 4 el promedio obtenido de actitud es de 4.75 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, De Acuerdo 25% y de Acuerdo 75% considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 100%. Donde la competencia reconoce que el crecimiento de Indashen ha sido notorio durante los últimos años.



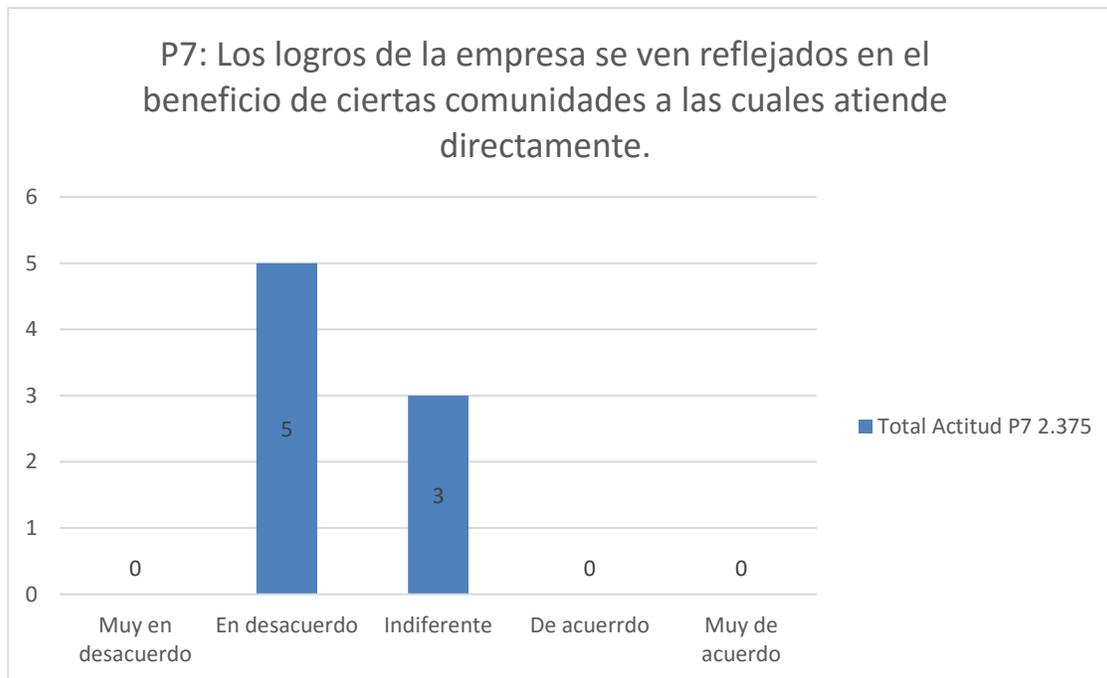
**Figura 28 Pregunta 5 Variable Competidores**

En el análisis de la pregunta 5 el promedio obtenido de actitud es de 4.13 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, De Acuerdo 25% y de Acuerdo 12.50% y Muy de Acuerdo 62.50% considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 100%. Donde la competencia reconoce que el crecimiento de Indashen ha sido notorio y esta tiene posibilidades de tener nuevos clientes, lo que convierte a Indashen en una amenaza para ellos.



**Figura 29 Pregunta 6 Variables Competidores**

En el análisis de la pregunta 6 el promedio obtenido de actitud es de 4.13 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, Muy en des Acuerdo 12.5% y de Acuerdo 37.50% y Muy de Acuerdo 50% considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 87.50%. Donde Indashen es garantía de una empresa pujante y con mucho potencial, debido a que en poco tiempo han logrado posicionarse y ganar clientes importantes con un alto porcentaje de participación y lograr reconocimientos por los mismos.



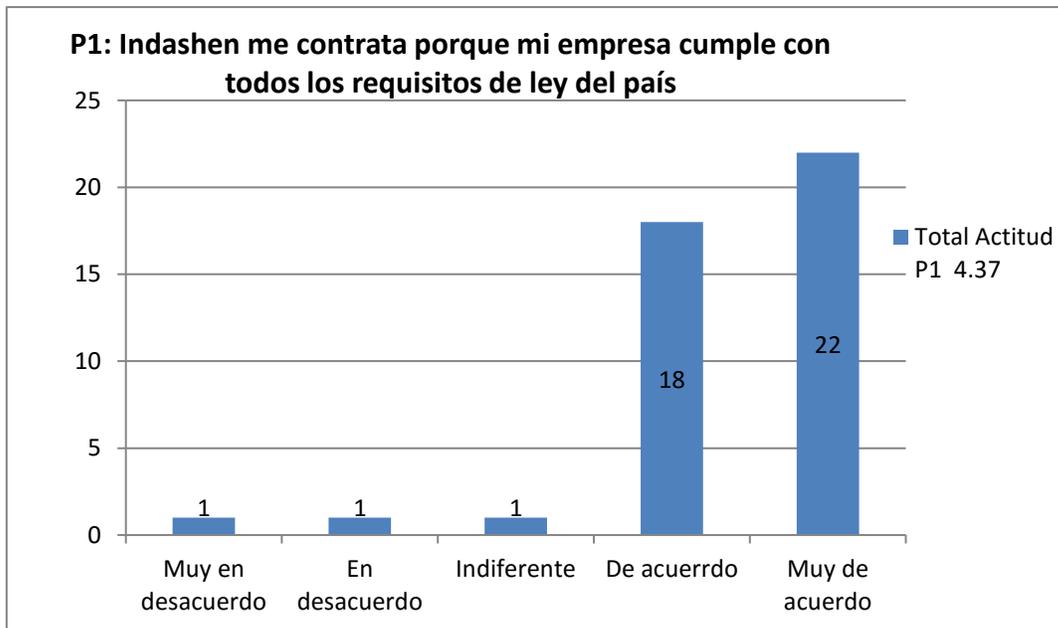
**Figura 30 Pregunta 7 Variables Competidores**

En el análisis de la pregunta 7 el promedio obtenido de actitud es de 2.37 puntos donde se puede ver que la actitud es negativa. En los datos de la escala de Likert evaluados, Muy en des Acuerdo 62.5% indiferente 37.50% considerando los criterios evaluados que los datos están concentrados con un 62.50%. Donde los competidores de Indashen no reconocen que la empresa está siendo socialmente responsable y no les parece necesario.

#### 4.5 VARIABLE COLABORADORES

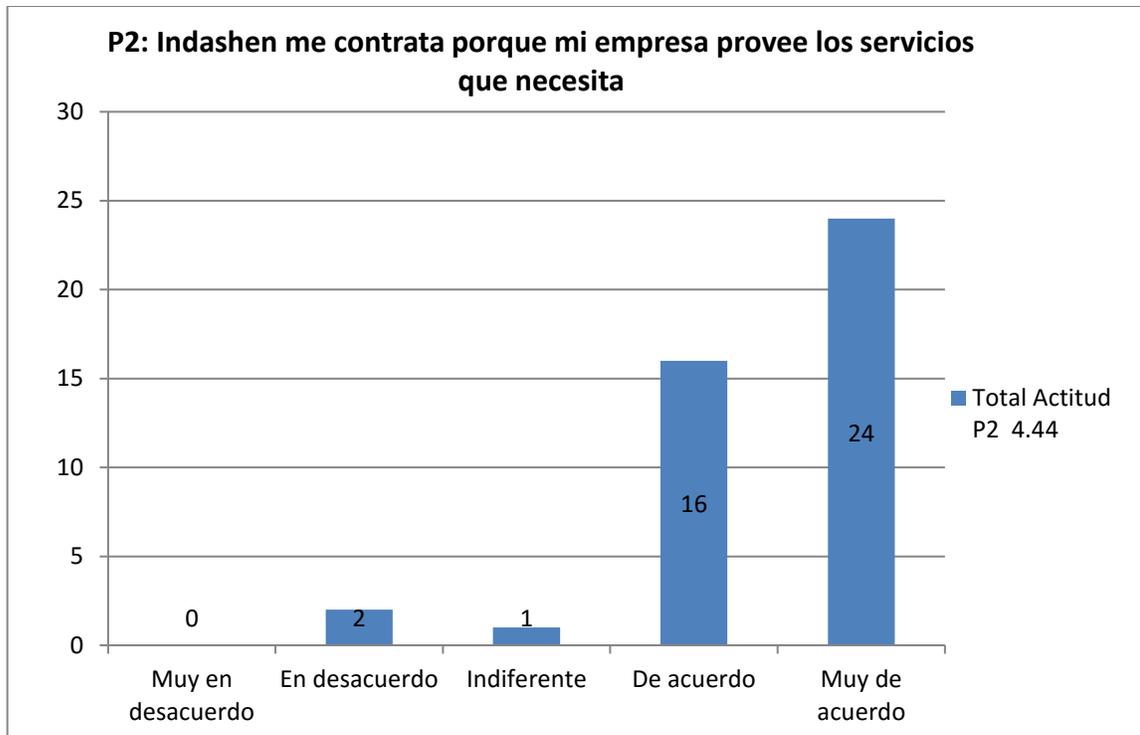
Para la variable colaboradores se evaluará a la dimensión de subcontratados donde se toman en cuenta las dimensiones de estructura de marketing teniendo como indicador subcontratados que la institución utiliza en sus operaciones.

El instrumento fue aplicado por medio de una entrevista



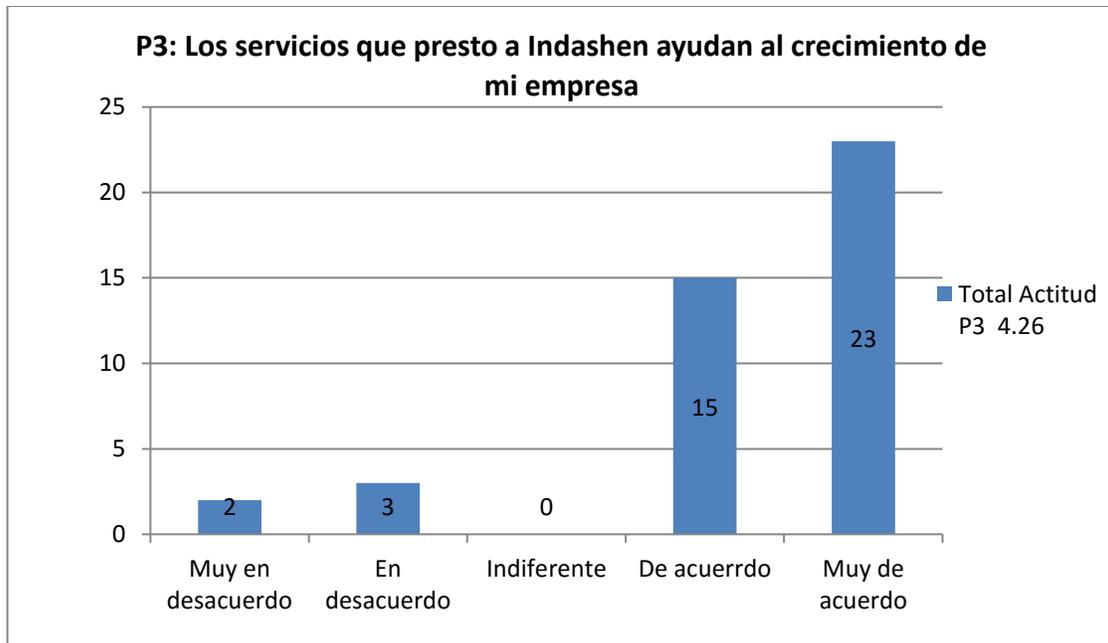
**Figura 31 Pregunta 1 Variable Colaboradores**

En el análisis de la pregunta 1 el promedio obtenido de actitud es de 4.37 puntos, que en términos de estar de Muy en desacuerdo habría un porcentaje de 2.32, en Des acuerdo 2.36, indiferente 2.36, de Acuerdo 41.86 y Muy de Acuerdo un porcentaje de 51.16 considerando los criterios evaluados que los subcontratados están concentrados con un 93.02% de un 100% de la siguiente manera De acuerdo y Muy de acuerdo, demostrando así que los subcontratados de Indashen, cumplen con los requerimientos de la empresa establecidos por la ley en Honduras y están conscientes que es son reglamentos otorgados por el gobierno de Honduras .



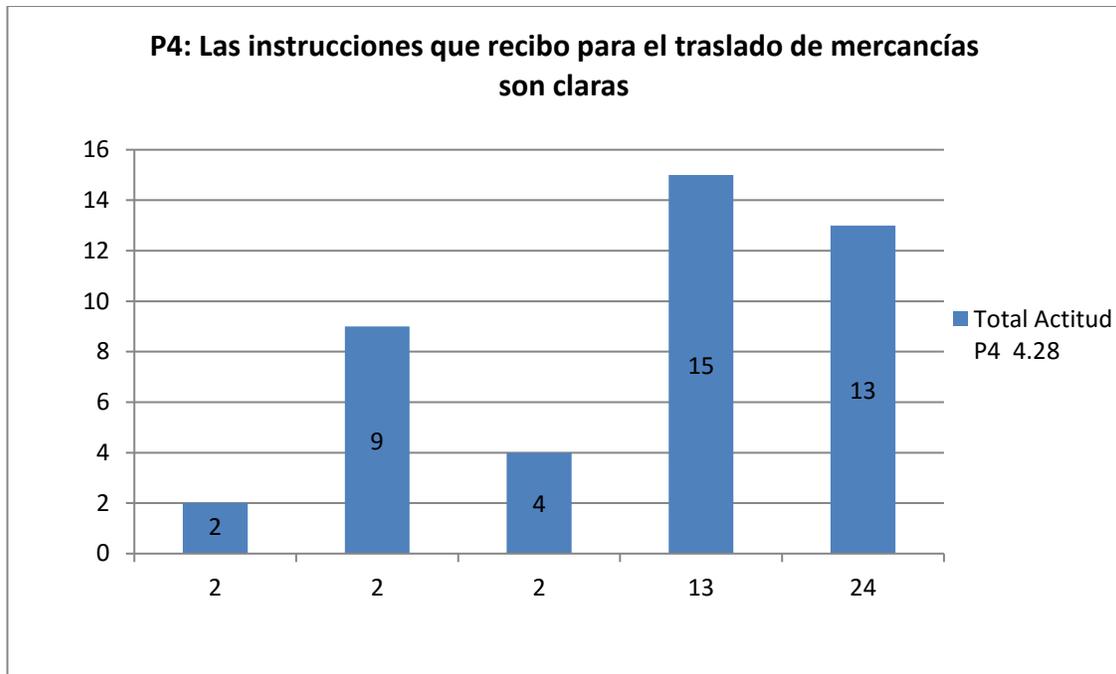
**Figura 32 Pregunta 2 Variable Colaboradores**

En el análisis de la pregunta 2 el promedio obtenido de actitud es de 4.44 puntos, En Des acuerdo 4.65, indiferente 2.33, de Acuerdo 37.21 y Muy de Acuerdo un porcentaje de 55.81 considerando los criterios evaluados que los subcontratados están concentrados con un 93.02% de un 100% de la siguiente manera De acuerdo y Muy de acuerdo, demostrando así la conciencia que existe por parte de los subcontratados que su trabajo es un eslabón importante dentro de la compañía.



**Figura 33 Pregunta 3 Variable Colaboradores**

En el análisis de la pregunta 3 el promedio obtenido de actitud es de 4.26 puntos, En Des acuerdo 4.65, en desacuerdo 6.97, de Acuerdo 34.88 y Muy de Acuerdo un porcentaje de 53.48 considerando los criterios evaluados que los subcontratados están concentrados con un 88.37% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, demostrando así que, están satisfechos con el trabajo que desempeñan en Indashen, porque eso ayuda al crecimiento de sus empresas.



**Figura 34 Pregunta 4 Variable Colaboradores**

En el análisis de la pregunta 4 el promedio obtenido de actitud es de 4.28 puntos, En Desacuerdo 4.65, en desacuerdo 4.65, Indiferente 4.65, De Acuerdo 30.23 y Muy de Acuerdo 55.81 considerando los criterios evaluados que los subcontratados están concentrados con un 86.05% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, aunque existe un distribución de datos diversos, la mayoría de los casos según los resultados arrojan que la mayoría de las veces las instrucciones son claras a la hora de hacer algún viaje a cualquier parte, ya sea Honduras o Centroamérica.

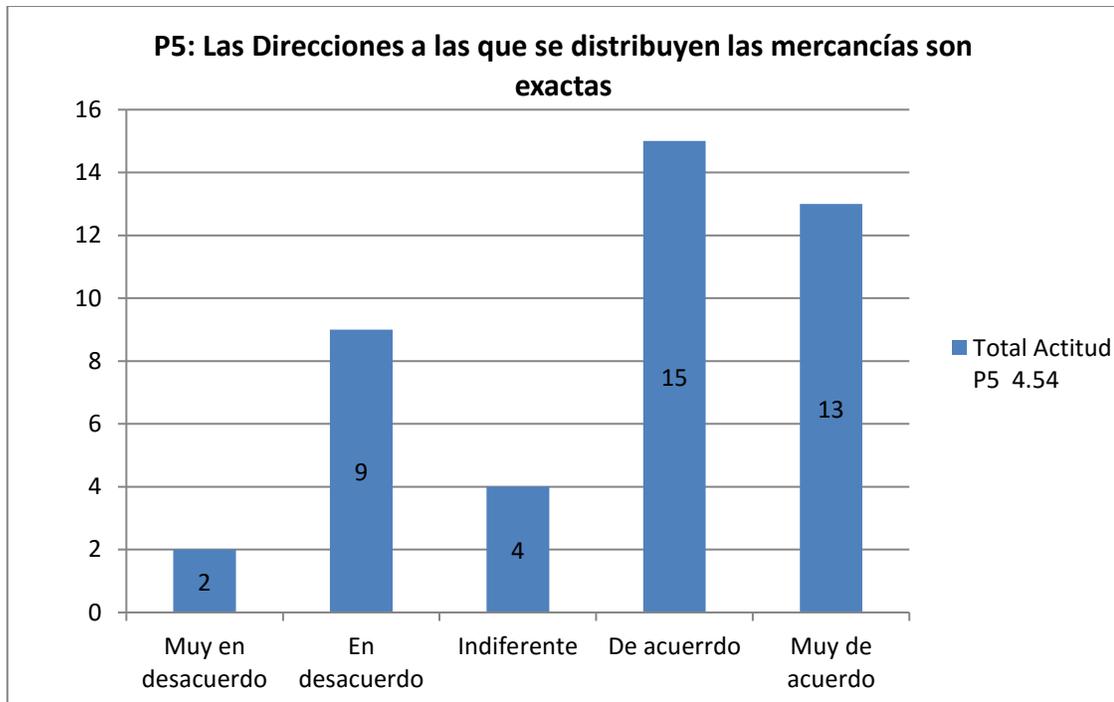
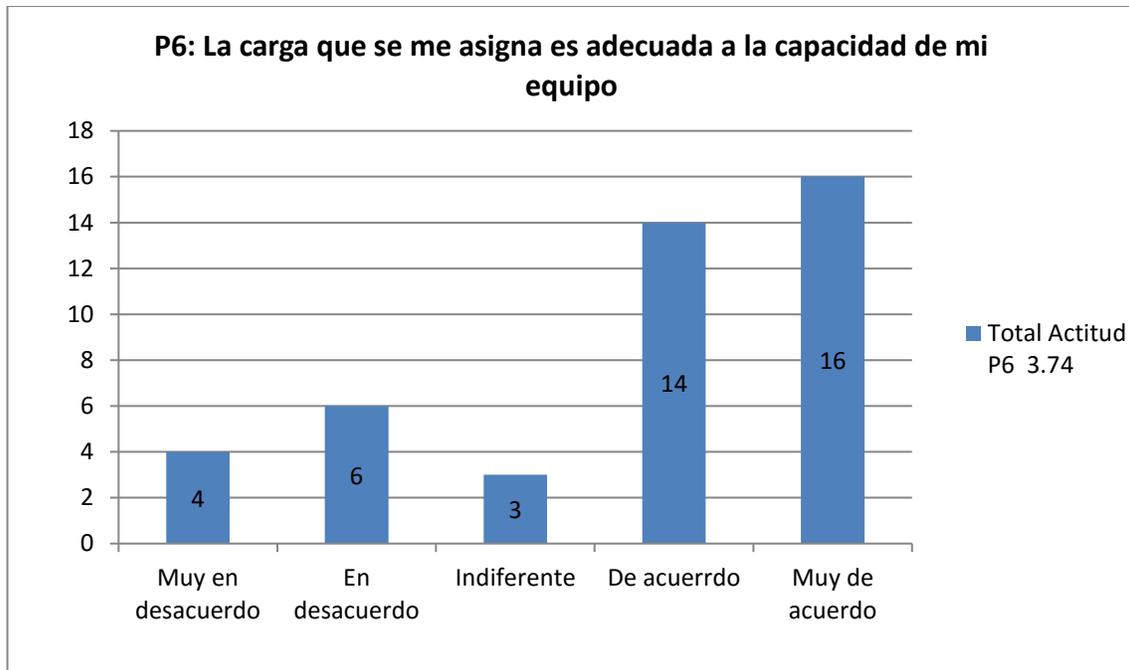


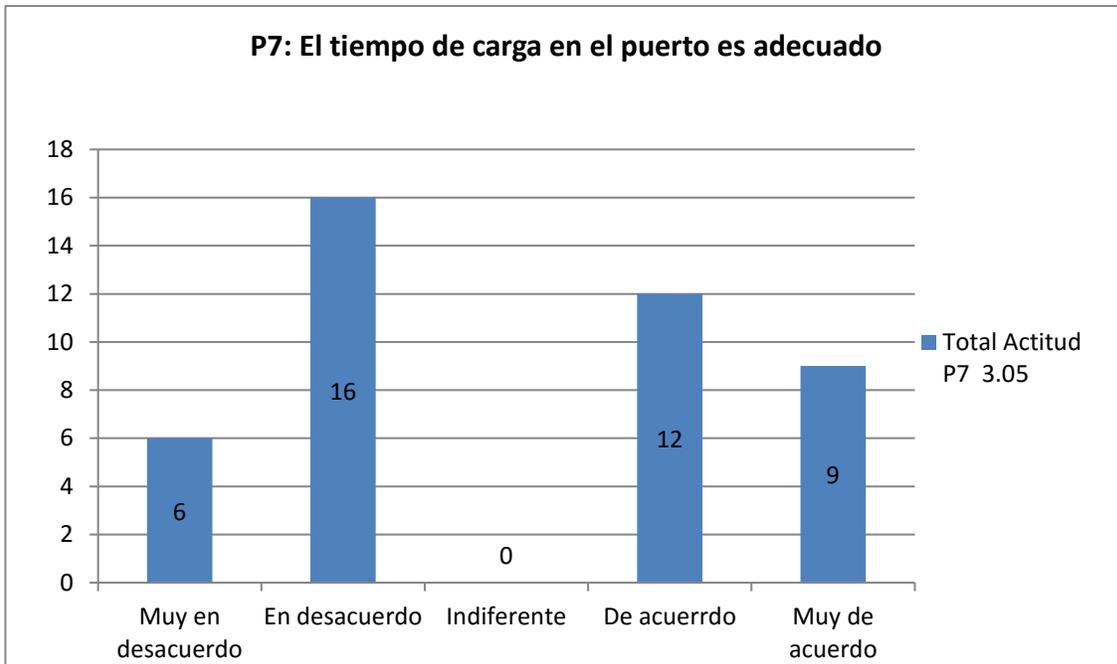
Figura 35 Pregunta 5 Variable Colaboradores

En el análisis de la pregunta 5 el promedio obtenido de actitud es de 4.54 puntos, En Des acuerdo 4.65, en desacuerdo 20.93, Indiferente 9.30, De Acuerdo 34.88 y Muy de Acuerdo 30.23 considerando los criterios evaluados que los subcontratados están concentrados con un 86.05% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, la mayoría de datos se concentra en que las direcciones brindadas por los clientes son exactas, siempre y cuando hayan referencias importantes al momento de hacer las entregas.



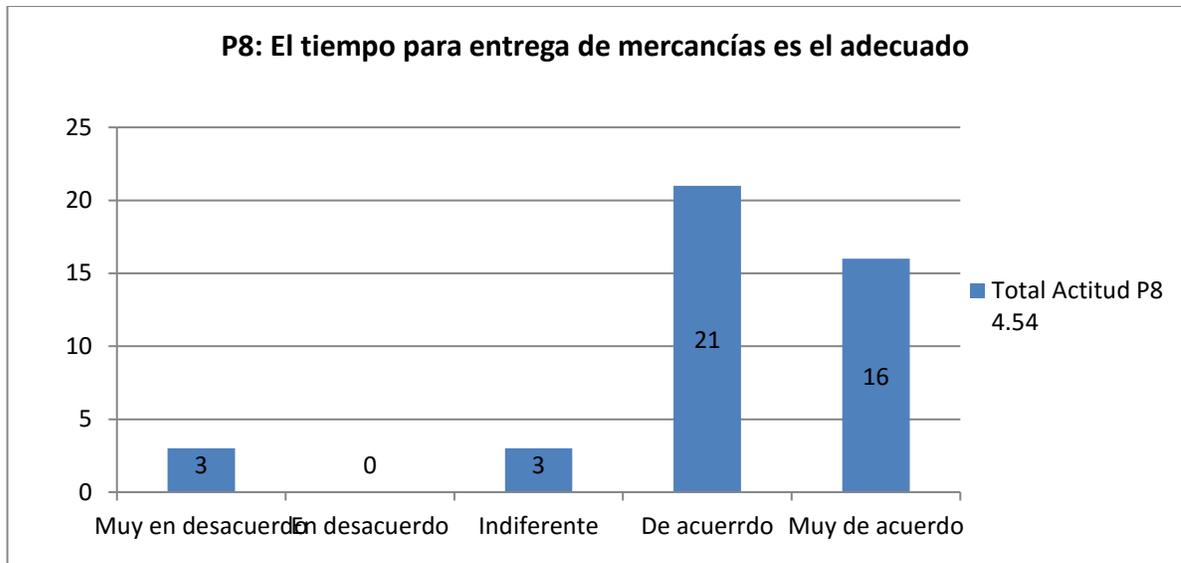
**Figura 36 Pregunta 6 Variable Colaboradores**

En el análisis de la pregunta 6 el promedio obtenido de actitud es de 3.74 puntos donde se puede ver que la actitud aún sigue siendo positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, Muy en Des acuerdo 9.30, En Des acuerdo 13.95, Indiferente 6.98, De Acuerdo 32.56 y Muy de Acuerdo 37.21 considerando los criterios evaluados que los subcontratados están concentrados con un 86.05% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, si bien es cierto las cargas no siempre son reguladas por la empresa, sino por los clientes, por lo que tiene que ver con el tipo de productos que están transportando el peso del mismo, el mayor porcentaje de encuestados menciona que están de acuerdo con la cantidad y pesos que les son asignados, debido a que este influye significativamente en el desgaste de las llantas, mantenimiento de los equipos y gasto de combustibles.



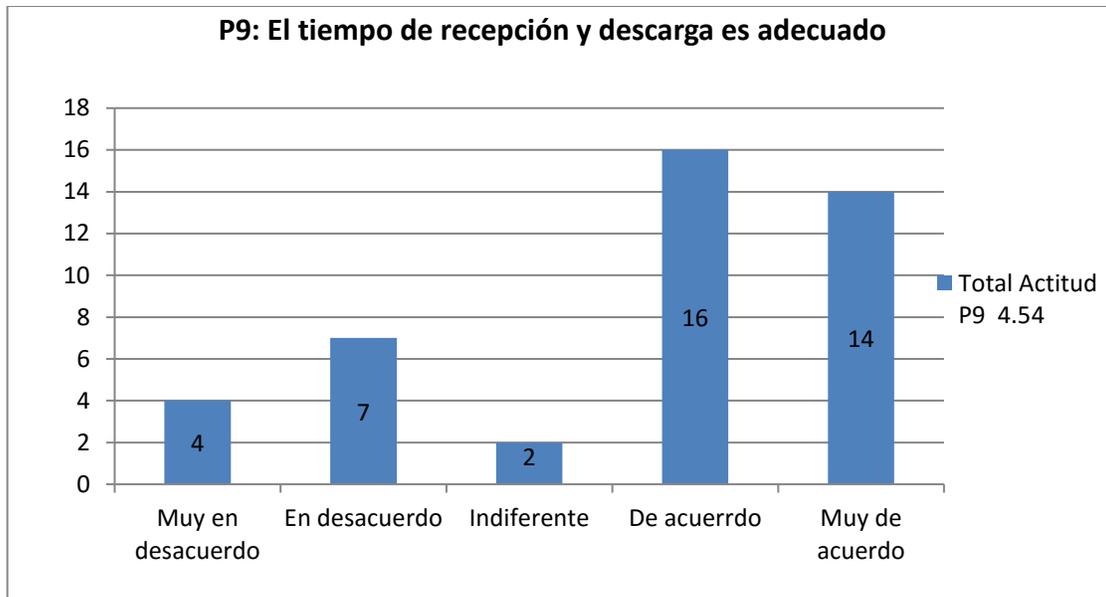
**Figura 37 Pregunta 7 Variable Colaboradores**

En el análisis de la pregunta 7 el promedio obtenido de actitud es de 3.05 puntos donde se puede ver que la actitud es indiferente. En los datos de la escala de Likert evaluados, Muy en Desacuerdo 13.95, En Desacuerdo 37.21, De Acuerdo 27.91 y Muy de Acuerdo 20.93 considerando los criterios evaluados que los subcontratados están concentrados con un 48.84% favorable y un 51% desfavorable de un 100% de los evaluados, el tiempo de carga en el Puerto, son desfavorables, esto debido a la gran cantidad de vehículos que hacen los mismos tramites, el tiempo en portuaria son largas filas de espera de todas las importaciones y exportaciones en los días de barco, por lo que es bastante tedioso el tener que estar días enteros en espera de ser cargado o descargado, si bien es cierto no es controlado por Indashen, sino por la portuaria, genera retrasos en las entregas.



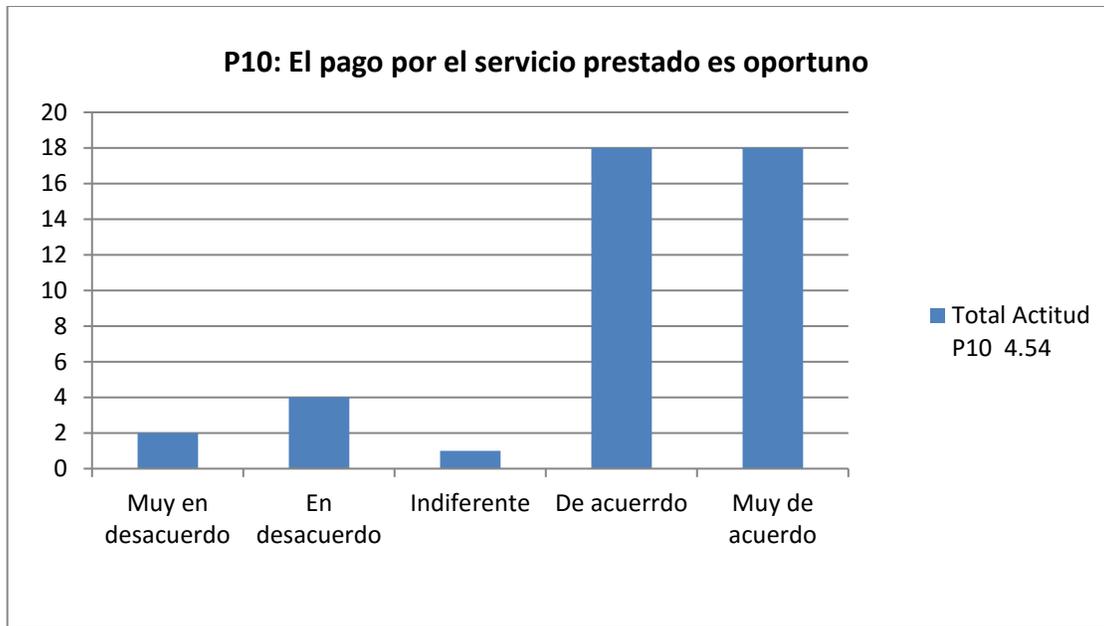
**Figura 38 Pregunta 8 Variable Colaboradores**

En el análisis de la pregunta 8 el promedio obtenido de actitud es de 4.54 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, Muy en Desacuerdo 6.98, Indiferente 6.98, De Acuerdo 48.84 y Muy de Acuerdo 37.21 considerando los criterios evaluados que los subcontratados están concentrados con un 86.05% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, los tiempos de carga y descarga son pactados con el cliente, por lo que en su gran mayoría están de acuerdo con el tiempo que esto toma.



**Figura 39 Pregunta 9 Variable Colaboradores**

En el análisis de la pregunta 9 el promedio obtenido de actitud es de 4.54 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, Muy en Des acuerdo 4.65, En Des acuerdo 9.30, Indiferente 2.33, De Acuerdo 41.86 y Muy de Acuerdo 41.86 considerando los criterios evaluados que los subcontratados están concentrados con un 83.725% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, sin embargo, hay una muestra representativa en Desacuerdo en referencia al dato obtenido.



**Figura 40 Pregunta 10 Variable Colaboradores**

En el análisis de la pregunta 10 el promedio obtenido de actitud es de 4.54 puntos donde se puede ver que la actitud es positiva. En los datos de la escala de Likert evaluados, Muy en Des acuerdo 4.65, En Des acuerdo 9.30, Indiferente 2.33, De Acuerdo 41.86 y Muy de Acuerdo 41.86 considerando los criterios evaluados que los subcontratados están concentrados con un 83.72% de un 100% de la siguiente manera: De acuerdo y Muy de acuerdo, sin embargo, hay una muestra representativa en Desacuerdo en referencia al dato obtenido. Lo que demuestra que están satisfechos con los honorarios recibidos por los servicios prestados a Indashen.

#### 4.6 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Se realizó un estudio descriptivo donde el método sería análisis de teorema de límite central, donde la población consultada es una muestra representativa de las variables evaluadas. Los resultados obtenidos se consideran aceptables ya que están dentro de los parámetros positivos.

H1: Las actitudes positivas de los clientes, la compañía, los competidores, los colaboradores y el contexto, se relacionan con la rentabilidad.

Tabla 5 Tabla de Comprobación Hipótesis

			COLABORADORES			
Cientes	Compañía	Competidores	Proveedores	Subcontratados	Promedio de Promedios	Rentabilidad en dolares
3.71	4.11	3.57	4.52	3.96	3.97	111,050.11

Fuente: Elaboración Propia

El total de totales de los promedios evaluados proporcionan datos de 3.97 que indican que los datos son positivos dentro de la escala de Likert.

Los parámetros se evaluaron de la siguiente forma:

Si el valor promedio de la respuesta a esta dentro del rango de 1 a 2.5 existe una actitud Negativa a la respuesta, Si el rango es de 2.6 a 3.4 la actitud es indiferente y si la respuesta está entre 3.5 y 5 la actitud es positiva.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se detallan las conclusiones y las recomendaciones o sugerencias de esta investigación que se dieron como resultado de la misma hacia la compañía Indashen.

### **5.1 CONCLUSIONES**

Como consecuencia de la investigación y el proceso de aplicación, revisión y análisis de los resultados obtenidos de la investigación se dieron las siguientes conclusiones.

- 1) Se determinó que los clientes que Indashen actualmente poseen variedad de proveedores lo que permiten que con buenas prácticas se puede incrementar la participación de mercado.
- 2) Se determinó que algunas de las características que posee la empresa Indashen son adaptables al cambio, además cuentan con recursos que le permitirá la expansión, además que cuenta con personal calificado que brindan respuesta inmediata a los clientes.
- 3) Se determinó que Indashen es considerado un competidor importante, que lo convierte en una amenaza para las empresas del sector de transporte.
- 4) Se determinó que las alianzas estratégicas que posee Indashen son uno de los factores más importantes del éxito del modelo de negocio.
- 5) Se determinó que los elementos que conforman el contexto en el que se desarrolla Indashen pueden convertirse en una oportunidad o una amenaza, dependiendo de las estrategias que implemente la empresa.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

- 1) Se recomienda a Indashen, hacer una investigación sobre la atractividad de mercado, para determinar en qué segmento es más rentable incursionar para expandirse.
- 2) Se recomienda a Indashen definir estrategias que permitan el uso adecuado de recursos limitados y así maximizar sus resultados.
- 3) Se recomienda a Indashen, crear una propuesta de valor que le permitan diferenciarse de sus competidores.

- 4) Se recomienda a Indashen, fortalecer los vínculos con cada uno de los proveedores, tanto de servicios, como los proveedores de cada uno de los insumos, ya que son un componente importante para el desarrollo de la empresa.
- 5) Se recomienda a Indashen, realizar un análisis de contexto, para desarrollar estrategias según las oportunidades y amenazas que puedan influir en el desarrollo de la empresa.

## CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

Se realizó el siguiente capítulo como sugerencia de plan de acción para la empresa Indashen, una vez evaluadas la situación actual y posicionamiento de la empresa.

### 6.1 ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD DE MERCADO

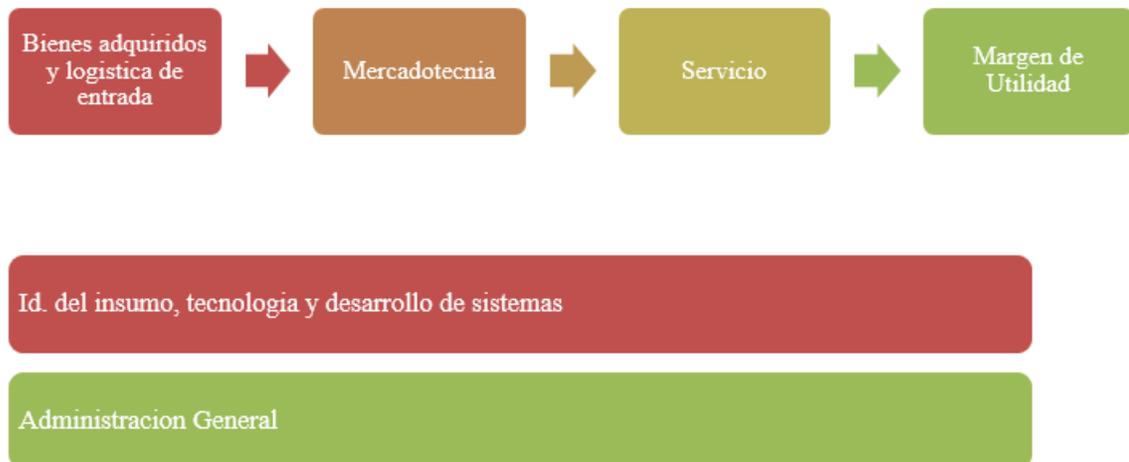
Análisis de Oportunidad de Mercado

Compañía

Cadena de valor representativa

Principales actividades y costos

Figura 41 Análisis de Oportunidad



Fuente: Elaboración Propia

## 6.2 ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER

Amenaza de nuevos participantes: En la actualidad existe una tendencia en el mercado de buscar oportunidades de negocio que sean rentables e innovadoras que aún no hayan sido explotadas, por lo cual algunas personas al ver una idea de negocio que cumple con esas características, siempre y cuando tengan la capacidad económica de invertir, tienden a copiar esas ideas e implementarlas, son los riesgos de nuevos competidores que se tiene a la hora de comenzar un negocio de esta naturaleza.

Competencia y productos sustitutos: hasta el momento no se tiene el dato exacto de cuantas empresas de Transporte y Logística existen en Honduras, que es considerada competencia directa, en cambio hay una diversidad de competencia indirecta como ser Transportistas unitarios, Furgones, Camiones de carrocería, rastras, entre otros.

Proveedores: identificar los proveedores puede ser tarea difícil ya que el giro del negocio es técnicamente complejo, por lo que lo esencial es elegir proveedores certificados tanto de repuestos, aceites, llantas y cada uno de los insumos necesarios que permitan el funcionamiento correcto de los equipos de transporte de Inversiones Dashen.

Clientes: el segmento de mercado al que está dirigido Inversiones Dashen pueden ser un tanto exigentes, por lo que es una ventaja el ofrecer servicios en tiempo y forma con la seguridad que la carga será entregada en su destino sin ningún inconveniente, esto permite que el usuario tenga la certeza que su carga es transportada de manera segura.

Por otro lado, una de las debilidades puede ser la competencia desleal, ya que, en el rubro existen muchos competidores con tarifas por debajo de lo establecido por la ley, tendencia que ha surgido en los últimos años, debido a que no hay una clara regulación en el mismo, lo que significa que un cliente fácilmente puede reemplazar a su proveedor de con tanta variedad de sustitutos.

## 6.3 CREACIÓN DE VALOR

A continuación, se presenta la propuesta para Indashen.

### 6.3.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Tabla 6 Atractivo de Mercado para sector Naviero

Atractivo de Mercado

High (8-10)			
Moderate (4-7)			
Slow (0-7)			
	Slow(0-3)	Mod (4-7)	High(8-10)

#### Navieras

Atractivo de mercado	Tendencia	Ponderación	Total
Poder adquisitivo	9	0.4	3.6
aceptación de la oferta	9	0.2	1.8
Estabilidad comercial	10	0.3	3
tamaño del mercado	10	0.1	1
	28	1	9.4

#### Posición Competitiva

Ubicación	8	0.4	3
Conocimiento del mercado	8	0.3	2.4
Recursos	7	0.3	2.3
	23	1	7.7

Fuente Elaboración propia

Matriz de Atractividad de mercado y posición competitiva de Sector de Consolidadores de carga.

Tabla 7 Matriz de Atractividad de Mercado de Consolidadores

Atractivo de Mercado

High  
(8-10)  
Moderate  
(4-7)  
Slow  
(0-3)

	Slow(0-3)	Mod (4-7)	High(8-10)

Posición Competitiva

**Consolidadores**

<b>Atractivo de mercado</b>	Tendencia	Ponderación	Total
Poder adquisitivo	5	0.4	2.2
aceptación de la oferta	5	0.2	0.9
Estabilidad comercial	4	0.3	1.2
tamaño del mercado	5	0.1	0.5
	15		4.7

**Posición Competitiva**

Ubicación	7	1	4
Conocimiento del mercado	7	0	2
Recursos	5	0	1
	19		7

Fuente Elaboración propia

Matriz de atractividad de mercado y posición competitiva de Industria Granelera

Tabla 8 Matriz de Atractivo de Mercado para Industria Granelera

Atractivo de Mercado

High (8-10)			
Moderate (4-7)			
Slow (0-3)			
	Slow(0-3)	Mod (4-7)	High(8-10)

Posición Competitiva

**Empresas de carga granel**

Atractivo de mercado	Tendencia	Ponderación	Total
Poder adquisitivo	3	0.4	1.3
aceptación de la oferta	3	0.3	0.8
Estabilidad comercial	8	0.2	1.4
tamaño del mercado	8	0.1	1
	14		4.5

**Posición Competitiva**

Ubicación	8	0.4	3.4
Conocimiento del mercado	8	0.3	2.4
Recursos	6	0.3	1.6
	22		7.5

Fuente Elaboración propia

### 6.3.2 PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO

Después de una ardua investigación se determinó que existe un segmento de mercado que aún no ha sido plenamente satisfecho, por lo cual se propuso crear un reposicionamiento de la empresa Indashen, que llegara a satisfacer la necesidad de aquellas empresas que aprecian un servicio de calidad.

La propuesta del posicionamiento de la empresa Indashen, un servicio de calidad en transporte de carga, con equipos en óptimas condiciones, personal calificada y planteles ubicados en puntos estratégicos en toda Honduras.

Con este reposicionamiento se pretende, brindar buenas experiencias en el traslado de mercancías a diferentes puntos del país, introduciendo propuestas de valor de significativas que hagan de la experiencia del cliente más agradable y como consecuencia, este satisfecho.

El lanzamiento de esta propuesta de valor, permitiría posicionarse como una empresa en ofrecer una forma diferente de tracking en el país, dirigida a un segmento de mercado que si bien es cierto ya cuenta con proveedores de servicio, pero que cada vez se vuelve más exigente.

## Posicionamiento

Posicionamiento de la nueva oferta dirigido al segmento de Navieras, Industria Granelera, Consolidadores de carga.

Tabla 9 Propuesta de Posicionamiento

		Propuesta de Posicionamiento		
Propuesta	Objetivos	Estrategias	Acciones	Riesgos
Posicionamiento de la nueva oferta dirigido al segmento de Navieras, Industria Granelera, Consolidadores de carga.	Objetivo de negocio	· Captar la atención y conquistar los clientes potenciales	• Presentar un boletín informativo para que puedan conocer las actividades claves que realiza Indashen.	• Es que no revisen la correspondencia electrónica y por ende no reciban la información
	Objetivo de Marca	• Conocimiento de la imagen de Indashen, oferta de Transporte Terrestre de calidad.	• Visita a cada una de las empresas que muestren interés para presentar la propuesta de la	• No cerrar la venta
			• Creación de nuevos espacios en la red (Pagina Web) • Interacción con el cliente y posibilidad de hacer sugerencias	• Poca respuesta por clientes potenciales
	Objetivo de medios	• Presentar Indashen como (Logística en Transporte de Carga) poder lograr llegar a los clientes potenciales, integración sutil en los medios.	Boletines Informativos sobre temas de interés para los clientes potenciales, para que tengan presente la empresa Indashen	• No despertar interés entre los lectores.
Objetivo de comunicación	• Presentar Indashen, como una empresa innovadora, con experiencia en el rubro y con aspectos diferenciadores de entre los demás transportes.	• Servicio post-venta Crear un mejor un entrevista, que permita conocer la opinión de los clientes con respecto del servicio que recibieron con el fin de tener retroalimentación inmediata, en cuanto al servicio y al tracking.	• No implementar las medidas correspondientes a la retroalimentación recibida.	

Fuente: Elaboración Propia

## 6.4 MATRIZ DE FORTALEZA COMPETITIVA

En la siguiente matriz, se describe la posición competitiva en la que se encuentra Indashen,

Tabla 10 Matriz de Fortaleza Competitiva

Matriz ponderada de fortaleza competitiva									
Factor clave para el éxito medida de	Peso	Indashen	Trans. A	Trans B	Trans C				
Desempeño / Calidad en el servicio	0.12	7.30	0.88	5.00	0.60	5.50	0.66	5.25	0.63
Reputación / Imagen	0.08	6.66	0.53	8.00	0.64	7.60	0.61	6.30	0.50
Capacidad de atención al cliente	0.10	6.30	0.63	7.66	0.77	7.66	0.77	6.33	0.63
Capacidad instalada	0.18	6.00	1.08	8.33	1.50	8.33	1.50	6.66	1.20
Capacidad tecnológica	0.10	7.00	0.70	8.33	0.83	8.33	0.83	6.00	0.60
Innovación	0.15	6.66	1.00	8.00	1.20	8.00	1.20	6.00	0.90
Recursos Financieros	0.14	5.66	0.79	8.00	1.12	8.00	1.12	6.00	0.84
Posición geográfica	0.13	7.00	0.91	8.00	1.04	8.00	1.04	6.66	0.87
Suma de pesos	1.00								
Calificación ponderada de la fortaleza global		7	8	8	6				
Escala de calificación : 1= débil 5= promedio 10= muy fuerte									

Fuente Elaboración propia

## 6.5 CHAIN RATIO METHOD PARA DETERMINAR POSIBLE DEMANDA

Tabla 11 Chain Ratio

Importaciones Totales	455,702,845
Importaciones Puerto Cortes	448,004,326
Importaciones por empresas SPS	120,011,815
Importaciones Mensuales	10,000,984
CHAIN RATIO METHOD	420,000
Cliente Potencial	
Intensión Ajustada	36%
Market Share	8.33%

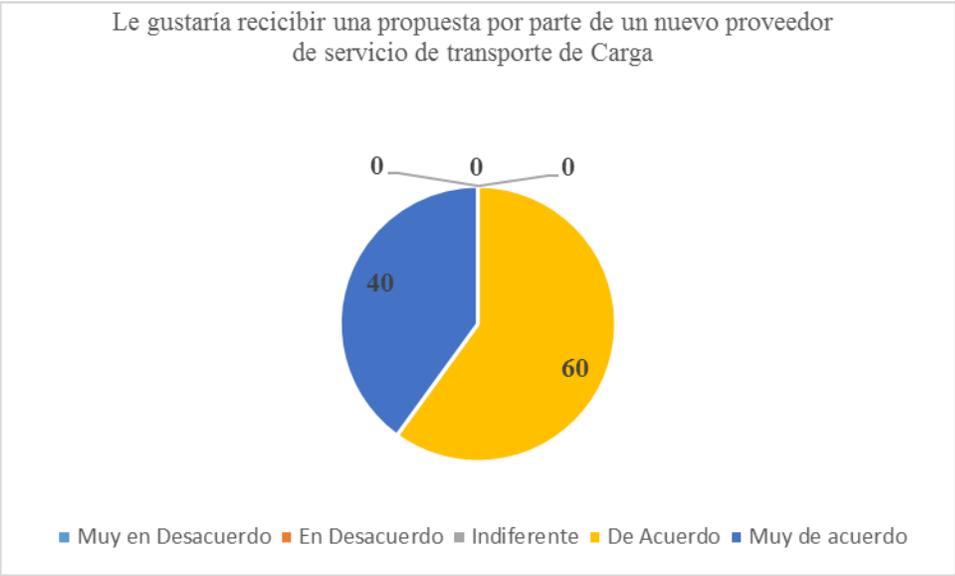
Ecuación de intención de compra

Box	Índice		Porcentaje	Total
Top Box	0.4	*	0.4	0.24
Second Box	0.2	*	0.6	0.12
				0.36
				36%

Fuente Elaboración propia

Captura de valor

Tabla 12 Captura de Valor



Fuente: elaboración propia

## 6.6 MODELO CANVAS

Tabla 13 Modelo Canvas

Fuente Elaboración propia

<p><b>Socios clave</b> </p> <p>Sub Contratados: Hombre camión que hace que realiza con eficiencia cada proceso de la operación, permitiendo que todo se lleve a cabo de manera eficiente</p> <p>Proveedores: Gasolineras, ubicadas de manera estratégica que permiten la optimización y reducción de tiempos de respuesta.</p> <p>Llanteras: proveen en tiempo y forma los insumos necesarios para llevar a cabo la operación</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p>Transporte de carga terrestre</p> <p>Almacenaje</p> <p>Cuarentena de equipos</p> <p>Rescate de equipos</p> <p>Traslado de carga Sobredimensionada</p> <hr/> <p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Genset</p> <p>Monitoreo y GPS</p> <p>Suministros de combustibles</p> <p>Herramientas de rescate</p> <p>Planteles ubicados de manera estratégica</p>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <p>Implementación de Tranking y de base de datos de los pilotos</p> <p>Equipos son sometidos a inspeccion para garantizar la seguridad en el traslado y evitar demoras</p>	<p><b>Relación con clientes</b> </p> <p>Atención personalizada a cada uno de los clientes</p> <p>Personal capacitado para brindar soluciones inmediatas</p> <hr/> <p><b>Canales</b> </p> <p>Fuerza de ventas</p> <p>EComerce</p>	<p><b>Segmentos de clientes</b> </p> <p>Navieras</p> <p>Consolidadores</p> <p>Maquilas</p> <p>Cliente Merchant</p> <p>Cliente con carga a granel</p> <p>Cliente con carga sobredimensionada</p>
<p><b>Estructura de costos</b> </p> <p>Alquileres</p> <p>Insumos</p> <p>Mantenimiento</p> <p>Personal</p>		<p><b>Fuente de Ing</b> </p> <p>Ganancia por fletes</p> <p>Ganancia por venta de combustibles</p> <p>Ganancias por renta de equipos y planteles</p>		

## 6.7 SOSTENIBILIDAD DE VALOR

Tabla 14 Decisión Estratégica

### Decisión estratégica

#### Proyección

<b>Situación inicial</b>	Navieras	Consolidadores	Graneleros/peso
Unidades vendidas en KMS	1800,000.00	130,000.00	35,000.00
Precio Unitario / KMS	1.24	1.24	7.44
<b>Ingresos</b>	<b>2232,000.00</b>	<b>161,200.00</b>	<b>260,400.00</b>
<b>Costos</b>			
Costos variables Unitario/ km	1.11	1.11	6.7
Costo variable total	1998,000.00	144,300.00	234,360.00
Costos fijos	126,849.89	13,000.00	13,000.00
<b>Costos totales</b>	<b>2124,849.89</b>	<b>157,300.00</b>	<b>247,360.00</b>
<b>Utilidad</b>	<b>107,150.11</b>	<b>3,900.00</b>	<b>13,040.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.8 CONTEXTO

Tabla 15 Contexto

<b>Variables</b>	<b>Descripción</b>	<b>Amenazas u Oportunidades</b>	<b>Estrategia</b>
Política	Se cuenta con todos los permisos requeridos, ya que no hay restricciones para ese tipo de negocio, todos los negocios pagan altos impuestos.	Oportunidad	Estar al tanto del acontecer nacional en cuanto a los cambios de políticas económicas, aranceles, tratados de libre comercio.
Economía	La falta de oferta laboral, los índices de pobreza extrema.	Amenaza	Mantener precios competitivos
Economía	Honduras es un país productor, donde los productores agrícolas, las maquilas y otros son los sectores del país con más oportunidad de crecimiento, por ende podemos considerarla como un lugar con alto porcentaje de importaciones y exportaciones.	Oportunidad	Presentarse con una propuestas , eficientes, con el propósito de crear valor, mediante buenas practicas logísticas y así fomentar el desarrollo del país.
Socio-Cultural	Una gran parte de empresas dedicadas tanto a la producción como a la venta de productos de consumo, utiliza el transporte de carga pesada	Oportunidad	Ofrecer nuevas opciones de logística para satisfacer esas necesidades insatisfechas.
Tecnología	Avanza a gran velocidad, se corre el riesgo de quedar obsoleto en un tiempo determinado, sino se innova constantemente.	Amenaza	Adquisición de tecnología de punta y mantenimiento periódico de los equipos incluyendo las actualizaciones de los mismos

Fuente Elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Acosta, R. B. (s.f.). Metodología de la Investigación ,Como elaborar Tesis.

Arias, F. G. (2006). EL Proyecto de Investigación . Caracas, Venezuela: Episteme.

Berrios, M. (2013). *Encuesta empresarial de Honduras 2012: Analisis de Resultados*. Obtenido de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_237075.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_237075.pdf)

CNN. (2017). 5 Estrategias para crecer. *Expansión*.

Gallardo, M. (2013). *www.ilo.org*. Obtenido de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_237075.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_237075.pdf)

Gary Armstrong & Phillip Kotler. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación México.

Gomez, G. R. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. Aljibe.

Guillermo, J. M. (2008). Modelo Q+4D: cómo medir la satisfacción del cliente más allá de la calidad percibida. AENOR.

Hernandez Sampieri, R. F. (2010). McGraw Hill.

Hoffmann, J. (2015). *UNCTAD*. Obtenido de [http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2015\\_es.pdf](http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2015_es.pdf)

Honduras, P. L. (4 de Abril de 2016). Obtenido de [https://www.tsc.gob.hn/leyes/Fe\\_de\\_Errata\\_Ley\\_de\\_Transporte\\_terrestre\\_de\\_Honduras.pdf](https://www.tsc.gob.hn/leyes/Fe_de_Errata_Ley_de_Transporte_terrestre_de_Honduras.pdf)

- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Mirón, S. I. (2015). *La Teoría de los Recursos y las Capacidades*. Pearson .
- Molina, M. A. (2017). *El servicio del Transporte Terrestre*. Obtenido de file:///D:/Users/ES5197HN/Descargas/MARIANA%20ANTONELA%20CABRERA%20MOLINA%201501038424.pdf
- Mundial, B. (09 de abril de 2014). *Banco Mundial BIRF-AIF*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/results/2013/04/14/transport-results-profile>
- Nogales, A. F. (2004). *Investigación y Tecnicas de Mercado*. Madrid: ESIC Editorial.
- OIT. (2017). *Resultados, Encuesta empresarial de Honduras: Análisis de Resultados*. Obtenido de <http://www.ilo.org/stat/Publications/octoberinquiry/lang--es/index.htm>
- Philip Kotler. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica* . México: Pearson.
- Porter, M. (9 edición). *Ser Competitivo*. Deusto.
- R, A. C. (2009). *Manual de la Logistica de Transporte*. UNINORTE.
- Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la Investigación. En R. H. Sampieri, *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Santana, F. B. (2006). Factores del crecimiento empresarial. *INNOVARJOURNAL*, 15.
- Schiffman, L. G. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación, México, 2010.
- Soriano, R. R. (2013). *GUuia pararealizar investigaciones Sociales*. México.

# ANEXOS

## ANEXO 2 ENCUESTAS



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
CENTROAMERICANA



Programa de Maestría: Dirección Empresarial

Campus: San Pedro Sula

Estudio: Con Clientes de Indashen

1. **ME:** Muy en desacuerdo 2. **ED:** En desacuerdo 3. **IN:** Indiferente 4. **DA:** De acuerdo 5. **MDA:** Muy de acuerdo

Preguntas	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
Mi nivel de satisfacción con la empresa Indashen es alto					
La empresa Indashen me resuelve problemas					
Los tiempos de entrega son oportunos					
La comunicación Cliente - Indashen es excelente					
La relación Interpersonal con los empleados de Indashen es excelente					
Los procesos de recepción y entrega de equipos que transporta Indashen son adecuados					
Indashen hace un buen manejo de los equipos del cliente.					

Fuente: Elaboración Propia

Programa de Maestría: Dirección Empresarial

Estudio: Compañía Indashen

1. ME: Muy en desacuerdo 2. ED: En desacuerdo 3.IN: Indiferente desacuerdo 4.  
DA: De acuerdo 5. MDA: Muy de acuerdo

Preguntas	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
Las líneas de mando establecidas condicionan los avances y crecimiento de la empresa					
La distribución de tareas es consecuente con la formación de cada uno de sus miembros					
La negociación es exclusiva de la gerencia administrativa					
La comunicación jerárquica es cordial					
La toma de decisiones sigue los procedimientos de la normativa existente					
Las decisiones que se toman para beneficio de la empresa es compartida totalmente con los empleados.					
las decisiones que se toman para el beneficio de los empleados son coherentes con el crecimiento de la empresa					
Los beneficios recibidos por los empleados responden a la determinación de cada uno de los empleados					
los empleados realizan sus tareas pensando en la empresa y no en su beneficio personal					
la empresa en las actuales condiciones de desarrollo, está lista para trabajar con más clientes					
las condiciones tecnológicas de la empresa facilitan un crecimiento inmediato, mediano y a largo plazo					
los empleados están capacitados para aventurarse a la consecución de más clientes					

Fuente: Elaboración Propia

Programa de Maestría: Dirección Empresarial

Campus: San Pedro Sula

Estudio: Con Competidores de Indashen

1. **ME:** Muy en desacuerdo 2. **ED:** En desacuerdo 3. **IN:** Indiferente 4. **DA:** De acuerdo 5. **MDA:** Muy de acuerdo

Preguntas	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
La compañía Indashen está por encima de la oferta nuestra					
La Calidad en el Servicio de Indashen, está por encima de la nuestra					
La Compañía Indashen es considerada como un competidor importante por las garantías que ofrece.					
El desarrollo de Indashen ha sido muy notorio durante los últimos años					
Considero que el desarrollo y crecimiento de Indashen podría quitarnos clientes					
La competitividad de Indashen, es garantía de una empresa pujante.					
Los logros de la empresa se ven reflejados en el beneficio de ciertas comunidades a las cuales atiende directamente.					

Fuente: Elaboración propia

Programa de Maestría: Dirección Empresarial

Campus: San Pedro Sula

Estudio: Con proveedores de Indashen

Preguntas	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
Indashen me contrata porque mi empresa provee los insumos que necesitan					
El servicio que le brindo a Indashen está controlado por la normativa gubernamental.					
Los insumos que le brindo a Indashen son de alta calidad					
Los precios de los insumos que le brindo a Indashen son los regulados por el gobierno					
Los cambios en los precios que le ofrezco a Indashen se deben a las fluctuaciones del mercado					
La recepción de los pagos por el servicio prestado se da en tiempo y forma					
El servicio que presto a Indashen está garantizado por la palabra de la empresa					

Fuente: Elaboración Propia

Programa de Maestría: Dirección Empresarial

Campus: San Pedro Sula

Estudio: Con Sub contratados de Indashen

Preguntas	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
Indashen me contrata porque mi empresa cumple con todos los requisitos de ley del país					
Indashen me contrata porque mi empresa provee los servicios que necesita					
Los servicios que presto a Indashen ayudan al crecimiento de mi empresa					
Las instrucciones que recibo para el traslado de mercancías son claras					
Las Direcciones a las que se distribuyen las mercancías son exactas					
La carga que se me asigna es adecuada a la capacidad de mi equipo					
El tiempo de carga en el puerto es adecuado					
El tiempo para entrega de mercancías es el adecuado					
El tiempo de recepción y descarga es adecuado					
El pago por el servicio prestado es oportuno					

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO 3 CARTA COMPROMISO

### **Carta de compromiso para asesoría temática**

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo, Gustavo Martínez Pellón, con identidad (pasaporte) No. G15955092, Licenciado en Administración con Maestría en Administración, hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar técnicamente el trabajo de Tesis de Maestría denominado: ***“Propuesta de Estrategias de Crecimiento en la Empresa Inversiones Dashen”***, desarrollado por los estudiantes Alejandra José Zambrano Cueva y Eva Patricia Suazo Castro, para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

En la ciudad de México, Distrito Federal, MÉXICO,



Gustavo Martínez Pellón  
13 de febrero del 2018.