



REPÚBLICA DEL ECUADOR

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE GRADO
PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:**

**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL MENCIÓN
FINANZAS Y AUDITORÍA**

TEMA:

**ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE LOS SERVICIOS
CORPORATIVOS DE LA EMPRESA TRANSFERUNION S.A
WESTERN UNION**

MARCO ANTONIO LARA MARMOLEJO

2018

GUAYAQUIL – ECUADOR

AGRADECIMIENTO

Mi total agradecimiento a Dios, quien al darme salud y sabiduría me regala la alegría de poder culminar esta importante meta, la que un día me propuse lograr y hoy finalizo con éxito.

DEDICATORIA

Con mucho cariño dedico este trabajo, a Dios, que siempre me iluminó y me dio sabiduría, a mis padres, razón de mi existencia, quienes me inyectaron valor en los momentos difíciles que comprometían el término de mi carrera, a mi Jefe el Ing. Christian Muñoz, quien supo comprender mi esfuerzo y me ayudó durante toda mi carrera, a mis dos hijos, Marco Antonio y Giancarlo Ariel, , quienes han comprendido mi esfuerzo y son el motor de mi vida y a mi esposa por amar a mis hijos y ser mi mejor compañera.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente al autor.

Marco Antono Lara Marmolejo

RESUMEN

El presente trabajo nace de la idea de realizar un análisis de la competitividad de los servicios corporativos que ofrece la empresa Transferunion S.A, representante de la multinacional Western Union y determinar que factores son los que más influyen. Este trabajo de investigación tiene como objetivo general identificar los factores que favorecen a la competitividad de la empresa Western Union dedicada a brindar servicios transaccionales a diferentes empresas públicas y privadas en el Ecuador. A continuación se exponen las principales teorías de competitividad en la que se incluye revisión de varios conceptos y una pequeña revisión de las 5 fuerzas de Porter para el análisis del sector y se concluye definiendo el modelo de medición de competitividad que será utilizado para el análisis de la empresa transferunion S.A. En torno al desarrollo teórico se presenta el correcto análisis de la competitividad de la empresa Transferunion aplicando el modelo de competitividad seleccionado en la parte teórica, el mismo que concluye con un plan de mejora de competitividad de la empresa que es objeto de estudio. La investigación es de carácter bibliográfica documental, pues los datos recolectados corresponden a fuentes secundarias como trabajos de titulación, artículos científicos y libros de diferentes autores. La metodología que se utilizó en este trabajo de investigación fue descriptiva con características cualitativas y cuantitativas. Es importante mencionar que este artículo fue desarrollado bajo el método de valoración de encuestas utilizando razonamientos cuantitativos de la información que se recolectó a la muestra establecida. Finalmente se exponen las conclusiones a las que se llega respecto a los objetivos planteados.

Palabra clave: Competitividad, Servicios Corporativos, Western Union, Transfer Union

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como problemática conocer ¿Cuáles son los factores que favorecen a la competitividad de la empresa Transferunion S.A- Western Union?.

El Objetivo general es identificar los factores que favorecen a la competitividad de la empresa Transferunion S.A - Western Union dedicada a brindar servicios transaccionales a diferentes empresas públicas y privadas en el Ecuador.

Los objetivos específicos están enfocados en *determinar* un modelo de competitividad que permita identificar los factores competitivos de las empresas de servicios transaccionales, *presentar* una metodología para evaluar la competitividad de una empresa de servicios transaccionales y finalmente realizar un análisis de la competitividad de la empresa Transferunion S.A - Western Union.

La metodología a aplicarse es de carácter cualitativo y cuantitativo. La investigación se respalda en la recolección de información del sector de servicios transaccionales y de la empresa Transferunion S.A., y se basa en las teorías de competitividad que facilite adaptar un modelo de competitividad para aplicarlo a la empresa objeto de estudio (Transferunion S.A.) que permita identificar los factores que contribuyen a la competitividad.

El análisis de la competitividad se realizará en base a los grupos de factores que influyen en la competitividad de las empresas de servicios transaccionales, se pretende aplicar un modelo que permita determinar cual de estos factores influyen en mayor grado a la competitividad de una empresa de servicios transaccionales.

Se realizará recolección de información de investigaciones y de textos que se hayan basado en análisis de competitividad mediante modelos planteados por diferentes autores.

TEORIA SOBRE LA COMPETITIVIDAD

La principal variable del este estudio es la competitividad, existen diferentes conceptos de competitividad; desde el punto de vista de un país Michael Porter define a la competitividad como “La principal meta económica de una nación es producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos, la competitividad se vincula con el nivel de productividad con la que una región, nación o clúster, utilizan sus recursos naturales, humanos y capital” (Lara, 2014)

Para definir la competitividad empresarial se parte de la idea de (Porter M. , 1993) y retomada por (Krugman, 2005) “las que compiten no son las naciones, sino las empresas” (Cabrera, López, & Ramírez, 2011) es decir un país es competitivo por el desempeño de sus empresas que son el aparato productivo de la nación.

Para las empresas la competitividad se relaciona con la participación o su cuota de mercado, productividad, calidad de servicios, rentabilidad, valor agregado, si bien es cierto son factores que se pueden medir, pero la competitividad de una empresa no se centra básicamente en este grupo, debe complementarse con la innovación, estrategias comerciales y conocimiento del sector entre otros.

La competitividad desde el punto de vista económico se lo define “capacidad de una organización pública o privada de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (Vicente, 2009),

La ventaja absoluta estaba basada en la especialización para minimizar costos absolutos (maximización del beneficio); era la vía para que un país obtuviera mayores ganancias y el comercio se convertía en el generador de crecimiento en la producción mundial. (Smith, 2018)

Con estas pruebas surge la necesidad de atenuar los supuestos del modelo clásico respecto a competencia perfecta, rendimientos a escala constantes y ausencia de externalidades. Las escuelas más recientes del comercio internacional se basan en las conclusiones de Smith y Ricardo para postular teorías del comercio innovadoras. Es precisamente en la nueva teoría del

comercio donde se busca enmarcar lo que podría ser una “teoría de la competitividad”. (Smith y Ricardo, 2012)

“La noción de ventaja comparativa es basada en la posición de la dotación de factores de un país donde ninguna empresa participante dentro de una industria tiene una ventaja sobre otra basado en su dotación de factores (características de bienes públicos). A diferencia de la ventaja comparativa, la ventaja competitiva es creada y apropiada por firmas individuales (características de bienes privados) ... Claramente, uno no debe escoger entre uno de los dos paradigmas, pues no son ni mutuamente exclusivos ni explícitamente separables. Entonces se puede sostener que es inapropiado presentar a la ventaja competitiva como una alternativa (sustituta) de la ventaja comparativa. Las dos teorías tienen que ser debidamente vistas como complementos más que como competidores en la formulación de políticas comerciales e industriales”. (Mahmood, 2012 ;p,45)

COMPETITIVIDAD SISTEMICA

Para el estudio de competitividad de las empresas este documento toma como referencia la competitividad sistémica, Esta propuesta fue desarrollada por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (AID) (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stam, 1994) quienes plantearon que la competitividad es un sistema formado por cuatro niveles que interactúan entre sí que condicionan y modelan el desempeño competitivo: nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro

Como resume (Morales & Castellanos, 2007) En el *nivel meta* se analizan los factores socio culturales, la escala de valores, los patrones de organización política y económica, la habilidad del Estado para buscar el desarrollo de un país a través de mecanismos eficientes de cohesión social y la capacidad de imponer los intereses del futuro a los del presente; es decir, en este nivel se examina la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia. El *nivel macro* hace referencia a aspectos como la política monetaria, fiscal, cambiaria, comercial, antimonopolio, protección al consumidor, estabilidad legal y ambiente económico y político. En el *nivel meso* ante todo es relevante el desarrollo

oportuno y selectivo de la infraestructura, al igual que debe evaluarse la calidad de vida, el nivel de educación del talento humano, el desarrollo de la ciencia y la tecnología, el aprovechamiento sostenible del medio ambiente y el crecimiento local. Finalmente, en el *nivel micro* el énfasis está puesto en la manera como las empresas reaccionan a los requerimientos del entorno, por medio de combinaciones organizativas, sociales, y técnicas que permitan la consecución de calidad y eficiencia.

LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

El modelo de las cinco fuerzas de Porter fue desarrollado en 1979 por Michael Porter, estratega y profesor de Harvard Business School, este modelo se utiliza para identificar y analizar las fuerzas que afectan a un sector de la industria. Según este modelo las empresas deben evaluar las oportunidades y amenazas que plantean los competidores potenciales, la disponibilidad de productos sustitutos en el mercado y el poder de negociación conferida a sus clientes y proveedores. (Redrovan, 2018)

El (Harvard Business Review , 2012) enuncia las 5 fuerzas de Porter de la siguiente manera:

INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de participación en el mercado lo que ejerce presión sobre los precios, costos y tasa de inversión necesarias para competir (...). (Porter M. , 2008)

PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor por si mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. (Porter M. , 2008)

EL PODER DE LOS COMPRADORES

Los clientes poderosos, el lado inverso de los proveedores poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. (Porter M. , 2008)

AMENAZA DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS

Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante distintas formas. Cuando la amenaza del sustituto es alta, la rentabilidad del sector sufre. La amenaza del sustituto es alta si: (Porter M. , 2008)

1. Ofrece un atractivo trade off de precios y desempeño respecto del producto o servicio del sector.
2. El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. La rivalidad es más intensa cuando:

1. Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
2. El crecimiento del sector es lento.
3. Las barreras de salida son altas.
4. Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a sus líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico de ese sector en particular.

ANÁLISIS DE MODELOS

Se han revisado varias metodologías para evaluar la competitividad empresarial y el principal problema es presentar un modelo de análisis y determinar los factores que se deben tomar para medir la competitividad.

Por lo que se toma como referencia los modelos analizados por (Lara, 2014) donde se pretende presentar un modelo que se adapte al análisis de la competitividad de la empresa de servicios transaccionales.

MODELO 1

Para el análisis de la competitividad de la empresa se toma en cuenta las variables que componen la matriz de competitividad que viene conformada por el aspecto empresarial, financiero, comercial, producción, tecnológico, RRHH y adaptación al contexto.

El modelo de análisis integral de la competitividad es función de los factores de la matriz de competitividad y además toma en cuenta la tecnología, factores exógenos relacionados a la macroeconomía, marco legal, responsabilidad social empresarial (RSE) e identidad o definición empresarial. (Vicente, 2009)

La fórmula de la competitividad para el modelo planteado está en función de los factores que se describen a continuación:

$$CM=f(Ge;Co;GF;Gp;T;SI;Grrhh)+ E+I+RSE+Id$$

En donde:

CM = Competitividad

Ge= Gestión empresarial

Co= Gestión comercial

Gf= Gestión financiera

Gp= Gestión de producción

T= Tecnología

SI= Sistemas de Información

Grrhh= Gestión de los Recursos Humanos

E= Adaptación al entorno o factores exógenos relacionados con la macroeconomía

I= Marco Institucional o legal

RSE= Responsabilidad social/ ambiental empresarial

ID = Identidad o ecuación de definición empresarial

Un detalle de los factores que pueden ser analizados en cada una de las categorías descritas en la formula se detalla a continuación:

Gestión empresarial (Ge)

- Capacidad de conocimiento en el empresario en la unidad del negocio.
- Experiencia en el mercado
- Visión estratégica
- Posicionamiento en el mercado
- Alianzas estratégicas
- Adaptación al cambio y desarrollo
- Ajuste al target del producto
- Innovación
- Sugerencias del cliente
- Plan de negocios

Gestión comercial (Gc)

- Plan de marketing
- Segmento de mercado
- Nicho de mercado y segmento de cliente.
- Política de precios
- Política de ventas
- Estrategias de mercado
- Canales de distribución
- Sistemas de comunicación de mercado
- Categoría de productos
- Satisfacción de clientes

Gestión financiera (Gf)

- Condiciones de pago
- Proveedores
- Tasas e impuestos
- Capital propio
- Participación de utilidades
- Presupuesto económico – financiero

Tecnológica (T)

- Producción
- Ventas y Comercial
- Sistemas contables y administración

Marco institucional y legal (I)

- Estructura Legal
- Estructura tributaria
- Estructura de créditos
- Estructura laboral y RRHH
- Estructura Comercial
- Estructura ambiental

Sistemas de información (SI)

- Control de gestión
- Contabilidad general
- Sistemas contables

Gestión de RRHH

- Análisis de puesto
- Selección de personal
- Talent Review
- Evaluación de desempeño
- Compensaciones (salarios, incentivos y beneficios)
- Capacitación y calificación
- Desvinculaciones
- Ejes conductores: motivación, liderazgo, cultura organizacional y comunicaciones
- Vínculo con gremios
- Conflictividad laboral

Responsabilidad Social/Ambiental Empresaria (RSE)

- Compromiso con la comunidad
- Compromiso con el medio ambiente
- Compromiso con el personal y su familia

Entorno (E)

- Impacto de la situación macroeconómica
- Tendencias sociales
- Impacto de la globalización o regionalización
- Escenario político
- Avance tecnológico

Identidad o definición Empresaria (ID)

- Visión, misión y valores
- Cultura
- Posicionamiento empresarial

La herramienta de diagnóstico que plantea esta metodología se basa en el desarrollo de una encuesta que permita la medición de las diferentes variables de la competitividad, la misma que será aplicada a la empresa en análisis. (BDO, 2009)

MODELO 2

El modelo de análisis de competitividad empresarial considera las siguientes áreas de gestión de la empresa: (Jimenez, 2012)

- Gestión comercial
- Gestión financiera
- Gestión de producción
- Ciencia y tecnología
- Internacionalización
- Gestión Gerencial

Dentro de cada área de gestión existen factores que pueden ser analizados por empresas del sector, los factores son los siguientes:

Gestión comercial

- Tipo de Mercado

- Tipo de cliente
- Tipo de producto
- Demanda
- Política de precios
- Experiencia en el mercado
- Canales de comercialización
- Participación en el mercado
- Competencia
- Publicidad
- E-commerce

Gestión financiera

- Rentabilidad
- Valor patrimonial
- Endeudamiento
- Liquidez
- Fuentes de financiamiento
- Prueba acida
- Flujos de caja
- Crédito

Gestión de producción

- Capacidad instalada
- Antigüedad de equipos
- Nivel de personal
- Proveedores
- Estructura de costos de producción
- Sistema de Inventarios
- Flexibilidad
- Experiencia productiva

Ciencia y tecnología

- Inversión en I+D
- Patentes

Internacionalización

- Exportaciones
- Mercados Potenciales

Gestión gerencial

- Escolaridad del empresario
- Experiencia en el negocio
- Conocimientos
- Manejo de otros idioma

Este modelo hace referencia a la Gestión Gerencial y con esta consideración define la competitividad empresarial con la siguiente fórmula:

$$\text{Competitividad} = G.G.(G.C.+G.F.+G.P.+C.T.+I)$$

En donde:

G.G. = Gestión Gerencial

G.C. = Gestión Comercial

G.F. = Gestión Financiera

G.P. = Gestión de Producción

C.T.= Ciencia y Tecnología

I = Internacionalización

Los factores que se encuentran dentro del paréntesis tendrán una calificación máxima de:

G.C. = 30 puntos

G.F. = 20 puntos

G.P. = 20 puntos

C.T. = 10 puntos

I = 20 puntos

El puntaje máximo a alcanzar es de 100 puntos, para el grupo de factores de G.G se calificara en un rango de 0 a 1

Se aplicará una escala de valores que clasifica la competitividad de acuerdo a los siguientes rangos:

90-100 puntos: Muy competitiva

80 – 89 puntos: Competitiva

70 – 79 puntos: Baja competitividad

0 – 69 puntos: No competitiva

Luego de comparar los factores de los dos modelos se determina que el modelo 1 se adapta para analizar la competitividad de una empresa de servicios transaccionales puesto que permitirá realizar un diagnóstico de la empresa caso de estudio y a través de este análisis generar estrategias que fortalezcan su competitividad.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA TRANSFERUNION S.A.

Transferunion S.A. fue constituida en la ciudad de Guayaquil el 28 de Junio de 1994.

La actividad principal de la compañía es la prestación de servicios a personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras, de servicios relacionados con la transferencia electrónica de dinero, giros o de otra naturaleza y es representante de la marca Western Union para el Ecuador y en relación a esta actividad también presta servicios e pagos, ventas y cobranzas por cuenta de diferentes proveedores de servicios públicos y privados . El 16 de septiembre fue inscrito su nombre comercial RED DE SERVICIOS ACTIVA.

Actualmente tiene firmado convenio con 75 empresas públicas y privadas las cuales de acuerdo a sus requerimientos y número de clientes contratan los servicios de recaudación en línea con reportes instantáneos y el servicio Bach con reportes según los cortes que solicite el cliente.

Así mismo tiene alianzas estratégicas con supermercados y cadenas de farmacias para que a través de su Swicth Transaccional puedan a través de sus cajas realizar cobros de servicios, giros y ventas de recargas.

Transferunion S.A tiene una red importante de locales ubicados estratégicamente dentro de las principales cadenas retail y centros comerciales del país.

Según datos obtenidos en la página de la Superintendencia de Compañías en el año 2016 obtuvo utilidades por más de 10 millones de dólares de las cuales el 22% fueron distribuidos y el 12% se capitalizaron.

El año 2014 se firma un convenio con la empresa Rianxeira S.A. para que este pueda consumir los servicios de Transferunion S.A. a través de su plataforma Web Service .Rianxeira S.A. forma parte del grupo de clientes AAA, pero también es su principal competidor ya que este también es master agente de Western Union.

Se puede resaltar que la empresa Transferunion S.A. al largo de su carrera comercial e institucional ha buscado diversificar sus servicios lo que le ha permitido obtener ingresos importantes lo cual se ve reflejado en sus ventas y utilidades.

El desarrollo tecnológico que ha invertido Transferunion S.A. para poder alcanzar niveles de competencias considerables y abarcar el mercado transaccional proyectado en todos los años, así como la apertura de nuevas franquicias e implementación de capital humano y procurar brindar una estabilidad laboral a todos los empleados.

MODELO DE COMPETITIVIDAD APLICADO A TRANSFERUNION S.A.

Se realizara el análisis de competitividad desde el punto de vista cualitativo aplicando el modelo de analisis se competitividad integral.

GESTION EMPRESARIAL (GE)

La compañía Transferunion ha desarrollado soluciones de servicios transaccionales basandose en la necesidad de empresas publicas y privadas.

La gestión empresarial esta a cargo del Sr Alberto Lacayo quien desempeña la funciín de Director Ejecutivo, el cual tiene experiencia empresarial en grandes multinacionales, y el Ab. Jose Ayala quien por mas de veinticuatro es el Gerente General.

Transferunion ha ido evolucionando a lo largo de estos años lanzando al mercado servicios transaccionales que facilitan la vida de sus clientes institucionales y finales.

Transferunion siempre esta buscando nuevos nichos de mercado donde pueda incursionar aprovechando su amplia cobertura a nivel nacional.

GESTIÓN COMERCIAL (GE)

La gestión comercial estos últimos años fue fortalecida, ya que se cambiaron los esquemas de prospeccion y mantenimiento de clientes, enfocando todos los esfuerzos en ampliar el portafolio de clientes institucionales brindando una atencion personalizada a cada uno.

La empresa cuenta con 5 jefes de cuentas claves en Guayaquil, 2 en Quito y 1 en Cuenca, la principal funcion del equipo comercial es generar nuevos negocios que sean rentables y fortalecer la relacion con los clientes existentes.

Los servicios que se ofertan se detallan en la siguiente ilustracion:

Ilustración 1 Servicios de Transferunion S.A.

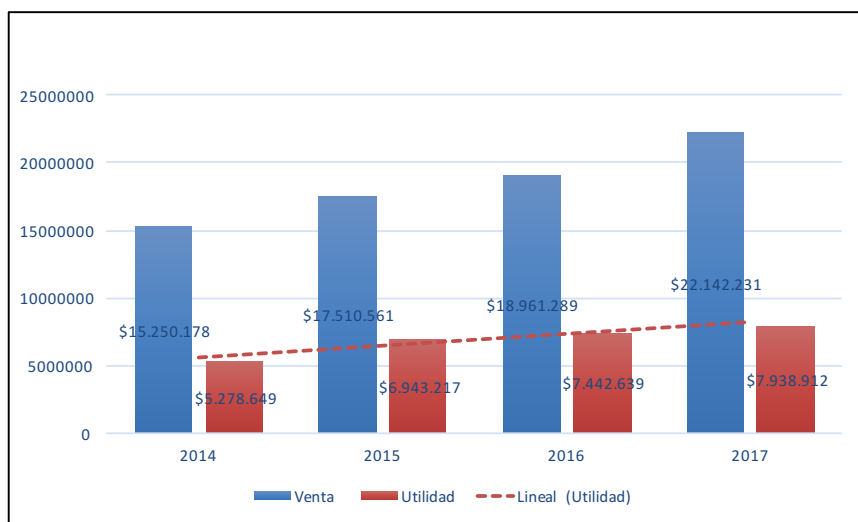


Elaboración: Transferunion S.A.

Fuente: Transferunion S.A.

VENTAS

Ilustración 2 Ventas y Utilidades empresa Transferunion S.A.



Elaboración: propia

Fuente: Transferunion S.A.

GESTION FINANCIERA(GF)

La empresa Transferunion ha logrado estabilizar su situación financiera ya que a partir de la implementación de nuevos servicios los ingresos aseguran que su flujo de caja permita garantizar la operación diaria.

Se han reinvertido las utilidades en la adquisición de nuevos dispositivos electrónicos en el punto de venta, fortalecimiento de su data center, e implementación de canales transaccionales alternativos (cajeros automáticos, APP Red Activa, apertura de nuevas sucursales)

TECNOLÓGICA (T)

En el año 2018 se desarrollaron servicios transaccionales de acuerdo a la necesidad de sus prospectos y clientes actuales (Sistema de recaudación en línea, Bacht, Botón de pagos, etc)

MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL (I)

Transferunion es una sociedad anónima supervisada por la Superintendencia de Compañías, cumple con el pago de sus impuestos fiscales

y municipales y su talento humano se encuentra legalmente registrado y sus aportes al seguro social se encuentran al día.

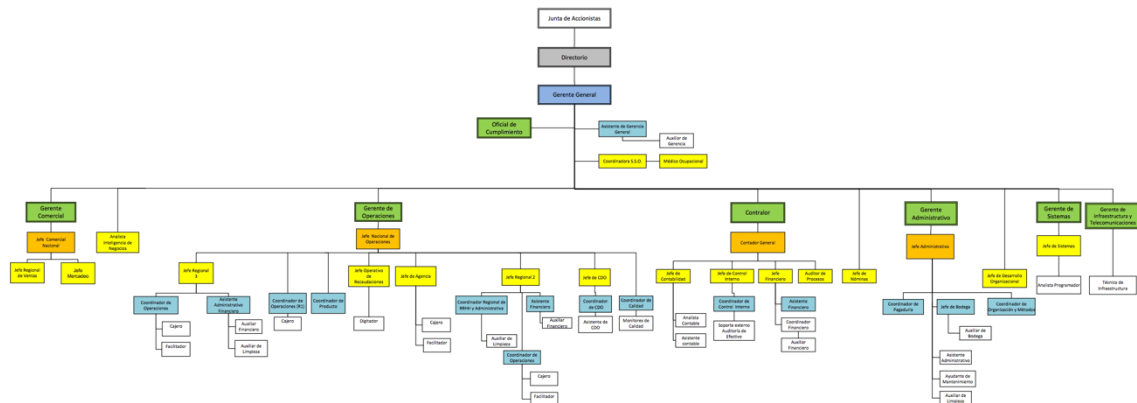
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN (GP)

Transferunion cuenta con su departamento de sistemas el cual de acuerdo al plan de trabajo lanza a producción los diferentes desarrollos de integración que solicitan sus clientes.

GESTION DE TALENTO HUMANO(GTTHH)

Transferunion cuenta con una estructura claramente definida, y sus diferentes departamentos interactúan entre sí para alcanzar los objetivos planteados por el directorio.

Ilustración 3 Organigrama Estructural Transferunion S.A.



Elaboración: Transferunion S.A.

Fuente: Transferunion S.A.

El factor común de los empleados de Transferunion S.A. es la estabilidad que garantiza la compañía lo cual contribuye al desarrollo personal y profesional del talento humano, todos los puestos nuevos son ocupados mediante concurso de méritos y oposición entre los empleados que cumplan el perfil.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL (RSE)

Transferunion mediante su programa ecológico ACTIVA VERDE, fomenta el reciclaje y cuidado del medio ambiente, tiene como política reutilizar el papel y luego venderlo a empresas recicladoras, así mismo con la basura electrónica.

ENTORNO(E)

Transferunion S.A. es una institución que se adapta a la coyuntura que se presente en el país, en los últimos años ha experimentado un crecimiento transaccional en el producto remesas debido a la gran cantidad de venezolanos, colombianos y peruanos que utilizan este medio para enviar dinero a sus familiares.

Se adapta a los cambios tecnológicos y sus infraestructura (Data center) fue potencializada con equipos de última generación, lo cual aumentó su capacidad de almacenar las millones de operaciones que pasan por este canal transaccional.

IDENTIDAD O DEFINICION EMPRESARIAL(ID)

MISIÓN

Somos una empresa que representamos la marca Western Union en el Ecuador, brindamos el servicio de las remesas a nivel nacional e internacional, además de los servicios de recaudos de diferentes instituciones públicas y privadas, somos una organización confiable, eficiente y ética; orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes, estableciendo relaciones de largo plazo. Somos un aporte positivo para la sociedad, generando empleo directo e indirecto dentro de un buen ambiente de trabajo, pagando impuestos y obteniendo un justo margen de utilidad.

VISIÓN

Ser para el 2019 una de las empresas más reconocidas dentro y fuera del Ecuador, ser líderes de las empresas que brindan los mismos tipos de servicios que nosotros, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, accionistas, capital humano y sociedad. Nuestro compromiso es la excelencia.

VALORES

- Confiabilidad.
- Eficiencia.
- Ética.
- Responsabilidad Social.
- Lealtad.
- Honestidad.

MÉTODO

La metodología que será utilizada en este trabajo de investigación será descriptiva con características cualitativa y cuantitativa.

Esta metodología describe de manera consecuente las características que afectan a una población, situación o punto de interés. Con el fin de conocer las variables competitivas que influyen en los servicios que brindan la empresa Transferunion S.A. y que se debe de aplicar un análisis exhaustivo y determinar la relación que existe entre las variables que producen aquel fenómeno (Universia, 2017).

La característica fundamental de este proceso es emplear un caso de estudio con similares directrices para obtener una información clara de las variables que afectan al individuo al momento de realizar su toma de decisión.

Gracias a la aplicación de esta metodología de investigación se logrará generar o plantear hipótesis que serán sustentadas mediante la aplicación de análisis de competitividad y los clientes corporativos para determinar el fin de este trabajo de investigación y poder entender las causas que pueden generar este fenómeno planteado en este artículo y a su vez los efectos causados por el mismo. También se recopilará información que permite determinar las distintas variables asociadas entre estas variables y la posible consecuencia que se puede crear en los clientes y la organización

Es importante mencionar que este artículo fue desarrollado bajo el método de valoración de encuestas utilizando razonamientos cuantitativos de la información recopilada por el trabajo de titulación del autor Hugo Lara con su tema titulado “Análisis de competitividad de una empresa del sector de tecnología de la información. Caso de estudio: BIOMÉTRIKA (Empresa de desarrollo de soluciones biométricas aplicadas a la seguridad y control de acceso)” de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador del área de Gestión del Programa de Maestría en Dirección de Empresas en el año 2014. En donde se

crea un análisis de competitividad haciendo mención a todas las características competitivas que se emplearon para conocer las variables de la empresa que se estudió.

Dentro de las variables que se debe de conocer al momento de formular un cuestionario de preguntas se debe de conocer lo siguiente:

- Calidad del servicio
- Servicio al cliente
- Precio
- Características técnicas
- Gestión de ventas
- Infraestructura
- Innovación del producto
- Soporte técnico
- Personal técnico
- Tiempo de entrega
- Producto o servicio

Siguiendo las recomendaciones del trabajo antes expuesto se crea varias opciones en las preguntas.

- 1 Malo
- 2 Regular
- 3 Bueno
- 4 Muy bueno
- 5 Excelente

Para determinar la muestra se toma la población que es el volumen de clientes corporativos de Transferunion S.A. un total de 75

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

N=75

$$k= 1.96$$

$$e=5$$

$$p=0.5$$

$$q=0.5$$

El total de la muestra tomando de referencia la fórmula es de 63 clientes corporativos.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Dentro de la información obtenida de la encuesta realizada a los 63 clientes corporativos en los cuales se trató de identificar el nivel de satisfacción en base a las variables de competitivas, los resultados fueron los siguientes.

Tabla 1 Tabulación de encuestas en datos ordinarios

	1	2	3	4	5
	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Calidad del servicio	1	5	11	38	8
Servicio al cliente	2	11	25	2	23
Precio	2	5	7	37	12
Características técnicas	8	2	8	22	23
Gestión de ventas	5	12	6	32	8
Infraestructura	5	7	12	34	5
Innovación del producto	6	12	11	27	7
Soporte técnico	6	33	12	8	4
Personal técnico	3	12	4	32	12
Tiempo de entrega	4	8	22	18	11
Producto o servicio	4	9	4	29	17

Elaborado: por el autor

Fuente: Clientes Transferunion S.A.

Tabla 2 Tabulación de encuestas en datos porcentajes

	1	2	3	4	5
	Muy				
	Malo	Regular	Bueno	Bueno	Excelente
Calidad del servicio	2%	8%	17%	60%	13%
Servicio al cliente	3%	17%	40%	3%	37%
Precio	3%	8%	11%	59%	19%
Características técnicas	13%	3%	13%	35%	37%
Gestión de ventas	8%	19%	10%	51%	13%
Infraestructura	8%	11%	19%	54%	8%
Innovación del producto	10%	19%	17%	43%	11%
Soporte técnico	10%	52%	19%	13%	6%
Personal técnico	5%	19%	6%	51%	19%
Tiempo de entrega	6%	13%	35%	29%	17%
Producto o servicio	6%	14%	6%	46%	27%

Elaborado: por el autor

Fuente: Clientes Transferunion S.A.

Los ítems evaluados fueron considerados variables que determinan la competitividad en las empresas y que pueden dar un peso considerable al momento de cuestionar si se está realizando correctamente el trabajo brindado a los clientes.

Al momento de conocer la *Calidad del Servicio* se puede decir que en un 60% los clientes consideran Muy Bueno todas las cualidades que caracterizan al producto al momento de ser entregado al consumidor final. En un 2% indicaron que no tienen buena calidad al momento de evaluar el servicio.

En el *Servicio al Cliente* es calificado como Bueno en un 40% un poco menos de la mitad del total de encuestados y el resto del peso con Pareto superior lo tiene en Excelente 37%. Es importante mencionar que también tiene poco peso los que indicaron que es malo el servicio al cliente.

Uno de los grandes exponentes en una empresa es el *Precio* y en este análisis de competitividad es necesario conocer que opinan los clientes sobre si están de acuerdo o en desacuerdo sobre el mismo, un 59% califica el precio

como Muy Bueno, eso quiere decir que es aceptable para poder competir en el mercado.

La *Características Técnicas* son encasilladas como parte del servicio técnico que ofrece Transferunion S.A a sus clientes corporativos, se puede decir que es la plataforma con la que cuenta los clientes, la misma que es calificada como Muy Bueno y Excelente según la tabla.

El área comercial realiza un Muy Buen trabajo de ventas y da a conocer su portafolio de productos y esto se lo puede calificar como la *Gestión de Ventas*.

La Infraestructura de Transferunion ha presentado ciertos cambios desde sus inicios hasta la actualidad por eso los clientes corporativos, quien fielmente han seguido con la marca dan una buena puntuación de 54% Muy Bueno.

Se debe siempre mantener cambios en los productos y servicios que se presentan a los clientes, y Transferunion S.A. se preocupa por la Innovación del Producto por eso se lo mantiene con un 43% Muy Bueno, es una puntuación aceptable.

Dos ítems relacionados son el Soporte Técnico y el Personal Técnico quien es el encargado de asistir cada vez que los clientes corporativos necesitan del apoyo con la plataforma o con los inconvenientes que se puedan presentar al momento de hacer uso del servicio fue considerado como Regular el soporte técnico pero Muy Bueno el personal que asiste, esto debe de ser enfocado como un área de mejora en la que debe de trabajar Transferunion S.A.

Los Tiempos de Entrega y Espera del servicio son de manera casi inmediata es por eso que la calificación desde Bueno hasta Excelente con el objetivo de siempre poder posicionarse un mayor porcentaje en Excelente.

Productos o Servicios que brinda Transferunion S.A. Son Muy Bueno y Excelentes y que pueden ir mejorando poco a poco.

CONCLUSIONES

Los resultados del análisis se observa la competitividad de la empresa Transferunion S.A se basa en primer lugar en el ***servicio al cliente***, seguido del ***precio del servicio e infraestructura tecnológica y física***.

Se determina a través de la encuesta que el ***servicio al cliente*** es el factor que mas contribuye a la competitividad de la empresas Transferunion S.A.

El Recurso Humano cuenta con una gran preparación para poder responder a las exigencias de sus clientes corporativos, ya que para poner un servicio a disposición del cliente final previamente hay un desarrollo tecnológico que permite salir a producción en tiempos relativamente bajos, a pesar que su soporte técnico posterior solo fue calificado como bueno.

La gestión de venta también destaca, el mantenimiento del cliente existente permite que se realicen actividades para incrementar las ventas y la preferencia del cliente final.

La innovación y la calidad del servicio figura como uno de los factores que contribuyen a la competitividad de la empresa Transferunion S.A.

El sector de los servicios transaccionales tiene gran potencial en el Ecuador, Transferunion S.A. ha logrado adaptarse positivamente a las exigencias actuales del mercado y basa su principal fortaleza en el respaldo que da la marca Western Union la cual ha permitido concretar convenios con empresas importantes.

Bibliografía

- Harvard Business Review , A. (2012). Las 5 fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia por Michael Porter. *Harvard Business Review America Latina*, 15.
- Alejandra María Cabrera Martínez, P. A. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio . *Documentos de investigación. Administración de Empresas*, N.º 3 , 54.
- Cendejas, V. J. (2001). *Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro -occidente en México*. Obtenido de Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro -occidente en México: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/competitividad.htm>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico : Pearson Educacion.
- Esser, K., Hillebrand W., Messner, D. , & Meyer-Stam. (1994). *Competitividad Sistémica : competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlin: Instituto Aleman de Desarrollo.
- Heckscher y Ohlin. (2008). Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/854/499>
- Helpman y Krugman, P. (1989). *Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional*. Obtenido de Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100002
- Jimenez, M. (2012). Modelo de competitividad empresarial. *Umbran Cientifico numero 009*, 125.
- Krugman, P. (2005). *El internacionalismo moderno, la economía internacional y las mentiras de la competitividad*. Barcelona: Crítica. Grijalbo Mondadori.
- Lara, H. (2014). Análisis de competitividad de una empresa del sector de tecnología de la información. Caso de estudio: BIOMÉTRIKA (Empresa de desarrollo de soluciones biométricas aplicadas a la seguridad y control de acceso). *Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador*, 106.
- Mahmood, E. A. (2012 ;p,45). *Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional*. Obtenido de Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional:

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/854/4942>

Morales Rubiano, M. E., & Castellanos Domínguez, Ó. F. (2007). *Estrategias para el fortalecimiento*. Revista Innovar .

Porter, M. (1990). *ASPECTOS TEÓRICOS DE LA COMPETITIVIDAD*. Obtenido de ASPECTOS TEÓRICOS DE LA COMPETITIVIDAD: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>

Porter, M. (1991). *Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional*. Obtenido de Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/854/4942>

Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara .

Redrovan, M. C. (27 de 04 de 2018). *Repositorio Universidad Nacional de Chimborazo Modelo estratégico de Michael Porter en las micorempresas textiles de confeccion de ropa deportiva en la ciudad de Riobamba*. Obtenido de [www.unach.edu.ec: dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2374/1/UNACH-IPG-GEMP-2015-0019.pdf](http://www.unach.edu.ec/dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2374/1/UNACH-IPG-GEMP-2015-0019.pdf)

Ricardo, D. (1983). *Estudio de Competitividad*. Obtenido de Estudio de Competitividad: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/854/499>

Sánchez Sánchez, F. (Enero de 2018). *Evaluación de los factores de competitividad empresarial en el Departamento del Vaupés, Colombia*. Obtenido de Evaluación de los factores de competitividad empresarial en el Departamento del Vaupés, Colombia: http://www.contextualizacioneslatinoamericanas.com.mx/pdf/Evaluaci%C3%B3ndelosfactoresdecompetitividadempresarialenelDepartamentodelVaup%C3%A9s,Colombia_18.pdf

Smith y Ricardo. (2012). *Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional*. Obtenido de Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/854/4942>

Smith, A. (20 de 04 de 2018). *Competitividad Fundamentos*. Obtenido de Competitividad Fundamentos: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/854/499>

Tamayo. (2012;parr.3). *Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis*.
Obtenido de Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis.:
<http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/definicion-del-marco-teorico.html>

Universia. (04 de Septiembre de 2017). *Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Obtenido de Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa:
<http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

Vicente, M. A. (2009). *Competitividad empresarial*. BDO ARGENTINA.

Anexo

Anexo 1

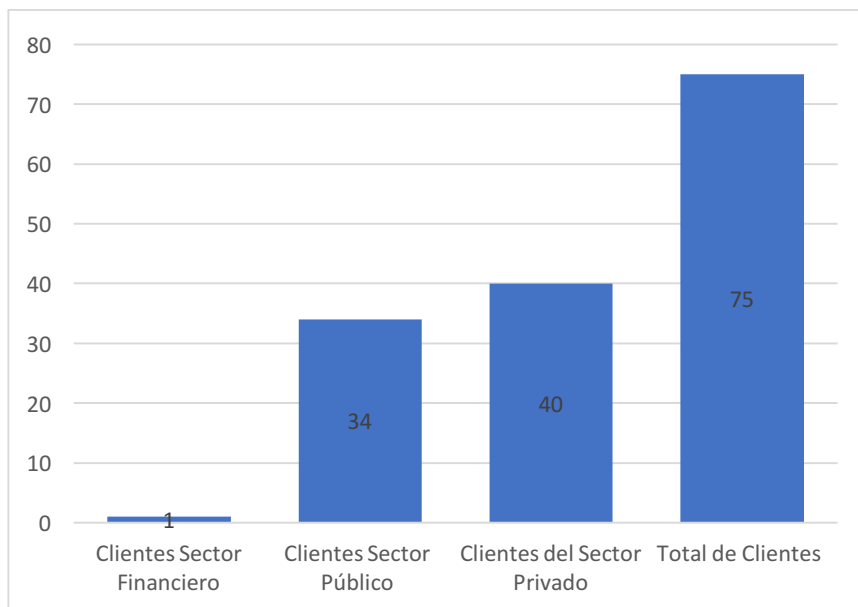
Tabla 3 Empresas representantes de Wester Union en Ecuador

WESTERN UNION ECUADOR		
TRANSFERUNION S.A.	RIANXEIRA	CIS LATAM
Remesas	Remesas	Remesas
21 años en el mercado	25 años en el mercado	Servicios externos DHL
Diversificación servicios	Cliente de Transferunion S.A.	
Red Amplia locales (1200 pto a nivel nacional)		
Estructura tecnológica moderna		
Fidelización de Clientes		

Elaborado por: El autor
Fuente: Transferunion S.A.

Anexo 2

Ilustración 4 Clasificación de clientes por sector



Fuente: Transferunion S.A.
Elaborado por: El autor

Anexo 3

Entrevista a Directivos de Transferunion S.A.

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los servicios que brinda TransferUnion a sus clientes.

- 1.- ¿Cuántos servicios se desarrollaron o implementaron en los últimos dos años?
- 2.- ¿Qué servicios son los que presta Transferunion a sus clientes y cuál es el de mayor captación?
- 3.- ¿Cuáles son los puntos de mayor exposición de Transferunion S.A.?
- 4.- ¿Qué tipos de alianzas estratégicas ha realizado Transferunion en los últimos 3 años?
- 5.- ¿Considera usted que se encuentran bien posicionado dentro del market share?

Anexo 4

Entrevista a Directivos de Rianxeira y Cis Latam

Objetivo: Analizar la situación actual de la competencia de Transferunion S.A.

- 1.- ¿Teniendo como competencia a Transferunion S.A. ha logrado cumplir sus objetivos de venta en el 2017?
- 2.- ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?
- 3.- ¿Ha obtenido un crecimiento considerable en los últimos 2 años?
- 4.- ¿Cuáles son las características económicas, técnicas, sociales y políticas de la empresa?
- 5.- ¿Cuál es la competencia existente y potencial?

Anexo 5

Tabla 4 Entrevista a los 3 directivos de la empresa Transferunion S.A.

Entrevista a Directivos de la empresa Transferunion S.A.		
Preguntas	Resultados	# Entrevistados
1.- ¿Cuántos servicios se desarrollaron o implementaron en los últimos dos años?	Se han desarrollado 2 Servicios: Switch Transaccional y botón de Pago	3
2.- ¿Qué servicios son los que presta Transferunion a sus clientes y cuál es el de mayor captación?	Son: Giros, pagos de servicios, recargas, logística de promociones, Switch Transaccional y botón de pago. Los de mayor captación son: Giros y pago de servicios	3
3.- ¿Cuáles son los puntos de mayor exposición de Transferunion S.A.?	Tenemos 1200 locales, de los cuales 200 son propios. Los de mayor exposición son los que están dentro de C.C. y Almacenes Tía.	3
4.- ¿Qué tipos de alianzas estratégicas ha realizado Transferunion en los últimos 3 años?	Banco del Pacífico, Servientrega (alianza en doble vía) y DHL	3
5.- ¿Considera usted que se encuentran bien posicionado dentro del market share?	Según reportes mensuales de Western Union Internacional, Transferunion tiene una participación del 85% de las remesas pagada y enviadas por sus 3 master agentes.	3

Elaborado por: El Autor

Fuente: Entrevistas a directivos de Transferunion S.A.

Anexo 6

Tabla 5 Entrevista a los 2 directivos de las empresas Rianxeira y Cis Latam

Entrevista a Directivos de Rianxeira y Cis Latam		
Preguntas	Resultados	# Entrevistados
1.- ¿Teniendo como competencia a Transferunion S.A. ha logrado cumplir sus objetivos de venta en el 2017?	Rianxeira: Se ha logrado mantener dentro del mercado, permitiendo crecer en otros negocios.	2
	Cis Latam: Se busca diversificar los servicios para poder mantener en el mercado, y se crearon 2 alianzas (Herbalife y DHL)	
2.- ¿Cuál es su competencia existente y potencial?	Rianxeira y Cis Latam: Transferunion S.A. se considera su competencia potencial	2
3.- ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?	Rianxeira: No se ha desarrollado un tipo de tecnología moderna, lo que ha creado una debilidad dentro de la Cía.	2
	Cis Latam: Se tiene proyectado en los siguientes años desarrollar un sistema innovador.	
4.- ¿Ha obtenido un crecimiento considerable en los últimos 2 años?	Rianxeira: En el mercado de giros nacionales se ha ganado un 5% de participación frente a Transferunion.	2
	Cis Latam: En giros internacionales el 1%.	
5.- ¿Cuáles son las estrategias comerciales a nivel macro que se han implementado en los últimos 2 años?	Rianxeira: Alianza estratégica con Transfeunion para conectar a la Switch transaccional.	2
	Cis Latam: Desde el 2017 se asociaron con ZOOM y extendió su cobertura a Colombia, Panamá y Venezuela.	

Elaborado por: El Autor

Fuente: Entrevistas a directivos de Rianxeira y Cis Latam

Anexo 7

Tabla 6 Items de ventas año 2016

Cuentas Contables	Monto Sin impuestos	Tipo de Ventas
Ventas netas locales de bienes gravadas con tarifa diferente de 0% de Iva	\$ 45,765	Otras Ventas
Prestaciones locales de servicios gravadas con tarifa diferente de 0% de Iva	\$ 7,230,500	Comisiones por Ventas de Recargas
Prestaciones locales de servicios gravadas con tarifa cero o exentas de Iva	\$ 22,082	Ventas de Recargas
Ingresos obtenidos bajo la modalidad de comisiones o similares	\$ 24,982,029	Comisiones por Recaudación
Ingresos por regalías y otras cesiones de derechos a residentes o establecidas en Ecuador	\$ 89,134	Comisiones por Giros y Recaudaciones WU

Elaborado por: el autor
Fuente: Superintendencia de Compañías

ANEXO 8

ENCUESTA

Empresa.....

Persona encuestada

Cargo.....

Califique cada uno de los siguientes factores, para lo cual se utiliza una escala de 1 a 5 siendo:

- 1 Malo
- 2 Regular
- 3 Bueno
- 4 Muy bueno
- 5 Excelente

	1	2	3	4	5
La calidad del producto					
El servicio al cliente					
Precio del producto					
Las características técnicas del producto					
La gestión de ventas					
La infraestructura de la empresa					
La innovación del producto					
El soporte técnico del producto					
La preparación del personal técnico					
El tiempo de entrega del producto o servicio					
El producto o servicio recibido es					