



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA PARA
LA EMPRESA G.I.S. LOGISTICS CIA LTDA BASADO EN
BALANCED SCORECARD (BSC)”.**

LUIS SANTIAGO GUAYGUA YAJAMIN

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de:**

INGENIERO COMERCIAL

DIRECTORA: ING. JEANETH PESÁNTEZ

CODIRECTOR: ING. JUAN FRANCISCO VELASCO MFE

AÑO 2009

CERTIFICACIONES

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Luis Santiago Guaygua Yajamin

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “Modelo de Gestión Estratégica para la empresa G.I.S. LOGISTICS CIA LTDA, basado en Balanced Scorecard (BSC).” ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance de esta tesis de grado.

Quito, septiembre de 2009

Luis Santiago Guaygua Yajamín

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

ING. JEANETH PESÁNTEZ e ING. JUAN FRANCISCO VELASCO MFE

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “Modelo de Gestión Estratégica para la empresa G.I.S. LOGISTICS CIA LTDA, basado en Balanced Scorecard (BSC).”, realizada por el señor Luis Santiago Guaygua Yajamín, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a constituir una fuente de consulta para su contenido didáctico y práctico se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat PDF. Autorizan a nombre del autor, señor Luis Santiago Guaygua Yajamín, para que se entregue al señor Ing. Guido Crespo, Coordinador de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Quito, septiembre de 2009

ING. JEANETH PESÁNTEZ
DIRECTORA

ING. JUAN FRANCISCO VELASCO MFE
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN:

Yo, Luis Santiago Guaygua Yajamín, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual del trabajo “Modelo de Gestión Estratégica para la empresa G.I.S. LOGISTICS CIA LTDA, basado en Balanced Scorecard (BSC).”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, septiembre de 2009

Luis Santiago Guaygua Yajamín

DEDICATORIA

Dedicado al esfuerzo, constancia, dedicación y amor entregados, como un conjunto de elementos capaces de transformar al hombre en un ser valioso para Dios y la sociedad.

A Dios, por darme la vida, la fuerza cuando sentí decaer, la luz cuando me creí perderme y el aliento cuando me sentí desfallecer, por ser el guía y motor en cada una de mis actividades.

A mis padres Gonzalo y Luz María, por ser ejemplo de trabajo, generosidad y amor, por enseñarme que a pesar de las dificultades el amor de los padres lo puede todo.

A mis Hermanas, por su apoyo incondicional, por escucharme, por el infinito amor que me tienen, y por demostrarme que tres manos son más fuertes de una.

A Paola Carolina, por su apoyo, comprensión y paciencia en todo momento.

A mi Familia, por sus frases de ánimo y por sus oraciones.

A mis amigos, por ser una muestra de amistad verdadera, que ni el tiempo ni la distancia han sido limitantes para tender una mano cuando más lo he necesitado, pocos amigos pero los mejores.

AGRADECIMIENTO

Al finalizar la presente tesis de grado, me invade una mezcla de sentimientos, nostalgia por los recuerdos de aquellos años en mi querida ESPE, alegría al alcanzar un sueño más de mi vida y gratitud a cada uno de aquellos que aportaron para que este sueño sea una realidad.

Agradezco a Dios por el infinito amor, por darme salud y vida, por darme la fuerza, paciencia y constancia para alcanzar todos mis sueños.

“Pon en manos del Señor todas tus obras; y tus proyectos se cumplirán”.
Proverbios 16:3”

A mi familia por ser la fuerza que me impulsa a seguir en el camino del éxito y del bien, por su comprensión cuando no pude estar con ellos por cumplir con los compromisos académicos adquiridos, por su paciencia y amor, muchas gracias.

Como olvidar agradecer a mi querida “Escuela Politécnica del Ejército”, la cual me brindó la oportunidad de formarme académica, profesional y personalmente, de la cual conservo únicamente hermosos e inolvidables recuerdos vividos a lo largo de estos años.

Gracias Ingeniera Jeaneth Pesantez, gracias Ingeniero Juan Francisco Velasco, por compartir sus valiosos conocimientos, colaborar con su tiempo y asesoría para la realización del presente trabajo de investigación y por la oportunidad de conocer personas tan valiosas como ustedes.

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto está dirigido al desarrollo de un Modelo de Gestión Estratégica para G.I.S. LOGISTICS CIA LTDA, una empresa que ofrece servicios de comercio exterior y logística integral, con más de 20 años de experiencia en el mercado.

A pesar que la empresa se ha desarrollado a lo largo de su vida institucional, actualmente presenta debilidades administrativas y financieras atribuidas a malas administraciones anteriores, además presenta varios problemas en todas sus áreas, los mismos que se encuentran identificados en el diagrama de causa – efecto.

Problemas causados por la administración tradicional de la directiva de la empresa no han permitido una evolución hacia la gestión estratégica, además no cuenta con indicadores de gestión que le permitan monitorear el desarrollo de las actividades en todas las áreas, el recurso humano se encuentra desmotivado y desconoce la filosofía corporativa, además en el área financiera no se realiza planificación en función de un presupuesto, generando costos y gastos altos para la empresa.

En el presente Modelo de Gestión Estratégica se analizará las variables críticas del entorno mediante un análisis FODA, para establecer un adecuado direccionamiento estratégico, se implementen indicadores de gestión que permitan medir el desarrollo empresarial, mediante un adecuado control financiero, mejora de la calidad y satisfacción al cliente, establezcan una cultura de mejora continua en todos los procesos y brinden motivación y desarrollo al personal, todo para mejorar la productividad y rentabilidad de G.I.S. LOGISTICS.

Las iniciativas estratégicas que se proponen para alcanzar las metas y objetivos, se traducirían en proyectos de corto, mediano y largo plazo; y se desarrollarán aquellos considerados prioritarios de corto plazo para la empresa.

Se demostrará el beneficio de aplicar proyectos de corto plazo, desarrollándolos y determinando la viabilidad de los mismos a través de una evaluación financiera.

El Modelo de gestión estratégica para G.I.S. LOGISTICS está diseñado en base a la elaboración de múltiples análisis, uso de herramientas de trabajo e implementación de metodologías como el BALANCED SCORECARD, que permitirá cambiar la administración tradicional por “gestión estratégica” y este cambio convertirlo en beneficios económicos.

EXECUTIVE SUMMARY

The project is managed to the development of a Model of Strategic Management for G.I.S. LOGISTICS CIA LTDA, a company that offers foreign commerce services and integral logistics, with more than 20 years of experience in the market.

To weigh that the company has been developed throughout its institutional life, at the moment it submits administrative and financial weaknesses attributed to previous bad managements, it also submits several problems in all its areas, the same ones that are identified in the cause-effect diagram.

Problems caused by the traditional management of the executive of the company have not allowed an evolution toward the strategic management, it doesn't also have management indicators that allow to monitor the development of the activities in all the areas, the human resource is discouraged and ignores the corporate philosophy, also in the financial area is not carried out planning in function of a budget, generating costs and high current expenditures for the company.

This Strategic Management Model will analyze the critical variables of the environment by means of a SWOT analysis, to establish an appropriate strategic direction, management indicators are implemented that allow to measure the managerial development, by means of a financial appropriate control, it improves from the quality and satisfaction to the client, establish a culture of continuous improvement in all the processes and offer motivation and development to the people, everything to improve the productivity and profitability of G.I.S. LOGISTICS.

The strategic initiatives that intend to achieve the goals and objectives, would be translated in projects in projects of short, medium and long term; and those will be developed considered high-priority of short run for the company.

The benefit will be demonstrated of applying short run projects, developing them and determining the viability of the same ones through a financial analysis.

The Model of strategic management for G.I.S. LOGISTICS is designed based on the elaboration of multiple analysis, use of work tools and implementation of methodologies like BALANCED SCORECARD that will allow to change the traditional management for “strategic management” and this change turns it into economic benefits.

ÍNDICE

PORTADA

CERTIFICACIONES	i
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
ÍNDICE	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE CUADROS.....	xvii

CAPÍTULO I	1
GENERALIDADES	1
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	1
1.1.1 BASE LEGAL	2
1.2 GIRO DEL NEGOCIO	3
1.2.1 UBICACIÓN	4
1.2.2 RECURSO HUMANO	6
1.2.3 CARTERA DE SERVICIOS	7
1.2.4 PARTICIPACION DE MERCADO	10
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	10
1.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	12
1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.4.1 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO	15
1.4.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	18
1.5 OBJETIVOS DEL PLAN	19
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	19
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19

1.6 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	20
1.6.1 MARCO TEÓRICO	20
1.6.2 MARCO CONCEPTUAL	28
CAPÍTULO II	31
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	31
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	31
2.1.1 MACRO AMBIENTE	31
2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO	31
2.1.1.2 FACTOR POLITICO	44
2.1.1.3 FACTOR LEGAL	45
2.1.1.4 FACTOR SOCIAL	46
2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO	48
2.1.2 MICRO AMBIENTE	49
2.1.2.1 PROVEEDORES	49
2.1.2.2 CLIENTES	50
2.1.2.3 COMPETENCIA	54
2.1.2.4 PARTICIPACIÓN DE MERCADO	55
2.1.2.5 SUSTITUTOS	60
2.2 ANÁLISIS INTERNO	61
2.2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	61
2.2.2 GESTIÓN FINANCIERA	62
2.2.3 GESTIÓN OPERATIVA	63
2.2.4 GESTIÓN TECNOLÓGICA	68
2.2.5 GESTIÓN DE RECURSO HUMANO	69
2.2.6 GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	69
2.3 ANÁLISIS FODA	70
2.3.1.1 MATRIZ EXTERNA, MATRIZ INTERNA Y DE PRIORIZACIONES.	72
2.3.2 MATRIZ DE POTENCIALIDAD	75

2.3.3	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	77
2.3.4	MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA	79
CAPÍTULO III		81
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		81
3.1	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	83
3.2	FILOSOFÍA CORPORATIVA	84
3.3	MATRIZ AXIOLÓGICA PRINCIPIOS Y VALORES	84
3.3.1	PRINCIPIOS	85
3.3.2	VALORES	87
3.4	MISIÓN	88
3.5	VISIÓN	91
3.6	ESTRATÉGIAS	93
3.6.1	ESTRATEGIA CORPORATIVA	93
3.6.2	ESTRATEGIAS DE VALOR	94
3.7	OBJETIVOS	108
3.7.1	OBJETIVO CORPORATIVO	108
3.7.2	OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS	108
3.7.2.1	OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	109
3.7.2.2	OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO	110
3.7.2.3	OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS	111
3.7.2.4	OBJETIVOS DE CAPITAL INTANGIBLE	113
3.8	MAPA ESTRATEGICO POR PERSPECTIVAS	116
CAPÍTULO IV		118
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)		118
4.1	DEFINICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) 3 M	119
4.2	ELABORACION CUADRO DE MANDO INTEGRAL	121
4.3	DEFINIR KPI 3M'S	123
4.3.1	DEFINIR MEDIDAS (INDICADORES)	124
4.3.1.1	INDICADORES FINANCIEROS	126
4.3.1.2	INDICADORES DE CLIENTE Y MERCADO	127

4.3.1.3	INDICADORES DE PROCESOS (EFICIENCIA Y EFICACIA)	128
4.3.1.4	INDICADORES DE CAPITAL INTANGIBLE	129
4.3.2	DEFINIR METAS	130
4.3.2.1	METAS PARA INDICADORES FINANCIEROS	131
4.3.2.2	METAS PARA INDICADORES DE CLIENTES	132
4.3.2.3	METAS PARA INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS	133
4.3.2.4	METAS PARA INDICADORES DE CAPITAL INTANGIBLE	134
4.3.3	DEFINIR MEDIOS	135
4.3.3.1	MEDIOS PARA INDICADORES FINANCIEROS	135
4.3.3.2	MEDIOS PARA INDICADORES DE CLIENTES	136
4.3.3.3	MEDIOS PARA INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS	136
4.3.3.4	MEDIOS PARA INDICADORES DE CAPITAL INTANGIBLE	137
4.4	TABLERO DE MANDO INTEGRAL PARA GIS LOGISTICS	139
CAPÍTULO V		142
IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS		142
5.1	DETERMINACION DE PROYECTOS	146
5.2	ELABORACIÓN DE PERFILES	147
5.3	PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS	161
5.4	DESARROLLO DE PROYECTOS.	162
CAPÍTULO VI		185
EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS		185
6.1	PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS	187
6.2	INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE LA EMPRESA	188
6.3	ELABORACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO	190
6.4	ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO	195
6.5	CÁLCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS	198
CAPÍTULO VII		202
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		202
7.1	CONCLUSIONES	202
7.2	RECOMENDACIONES	203

ANEXOS	204
ANEXO A	204
ANEXO B	207
BIBLIOGRAFÍA	209

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPITULO I

GENERALIDADES

GRÁFICO No. 1.1 Croquis Oficina Matriz_____	5
GRÁFICO No. 1.2 Croquis Sucursales_____	6
GRÁFICO No. 1.3 Fotografía Recurso Humano_____	6
GRÁFICO No. 1.4 Fotografía Revisión De Documentación Previa _____	8
GRÁFICO No. 1.5 Fotografía Contacto Con Proveedores_____	8
GRÁFICO No. 1.6 Fotografía In House Pinturas Cóndor_____	9
GRÁFICO No. 1.7 Estructura Operativa GIS LOGISTICS _____	13
GRÁFICO No. 1.8 Estructura Administrativa GIS LOGISTICS _____	14
GRÁFICO No. 1.9 Estructura Comercial GIS LOGISTICS _____	15
GRÁFICO No. 1.10 Diagrama Causa-Efecto _____	16
GRÁFICO No. 1.11 Diagrama Causa-Efecto GIS LOGISTICS _____	17
GRÁFICO No. 1.12 Procesos _____	23
GRÁFICO No. 1.13 Direccionamiento Estratégico_____	25

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

GRÁFICO No. 2.1 Inflación Anual 2005 – Marzo/2009 _____	34
GRÁFICO No. 2.2 PIB Total 2002 – 2008 _____	36
GRÁFICO No. 2.3 PIB Transporte y Almacenamiento 2003 – 2008_____	38
GRÁFICO No. 2.4 PIB Otros Servicios 2003 – 2008_____	39
GRÁFICO No. 2.5 Balanza Comercial No Petrolera 2005 – Marzo 2009 ____	42
GRÁFICO No. 2.6 Tasa De Interés Activa Septiembre/2007 – Mayo/2009 ____	44
GRÁFICO No. 2.7 Tase De Desempleo Mensual_____	48
GRÁFICO No. 2.8 Clientes De GIS LOGISTICS _____	53
GRÁFICO No. 2.9 Resultados Evaluación Del Servicio Al 31 De Diciembre Del 2008____	54
GRÁFICO No. 2.10 Participación De Mercado Jorge Basantes Año 2005 ____	57
GRÁFICO No. 2.11 Participación De Mercado Jorge Basantes Año 2006 ____	58
GRÁFICO No. 2.12 Participación De Mercado Jorge Basantes Año 2007 ____	59
GRÁFICO No. 2.13 Participación De Mercado Jorge Basantes Año 2008 ____	60

GRÁFICO No. 2.14 Cadena de Valor de GIS LOGISTICS _____	64
GRÁFICO No. 2.14.1 Cadena De Valor De GIS LOGISTICS _____	65
GRÁFICO No. 2.15 Flujo Del Proceso Operativo _____	66
GRÁFICO No. 2.16 Flujo Del Proceso Operativo _____	68
GRÁFICO No. 2.17 Análisis FODA _____	72

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

GRÁFICO No. 3.1 Direccionamiento Estratégico _____	81
GRÁFICO No. 3.2 Direccionamiento Estratégico _____	82
GRÁFICO No. 3.3 Triángulo De Valor Estratégico _____	94
GRÁFICO No. 3.4 Estrategias FODA _____	101
GRÁFICO No. 3.5 Proceso De Creación De Valor _____	105
GRÁFICO No. 3.6 Modelo de Mapa Estratégico _____	116
GRÁFICO No. 3.7 Mapa Estratégico GIS LOGISTICS _____	117

CAPITULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

GRAFICO No. 4.1 Cuadro De Mando Integral _____	118
GRAFICO No. 4.2 Perspectivas De BSC (BALANCED SCORECARD) ____	120

CAPITULO V

IDENTIFICACION DE PROYECTOS

GRÁFICO No. 5.1 Difusión del Modelo de Gestión _____	165
GRÁFICO No. 5.2 Difusión del Modelo de Gestión _____	166

CAPITULO VI

EVALUACION FINANCIERA

GRÁFICO No. 6.1 Incidencia de los Proyectos en los Ingresos _____	195
GRÁFICO No. 6.2 Incremento en los Ingresos _____	196
GRÁFICO No. 6.3 Incidencia de los Proyectos en los Egresos _____	197
GRÁFICO No. 6.4 Incremento en los Egresos _____	197

ÍNDICE DE CUADROS

CAPITULO I

GENERALIDADES

CUADRO No. 1.1 Capital Social de la Compañía _____	3
CUADRO No. 1.2 Principales Clientes, GIS LOGISTICS _____	4
CUADRO No. 1.3 Infraestructura GIS LOGISTICS _____	5
CUADRO No. 1.4 Recurso Humano GIS LOGISTICS _____	7
CUADRO No. 1.5 Ranking Despachadores De Aduana _____	10
CUADRO No. 1.6 Matriz FODA _____	22

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

CUADRO No. 2.1 Inflación Anual 2005 – Marzo/2009 _____	33
CUADRO No. 2.2 PIB Total 2002 – 2008 _____	36
CUADRO No. 2.3 PIB Transporte y Almacenamiento 2003 – 2008 _____	37
CUADRO No. 2.4 PIB Otros Servicios 2003 – 2008 _____	39
CUADRO No. 2.5 Balanza Comercial No Petrolera 2005 – Marzo/2009 _____	41
CUADRO No. 2.6 Tasa De Interés Activa Referencial Septiembre/2007 – Mayo/2009 _____	43
CUADRO No. 2.7 Clientes “GIS LOGISTICS” _____	52
CUADRO No. 2.8 GIS LOGISTICS Proveedor De Las Mejores Empresas. ____	55
CUADRO No. 2.9 Matriz Externa _____	74
CUADRO No. 2.10 Matriz Interna Parte 1 _____	75
CUADRO No. 2.11 Matriz Interna Parte 2 _____	76
CUADRO No. 2.12 Matriz De Potencialidad _____	77
CUADRO No. 2.13 Matriz De Vulnerabilidad _____	78

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

CUADRO No. 3.1 Definición Del Negocio _____	83
CUADRO No. 3.2 Matriz Axiológica De Principios _____	86
CUADRO No. 3.3 Matriz Axiológica De Valores _____	87
CUADRO No. 3.4 Definición De La Misión _____	89
CUADRO No. 3.5 Definición De La Visión _____	91
CUADRO No. 3.6 Estrategias De Valor _____	95
CUADRO No. 3.7 Estrategias De Valor GIS LOGISTICS _____	96
CUADRO NO. 3.8 Estrategias De Valor Resumen _____	97
CUADRO No. 3.9 STAKEHOLDER “Estado” _____	98
CUADRO No. 3.10 STAKEHOLDER “Accionistas” _____	98
CUADRO No. 3.11 STAKEHOLDER “Clientes” _____	99
CUADRO No. 3.12 STAKEHOLDER “Empleados” _____	100
CUADRO No. 3.13 STAKEHOLDER “Proveedores” _____	100
CUADRO No. 3.14 Estrategias para aprovechar las Oportunidades _____	102
CUADRO No. 3.15 Estrategias para retar las Amenazas _____	103
CUADRO No. 3.16 Estrategias para potenciar las Fortalezas _____	103
CUADRO No. 3.17 Estrategias para combatir las Debilidades _____	104
CUADRO No. 3.18 Resumen Estratégico _____	105
CUADRO No. 3.18.1 Resumen Estratégico _____	106
CUADRO No. 3.18.2 Resumen Estratégico _____	107
CUADRO No. 3.19 Objetivos Perspectiva Financiera _____	109
CUADRO No. 3.20 Objetivos Perspectiva De Clientes _____	110
CUADRO No. 3.21 Objetivos Perspectiva De Procesos _____	111
CUADRO No. 3.21.1 Objetivos Perspectiva De Procesos _____	112
CUADRO No. 3.22 Objetivos Perspectiva De De Capital Intangible _____	113
CUADRO No. 3.23 Resumen De Objetivos _____	114

CAPITULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

CUADRO No. 4.1 Indicadores Financieros _____	126
CUADRO No. 4.2 Indicadores de Cliente _____	127
CUADRO No. 4.3 Indicadores de Procesos Internos _____	128
CUADRO No. 4.4 Indicadores de Capital Intangible _____	129
CUADRO No. 4.5 Metas para Indicadores Financieros _____	131
CUADRO No. 4.6 Metas para Indicadores de Clientes _____	132
CUADRO No. 4.7 Metas para Indicadores de Procesos Internos _____	133
CUADRO No. 4.8 Metas para Indicadores de Capital Intangible _____	134
CUADRO No. 4.9 Medios para Indicadores Financieros _____	135
CUADRO No. 4.10 Medios para Indicadores de Clientes _____	136
CUADRO No. 4.11 Medios para Indicadores de Procesos Internos _____	137
CUADRO No. 4.12 Medios para Indicadores de Capital Intangible _____	138
CUADRO No. 4.13.1 Cuadro de Mando Integral GIS LOGISTICS. _____	139
CUADRO No. 4.13.2 Cuadro de Mando Integral GIS LOGISTICS. _____	140
CUADRO No. 4.13.3 Cuadro de Mando Integral GIS LOGISTICS. _____	141

CAPITULO V

IDENTIFICACION DE PROYECTOS

CUADRO No. 5.1 Matriz de Priorización de Proyectos. _____	144
CUADRO No. 5.2 Matriz de Priorización de Proyectos, Totales _____	145
CUADRO No. 5.3 Determinación de Proyectos. _____	146
CUADRO No. 5.4 Perfil Proyecto # 1 _____	148
CUADRO No. 5.5 Perfil Proyecto # 2 _____	149
CUADRO No. 5.6 Perfil Proyecto # 3 _____	150
CUADRO No. 5.7 Perfil Proyecto # 4 _____	151
CUADRO No. 5.8 Perfil Proyecto # 5 _____	152
CUADRO No. 5.9 Perfil Proyecto # 6 _____	153
CUADRO No. 5.10 Perfil Proyecto # 7 _____	154
CUADRO No. 5.11 Perfil Proyecto # 8 _____	155
CUADRO No. 5.12 Perfil Proyecto # 9 _____	156

CUADRO No. 5.13 Perfil Proyecto # 10 _____	157
CUADRO No. 5.14 Perfil Proyecto # 11 _____	158
CUADRO No. 5.15 Perfil Proyecto # 12 _____	159
CUADRO No. 5.16 Perfil Proyecto # 13 _____	160
CUADRO No. 5.17 Programación de Proyectos _____	161

CAPITULO VI

EVALUACION FINANCIERA

CUADRO No.6.1 Presupuesto de Proyectos _____	186
CUADRO No.6.2 Presupuesto para Proyectos de Corto Plazo _____	187
CUADRO No. 6.3 Presupuesto para Proyectos de Mediano Plazo _____	187
CUADRO No. 6.4 Presupuesto para Proyectos de Largo Plazo _____	188
CUADRO No. 6.5 Distribución del Presupuesto de los Proyectos _____	188
CUADRO No. 6.6 Impacto de los Proyectos en los Flujos de Fondos de GIS LOGISTICS _____	189
CUADRO No. 6.7 Flujo de Fondos sin Proyectos _____	191
CUADRO No. 6.8 Flujo de Fondos con Proyectos _____	193
CUADRO No. 6.9 Incidencia en los Ingresos _____	195
CUADRO NO.6.9 Incidencia en los Egresos _____	196
CUADRO No. 6.10 Beneficio Neto _____	200
CUADRO No. 6.11 VAN _____	200

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El Grupo Interamericana de Servicios - GIS LOGISTICS - nace en 1988 con el objeto de desarrollar Soluciones Integrales en el área de Comercio Exterior, en cumplimiento de las necesidades logísticas de sus clientes.

En 1999, se implementa el concepto de Servicio Integral de COMERCIO EXTERIOR y así se establecen 3 compañías especializadas en:

- ADUANAS

Interamericana de Comercio Internacional Cia. Ltda.

- TRANSPORTE

Interamericana de Transporte Intransbaspa S.A.

- CARGA INTERNACIONAL

Cargonet S. A.

Actualmente el Grupo Interamericana de Servicios es una empresa de servicios cuya actividad es el manejo integral de Comercio Exterior como Operador Logístico Internacional y su objetivo es ofrecer un manejo logístico total de mercaderías.

La empresa cuenta con una certificación de normas internacionales de calidad ISO 9001-2001, además de varios premios recibidos a nivel nacional e internacional como mejor proveedor de servicios logísticos.

1.1.1 BASE LEGAL

GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.; se constituyó mediante escritura pública con el nombre de INTERAMERICANA FREIGHT FORWARDERS CÍA LTDA.; otorgada ante el Notario Quinto del Distrito Metropolitano de Quito el 20 de septiembre de 1999 y aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No. 99.1.1.1.2615 el 12 de Octubre de 1999.

Interamericana Freight Forwarders Cía. Ltda mediante sesión extraordinaria celebrada el 8 de diciembre del 2003, decide autorizar el cambio de su denominación y estatutos sociales por el nombre de GIS LOGISTICS CÍA LTDA.; la cual se efectúa el 10 de diciembre del 2003, ante el Notario Sexto del Cantón Quito.

La Compañía se estableció con un plazo de duración de cincuenta años a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil el 20 de octubre de 1999; pudiéndose acordar un prórroga a este plazo o su disolución anticipada y liquidación de la Compañía, mediante votación mayoritaria de al menos las tres cuartas partes del capital social.

Inicialmente el capital social con el que se constituyó la Compañía fue de 10`000.000 de sucres dividido en 10.000 participaciones de 1000 sucres cada una.

Mediante escritura pública, ante el Notario Trigésimo Segundo del Cantón Quito, el 15 de enero del 2001 se efectúa la conversión expresa del capital, para dar cumplimiento a la Reformas a la Ley de Compañías introducidas en la Ley de Transformación Económica del Ecuador, la misma que resolvió que el capital de las compañías debería ser expresado en dólares de los Estados Unidos de América.

CUADRO No. 1.1 Capital Social de la Compañía

ACCIONISTA	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	PATICIPACIONES	%
Jorge Basantes Pabón	USD \$ 300	7500	75%
Luis Basantes Pavón	USD \$ 40	1000	10%
Hernán Basantes Pavón	USD \$ 20	500	5%
Victor Basantes Pavón	USD \$ 20	500	5%
Edwin Benavides Molina	USD \$ 20	500	5%
TOTAL	USD \$ 400	10.000	100%

Fuente: GIS LOGISTICS, GERENCIA
Elaboración: Autor.

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

GIS LOGISTICS es una empresa especializada en un dinámico manejo logístico integral para el traslado de los productos de país a país, ya sea por vía marítima, aérea y terrestre, con un control de procesos, desplazamientos y legislación coordinados por un sistema de operación logística internacional.

Al ser una empresa de servicios GIS LOGISTICS atiende a varias empresas dentro de los sectores productivos del país tales como: automotriz, de consumo masivo, farmacéuticas, comercializadoras, madereras, etc., siempre atendéndolos con agilidad y eficiencia en cada uno de los servicios que se brindan.

CUADRO No. 1.2 Principales Clientes, GIS LOGISTICS

AUTOMOTRIZ	FARMACEUTICO	MADERERA
AEKIA S.A.	ABL PHARMA ECUADOR S.A.	AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.
AUTEC S.A.	MERCK C.A.	BOTROSA
AYMESA S.A.	STIEFEL ECUADOR S.A.	ENDESA
COHECO S.A.	CONSUMO	INDUSTRIAL
GENERAL MOTORS S.A.	CADBURY ADAMS ECUADOR S.A.	CRIDESA S.A.
INTRANS ECUADOR	NESTLE DEL ECUADOR	ECUATORIANA DEL CAUCHO CIA. LTDA
MAXDRIVE S.A.	COMERCIAL	LEVAPAN S.A.
NEO HYUNDAI S.A.	BEIERSDORF S.A	PINTURAS CONDOR S.A.
QUITO MOTORS S.A.C.I.	EVEREADY C.A.	

Fuente: GIS LOGISTICS, DEPARTAMENTO COMERCIAL

Elaboración: El Autor

1.2.1 UBICACIÓN

GIS LOGISTICS posee una oficina matriz ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, Parroquia Cotocollao, Barrio Callaloma, calle Eucaliptos E10-60 y Avenida Eloy Alfaro. Además de cuatro sucursales a nivel nacional y una oficina satélite como se muestra el siguiente cuadro.

CUADRO No. 1.3 Infraestructura GIS LOGISTICS

MATRIZ	DIRECCIÓN	TELÉFONO	E-MAIL
QUITO	De los Eucaliptos E10-60 y Av. Eloy Alfaro Sector Parque de los Recuerdos	022 470180	info@uio.gislogistics.com.ec
SUCURSAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	E-MAIL
GUAYAQUIL	Junín 105 y Malecón Edif. Vista al Río	042 300142	info@gye.gislogistics.com.ec
MANTA	AV. 3 entre calle 12 y 13 Esq. Nesloor 3º piso, Of. 301	052 623000	todos@mta.gislogistics.com.ec
ESMERALDAS	Av. Jaime Roldós Aguilera y Recinto Portuario S/N	062 717082	todos@esm.gislogistics.com.ec
TULCÁN	Ayacucho y Olmedo Ed. Mutualista Benalcazar 4º Piso Of. 404	062 985907	todos@tlc.gislogistics.com.ec
SATÉLITE	Psje. Amazonas y Río Arajuno	022 46 428	saereo@gislogistics.com.ec

Fuente: GIS LOGISTICS, DEPARTAMENTO COMERCIAL

Elaboración: Autor

GRÁFICO No. 1.1 Croquis Oficina Matriz



Fuente: www.googleearth.com.ec
Elaboración: Autor

GRÁFICO No. 1.2 Croquis Sucursales



Fuente: www.googleearth.com.ec
Elaboración: Autor

1.2.2 RECURSO HUMANO

GRÁFICO No. 1.3 Fotografía Recurso Humano



Fuente: Álbum fotográfico Departamento Comercial GIS LOGISTICS

GIS LOGISTICS cuenta con la colaboración de 122 personas a nivel nacional distribuidas de la siguiente manera:

CUADRO No. 1.4 Recurso Humano GIS LOGISTICS

CIUDAD	NÚMERO DE COLABORADORES
Quito	60
Guayaquil	20
Acondicionamiento	15 *
Manta	11
Esmeraldas	9
Tulcán	7
TOTAL	122

Fuente: GIS LOGISTICS, DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Elaboración: El Autor

**La cantidad de personal contratado puede variar dependiendo la época del año, sin embargo 15 personas cuentan con un contrato de trabajo fijo.*

1.2.3 CARTERA DE SERVICIOS

GIS LOGISTICS atiende a sus clientes en horario de lunes a viernes de 8:30 a 17:30 a nivel nacional y ofrece los siguientes servicios:

- **DOCUMENTACION PREVIA**
 - Coordinación con el proveedor en el exterior
 - Documentación previa CONSEP, MAG, INEN
 - Aplicación del seguro

GRÁFICO No. 1.4 Fotografía Revisión De Documentación Previa



Fuente: Álbum fotográfico Departamento Comercial GIS LOGISTICS

- SERVICIOS EN ORIGEN
 - Contacto con proveedores
 - Recogida
 - Identificación de carga
 - Documentación
 - Tramites de aduana en país de origen

GRÁFICO No. 1.5 Fotografía Contacto Con Proveedores



Fuente: Álbum fotográfico Departamento Comercial GIS LOGISTICS

- TRANSPORTE INTERNACIONAL
 - Coordinación de embarque (marítimo, aéreo, combinado)
 - Recepción de carga en destino
 - Desconsolidación de carga.

- OPERACIONES DE ADUANA
 - Recopilación y verificación de documentación
 - Elaboración y aprobación del DAU (Declaración Aduanera Única) y DAV (Declaración Andina de Valores) y su respectivo envío electrónico
 - Trámite aduanero
 - Regímenes especiales
 - In House

GRÁFICO No. 1.6 Fotografía In House Pinturas Cóndor



Fuente: Álbum fotográfico Departamento Comercial GIS LOGISTICS

- TRANSPORTE TERRESTRE
 - Planificación de embarques
 - Coordinación de flotas
 - Sistemas de seguridad
 - Cargue y descargue
 - Transporte de carga seca y refrigerada
 - Consolidación de pedidos
 - Custodio de mercaderías
- ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN
 - Bodegaje a nivel nacional
 - Inventarios
 - Acondicionamiento
 - Distribución a bodegas

1.2.4 PARTICIPACION DE MERCADO

GIS LOGISTICS en los últimos siete años se ha mantenido líder dentro de la industria de la logística en base al número de clientes y despachos realizados como muestra el cuadro a continuación.

CUADRO No. 1.5 Ranking Despachadores De Aduana



Market Share
Despachadores



AGENTE DE ADUANA: JORGE PATRICIO BASANTES PAVON

AÑO	CLIENTES	DESPACHOS	PROMEDIO	PARTICIPACIÓN	RANKING
2002	205	4.588	22,38	14%	1ER LUGAR
2003	169	4.184	24,76	15%	1ER LUGAR
2004	146	4.547	31,14	15%	1ER LUGAR
2005	658	6.657	10,12	19%	1ER LUGAR
2006	143	5.983	41,84	16%	1ER LUGAR
2007	135	6.420	47,56	16%	2DO LUGAR
2008	720	8.764	12,17	19%	1ER LUGAR
TOTALES	2176	41.143			

Fuente: Empresa de estadísticas GUAYAQUIL INFOQUIL S.A.
Elaboración: GIS LOGISTICS, DEPARTAMENTO COMERCIAL

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

GIS LOGISTICS cuenta con una misión y visión establecidas, así como también con una política de calidad y una mascota oficial las mismas que se detallan a continuación y han sido desarrollados por la empresa.

Misión

Ser un Operador Logístico Internacional especializado en el manejo integral de operaciones de Comercio Exterior, respaldados por una infraestructura técnica propia y personal altamente capacitado, cuyo objetivo es cubrir los más altos estándares de calidad y servicio al cliente.

Visión

Ser el mejor apoyo logístico integrado estableciendo herramientas tecnológicas y humanas que nos permitan imponernos en el mercado global e implementando un servicio de calidad, con parámetros de competencia al más alto nivel internacional

Política de Calidad "DIA A DIA, SU CARGA A TIEMPO"

"En GIS LOGISTICS brindamos servicios logísticos, cumpliendo las expectativas del cliente y los requerimientos en el manejo de su carga, con personal capacitado e infraestructura moderna mejorando continuamente nuestros procesos".

PRINCIPIOS

GIS LOGISTICS tiene identificados los siguientes principios:

- Enfoque en el Cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Transparencia.
- Solidaridad.

VALORES

Si bien no existen valores formalizados, de las conversaciones con la dirección, se detallan a continuación los principios que rigen actualmente:

- Honradez
- Respeto
- Puntualidad

MASCOTA OFICIAL “GISITO”

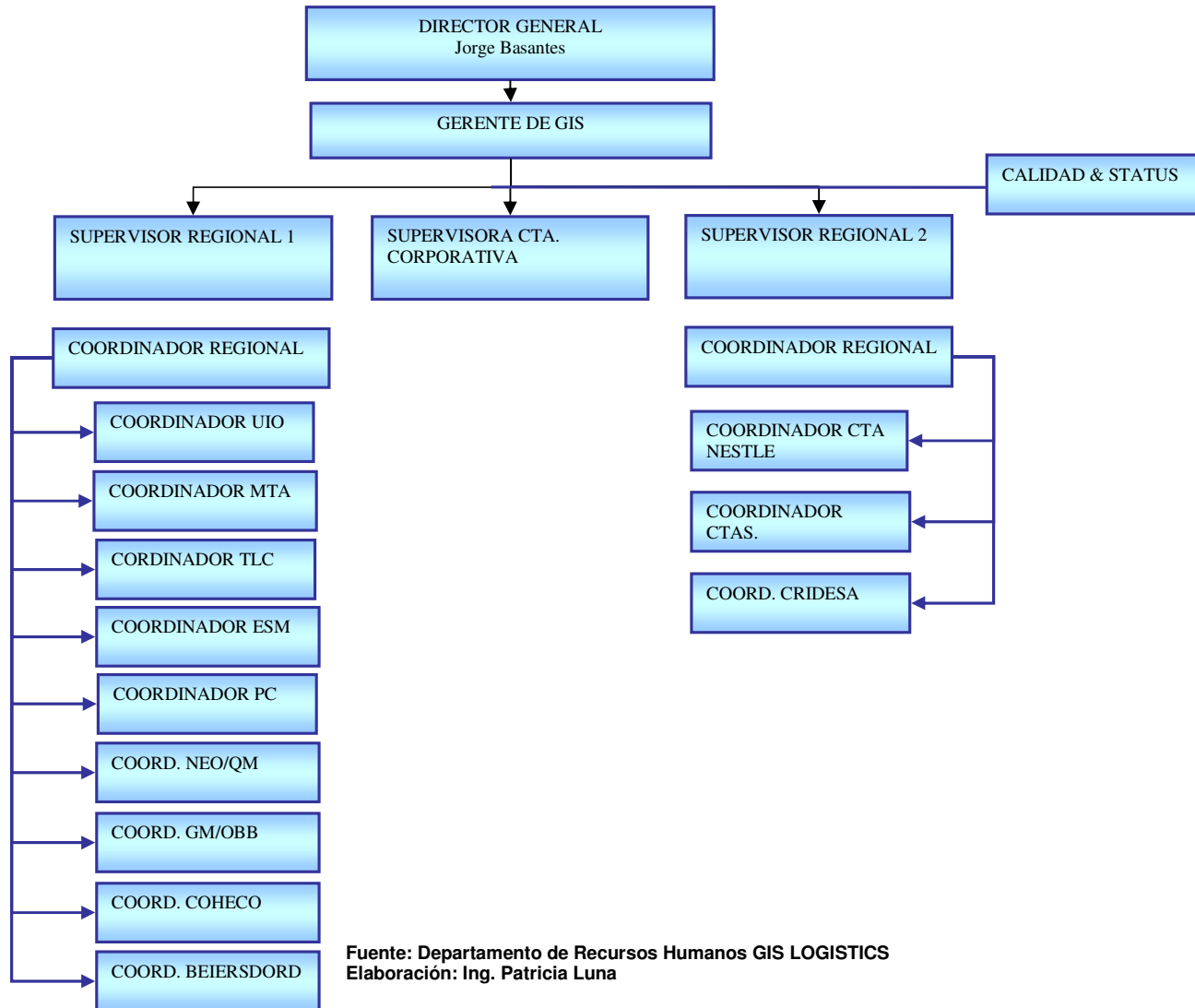


1.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es una representación gráfica del funcionamiento de la empresa, los niveles de autoridad y las vías de comunicación interna.

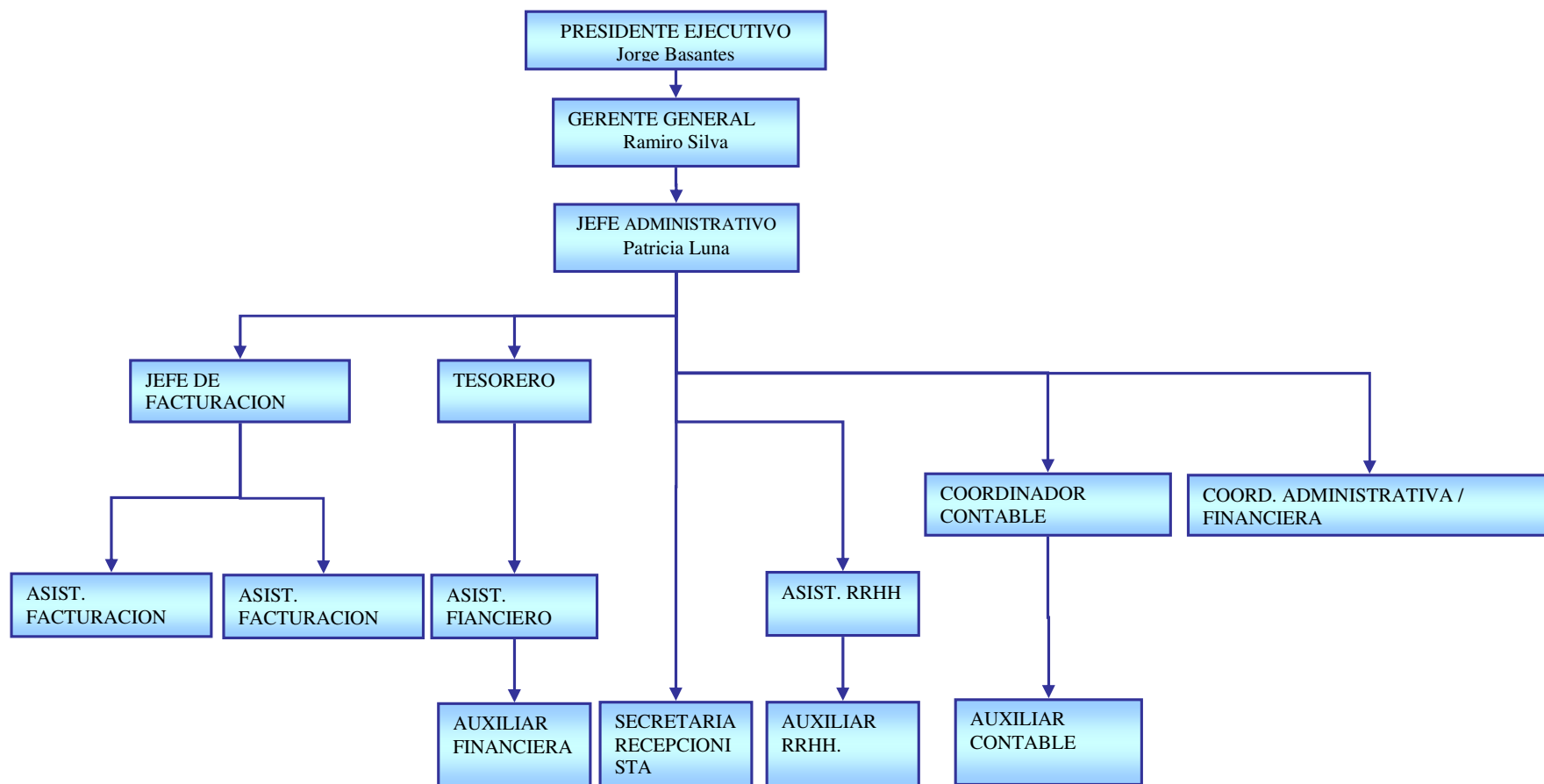
GIS LOGISTICS tiene definidas sus estructuras de forma separada y las presenta de la siguiente manera:

GRÁFICO No. 1.7 Estructura Operativa GIS LOGISTICS



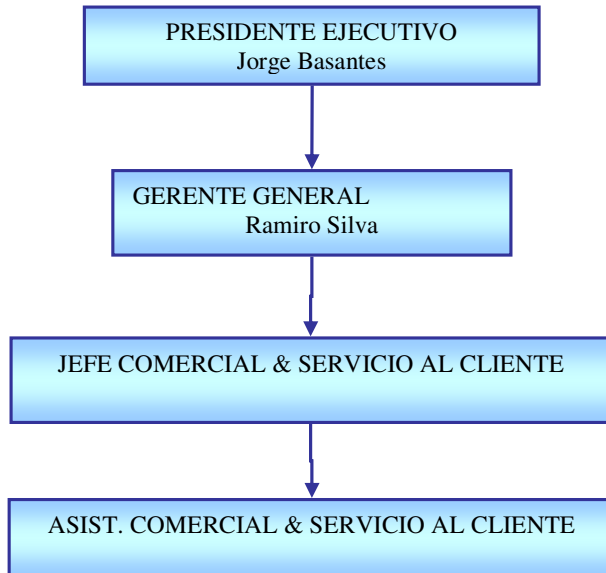
Fuente: Departamento de Recursos Humanos GIS LOGISTICS
Elaboración: Ing. Patricia Luna

GRÁFICO No. 1.8 Estructura Administrativa GIS LOGISTICS



Fuente: Departamento de Recursos Humanos GIS LOGISTICS
Elaboración: Ing. Patricia Luna

GRÁFICO No. 1.9 Estructura Comercial GIS LOGISTICS



Fuente: Departamento de Recursos Humanos GIS LOGISTICS
Elaboración: Ing. Patricia Luna

1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

GIS LOGISTICS CIA LTDA ha venido atravesando graves problemas económicos en los últimos años, a pesar de tener una prestigiosa cartera de clientes, la empresa no ha podido superar los problemas económicos heredados de malas administraciones anteriores, por este motivo es indispensable diseñar un modelo de gestión estratégica que permita superar la problemática actual y logre proyectar a la empresa hacia un futuro rentable.

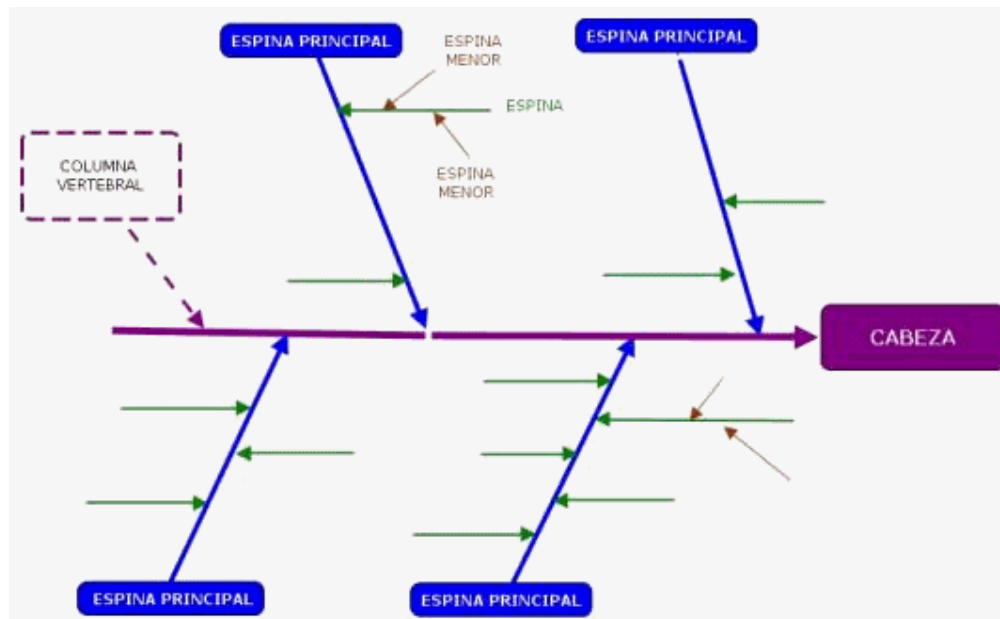
1.4.1 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

“Los Diagramas Causa-Efecto ayudan a los estudiantes a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente en las más obvias o simples. Además, son idóneos para motivar el análisis y la discusión grupal, de manera que cada equipo de trabajo pueda ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores

principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y, organizar planes de acción.

El Diagrama Causa-Efecto es llamado usualmente Diagrama de "Ishikawa" porque fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de la calidad; también es llamado "Diagrama Espina de Pescado" porque su forma es similar al esqueleto de un pez: Está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espina principal). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espina), y así sucesivamente (espina menores), según sea necesario"¹.

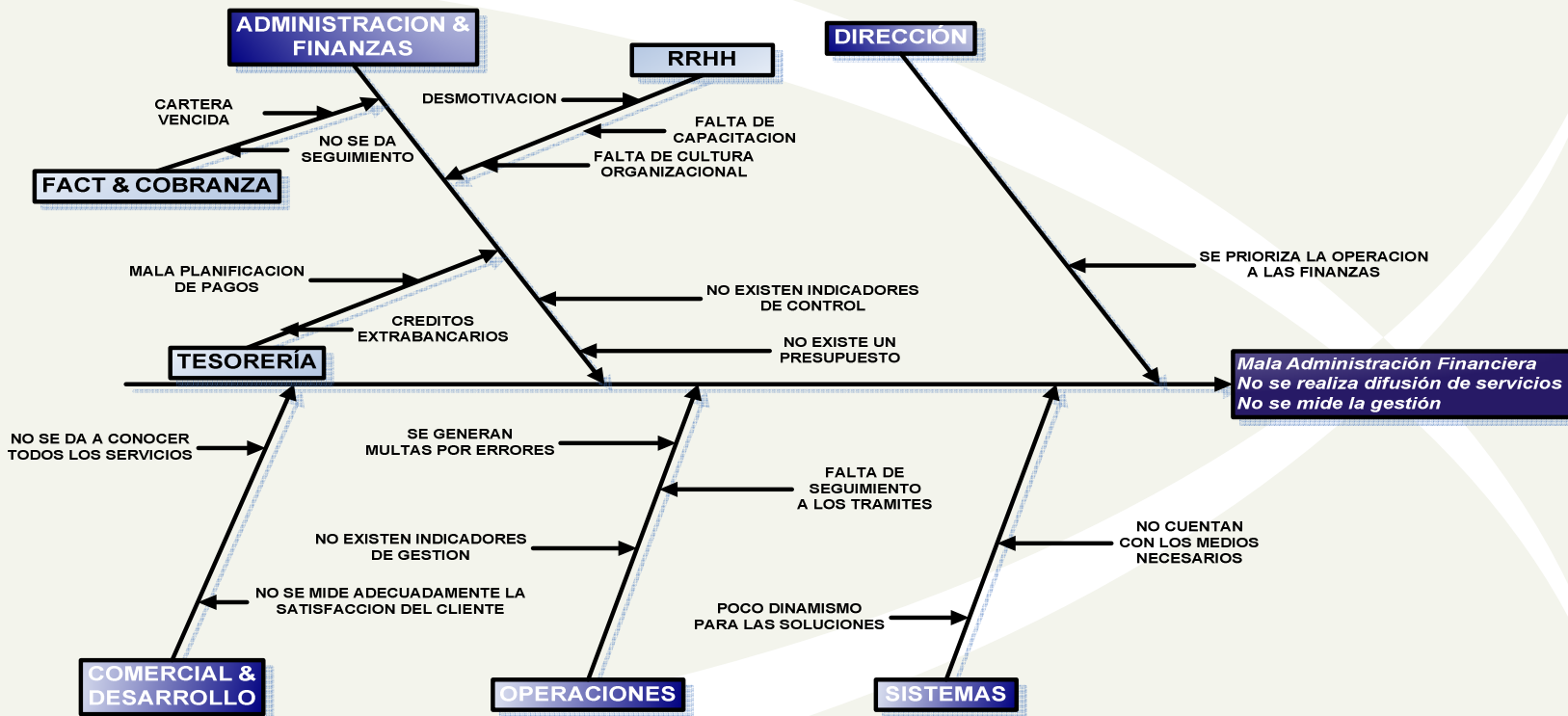
GRÁFICO No. 1.10 Diagrama Causa-Efecto



Fuente y Elaboración: www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto.shtml#diagr

¹ <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml#diagr>

GRÁFICO No. 1.11 Diagrama Causa-Efecto GIS LOGISTICS



Fuente: Gerencia, GIS LOGISTICS
 Elaboración: Autor

1.4.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Al haber elaborado un diagrama de causa-efecto por áreas, la definición de la problemática encontrada se detalla de la siguiente manera:

DIRECCIÓN

- Prioriza las operaciones, descuidando y sin dar importancia la actividad financiera.

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

- No existen establecidos indicadores de control de las actividades
- No se ha elaborado un presupuesto.
- RECURSOS HUMANOS
 - No hay un plan de capacitación para el personal.
 - Existe desmotivación del personal sobre diversos temas.
 - No se ha diseñado un plan de desarrollo de carrera.
 - No se ha creado cultura organizacional.
- FACTURACIÓN Y COBRANZA
 - Valores muy altos en cuentas por cobrar vencidas.
 - No hay un seguimiento apropiado a los clientes.
 - Desconocimiento de procedimientos tributarios.
- TESORERÍA
 - Mala planificación de flujos de pagos
 - Se acude a créditos extra bancarios a intereses muy altos, para cubrir las operaciones diarias y cubrir la falta de planificación.

COMERCIAL & DESARROLLO

- No mide la adecuadamente la satisfacción del cliente
- No promociona todos los servicios que se ofertan.
- Deficiente planificación del desarrollo de negocios.

OPERACIONES

- Inadecuado seguimiento a los trámites de los clientes.
- Se genera multas ocasionadas por los ejecutivos de cuentas.
- Indicadores de gestión no definidos.

SISTEMAS

- Se evidencia poco dinamismo para dar solución a los problemas informáticos
- No cuentan con una infraestructura informática adecuada,

En general, se concluye que GIS LOGISTICS no tiene un correcto alineamiento estratégico con un modelo de gestión corporativo, que se base en una herramienta de control como es el BSC, de ahí derivan los problemas económicos por los que atraviesa la empresa.

1.5 OBJETIVOS DEL PLAN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica Corporativa para GIS LOGISTICS CIA. LTDA., basado en BSC (Balanced Scorecard), con el fin de dar solución a los problemas prioritarios de la empresa y proyectarla hacia un futuro rentable y sólido.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico situacional mediante la aplicación de la matriz FODA para conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de GIS LOGISTICS dentro de la industria en la que se desarrolla.

- Plantear un direccionamiento mediante la elaboración de un mapa estratégico que le permita a GIS LOGISTICS conocer su filosofía corporativa, para dimensionar su correcto accionar.
- Diseñar un tablero de control o BSC mediante la elaboración de proyectos y la aplicación de indicadores de gestión que le permitan a GIS LOGISTICS medir, controlar y corregir la gestión de sus actividades.
- Identificar proyectos aplicando la matriz de priorización y definir sin son de corto, mediano o largo plazo para desarrollar los proyectos prioritarios para la empresa.
- Elaborar flujos de fondos proyectados, mediante el análisis de ingresos y egresos de la empresa para poder garantizar la viabilidad económica de los proyectos prioritarios.

1.6 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Para el desarrollo de la presente investigación, se detalla a continuación el marco teórico y conceptual en el cual se fundamenta el conocimiento científico adquirido, para la aplicación del mismo.

1.6.1 MARCO TEÓRICO

MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA

“Los planes estratégicos de las organizaciones surgen de esta manera, como una de las preocupaciones centrales de la alta dirección en los últimos veinte años del siglo pasado. La idea era lograr que el plan cumpliera al menos con dos requisitos básicos, que por un lado optimizara la clasificación de riesgo de la empresa y por otro estableciera mayores niveles de coordinación en la toma de decisiones de los distintos ejecutivos de área.

La metodología de planificación estratégica se entiende como un proceso lógico que sigue las etapas de definición de la visión, misión, análisis externo e interno, estrategias, programas, proyectos y presupuesto”.²

“El Modelo de Gestión Estratégica es una herramienta de administración que sirve para ayudar a la organización a hacer mejor su trabajo, quienes toman la decisión del cambio obtienen, procesan y analizan la información obtenida para interpretarlos de una manera pertinente y ponerlas en práctica tanto interna como externamente, permitiendo que todos sus miembros estén continuamente trabajando hacia los mismos objetivos planteados por la empresa, ajustándose continuamente para adaptarse a los cambios del entorno económico-social, que hoy en día se están presentando constantemente, teniendo como propósito fina evaluar la situación que se presenta en la empresa, y determinar tanto el nivel de competitividad de la empresa con el único propósito de anticiparse a la toma de decisiones futuras para la empresa.

La planificación es un enfoque objetivo que permite crear estrategias como una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar situaciones que vienen en un futuro inmediato, ayudando a orientar sus esfuerzos para la obtención de metas realistas que ayuden con el desempeño de la empresa por lo cual es importante y necesario conocer cuáles son los elementos que intervienen en un proceso de planificación para poder saber cómo aplicarlos”³

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

“Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa”.⁴

² http://www.utem.cl/direplan/articomunicologia_fm.htm

³ [http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UPC/AVAILABLE/TDX-0426101-090510//26anexo2\(a\).pdf](http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UPC/AVAILABLE/TDX-0426101-090510//26anexo2(a).pdf)

⁴ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm

FODA

“El es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

MATRIZ FODA

CUADRO No. 1.6 Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Controlables	No Controlables
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
(+)	(+)
DEBILIDADES	AMENAZAS
(-)	(-)

Fuente: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

Elaboración: Autor

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.”⁵

PROCESOS

“Conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva en distintas dependencias, con el objeto de transformar una serie de entradas específicas en una salidas (bienes o servicios) deseadas, añadiendo valor.

COMPONENTES BÁSICOS DE UN PROCESO

- Materias primas o insumos
- Actividades
- Resultados

GRÁFICO No. 1.12 Procesos



Fuente: La Gestión por Procesos, metodología para la mejora permanente de los procesos, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, España.

⁵ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

CLASIFICACION DE LOS PROCESOS

En toda organización se identifican los procesos misionales (de producción o básicos), transversales (estratégicos) y de apoyo

Los procesos misionales o básicos hacen realidad la misión organizacional. A través de ellos es posible satisfacer las necesidades de la comunidad, así como capitalizar las posibilidades de la organización y del entorno.

Los procesos transversales o estratégicos introducen las acciones tácticas de la organización, las que permiten asumir con características propias la responsabilidad de producir unos resultados definidos.

Los procesos de apoyo, soportan el desarrollo de los demás procesos, introduciendo las herramientas logísticas requeridas en la organización.”⁶

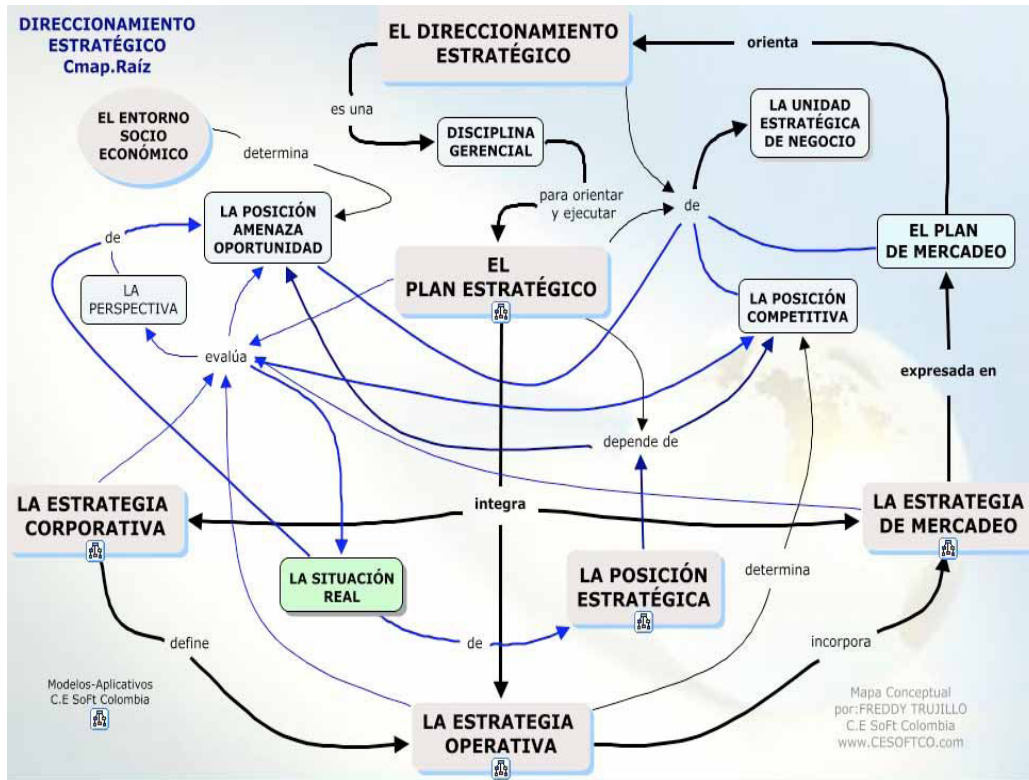
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO

“El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad. El gráfico muestra “Direccionamiento Estratégico Cmap. Raíz” ⁷

⁶ La Gestión por Procesos, metodología para la mejora permanente de los procesos, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, España.

⁷ A. J. Cañas, J. D. Novak, Eds. San José, Costa Rica, 2006

GRÁFICO No. 1.13 Direccionamiento Estratégico



Fuente: A. J. Cañas, J. D. Novak, Eds. San José, Costa Rica, 2006

BALANCED SCORECARD (BSC)

"BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar

la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".⁸

Se delimita en cuatro perspectivas:

“Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.

Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, ¿en qué procesos de negocio debemos sobresalir?".

Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional."⁹

INDICADORES DE GESTIÓN

“Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o

⁸ "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996

⁹ http://www.degerencia.com/balanced_scorecard.htm

la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.”¹⁰

TAMAÑO DE LA MUESTRA

“Al realizar un muestreo probabilística nos debemos preguntar ¿Cuál es el número mínimo de unidades de análisis (personas, organizaciones, capítulo de telenovelas, etc.), que se necesitan para conformar una muestra (n) que me asegure un error estándar menor que 0.01 (fijado por el muestrista o investigador), dado que la población N es aproximadamente de tantos elementos.

Para determinar el tamaño de muestra necesario para estimar μ con un error máximo permisible d prefijado y conocida la varianza poblacional (σ^2) podemos utilizar la formula:

$$n = \left(\frac{\sigma Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2$$

Que se obtiene de reconocer que d es el error estándar o error máximo prefijado y está dado por la expresión $d = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$ para el nivel de confianza $1 - \alpha$ y constituye una medida de la precisión de la estimación, por lo que podemos inferir además que $P\{|\bar{x} - \mu| < d\} = 1 - \alpha$...¹¹

¹⁰ <http://html.rincondelvago.com/indicadores-de-gestion.html>

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos12/muestam/muestam.shtml>

1.6.2 MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará la terminología que se describe a continuación, la misma que tuvo como fuente de consulta:

- http://www.bissinesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_m.html
- <http://www.econlink.com.ar/economía/criterios.shtml>
- Ing. David Romero, COORDINADOR DE OPERACIONES, GIS LOGISTICS

Aduana.- Una aduana es una oficina pública o institución fiscal establecida generalmente en costas y fronteras con el fin de registrar el tráfico internacional de mercancías concreto y cobrar los impuestos que adeudan

Agente afianzado de aduana.- Persona autorizada por la aduana o habilitada ante ésta por la autoridad competente, para despachar mercaderías por cuenta ajena.

Comercio exterior.- El comercio exterior es el intercambio de bienes y servicios entre dos bloques o regiones económicas. Como por ejemplo el intercambio de bienes y servicios entre la Unión Europea y Centroamérica.

Control.- Es una función administrativa que trata de garantizar que lo planificado, organizado y dirigido, cumpla realmente los objetivos planteados.

DAU.- Declaración Aduanera Única, donde se detalla la información de la mercadería a ser importada.

DAV.- Declaración Andina de Valor, donde se detalla la información de la mercadería a ser importada, la cual se enfoca en la factura comercial en los países de la Comunidad Andina de Naciones.

Diagrama de flujo.- Es un esquema expresado por medio de símbolos y líneas que se conectan entre sí. Puede expresar: la estructura y secuencia general de

operaciones de una actividad o programa ó el sistema de procesamiento (diagrama de flujo del sistema).

Direccionamiento Estratégico.- Es un conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo.

Eficiencia.- Es la relación entre la cantidad de los recursos utilizados y la cantidad de recurso que se había estimado o programado utilizar

Estrategia.- Contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

Exportación.- Es la salida de cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales, incurriendo en un tráfico legítimo de bienes y servicios.

Importación.- Ingreso legal al territorio nacional de mercancía extranjera para su uso o consumo en el país.

Misión.- Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización. Una compañía enuncia las intenciones incluyendo el área de intereses, sus intenciones, relaciones internas

Objetivos Estratégicos.- Son los propósitos de cambio radical hacia los cuales debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, son coherentes con su misión.

Operaciones logísticas.- La logística coordina y planifica diferentes actividades con el objeto de que el producto llegue a su usuario final en el tiempo y forma adecuada al menor costo y efectividad posible.

Planificación.- Es la función administrativa que determina por anticipado que debe hacerse, y cuales objetivos debe alcanzarse.

Principios.- Verdad o idea que sirve de máxima orientadora de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización.

Proceso.- Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Seguimiento.- Cualquier contacto, visita, llamada telefónica o carta que sigue a una muestra de propuesta inicial.

Servicios de origen.- Servicios logísticos que incluyen: contacto con proveedores, recogida, identificación de carga, coordinación de inspección, documentación, trámite.

TIR.- (Tasa Interna de Retorno) es aquella tasa que hace que el valor actual neto sea igual a cero.

Valor actual neto.- Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

Visión.- Es lo que llegará a ser la empresa por medio de sus objetivos, metas y misiones a corto, mediano y largo plazo

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional es la identificación, descripción y análisis de la situación actual de la organización, es una evaluación del entorno que permite producir conocimientos para la acción y toma de decisiones adecuadas a la realidad y el contexto social.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Es un análisis de factores que influyen en el desarrollo de las actividades de la organización pero que no está a su alcance el control de los mismos y se delimitan por un macro y un micro ambiente.

2.1.1 MACRO AMBIENTE

Constituye todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación, incluso elementos de acción directa e indirecta incluyendo factores: Económico, Político, Legal, Social, Tecnológico y Ecológico

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

Analizar un factor económico es identificar actitud de los consumidores frente a un mercado y su influencia en las decisiones relacionadas con el qué, el cómo y para quién se ocupa la economía, además proporciona información de variables como: inflación, dolarización, PIB, PIB sectorial, tasas de interés activa y pasiva, para la oportuna toma de decisiones.

a) INFLACIÓN

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo.

Información Estadística

CUADRO No. 2.1 Inflación Anual 2005 – Marzo/2009

2005		2006		2007	
Fecha	Valor	Fecha	Valor	Fecha	Valor
Jan-2005	1,81	Jan-2006	3,37	Jan-2007	2,68
Feb-2005	1,61	Feb-2006	3,82	Feb-2007	2,03
Mar-2005	1,52	Mar-2006	4,23	Mar-2007	1,47
Apr-2005	1,53	Apr-2006	3,43	Apr-2007	1,39
May-2005	1,85	May-2006	3,11	May-2007	1,56
Jun-2005	1,91	Jun-2006	2,79	Jun-2007	2,19
Jul-2005	2,21	Jul-2006	2,98	Jul-2007	2,58
Aug-2005	1,96	Aug-2006	3,36	Aug-2007	2,44
Sep-2005	2,42	Sep-2006	3,21	Sep-2007	2,58
Oct-2005	2,71	Oct-2006	3,21	Oct-2007	2,36
Nov-2005	2,74	Nov-2006	3,20	Nov-2007	2,70
Dec-2005	3,13	Dec-2006	2,87	Dec-2007	3,32
2008		2009			
Fecha	Valor	Fecha	Valor		
Jan-2008	4,19	Jan-2009	8,36		
Feb-2008	5,10	Feb-2009	7,85		
Mar-2008	6,56	Mar-2009	7,44		
Apr-2008	8,18				
May-2008	9,29				
Jun-2008	9,69				
Jul-2008	9,87				
Aug-2008	10,0				
Sep-2008	9,97				
Oct-2008	9,85				
Nov-2008	9,13				
Dec-2008	8,83				

Fuente: INEC
Elaboración: Autor

GRÁFICO No. 2.1 Inflación Anual 2005 – Marzo/2009



Fuente y Elaboración: INEC

Análisis

En la gráfica se puede observar una tendencia variable no superior a un 4% hasta diciembre del 2007, sin embargo en el 2008 se puede ver una tendencia creciente y acelerada de la inflación llegando a un 10% en agosto del mismo año, tras el abrupto incremento de precios, a pesar de esto la inflación actualmente tiene una tendencia a la baja en el presente año.

Para GIS LOGISTICS es una oportunidad ya que la estabilidad o el bajo incremento de los precios contribuirán a una mayor cantidad de ventas en los servicios que ofrece.

Connotación Gerencial

Oportunidad.- La tendencia de bajo crecimiento de la inflación.

b) DOLARIZACION

La dolarización es un proceso en el cual un país adopta el dólar de USA como moneda para su uso en transacciones económicas, mencionada moneda reemplaza a la moneda doméstica en todas sus funciones (reserva de valor, unidad de cuenta, medio de pago).

Análisis

La inestabilidad macroeconómica, escaso desarrollo de los mercados financieros, falta de credibilidad en los programas de estabilización, globalización de la economía y en especial la alta inflación del país obligó al gobierno de turno llevar a cabo este proceso.

El principal objetivo de la dolarización fue mantener una economía estable, reducir las tasas de interés y mantener los niveles inflacionarios bajo control, sin embargo en el año 2008 se registró la inflación más alta después de haber adoptado la dolarización.

El panorama actual es incierto ya que muchos grupos políticos anuncian un supuesto cambio de moneda, mientras que el gobierno en turno asegura que se mantendrá la dolarización.

Si el gobierno en turno prevé mantener la dolarización, para GIS LOGISTICS representa una oportunidad ya que le permitirá mantener los negocios internacionales con varios proveedores sin tener inconvenientes con el tipo de cambio.

Connotación Gerencial

Oportunidad.- El gobierno prevé mantener la dolarización.

c) PIB

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período de tiempo determinado, el mismo que normalmente es trimestral o anual”¹².

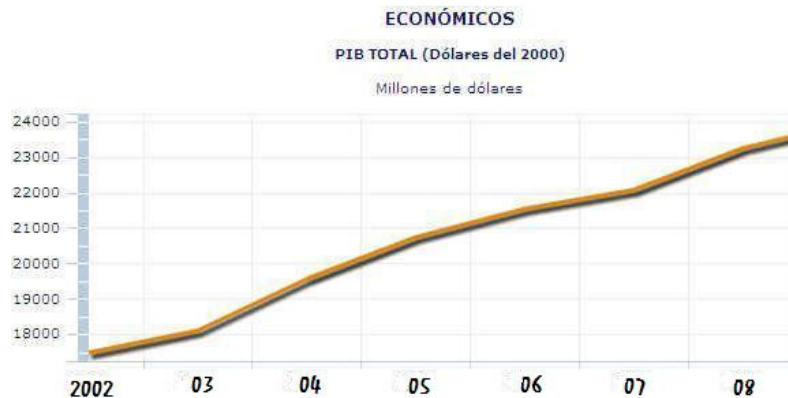
Información Estadística

CUADRO No. 2.2 PIB Total 2002 – 2008

<i>Fecha</i>	<i>Valor</i>
2002	17.496,67
2003	18.122,31
2004	19.572,23
2005	20.747,17
2006	21.553,30
2007	22.090,18
2008	23.264,43

Fuente: página WEB del BCE
Elaboración: Autor

GRÁFICO No. 2.2 PIB Total 2002 – 2008



Fuente: página WEB del BCE
Elaboración: INEC

¹² http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_Interno_Bruto

Análisis

De acuerdo a la información obtenida, la producción corriente de bienes y servicios en el Ecuador a partir del año 2002 ha tenido una tendencia creciente año tras año, lo cual muestra un incremento en el total de la producción nacional.

Para GIS LOGISTICS representa una oportunidad ya que la tendencia creciente incentivará la producción, comercialización de bienes y servicios e incrementará el número de ventas para la empresa.

Connotación Gerencial

Oportunidad.- Se prevé una tendencia creciente del PIB.

PIB SECTORIAL TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO

Es importante analizar el PIB sectorialmente ya que una tendencia creciente del PIB total no necesariamente significará la misma tendencia dentro de la industria en la que se desarrolla de empresa

Información Estadística

CUADRO No. 2.3 PIB Transporte y Almacenamiento 2003 – 2008

Fecha	Valor
2003	1.447,03
2004	1.477,04
2005	1.510,99
2006	1.590,24
2007	1.639,21
2008	1.722,81

Fuente: página WEB del BCE
Elaboración: Autor

GRÁFICO No. 2.3 PIB Transporte y Almacenamiento 2003 – 2008



Fuente: página WEB del BCE
Elaboración: INEC

Análisis

De acuerdo al gráfico 2.3, resulta alentador el crecimiento del PIB de transporte y almacenamiento en los últimos 5 años ya que son servicios que brinda GIS LOGISTICS a sus clientes y su tendencia es al alza para los próximos años.

Para GIS LOGISTICS representa una buena oportunidad ya que permitirá planificar a largo plazo para mejorar e innovar las instalaciones y los servicios de transporte y almacenamiento

Connotación Gerencial

Oportunidad.- Se prevé una tendencia creciente del PIB sectorial en la industria del transporte y almacenamiento.

PIB SECTORIAL OTROS SERVICIOS

GIS LOGISTICS también brinda otros servicios en el área de trámites de aduana y acondicionamiento de productos, por eso se considera pertinente analizar el comportamiento del PIB de otros servicios.

Información Estadística

CUADRO No. 2.4 PIB Otros Servicios 2003 – 2008

Fecha	Valor
2003	2.737,04
2004	2.899,82
2005	3.172,01
2006	3.354,83
2007	3.555,40
2008	3.717,17

Fuente: página WEB del BCE
Elaboración: Autor

GRÁFICO No. 2.4 PIB Otros Servicios 2003 – 2008



Fuente: página WEB del BCE
Elaboración: INEC

Análisis

De acuerdo al gráfico anterior, el crecimiento del PIB de otros servicios en los últimos 5 años igualmente muestra una tendencia creciente y es alentador para la empresa ya que sus clientes incrementarán sus ventas y se generará un fenómeno recíproco para la empresa.

Se genera una oportunidad para GIS LOGISTICS ya que permitirá potenciar sus ventas en los servicios de aduana y complementarios.

Connotación Gerencial

Oportunidad.- Se prevé una tendencia creciente del PIB sectorial en la industria de otros servicios.

d) BALANZA COMERCIAL NO PETROLERA

La balanza comercial es la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se realizan en el país.

$$\text{Balanza comercial} = \text{exportaciones} - \text{importaciones}$$

Exportación es la salida de cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales, incurriendo en un tráfico legítimo de bienes y servicios.

Importación es el Ingreso legal al territorio nacional de mercancía extranjera para su uso o consumo en el país.

Esta diferencia, según cuales sean las importaciones y las exportaciones en un momento determinado, podría ser positiva (lo cual se denomina superávit comercial) o negativa (lo cual se denomina déficit comercial).

Información Estadística

CUADRO No. 2.5 Balanza Comercial No Petrolera 2005 – Marzo/2009

2005		2006		2007	
<i>Fecha</i>	<i>Valor</i>	<i>Fecha</i>	<i>Valor</i>	<i>Fecha</i>	<i>Valor</i>
Jan-2005	-279,31	Jan-2006	-289,58	Jan-2007	-424,50
Feb-2005	-240,66	Feb-2006	-134,96	Feb-2007	-199,90
Mar-2005	-284,36	Mar-2006	-385,04	Mar-2007	-327,01
Apr-2005	-276,73	Apr-2006	-264,60	Apr-2007	-265,50
May-2005	-336,48	May-2006	-311,84	May-2007	-357,01
Jun-2005	-380,33	Jun-2006	-358,90	Jun-2007	-266,45
Jul-2005	-303,45	Jul-2006	-291,24	Jul-2007	-374,27
Aug-2005	-315,63	Aug-2006	-374,54	Aug-2007	-416,70
Sep-2005	-266,18	Sep-2006	-342,28	Sep-2007	-329,61
Oct-2005	-305,98	Oct-2006	-396,39	Oct-2007	-428,72
Nov-2005	-392,86	Nov-2006	-330,54	Nov-2007	-498,99
Dec-2005	-241,17	Dec-2006	-239,10	Dec-2007	-447,38
2008		2009			
<i>Fecha</i>	<i>Valor</i>	<i>Fecha</i>	<i>Valor</i>		
Jan-2008	-547,53	Jan-2009	-571,10		
Feb-2008	-276,73	Feb-2009	-389,60		
Mar-2008	-439,00	Mar-2009	-411,24		
Apr-2008	-605,17				
May-2008	-481,54				
Jun-2008	-609,26				
Jul-2008	-705,48				
Aug-2008	-685,75				
Sep-2008	-845,23				
Oct-2008	-960,92				
Nov-2008	-714,60				
Dec-2008	-674,89				

Fuente: página WEB del BCE
 Elaboración: Autor

GRÁFICO No. 2.5 Balanza Comercial No Petrolera 2005 – Marzo 2009



Fuente: BCE
Elaboración: INEC

Análisis

El gráfico 2.5 muestra que la balanza comercial no petrolera en los últimos 5 años nunca ha sido positiva, llegando a su más alto déficit de 960, 92 millones de dólares en octubre del 2008, la tendencia actual es la reducción del déficit ya que el gobierno prevé para el presente año un déficit comercial menor al de los años anteriores debido a las políticas de estado pero se debe tomar en cuenta también que mucha mercadería ingresará al país por contrabando.

Si el gobierno en turno prevé una disminución en el volumen de las importaciones para GIS LOGISTICS generará un estacionamiento en el desarrollo del negocio ya que se ve limitado por el número de trámites de aduana generados por sus clientes y sin duda en el Ecuador las importaciones superan a las exportaciones.

Connotación gerencial

Amenaza.- Balanza comercial con bajo déficit prevista por el gobierno, debido a la disminución de los cupos para las importaciones.

e) TASA DE INTERES

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero"¹³.

TASA ACTIVA

Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

TASA PASIVA

Precio que se recibe por un depósito en los bancos.

En GIS LOGISTICS tiene incidencia solamente la tasa de interés activa ya que la empresa no realiza inversiones en instituciones financieras, por este motivo se analizará únicamente la tasa activa.

Información Estadística

CUADRO No. 2.6 Tasa De Interés Activa Referencial Septiembre/2007 – Mayo/2009

2007		2008		2009	
Fecha	Valor	Fecha	Valor	Fecha	Valor
Sep-2007	10,82	Jan-2008	10,74	Jan-2009	9,16
Oct-2007	10,70	Feb-2008	10,50	Feb-2009	9,21
Nov-2007	10,55	Mar-2008	10,43	Mar-2009	9,24
Dec-2007	10,72	Apr-2008	10,17	Apr-2009	9,24
		May-2008	10,14	May-2009	9,26
		Jun-2008	9,59		
		Jul-2008	9,52		
		Aug-2008	9,31		
		Sep-2008	9,31		
		Oct-2008	9,24		
		Nov-2008	9,18		
		Dec-2008	9,14		

Fuente: Página WEB, SBS (Superintendencia de Bancos y Seguros)
Elaboración: Autor

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s

GRÁFICO No. 2.6 Tasa De Interés Activa Septiembre/2007 – Mayo/2009



Fuente: Página WEB, SBS (Superintendencia de Bancos y Seguros)

Elaboración: INEC

Análisis

De la Información obtenida se puede concluir que la tasa de interés activa a partir de septiembre del 2007 muestra una tendencia a la baja, con un nivel de estabilidad muy pronunciado en los últimos 6 meses, en un promedio de un 9%, lo cual muestra estabilidad y confianza para quienes acceden a créditos en el mercado financiero.

Para GIS LOGISTICS es una gran oportunidad ya que permitirá realizar negociaciones con instituciones financieras a fin de no acudir a créditos extra bancarios.

Connotación gerencial

Oportunidad.- Se prevé una tasa activa con tendencia a la baja.

2.1.1.2 FACTOR POLITICO

Está integrado por leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad.

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan o incentivan a los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos.

Análisis

En el Ecuador se vive un ambiente de aparente estabilidad política debido principalmente a que después de varios años al fin un gobierno supera los dos años de continuidad en el poder, además, en las pasadas elecciones el Eco. Rafael Correa, actual presidente constitucional del Ecuador, fue reelegido por un nuevo período de 4 años.

En cuanto al comercio exterior y los negocios internacionales el gobierno ha decidido limitar el número de importaciones al país mediante la reducción de cupos de importación y al incremento en los aranceles para productos específicos; limitando de esta manera al importador a desarrollar sus habituales actividades comerciales, todo esto con la excusa de mantener una economía sana en un período de crisis global y aparte impulsar el desarrollo de la industria nacional.

Además, la tendencia socialista del actual gobierno limita a los inversionistas extranjeros a establecer negocios en el país, y más aún cuando una nueva constitución está vigente y todavía no se han terminado de elaborar algunos reglamentos de aplicación a las leyes.

Para GIS LOGISTICS la tendencia a una economía estable de seguro favorecerá al desarrollo económico de la empresa.

Connotación Gerencial

Oportunidad.- Se prevé un ambiente de estabilidad política.

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

La existencia de leyes y regulaciones cumple con tres propósitos esenciales:

- Fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras;
- Asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y,
- Salvaguardar los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

El factor legal en el Ecuador incide directamente en las actividades comerciales de GIS LOGISTICS, así se identifica:

a) Reducción de Cupos de Importación

El gobierno en turno en virtud de tratar de reducir el impacto de la crisis económica mundial ha decidido reducir los cupos a los importadores y elevar el valor de los aranceles que se paga por productos específicos.

Análisis

La empresa privada se ve limitada en sus operaciones debido a la disminución de los cupos de importación, GIS LOGISTICS al ser un operador de comercio exterior y logística integral siente los efectos reflejados en una disminución de trámites y consecuentemente de los servicios complementarios que ofrece.

Connotación Gerencial

Amenaza.- Reducción de los cupos de importación.

b) ISD (impuesto a la salida de divisas)

Análisis

La creación reciente de este impuesto ha provocado una serie de distorsiones en la economía ecuatoriana, debido a que el impuesto afecta a múltiples sectores de la economía como el ahorro, consumo e inversión realizada por nacionales en el exterior y las actividades de comercio exterior.

Adicionalmente, la creación de este impuesto se constituye de manera indirecta en un impuesto a la entrada de capitales, debido a que muy pocos inversionistas extranjeros se sentirán atraídos a invertir en un país en el cual se reciba a su capital de la mejor manera, pero se les cobrará el 2% del mismo para poder recuperarlo.

GIS LOGISTICS es quien prepara la liquidación de este impuesto para los trámites de importación por este motivo errores en las declaraciones son una nueva fuente de multas para la empresa

Connotación Gerencial

Amenaza.- creación del ISD (impuesto a la salida de divisas).

2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.

DESEMPLEO

“Paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo”¹⁴.

GRÁFICO No. 2.7 Tase De Desempleo Mensual



Fuente: INEC-BCE
Elaboración: INEC

Análisis.-

El desempleo en el país en el último año llegó a ser uno de los más altos dentro de América latina, pero se debe tomar en cuenta que el fenómeno del desempleo debido a la crisis global ha afectado a casi todos los países y todos los mercados, para GIS LOGISTICS es una amenaza ya que mientras más alto sea el nivel de desempleo la actividad económica disminuirá ya que el poder adquisitivo se reducirá.

¹⁴ PALMA CAICEDO, Tito, Vice Ministro de Trabajo y Empleo del Ecuador Octubre/2008

Connotación Gerencial.-

Amenaza.- Tasa de desempleo creciente.

2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

Sin duda alguna uno de los factores más críticos que actualmente determinan el destino de una organización, es la tecnología.

El entorno de las organizaciones presenta día con día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización.

Análisis

GIS LOGISTICS en el transcurso de su vida institucional ha utilizado varios tipos de Software para agilizar sus operaciones.

En el área administrativa financiera por varios años se utilizó el software llamado "SAFI" con módulos desarrollados en lenguaje FOX por el departamento de sistemas, los mismos tuvieron que ser reemplazados debido al incremento en el volumen de la información, por un sistema llamado "BONE'S INC." El cual fue adquirido e implementado en junio del 2007, y que actualmente presta las condiciones necesarias para agilizar el manejo de inventarios, contabilidad, facturación, cobranza y recursos humanos.

En el área de operaciones el primer software desarrollado por el departamento de sistemas de GIS LOGISTICS fue el llamado "CUSTOMER" después del cual se migró a uno llamado "IN TRADE", el cual fue utilizado por varios años, pero con la constante innovación tecnológica por la que atraviesa una economía global y la necesidad de información en tiempo real fue necesario desarrollar un nuevo software llamado "GIS ONLINE" el mismo que es utilizado a partir de diciembre del 2008 para todas las operaciones y le permite al cliente conocer el estado de sus trámites en tiempo real y conocer el avance de los mismos.

Adicional al software desarrollado por sistemas, se ha adquirido un software llamado "SOFI" el cual provee de información actualizada sobre los cambios arancelarios y tributarios en el país.

Sin duda, el área de sistemas de GIS LOGISTICS ha desarrollado sistemas de información de acuerdo al desarrollo tecnológico mundial pero no a la velocidad esperada.

Connotación Gerencial.-

Oportunidad.- Constante innovación tecnológica.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

Dentro de un micro ambiente se analizan proveedores, clientes, competencia y participación de mercado, ya que son variables que afecta una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos.

2.1.2.1 PROVEEDORES

Son personas naturales o jurídicas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios. Varias empresas prefieren comprar de múltiples fuentes para evitar depender de un solo proveedor, que pudiera elevar precios arbitrariamente o limitar el abastecimiento.

Análisis

GIS LOGISTICS no tiene un poder de negociación con sus proveedores en especial en el plazo promedio de pago, la mayoría de proveedores de operaciones como almaceneras y navieras exigen un pago en efectivo mientras que los clientes demandan plazos promedios de pago superiores a los 30 días.

En cuanto a los proveedores de otras áreas la política de pago es a 30 días plazo pero no se cumple con los pagos a tiempo y existe una gran cantidad de

cuentas por pagar a proveedores vencidas, por lo cual no se tiene una buena relación con los proveedores.

Los principales proveedores de GIS LOGISTICS son aquellos que nos ofrecen servicios de navieras, telecomunicaciones, créditos, suministros, transporte y servicios básicos.

Connotación Gerencial.-

Amenaza.-

- Bajo poder de negociación con los proveedores.
- Cuentas por pagar vencidas.

2.1.2.2 CLIENTES

Son aquellas personas naturales o jurídicas que adquieren o consumen los bienes y/o servicios que provee una organización, en un mercado o segmento en el que los clientes están muy bien organizados, el producto tiene sustitutos, no es muy diferenciado o es de alto costo para el cliente, permitirá que se pueda hacer sustituciones por uno igual y a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la organización tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Análisis

Los clientes tienen gran influencia sobre GIS LOGISTICS, debido principalmente a que los principales clientes son multinacionales y su poder de negociación es muy alto, incluso llegan a imponer tarifas, influir sobre el desarrollo de los procesos en la organización y sobre el personal.

GIS LOGISTICS en su intento por mantener grandes clientes muchas veces no realizó un análisis de costos y estaba perdiendo recursos al mantener a ese

tipo de clientes y a pesar que se ha tomado correctivos, la situación no ha cambiado, todavía los clientes tienen influencia en la empresa.

Los principales clientes de GIS LOGISTICS son:

CUADRO No. 2.7 Clientes “GIS LOGISTICS”

No.	CLIENTE	RUC	INDUSTRIA
1	ABL PHARMA ECUADOR S.A.	1791812670001	FARMACEUTICA
2	AEKIA S.A	1791739205001	AUTOMOTRIZ
3	AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.	0590028665001	MADERERA
4	AUTEC S.A.	1791705424001	AUTOMOTRIZ
5	AYMESA S.A.	1790023931001	AUTOMOTRIZ
6	BEIERSDORF S.A.	1791294262001	COMERCIAL
7	BOSQUES TROPICALES S.A.	0590036528001	MADERERA
8	CORPORACION LA FAVORITA	1790016919001	COMERCIAL
9	CRISTALERIA DEL ECUADOR S.A	0990021279001	CRISTALERIA
10	ENCHAPES DECORATIVOS S.A.	1790175952001	MADERERA
11	EVEREADY ECUADOR C.A.	0990034249001	COMERCIAL
12	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	1790598012001	AUTOMOTRIZ
13	INTRANS ECUADOR S.A.	1791276647001	AUTOMOTRIZ
14	LABORATORIOS LANSEY S.A.	0991248021001	FARMACEUTICA
15	LABORATORIOS STIEFEL DEL ECUADOR SA	1792046424001	FARMACEUTICA
16	LEVAPAN DEL ECUADOR S.A.	1790027864001	QUIMICA
17	MAXDRIVE S.A.	1792055709001	AUTOMOTRIZ
18	MERCK C.A.	1790001024001	FARMACEUTICA
19	NEGOC.AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.	0190310647001	AUTOMOTRIZ
20	NESTLE ECUADOR S.A.	0990032246001	CONSUMO MASIVO
21	PINTURAS CONDOR S.A.	1790013561001	CONSTRUCCION
22	QUITO MOTORS SACI	1790015424001	AUTOMOTRIZ
23	SANOFI - AVENTIS DEL ECUADOR S.A.	1790411605001	FARMACEUTICA

Fuente: Departamento Comercial GIS LOGISTICS

Elaboración: Autor

GRÁFICO No. 2.8 Clientes De GIS LOGISTICS



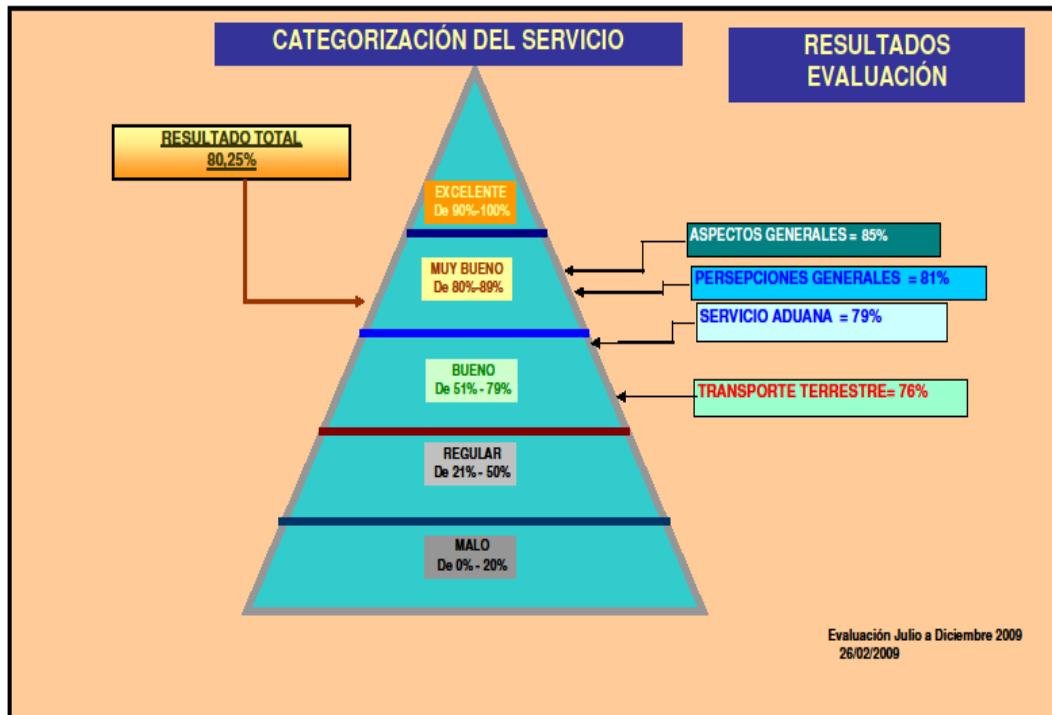
Fuente: Departamento Comercial GIS LOGISTICS
 Elaboración: Autor

Encuesta de Satisfacción del Cliente

La última evaluación del servicio al cliente fue realizada por GIS LOGISTICS al 31 de Diciembre del 2008, la cual demuestra una percepción del cliente con una efectividad en la comunicación de un 80 %, servicios de aduana con una efectividad del 79.46 %, transporte terrestre con una efectividad del 76.17% y servicios en general una efectividad del 84.66%

En el gráfico que se presenta a continuación se puede observar la categorización del servicio y los resultados obtenidos de la evaluación realizada.

GRÁFICO No. 2.9 Resultados Evaluación Del Servicio Al 31 De Diciembre Del 2008



Fuente: Departamento Comercial GIS LOGISTICS

Elaboración: Ing. Dayana Benítez

Connotación Gerencial

Oportunidades.-

- El trato ético y formal con los clientes
- Servicio competente en matriz y sucursales
- Se cumple con los requerimientos del cliente en el trato y cuidado de la carga
- El sistema de mensajería es eficiente.
- Información de status al momento que el cliente lo requiera.

Amenazas.-

- Alta influencia de los clientes sobre la empresa
- Plazos promedio de cobro muy altos
- No siempre se cumple con los tiempos de gestión en las operaciones.

2.1.2.3 COMPETENCIA

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Análisis

GIS LOGISTICS con su agente de Aduana y presidente de la Compañía, Jorge Basantes, es proveedor de servicios logísticos de varias de las 50 empresas más importantes del Ecuador según la revista Vistazo en su edición No. 985

CUADRO No. 2.8 GIS LOGISTICS Proveedor De Las Mejores Empresas.

RANKING 100 MAYORES EMPRESAS DEL ECUADOR 2008 VISTAZO No 985

RK	EMPRESAS DEL ECUADOR	AGENTE DE ADUANA
3	Supermercados La Favorita	<i>Jorge Basantes/ Katty Lopez</i>
5	Omnibus BB Transportes	<i>Jorge Basantes</i>
11	Nestle Ecuador	<i>Jorge Basantes</i>
27	Ecuador Bottling Company	<i>Jorge Basantes</i>
31	General Motors del Ecuador	<i>Jorge Basantes</i>
38	Negocios Automotrices Neohyundai	<i>Jorge Basantes</i>

Fuente: Departamento Comercial GIS LOGISTICS revista vistazo No. 985
Elaboración: Autor

Connotación Gerencial

Oportunidad.-

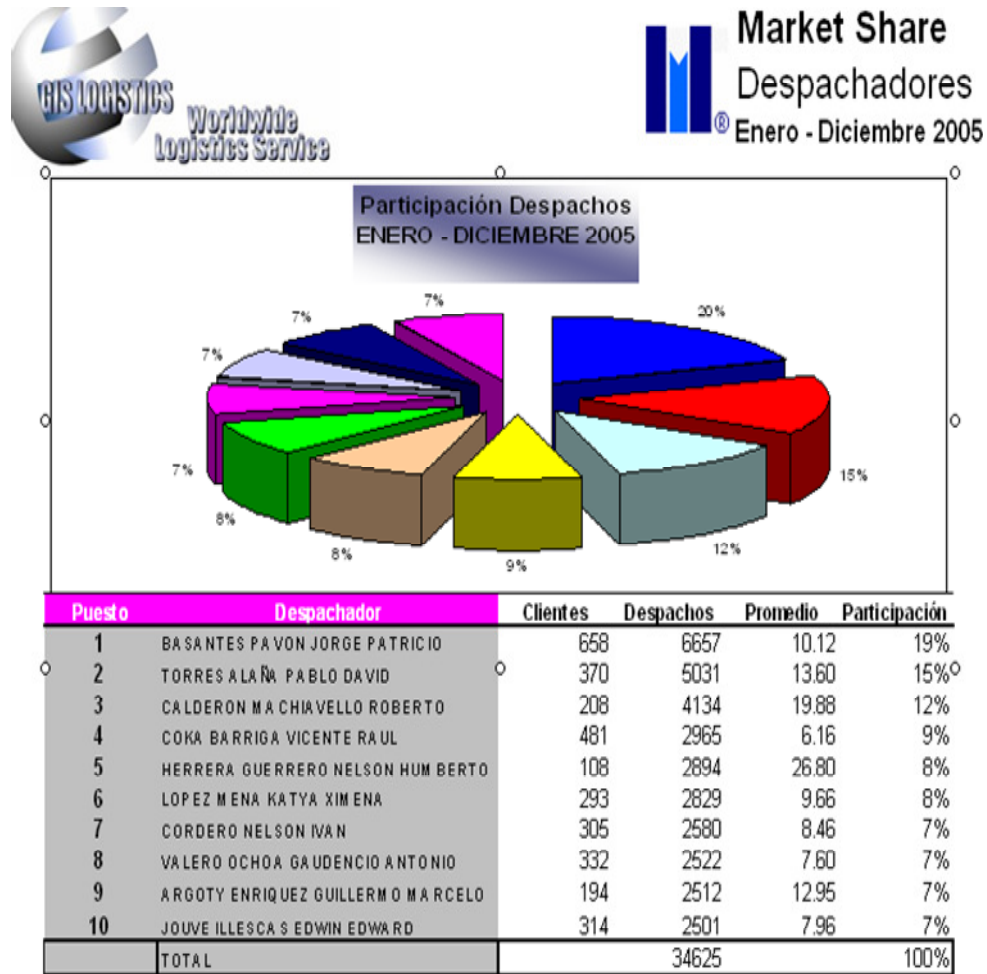
- GIS LOGISTICS tiene como clientes a las más grandes multinacionales.
- La competencia de GIS LOGISTICS tiene una menor cantidad de clientes y de trámites bajo su responsabilidad.
- GIS LOGISTICS tiene un nivel tecnológico superior al de la competencia.

2.1.2.4 PARTICIPACIÓN DE MERCADO

El posicionamiento designa la imagen de un producto o servicio en relación con los que compiten con él y también con otros que vende la misma compañía.

Información Estadística

GRÁFICO No. 2.10 Participación De Mercado Jorge Basantes Año 2005

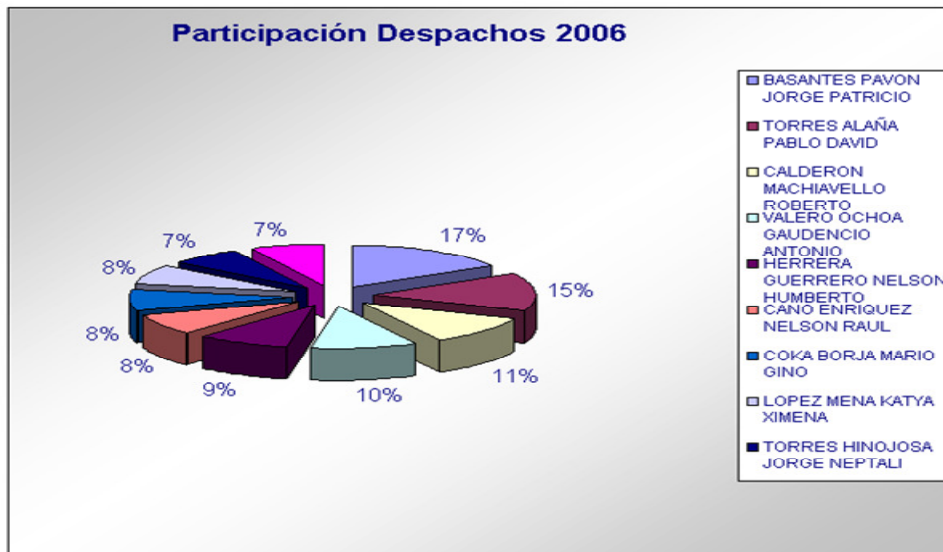


Fuente: Empresa Guayaquil Infoquil Manifiestos
Elaboración: Departamento Comercial GIS LOGISTICS

GRÁFICO No. 2.11 Participación De Mercado Jorge Basantes Año 2006



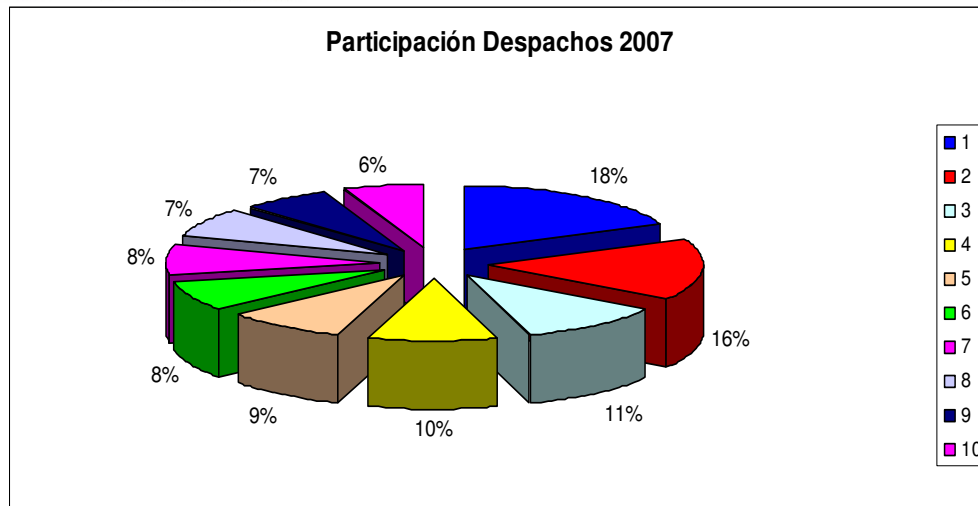
Market Share
Despachadores
Enero - Diciembre 2006



Puesto	Despachador	Cientes	Despachos	Promedio	Participación
1	BASANTES PAVON JORGE PATRICIO	143	5983	41.84	16%
2	TORRES ALAÑA PABLO DAVID	384	5449	14.19	15%
3	CALDERON MACHIAVELLO ROBERTO	187	4078	21.81	11%
4	VALERO OCHOA GAUDENCIO ANTONIO	331	3823	11.55	10%
5	HERRERA GUERRERO NELSON HUMBERTO	148	3392	22.92	9%
6	CANO ENRIQUEZ NELSON RAUL	193	2949	15.28	8%
7	COKA BORJA MARIO GINO	69	2901	42.04	8%
8	LOPEZ MENA KATYA XIMENA	263	2764	10.51	8%
9	TORRES HINOJOSA JORGE NEPTALI	313	2688	8.59	7%
10	AVILES YILLON JORGE NEPTALI	250	2608	10.43	7%
<i>Total</i>			36635		100%

Fuente: Empresa Guayaquil Infoquil Manifiestos
Elaboración: Departamento Comercial GIS LOGISTICS

GRÁFICO No. 2.12 Participación De Mercado Jorge Basantes Año 2007



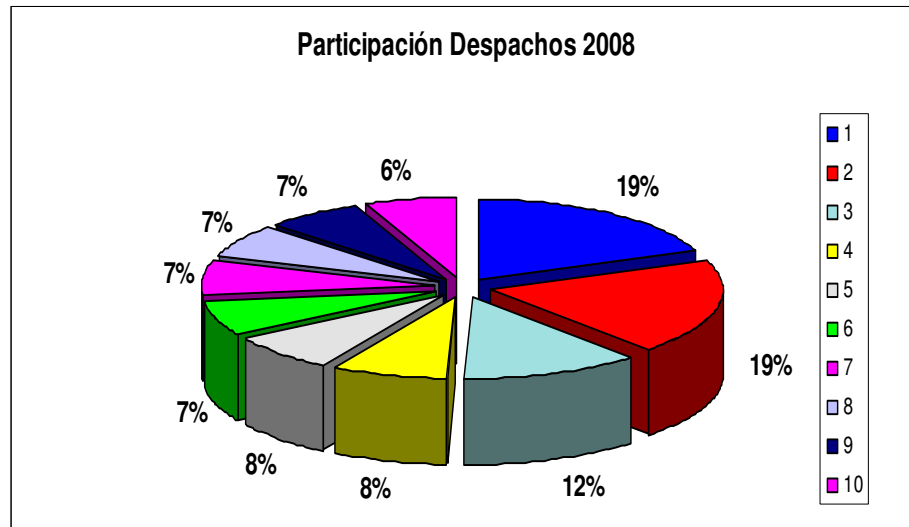
Puesto	Despachador	Clientes	Despachos	Promedio	Participación
1	TORRES ALAÑA PABLO DAVID	400	7226	18,07	18%
2	BASANTES PAYON JORGE PATRICIO	135	6420	47,56	16%
3	CALDERON MACHIAYELLO ROBERTO	190	4337	22,83	11%
4	VALERO OCHOA GAUDENCIO ANTONIO	306	3817	12,47	10%
5	HERRERA GUERRERO NELSON HUMBERTO	152	3626	23,86	9%
6	COKA BORJA MARIO GINO	66	3143	47,62	8%
7	LOPEZ MENA KATYA XIMENA	285	3038	10,66	8%
8	MOSQUERA AULESTIA FRANCISCO YINICIO	139	2949	21,22	7%
9	COKA CASTELLO MIGUEL VLADIMIR	165	2671	16,19	7%
10	CANO ENRIQUEZ NELSON RAUL	146	2419	16,57	6%
Total			39646		100%

Fuente: Empresa Guayaquil Infoquil Manifiestos
Elaboración: Departamento Comercial GIS LOGISTICS

GRÁFICO No. 2.13 Participación De Mercado Jorge Basantes Año 2008



	Market Share
	Despachadores
	Enero a Diciembre 2008



Puesto	Despachador	Clientes	Despachos	Promedio	Participación
1	BASANTES PAVON JORGE PATRICIO	720	8764	12,17	19%
2	TORRES HINOJOSA CAROS EDUARDO	418	8635	20,66	19%
3	CALDERON MACHIAYELLO ROBERTO	185	5628	30,42	12%
4	COKA BORJA MARIO GINO	61	3691	60,51	8%
5	LOPEZ MENA KATYA XIMENA	325	3436	10,57	8%
6	HIGUERA SUAREZ EDUARDO SALOMON	303	3242	10,70	7%
7	CARDENA MENA ENRIQUE DE JESUS	815	3149	3,86	7%
8	HERRERA GUERRERO NELSON HUMBERTO	119	3114	26,17	7%
9	COKA CASTELLO MIGUEL VLADIMIR	164	2970	18,11	7%
10	MOSQUERA AULESTIA FRANCISCO VINICIO	132	2926	22,17	6%
<i>Total</i>			45555		100%

Fuente: Empresa Guayaquil Infoquil Manifiestos
Elaboración: Departamento Comercial GIS LOGISTICS

GIS LOGISTICS a través de Jorge Basantes, Presidente de la Compañía ha realizado la mayor cantidad de despachos de trámites a los más importantes clientes a nivel nacional, siendo el agente afianzado ubicado en primer lugar en los últimos años.

Connotación Gerencial.-

Oportunidad.- Líder del mercado de acuerdo al número de despachos realizados.

2.1.2.5 SUSTITUTOS

Un producto o servicio es sustituto siempre y cuando satisfaga las mismas de necesidades del producto original pero a un menor costo.

Análisis

GIS LOGISTICS no tiene servicios sustitutos que provean del mismo servicio y a bajos costos.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la efectividad de la gestión administrativa, financiera, operativa, tecnológica, del recurso humano y comercialización.

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de recursos y procesos con que cuenta la organización.

2.2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

“Tiene el objeto de administrar los recursos humanos y físicos de la entidad de tal forma que permita la operatividad y eficiencia”¹⁵.

De la investigación de campo realizada en GIS LOGISTICS se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Los 21 años en la industria de la logística han dado la experiencia y conocimiento suficientes para mantener y desarrollar el negocio.
- Existe muy buena comunicación externa e información actualizada para los clientes.
- La empresa cuenta con una certificación de calidad ISO 9001 – 2001
- Premios otorgados por Pinturas Cóndor y General Motors del Ecuador como mejor proveedor de servicios logísticos.

Debilidades:

- Se trabaja con un plan estratégico mal estructurado, no ha sido elaborado y desarrollado en función de un análisis del entorno lo cual puede derivar en decisiones erróneas.

¹⁵ <http://www.cali.gov.co/corporativo.php?id=2024>

- La evolución de la gestión no ha colaborado con el desarrollo empresarial a través del tiempo.
- Se da preferencia a las actividades operativas y se descuida mucho la administración financiera.

2.2.2 GESTIÓN FINANCIERA

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos.

De la investigación de campo realizada en GIS LOGISTICS se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Los procesos financieros son automatizados gracias un software adquirido en el 2007.
- Se presentan resultados financieros en los 5 primeros días de cada mes.

Debilidades:

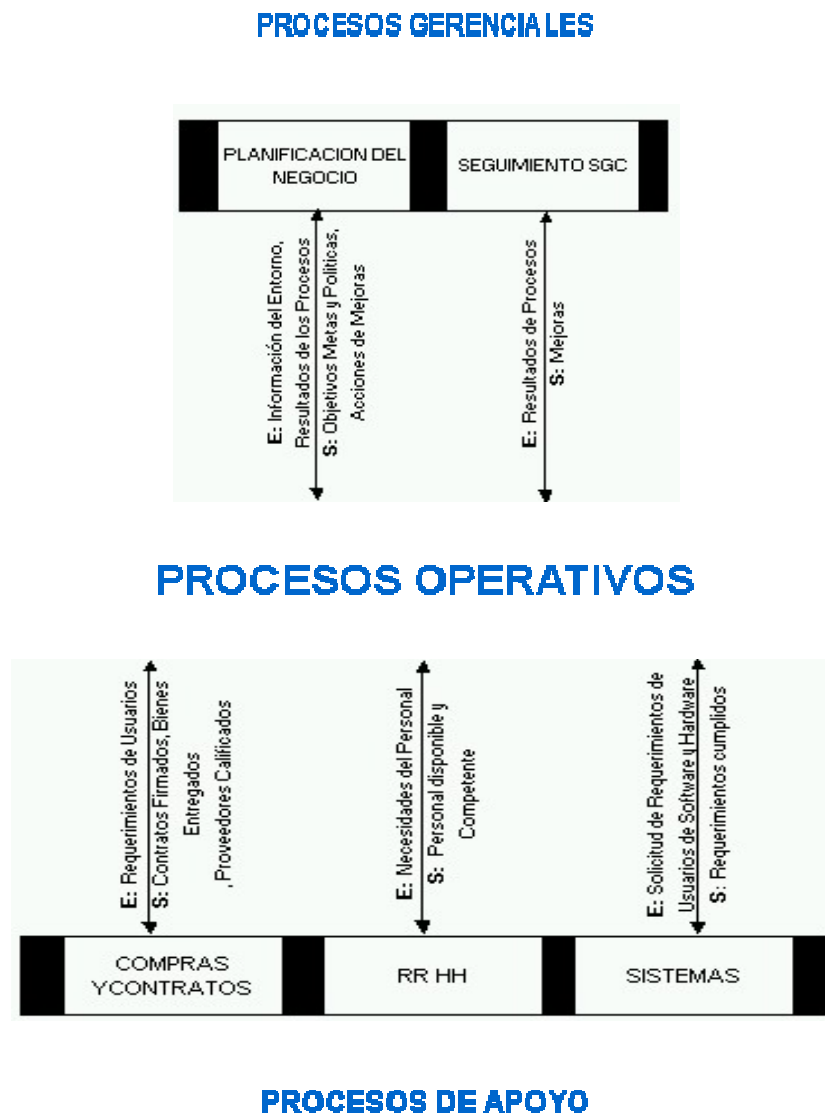
- No se ha elaborado un presupuesto, se de mucha prioridad a las urgencias, no se planifica y se incurre en gastos innecesarios.
- No existe un control eficiente de los gastos.
- No se planifica los flujos y muchas veces acude a créditos extra bancarios para poder cubrir las operaciones diarias.
- La cartera vencida es muy alta, no se hace un adecuado seguimiento.
- No se aplican indicadores de gestión y control financiero.

2.2.3 GESTIÓN OPERATIVA

El control de la gestión productiva en un medio competitivo con una economía de mercado abierta es de vital importancia para que la organización asegure el uso eficiente de sus recursos en el cumplimiento de sus objetivos.

La cadena de valor de GIS LOGISTICS se representa en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 2.14 Cadena de Valor de GIS LOGISTICS

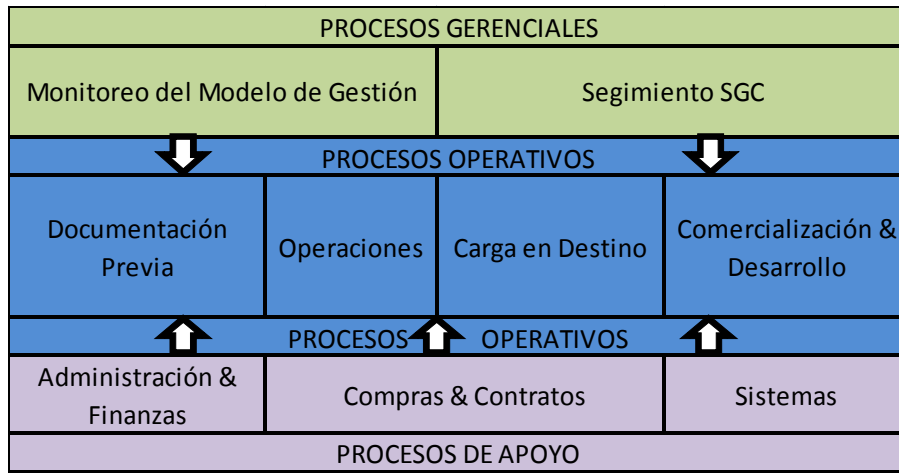


Fuente: ISO Administrator GIS LOGISTICS

Elaboración: Ing. Nelly Moya

De conversaciones realizadas con gerencia se discutió a cerca del alcance del mapa de procesos y se identificó que no cubre todos los procesos de apoyo, de esta manera se incluyó recursos humanos, contabilidad, facturación y cobranza dentro de los procesos administrativos financieros, entonces el mapa de procesos se define con la siguiente estructura:

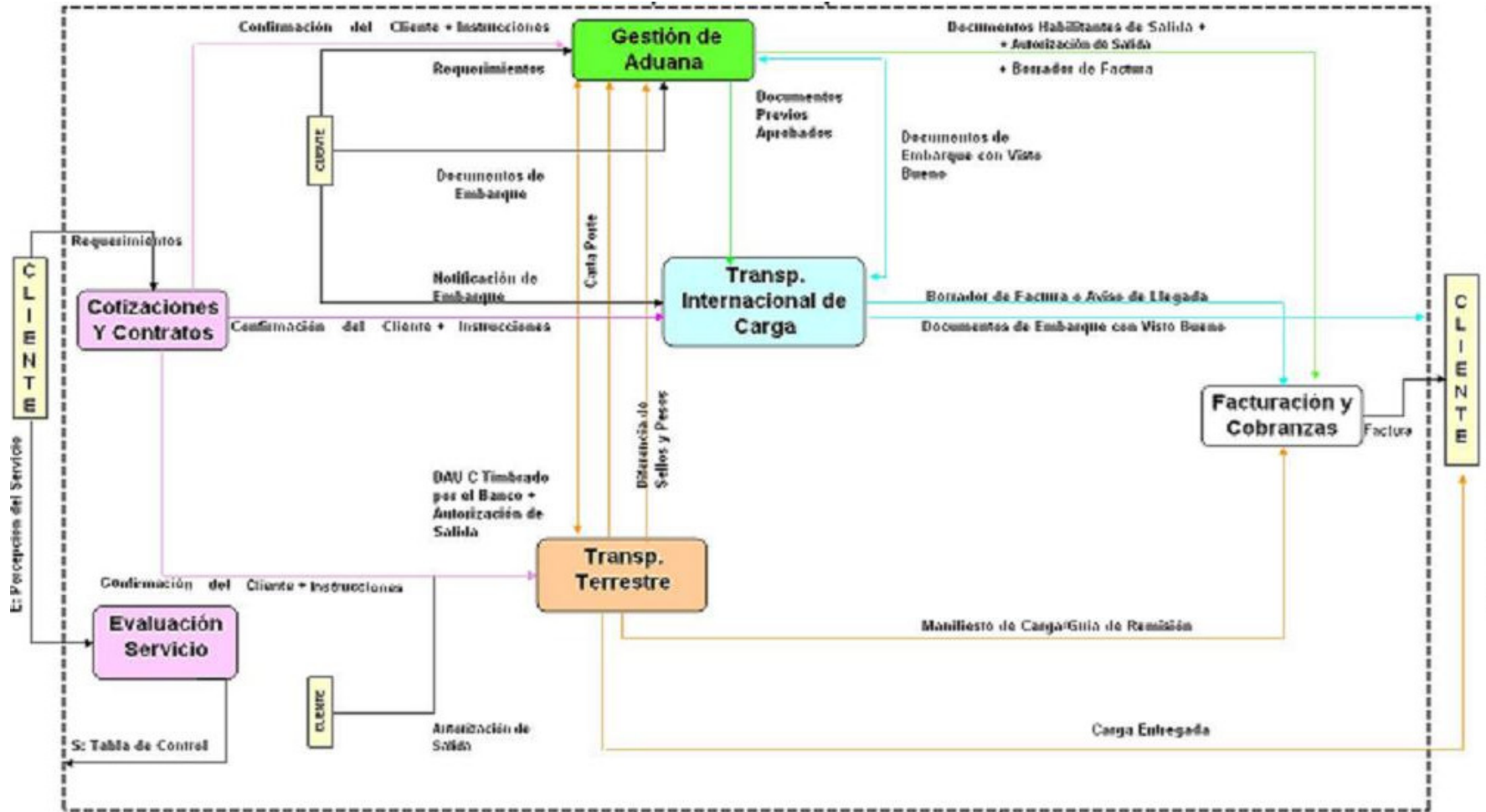
GRÁFICO No. 2.14.1 Cadena De Valor De GIS LOGISTICS



Fuente: Gerencia GIS LOGISTICS
 Elaboración: Autor

A continuación se encuentra el flujo de los procesos operativos en los que se puede observar el ingreso de la información o requerimiento del cliente al cual luego de haber participado en licitaciones y obtenido los contratos, se le asigna un código específico por cada trámite, luego operaciones asigna un pedido interno con el cual los ejecutivos direccionarán el tipo de trámite y los servicios que se requerirán para dar cumplimiento a los requerimientos del cliente, una vez culminado el trámite y verificado cada procedimiento se procede a la elaboración de un borrador de factura entregado por cada ejecutivo al departamento de facturación y cobranza con lo cual el flujo del proceso queda concluido.

GRÁFICO No. 2.15 Flujo Del Proceso Operativo



Fuente: ISO Administrator GIS LOGISTICS

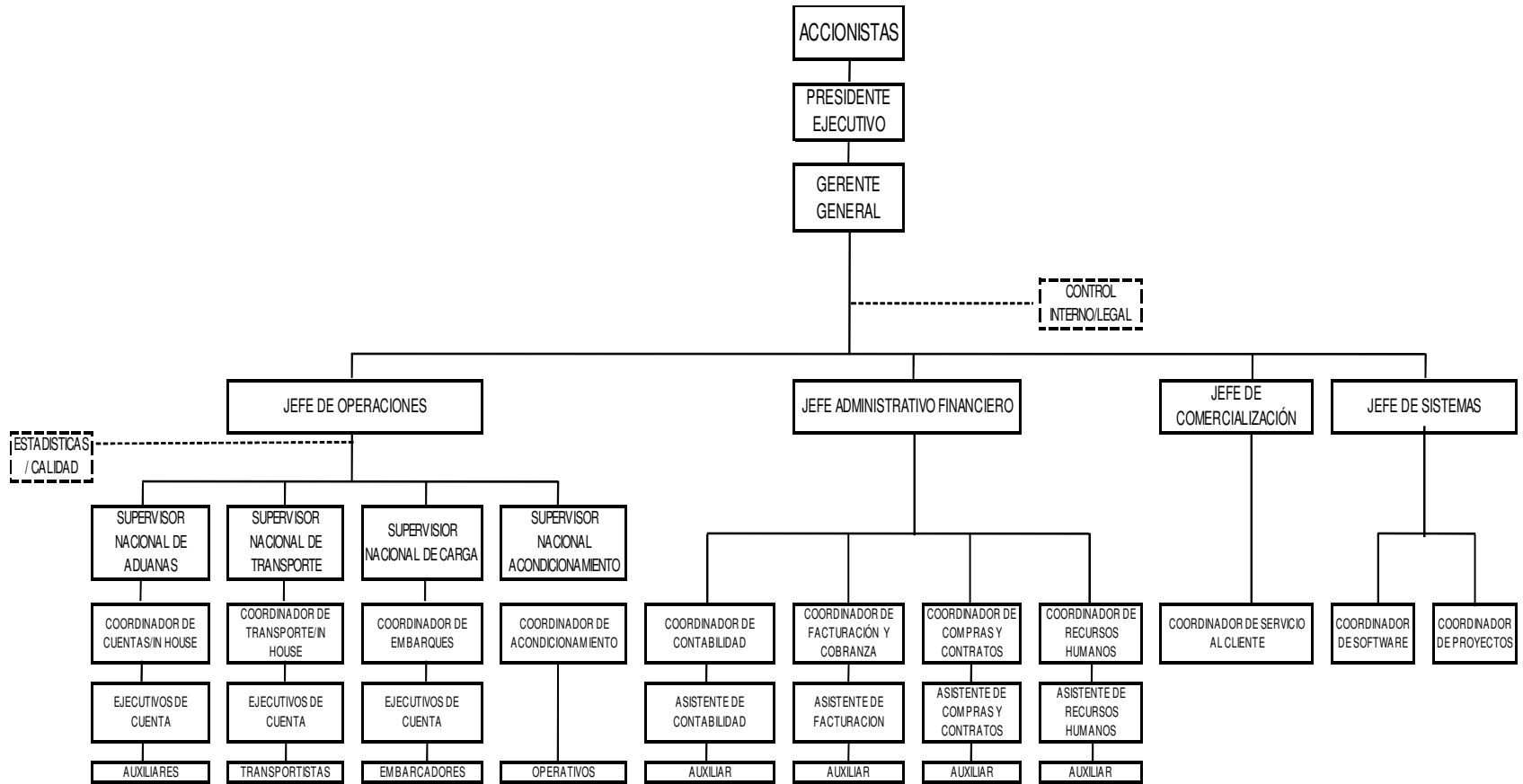
Elaboración: Ing. Nelly Moya

A la vez que se estructuró la cadena de valor es necesario establecer una estructura orgánica corporativa en base al modelo de gestión al que debe alinearse GIS LOGISTICS.

Una estructura orgánica es una imagen en la cual se puede identificar los distintos niveles de autoridad y caminos de comunicación para desempeñar las actividades y corregir inconvenientes que pueden presentarse en el camino.

GIS LOGISTICS es un grupo empresarial pero en el presente organigrama se encuentran consolidadas todas las funciones de la empresa de acuerdo al mapa de procesos estructurado.

GRÁFICO No. 2.16 Flujo Del Proceso Operativo



Fuente: GIS LOGISTICS
 Elaboración: Autor.

Luego de proponer la estructura orgánica para GIS LOGISTICS, y continuando con la investigación de campo realizada en GIS LOGISTICS se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades en la gestión operativa.

Fortalezas:

- Flexibilidad para poder cumplir con los requerimientos del cliente.
- Información actualizada sobre los cambios legales y comercio exterior.
- El trabajo en equipo es uno de los principales factores que ayudan en la agilización de todos los trámites.

Debilidades:

- Existen gastos por multas generadas por los ejecutivos.
- Los indicadores de gestión del área operativa no muestran en forma real la eficiencia de las operaciones.

2.2.4 GESTIÓN TECNOLÓGICA

La Gestión Tecnológica es un sistema de conocimientos y prácticas relacionados con los procesos de creación, desarrollo y uso de la tecnología.

De la investigación de campo realizada en GIS LOGISTICS se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- La industria de la logística ha incentivado a GIS LOGISTICS a mantener una innovación permanente en la tecnología de la información.
- Se cuenta con una página web interactiva en la que los clientes pueden acceder a la verificación del estado de sus trámites.

Debilidades:

- No se cuenta con una plataforma informática de última tecnología para desarrollar nuevas mejoras (HARDWARE)

2.2.5 GESTIÓN DE RECURSO HUMANO

La gestión del recurso humano trata en general, de la adecuada logística, aplicación, mantenimiento y desarrollo de las personas, y que surgió debido al crecimiento y complejidad de las tareas y de la gestión en la organización.

De la investigación de campo realizada en GIS LOGISTICS se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Se brinda a sus colaboradores un ambiente de estabilidad laboral.
- La experiencia del personal es buena ya que son varias personas que ya tienen algunos años en la industria.

Debilidades:

- Existe un plan de capacitación pero no es adecuado a las necesidades del empleado y la empresa.
- El personal se encuentra desmotivado debido primordialmente a las 10 horas diarias de trabajo con un salario poco motivador.
- La rotación del personal es alta en el área operativa, ya que muchas veces los ejecutivos son contratados directamente por los clientes a los cuales manejan sus cuentas.
- No está definido un adecuado proceso de selección.

2.2.6 GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

La Comercialización en GIS LOGISTICS brinda apoyo hacia las acciones de venta, que se basa en el trabajo sobre los servicios, el mercado, el precio, la publicidad y colocación estratégica.

De la investigación de campo realizada en GIS LOGISTICS se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Se realiza investigación para desarrollar nuevos negocios relacionados con la industria logística y acordes a las exigencias de los clientes.
- El portafolio de servicios actual contiene los necesarios para cumplir con las exigencias de los clientes en un "All in" (un solo contacto).

Debilidades:

- Los servicios no han sido difundidos en su totalidad entre todos los clientes.
- Se mide la satisfacción del cliente pero no se utilizan metodologías definidas para la formulación del cuestionario y para la tabulación
- Una vez concluido un trámite no se brinda un servicio "Post Venta".
- No se consulta con el departamento financiero al momento de generar cambios en el tarifario.

2.3 ANÁLISIS FODA

"FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

GRÁFICO No. 2.17 Análisis FODA



Fuente y Elaboración: <http://uproadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que visualizar las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control y la parte externa examina las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado.”¹⁶.

¹⁶ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

2.3.1 MATRICES

La información recopilada en el análisis interno y externo servirá para la elaboración de las matrices interna y externa, en las cuales se resumirá las Oportunidades y Amenazas (Matriz externa) y las Fortalezas y Debilidades (Matriz Interna), mencionados hallazgos serán calificados de acuerdo al nivel de impacto o importancia que tengan sobre la empresa de la siguiente manera:

IMPACTO:

Alto: De gran incidencia para la empresa y afectará a las actividades inminentemente, por este motivo debe ser tomado en cuenta a la brevedad posible, será calificado con 5 puntos.

Medio: Tiene incidencia en las actividades de la empresa y de alguna manera afectará las actividades, por este motivo se deberá tomar acciones en el mediano plazo, será calificado con 3 puntos.

Bajo: Si bien es cierto que tiene incidencia en las actividades de la empresa, no es de gran relevancia y casi no afectará a las actividades de la organización, será calificado con 1 punto.

2.3.1.1 MATRIZ EXTERNA, MATRIZ INTERNA Y DE PRIORIZACIONES.

MATRIZ EXTERNA

Comprende un análisis de las oportunidades y amenazas halladas en el análisis externo de la organización y serán calificadas de acuerdo al impacto que tengan.

A continuación se muestra la matriz externa para GIS LOGISTICS.

CUADRO No. 2.9 Matriz Externa

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1 ECONÓMICO									
1.1			x					3	
1.2	x						5		
1.3			x					3	
1.4	x						5		
1.5				x			5		
1.6	x						5		
2 POLITICO									
2.1		x						3	
3 LEGAL									
3.1				x			5		
3.2					x			3	
4 SOCIAL									
4.1					x			3	
5 TECNOLÓGICO									
5.1	x						5		
6 PROVEEDORES									
6.1				x			5		
6.2					x			3	
7 CLIENTES									
7.1				x			5		
7.2				x			5		
7.3					x			3	
7.4		x						3	
7.5	x						5		
7.6	x						5		
7.7			x						1
7.8	x						5		
8 COMPETENCIA									
8.1	x						5		
8.2		x						3	
8.3	x						5		
9 PARTICIPACION DE MERCADO									
9.1	x						5		

Fuente: Investigación de campo en GIS LOGISTICS
 Elaboración: Autor

MATRIZ INTERNA

Comprende un análisis de las fortalezas y debilidades halladas en el análisis interno de la organización y serán calificadas de acuerdo al impacto que tengan.

CUADRO No. 2.10 Matriz Interna Parte 1

FACTOR	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA/DIRECTIVA										
1.1	Experiencia y conocimiento suficientes para mantener y desarrollar el negocio.	x						5		
1.2	Muy buena comunicación externa e información actualizada para los clientes.		x						3	
1.3	Certificación de calidad ISO 9001 – 2001	x						5		
1.4	Premios como mejor proveedor de servicios logísticos.		x						3	
1.5	Plan estratégico mal estructurado				x			5		
1.6	La gestión no ha ayudado al desarrollo de la empresa					x			3	
1.7	Preferencia a las actividades operativas descuidando administración financiera.				x			5		
2 GESTIÓN FINANCIERA										
2.1	Los procesos son automatizados.	x						5		
2.2	Se presentan resultados financieros en los 5 primeros días de cada mes.		x						3	
2.3	Carencia de un presupuesto de ingresos y gastos.				x			5		
2.4	No se realiza un control de gastos.				x			5		
2.5	No se elaboran los flujos adecuadamente y se acude a créditos extra bancarios.				x			5		
2.6	La cartera vencida es muy alta.				x			5		
2.7	No se aplican indicadores de gestión y control financiero.					x			3	
3 GESTIÓN OPERATIVA										
3.1	Flexibilidad para poder cumplir con los requerimientos del cliente.	x						5		
3.2	Información actualizada sobre reformas legales y comercio exterior.		x						3	
3.3	El trabajo en equipo facilita la agilización de todos los trámites.		x						3	
3.4	Existen gastos por multas generadas por los ejecutivos.				x			5		
3.5	Los indicadores de gestión no muestran en forma real la eficiencia de las operaciones.					x			3	

Fuente: Investigación de campo en GIS LOGISTICS
Elaboración: Autor

CUADRO No. 2.11 Matriz Interna Parte 2

FACTOR	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
4 GESTIÓN TECNOLÓGICA										
4.1	Innovación permanente en la tecnología de la información.	x						5		
4.2	Página web interactiva con información en tiempo real.	x						5		
4.3	No se cuenta con una plataforma informática de última tecnología					x			3	
5 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS										
5.1	Ambiente de estabilidad laboral.		x						3	
5.2	La experiencia del personal.	x						5		
5.3	Plan de capacitación no es adecuado a las necesidades del empleado y de la empresa.				x			5		
5.4	Personal desmotivado.				x			5		
5.5	La rotación del personal es alta en el área operativa ya que los clientes contratan a los ejecutivos					x			3	
5.6	No está definido un adecuado proceso de selección.				x			5		
6 GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN										
6.1	Se realiza investigación en el desarrollo de nuevos negocios.	x						5		
6.2	El portafolio de servicios adecuado a las exigencias de los clientes en un "All in" (un solo contacto).	x						5		
6.3	Los servicios no han sido difundidos en su totalidad entre todos los clientes.				x			5		
6.4	No se mide y analiza adecuadamente la satisfacción del cliente .					x			3	
6.5	No se brinda un servicio "Post Venta".					x			3	
6.6	No consulta con el departamento financiero al momento de generar cambios en el tarifario.				x			5		

Fuente: Investigación de campo en GIS LOGISTICS
 Elaboración: Autor

2.3.2 MATRIZ DE POTENCIALIDAD

En la siguiente matriz se realiza un análisis del potencial que se puede obtener de las fortalezas internas sobre las oportunidades externas de GIS LOGISTICS.

A continuación se muestra la matriz de potencialidad para GIS LOGISTICS.

CUADRO No. 2.12 Matriz De Potencialidad

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	TOTAL
		El gobierno prevé mantener la digitalización	La tendencia creciente del PIB sectorial en la industria de otros servicios	Tasa activa con tendencia a la baja	Ambiente de estabilidad política.	Constante innovación de la tecnología	Servicio competente en matriz y sucesales	Se cumple con los requerimientos del cliente en el trato y cuidado de la carga	Información de status al momento que el cliente lo requiera.	Los clientes son grandes multinacionales.	Nivel tecnológico superior a la de la competencia.	Líder del mercado de acuerdo al número de despachos realizados	
FORTALEZAS													
F1	Experiencia y conocimiento suficientes para mantener y desarrollar el negocio.	1	3	1	1	3	5	5	3	5	3	5	35
F2	Muy buena comunicación externa e información actualizada para los clientes.	1	1	1	1	3	5	3	5	3	3	1	27
F3	Los procesos financiero son automatizados.	1	1	3	3	3	3	1	1	1	3	1	21
F4	Flexibilidad para poder cumplir con los requerimientos del cliente.	1	3	1	1	5	5	5	5	3	3	1	33
F5	Innovación permanente en la tecnología de la información.	1	3	1	1	5	3	3	3	3	5	3	31
F6	Página web interactiva con información en tiempo real.	1	5	1	1	5	3	5	5	3	5	3	37
F7	La experiencia del personal.	1	1	1	1	1	5	5	3	3	1	5	27
F8	Se realiza investigación para el desarrollo de nuevos negocios.	3	3	1	3	3	1	3	1	5	3	5	31
F9	El portafolio de servicios adecuado a las exigencias de los clientes en un "All in" (un solo contacto).	3	5	1	1	3	5	5	3	5	3	3	37
TOTAL		13	25	11	13	31	35	35	29	31	29	27	279

Elaboración: Autor

A continuación se calcula el ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD para saber el porcentaje y el valor total de la matriz, logrando un aprovechamiento de las Fortalezas sobre las Oportunidades:

$$\text{INDICE DE APROVECHABILIDAD} = \frac{\text{VALOR DE LA MATRIZ}}{\text{AFECTACIÓN TOTAL} \times \# \text{ DE FILAS} \times \# \text{ DE COLUMNAS}} \times 100$$

$$\text{INDICE DE APROVECHABILIDAD} = \frac{279}{5 \times 9 \times 11} \times 100$$

$$\text{INDICE DE APROVECHABILIDAD} = \frac{279}{495} \times 100$$

$$\text{INDICE DE APROVECHABILIDAD} = 0.5636 \times 100$$

$$\text{INDICE DE APROVECHABILIDAD} = 56.36 \%$$

2.3.3 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

En la siguiente matriz se realiza un análisis de la vulnerabilidad de GIS LOGISTICS, las debilidades internas ante las amenazas externas.

A continuación se muestra la matriz de vulnerabilidad para GIS LOGISTICS.

CUADRO No. 2.13 Matriz De Vulnerabilidad

DEBILIDADES \ AMENAZAS		A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
		Balanza comercial prevista por el gobierno con bajo déficit, debido a la disminución de las importaciones	Reducción de los cupos de importación.	Bajo poder de negociación con los proveedores	Alta influencia de los clientes sobre la empresa	Plazos promedio de cobro muy altos	
D1	Plan estratégico mal estructurado	3	1	5	3	5	17
D2	Preferencia a las actividades operativas descuidando administración financiera.	1	3	1	3	3	11
D3	No se ha elaborado un presupuesto.	3	5	3	1	3	15
D4	No se realiza un control de gastos.	1	3	5	1	3	13
D5	Por no planificar los flujos adecuadamente se acude a créditos extra bancarios.	1	1	1	1	3	7
D6	La cartera vencida es muy alta, por falta de seguimiento.	1	1	1	5	5	13
D7	Existen gastos por multas generadas por errores de los ejecutivos.	1	3	1	1	1	7
D8	Plan de capacitación no es adecuado a las necesidades del empleado y de la empresa.	1	1	1	3	1	7
D9	Personal desmotivado.	3	3	1	3	1	11
D10	No está definido un adecuado proceso de selección.	1	1	1	5	1	9
D11	Los servicios no han sido difundidos en su totalidad entre todos los clientes.	3	3	1	3	1	11
D12	No consulta con el departamento financiero al momento de generar cambios en el tarifario.	1	1	1	3	5	11
TOTAL		20	26	22	32	32	132

Elaboración: Autor

A continuación se calcula el ÍNDICE DE VULNERABILIDAD para saber el porcentaje y el valor total de la matriz, logrando conocer la vulnerabilidad de GIS LOGISTICS de sus debilidades con respecto a las amenazas del entorno:

$$\text{INDICE DE VULNERABILIDAD} = \frac{\text{VALOR DE LA MATRIZ}}{\text{AFECTACIÓN TOTAL} \times \# \text{ DE FILAS} \times \# \text{ DE COLUMNAS}} \times 100$$

$$\text{INDICE DE VULNERABILIDAD} = \frac{132}{5 \times 5 \times 12} \times 100$$

$$\text{INDICE DE VULNERABILIDAD} = \frac{132}{300} \times 100$$

$$\text{INDICE DE VULNERABILIDAD} = 0.4399 \times 100$$

$$\text{INDICE DE VULNERABILIDAD} = 43.99\%$$

2.3.4 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

Esta matriz recoge aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas cuyo puntaje luego de haber realizado la calificación de relación entre variables, obtuvieron los valores más altos, es decir, tienen mayor representatividad e influencia sobre el funcionamiento de la organización.

A continuación se muestra la matriz de síntesis estratégica para GIS LOGISTICS.

CUADRO No. 2.14 Matriz de Síntesis

MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O5	Constante innovación de la tecnología.	A2	Reducción de los cupos de importación.
		O6	Servicio competente en matriz y sucursales	A5	Alta influencia de los clientes sobre la empresa
		O7	Se cumple con los requerimientos del cliente en el trato y cuidado de la carga	A6	Plazos promedio de cobro muy altos
		O9	Los clientes son grandes multinacionales.		
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS F.O.		ESTRATEGIAS F.A.	
F1	Experiencia y conocimiento suficientes para manejar el negocio.	F1	Mantener la calidad del servicio	F1	Desarrollar nuevos servicios en función del crecimiento de la industria
F4	Entrega de información correcta, al cliente.	O9	Crear lealtad en los clientes.	A2	
F4		F4	Considerar un valor agregado al servicio	F4	Incrementar la rapidéz en la gestión de los trámites
F6	Página web interactiva con información en tiempo real.	O6		A5	
F6		O7		A6	
F9	El portafolio de servicios "All in" (un solo contacto) es de gran aceptación	F6	Ofrecer información actualizada las 24 horas todos los días.	F6	Generar una pre factura on line.
F9		O5		A6	
F9		F9	Fortalecer servicio "all in" y Dar a conocer los otros servicios.	F9	Potenciar los servicios complementarios
F9		O9		A2	
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS D.O.		ESTRATEGIAS D.A.	
D1	Plan estratégico mal estructurado	D1	Diseñar un modelo de gestión corporativo utilizando BSC	D1	Establecer políticas en todas las áreas a fin de disminuir la influencia de los clientes
D3	No se ha elaborado un presupuesto.	O7		A6	
D3		D3	Elaborar un presupuesto anual de ingresos y gastos	D3	Mejorar la gestión financiera
D4	No se realiza un control de gastos.	O6		A6	
D4		O5	Reducir los gastos administrativos	A5	Crear un fondo operativo financiado por el cliente.
D6	La cartera vencida es muy alta.	D6	Generar un proceso eficiente para la cobranza	D6	Renegociar el plazo de crédito con los clientes
D9	Personal desmotivado.	O9		A6	
D9		D9	Reducir el tiempo extra de trabajo. Evaluar y mejorar el clima laboral	D9	Fortalecer un plan de capacitación acorde a las necesidades del empleado.
D9		O6		A2	
D9		O7		A5	

Elaboración: Autor

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad El gráfico muestra “Direccionamiento Estratégico Cmap. Raíz” ¹⁷

GRÁFICO No. 3.1 Direccionamiento Estratégico



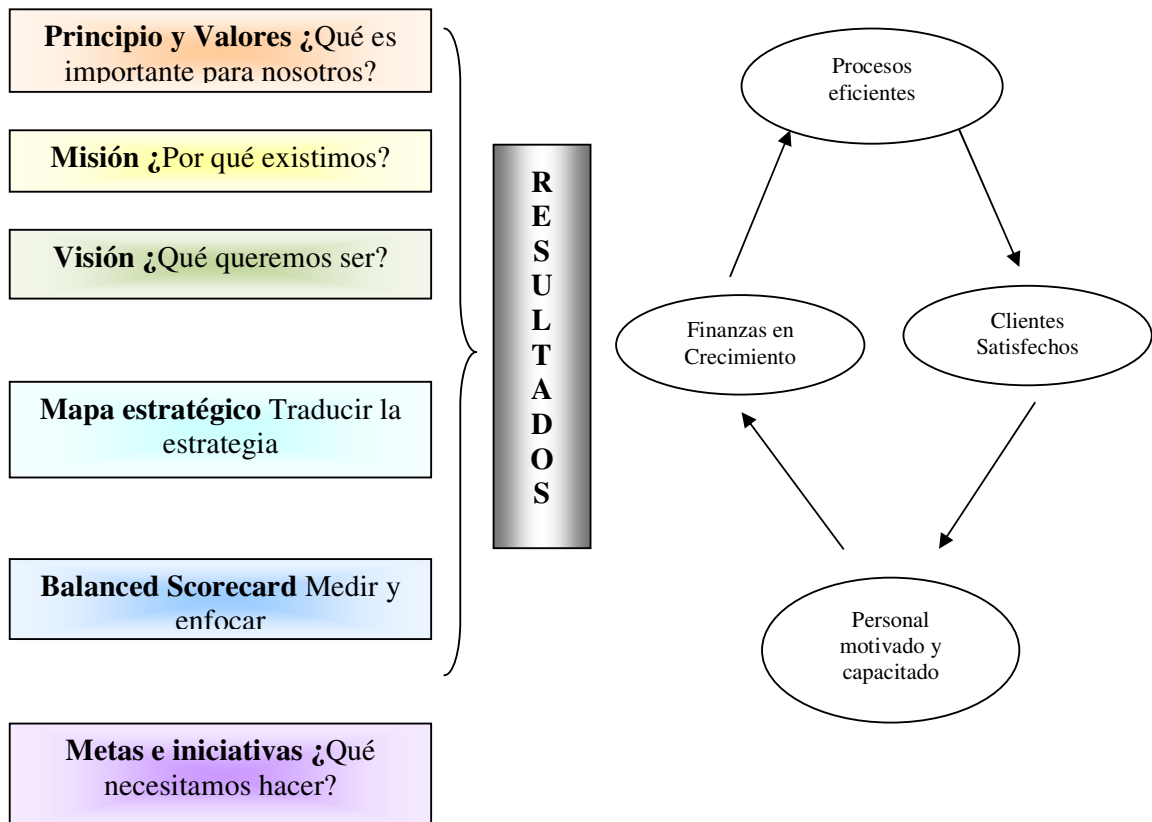
Fuente: A. J. Cañas, J. D. Novak, Eds. San José, Costa Rica, 2006

¹⁷ A. J. Cañas, J. D. Novak, Eds. San José, Costa Rica, 2006

Un correcto direccionamiento estratégico agrupa el diseño y estructura de varios elementos vitales para la organización, pero los resultados de hacerlo son alentadores para todos.

Un direccionamiento estratégico se puede resumir de la siguiente manera:

GRÁFICO No. 3.2 Direccionamiento Estratégico



Fuente: ROBERT Kaplan y DAVID Norton, Mapas estratégicos, Gestión 2000
Elaboración: Autor

De acuerdo al esquema presentado, se diseñará el direccionamiento estratégico para GIS LOGISTICS

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Para definir el negocio de GIS LOGISTICS es necesario responder varias interrogantes que ayudarán a conocer la razón de ser de la existencia de la empresa.

CUADRO No. 3.1 Definición Del Negocio

INTERROGANTE	RESPUESTA
¿Qué hace GIS LOGISTICS?	Se especializa en actividades de comercio exterior y logística integral.
¿Qué necesidad satisface?	La necesidad de importar o exportar toda clase de productos para empresas nacionales y multinacionales.
¿Qué hará en el futuro?	Deberá desarrollar unidades de negocio de tal manera que tenga la capacidad de administrar la CHAIN SUPPLY (cadena de abastecimiento) de cualquier organización
¿Tiene ventajas competitivas?	Tiene excelente nivel tecnológico, y es líder a nivel de despachadores de trámites en aduana.

Fuente: Gerencia de GIS LOGISTICS
Elaboración: Autor

GIS LOGISTICS es una empresa especializada y líder en un dinámico manejo logístico integral, para el traslado de sus productos de país a país ya sea por vía marítima, aérea o terrestre, con un control de procesos, desplazamientos y legislación coordinados por un sistema de operación logística internacional enfocado en la administración de la CHAIN SUPPLY, apoyado por un alto nivel tecnológico.

3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

“La filosofía corporativa es el marco de referencia dentro del cual la empresa examina el camino para alcanzar sus objetivos y lograr un desempeño exitoso en el mercado”.¹⁸

GIS LOGISTICS es una empresa comprometida con el desarrollo de las actividades de comercio exterior, facilitando de esta manera a los empresarios a que su mercadería se encuentre en el lugar adecuado en el tiempo esperado, para la entera satisfacción del cliente.

3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA PRINCIPIOS Y VALORES

La elaboración de una matriz axiológica ayuda y sirve de guía para la formulación de principios y valores.

Para elaborar una matriz axiológica GIS LOGISTICS debe definir:

- a.** Los principios y valores corporativos, es decir debe establecer cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
- b.** Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa, un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operación y logro de sus objetivos.

Los grupos de interés de delimitan de acuerdo a su relación con las actividades de la empresa de la siguiente manera:

- El Estado, pago de impuestos, el IESS y el cumplimiento de las leyes.
- La sociedad, responsabilidad social, asegurando le legitimidad de los productos al ingresar o salir del país.
- Cliente, negocios eficientes, tarifas adecuadas, entera satisfacción.

¹⁸ HUMBERTO Serna, Gerencia Estratégica, Séptima Edición, 3R Editores

- Proveedores, compras y pagos transparentes.
- Empleados, trabajo estable y desarrollo de sus capacidades.
- Dirección, esperan utilidades fruto de su inversión.

c. Una vez definidos los principios y valores corporativos e identificados los grupos de interés debe procederse a la elaboración de la matriz en la cual se buscará horizontalmente identificar los que a cada uno de ellos compete.

d. Realizada la matriz, ésta servirá de base para la formulación de los principios y valores para GIS LOGISTICS.

Esta como será la base de la cultura corporativa y por ello se debe divulgar y dar a conocer entre la organización.

3.3.1 PRINCIPIOS

“Los principios son reglas o normas de conducta que orientan la acción. Se trata de normas de carácter general, máximamente universales”¹⁹.

Son declaraciones propias del ser humano, que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad, los principios son universales y se los puede apreciar en la mayoría de las doctrinas y religiones a lo largo de la historia de la humanidad.

GIS LOGISTICS ha definido los siguientes principios:

- Enfoque en el Cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Transparencia.
- Solidaridad.

¹⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Principios>

Además se propone los siguientes principios:

- Calidad.
- Trabajo en equipo.
- Efectividad.

Para efectos de análisis se sustituye participación del personal por trabajo en equipo ya que el trabajo en equipo incluye la participación del personal.

A continuación los principios definidos y planteados se evaluarán utilizando una matriz axiológica, en la misma se determinará cuales son los principios con los que GIS LOGISTICS va a desempeñar sus actividades.

CUADRO No. 3. 2 Matriz Axiológica De Principios

GRUPOS DE INTERÉS	Estado	Clientes	Proveedores	Empleados	Accionistas
PRINCIPIOS					
Enfoque en el Cliente.		X	X	X	X
Liderazgo.				X	X
Transparencia.	X	X	X	X	X
Solidaridad.	X			X	
Calidad.		X	X	X	X
Trabajo en equipo.	X	X	X	X	X
Efectividad.				X	X

Fuente: Gerencia de GIS LOGISTICS

Elaboración: Autor

De la evaluación realizada se concluye que los principios que deben regir en todas las actividades de GIS LOGISTICS son:

Enfoque en el cliente: GIS LOGISTICS está comprometida con la entera satisfacción del cliente, proporcionando un servicio ágil y oportuno, considerando la mejora continua en cada una de sus actividades.

Transparencia: En GIS LOGISTICS su personal trabaja con transparencia en todas sus actividades, brindando total confianza al mercado, y veracidad en la información que se le solicite.

Calidad: GIS LOGISTICS está enfocada en la calidad de su servicio, con eficiencia en sus procesos, basado en normas internacionales de calidad ISO 9001-2001.

Trabajo en Equipo: GIS LOGISTICS trabaja conjuntamente con clientes, estado y proveedores, formando un equipo capaz de cumplir con los objetivos y necesidades del cliente de manera legal y ordenada.

3.3.2 VALORES

Se entiende por valor a todo aquello que lleve al hombre/empresa a defender y crecer en su dignidad de persona/institución. El valor conduce al bien moral y el bien es aquello que mejora, perfecciona y completa.

GIS LOGISTICS no ha definido adecuadamente sus valores por este motivo se plantean los siguientes:

- Honradez
- Respeto
- Puntualidad
- Equidad
- Responsabilidad

A continuación se evaluarán los valores planteados para GIS LOGISTICS, utilizando una matriz axiológica.

CUADRO No. 3.3 Matriz Axiológica De Valores

GRUPOS DE INTERÉS VALORES	Estado	Clientes	Proveedores	Empleados	Accionistas
Honradez	x	x	x	X	x
Respeto		x	x	X	x
Puntualidad	x	x	x	X	x
Equidad	x			X	x
Responsabilidad	x	x	x	X	x
Dignidad	x			X	x

Elaboración: Autor

De la evaluación realizada se puede concluir que los siguientes valores son los que GIS LOGISTICS debe trabajar en todas sus actividades

Honradez: Todas las actividades que realiza GIS LOGISTICS, están claramente identificadas con transparencia y veracidad en cada proceso.

Respeto: GIS LOGISTICS respeta las creencias y cultura de cada persona, sean empleados, clientes, proveedores o alta dirección, también respeta y promueve los derechos de las mismas.

Puntualidad: GIS LOGISTICS es puntual con la entrega de todos los trámites y servicios que ofrece, cumpliendo los tiempos establecidos para los mismos y cumpliendo los requerimientos del cliente.

Responsabilidad: GIS LOGISTICS cumple responsablemente con las normas y leyes establecidas por la Constitución Ecuatoriana, además es responsable de todas sus decisiones, las afronta y defiende cuando es necesario.

3.4 MISIÓN

Es la razón de la existencia de la empresa, tomando en cuenta todas las actividades que realiza y los medios con los que cuenta para realizarlas.

Para definir o redefinir la misión se debe contestar algunas preguntas por medio de las cuales se identificará la razón de la existencia de GIS LOGISTICS, a continuación se plantean las siguientes preguntas:

CUADRO No. 3.4 Definición De La Misión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quién es GIS LOGISTICS?	Es una empresa dedicada a las actividades de comercio exterior y el manejo de logística integral
¿Cuál es la razón de la existencia?	Obtener rentabilidad a través de brindar servicios relacionados con el comercio exterior y la logística.
¿Qué servicios se ofrecen?	Comprenden servicios de trámites de aduana en origen y destino, transporte aéreo, marítimo y terrestre, almacenamiento, acondicionamiento y distribución
¿Cuál es la filosofía?	La filosofía es “día a día su carga a tiempo”, asegurando el cuidado de la carga en el traslado de los productos de país a país”
¿Cómo es el proceso operativo?	Ejecuta todos los pedidos y servicios apoyado por infraestructura propia y un alto nivel tecnológico.
¿Quiénes se benefician de su trabajo?	Todos aquellos relacionados con la importación y exportación de productos, además del traslado y acondicionamiento de los mismos, empresas nacionales y multinacionales. Clientes

Elaboración: Autor

La misión que ha definido actualmente la empresa es la siguiente:

“Ser un Operador Logístico Internacional especializado en el manejo integral de operaciones de Comercio Exterior, respaldados por una infraestructura técnica propia y personal altamente capacitado, cuyo objetivo es cubrir los más altos estándares de calidad y servicio al cliente”.

De acuerdo a las respuestas obtenidas de charlas con gerencia, se procede a redefinir la misión de GIS LOGISTICS.

Desarrollar y Brindar servicios relacionados con el comercio exterior y la logística integral, para obtener rentabilidad, asegurando el cuidado y legalidad de la carga, cumpliendo con estándares de calidad, para satisfacer las exigencias de los clientes, apoyados por personal competente e infraestructura tecnológica adecuada, a fin de facilitar el normal desarrollo de las actividades comerciales dentro y fuera del país.

ADN DE LA MISIÓN

El ADN es la estructura genética de la que está compuesta la misión, tomando en cuenta las perspectivas del BSC, clientes, finanzas, procesos y aprendizaje.

Desarrollar y Brindar servicios relacionados con el comercio exterior y la logística integral, para obtener rentabilidad, asegurando el cuidado y legalidad de la carga, cumpliendo con estándares de calidad, para satisfacer las exigencias de los clientes, apoyados por personal competente e infraestructura tecnológica adecuada, a fin de facilitar el normal desarrollo de las actividades comerciales dentro y fuera del país.



3.5 VISIÓN

Es la perspectiva que se tiene para la empresa en un tiempo determinado, enfocándose en el desplazamiento que necesita realizar la empresa.

Para definir o redefinir la visión de la empresa se debe contestar algunas preguntas por medio de las cuales se planteará un futuro para GIS LOGISTICS, a continuación se plantean las siguientes preguntas:

CUADRO No. 3.5 Definición De La Visión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué desea llegar a ser GIS LOGISTICS?	Afianzarse como el mejor operador logístico nacional e internacional, capaz de administrar la cadena de abastecimiento de cualquier empresa.
¿En qué tiempo se pretende lograrlo?	En un período de 5 años.
¿Qué estrategias llevarán a conseguirlo?	Investigación y desarrollo, búsqueda de nuevos clientes, difusión de todos los servicios, incrementar la capacidad de acuerdo al crecimiento actual.
¿Qué herramientas requerirá?	Infraestructura tecnológica avanzada y actualizada, vehículos modernos y de gran capacidad, maquinaria funcional, personal calificado.

Elaboración: Autor

Actualmente, GIS LOGISTICS tiene una visión definida:

“Ser el mejor apoyo logístico integrado estableciendo herramientas tecnológicas y humanas que nos permitan imponernos en el mercado global e implementando un servicio de calidad, con parámetros de competencia al más alto nivel internacional”

De acuerdo a las respuestas obtenidas de charlas con gerencia, se procede a redefinir la visión de GIS LOGISTICS.

VISIÓN 2013

Llegar a ser un operador y apoyo logístico que administre la cadena de abastecimiento de las principales empresas a nivel local e internacional, incrementando la capacidad instalada, basándonos en la investigación y desarrollo de nuestros servicios, con personal calificado, que permitan imponerse en el mercado internacional y genere desarrollo económico.

ADN DE LA VISIÓN

El ADN es la estructura genética de la que está compuesta la visión, tomando en cuenta las perspectivas del BSC, clientes, finanzas, procesos y aprendizaje

Llegar a ser un operador y apoyo logístico que administre la cadena de abastecimiento de las principales empresas a nivel local e internacional, incrementando la capacidad instalada, basándonos en la investigación y desarrollo de nuestros servicios, con personal calificado, que permitan imponerse en el mercado internacional y genere desarrollo económico.



3.6 ESTRATÉGIAS

Las estrategias son los métodos que utilizamos para hacer algo, cuando aprendemos también podemos elegir entre distintos métodos y sistemas de aprender, dependiendo de lo que queramos, nos interesará utilizar unas estrategias y no otras.

No existen estrategias buenas y malas en sí mismas, pero sí estrategias adecuadas o inadecuadas para un contexto determinado. Los resultados que obtenemos, lo bien o rápido que aprendemos dependen en gran medida de saber elegir la estrategia adecuada para cada tarea.

3.6.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

“La estrategia corporativa establece el propósito y alcance de la empresa. Su definición incluye dos decisiones trascendentales. La primera, tiene que ver con la Misión de la Empresa y la segunda, con la Definición del Negocio al que la empresa se dedica”²⁰.

La estrategia corporativa para GIS LOGISTICS es:

ESTRATEGIA CORPORATIVA

“Desarrollar una infraestructura tecnológica y financiera que permita administrar la cadena de abastecimiento (CHAIN SUPPLY) de nuestros clientes en todas las etapas de la logística, trabajando de forma rápida y eficiente a fin garantizar el desarrollo empresarial de GIS LOGISTICS”.

²⁰ http://www.wikilearning.com/articulo/la_mision_de_la_empresa-la_estrategia_corporativa/14674-1

3.6.2 ESTRATEGIAS DE VALOR

GRÁFICO No. 3.3 Triángulo De Valor Estratégico



Fuente y Elaboración: Planeación Estratégica basada en BSC, Reynoso Álvaro.

El gráfico muestra que se debe diferenciar un valor estratégico a partir de saber lo que desean alcanzar los accionistas, las necesidades de los clientes, las características de los procesos y su funcionalidad, además de los requerimientos de los colaboradores y la infraestructura tecnológica que necesitan para ser productivos.

Para identificar las estrategias de valor primeramente debemos reconocer cuales son las estrategias que pueden añadir valor a la empresa, las mismas se encuentran delimitadas en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 3.6 Estrategias De Valor

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	LIDERAZGO EN COSTOS		Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior
	DIFERENCIACION		Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia
	CONCENTRACION		Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO INTENSIVO	PENETRACION	Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales
		DESARROLLO DEL MERCADO	Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados
		DESARROLLO DEL PRODUCTO	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa
	CRECIMIENTO INTEGRADO	INTEGRACION HACIA ARRIBA	Guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica
		INTEGRACION HACIA ABAJO	Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada
		INTEGRACION HORIZONTAL	Se sitúa en una perspectiva muy diferente; el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores
	CRECIMIENTO INTEGRADO	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	En una estrategia de este tipo, la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial
		DIVERSIFICACION PURA	En un estrategia de diversificación pura, la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	DEL LIDER		La empresa lider dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores
	DEL RETADOR		Se considera como retador a la empresa que elige atacar al lider a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante
	DEL SEGUIDOR		El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia
	DEL ESPECIALISTA		La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado

Fuente: MBA Ing. SALAZAR Francis, "Gestión Estratégica de Negocios"

A continuación se definen las estrategias de valor que puede o no utilizar GIS LOGISTICS:

CUADRO No. 3.7 Estrategias De Valor GIS LOGISTICS

ESTRATEGIAS DE VALOR			
Estrategias de desarrollo	Liderazgo en costos		GIS LOGISTICS, no pretende ofrecer servicios a un costo inferior al de la competencia ya que la calidad cuesta.
	Diferenciación		El objetivo es dar beneficios adicionales en el servicio y con los que no cuenta la competencia.
	Concentración		GIS LOGISTICS no concentra sus servicios ya que puede ofrecerlos a todo tipo de empresa.
Estrategias de crecimiento	Crecimiento intensivo	Penetración	Se desea incrementar las ventas de los servicios actuales en mercados actuales y clientes actuales.
		Desarrollo del mercado	Es una buena idea ofrecer los servicios en nuevos mercados.
		Desarrollo del producto.	Desarrollar los servicios es una actividad permanente ya que se debe estar acorde a los cambios del mercado logístico.
	Crecimiento integrado	Hacia arriba	La relación con proveedores puede mejorar acorde los flujos de efectivo.
		Hacia abajo	Se desea mantener la actual cartera de clientes siempre que sean rentables.
		Horizontal	GIS LOGISTICS no tiene la necesidad de controlar a sus competidores pero si la necesidad de mantenerse líder en despachos aduaneros.
	Crecimiento diversificado	Concéntrica	Es de gran importancia la innovación de servicios basados en el desarrollo tecnológico y comercial.
		Pura	GIS LOGISTICS no pretende realizar actividades que no se deriven de los procesos logísticos.
	Estrategias competitivas	Del Líder	
Del Retador		GIS LOGISTICS no es retador	
Del Seguidor		GIS LOGISTICS no es seguidor	
Del especialista		GIS LOGISTICS se especializa en actividades relacionadas con el comercio exterior y la logística integral	

Elaboración: Autor

Las estrategias propuestas, para GIS LOGISTICS se seleccionan las siguientes:

CUADRO NO. 3.8 Estrategias De Valor Resumen

ESTRATEGIAS DE VALOR PARA GIS LOGISTICS			
Estrategia de desarrollo	Diferenciación		Crear un agregado de valor para los servicios, que no tenga la competencia y que permitan diferenciar a GIS LOGISTICS
Estrategia de crecimiento	Crecimiento intensivo	Penetración	Potenciar las ventas de los servicios actuales en mercados actuales y clientes actuales, al mismo tiempo que se desarrollen servicios acorde a las innovaciones logísticas para que GIS LOGISTICS crezca.
		Desarrollo del producto.	
Estrategia competitiva	Del especialista		Especializarse en la administración de la cadena de abastecimiento en todas sus etapas.

Elaboración: Autor

A continuación se considera las necesidades de los grupos de influencia o “stakeholders”, de acuerdo al triángulo de valor estratégico.

Los stakeholder seleccionados son:

- Estado
- Clientes
- Proveedores
- Empleados y
- Accionistas

CON EL ESTADO

El estado es un ente regulador y controlador, relacionándose directamente con las actividades de comercio exterior, de esta manera el estado se convierte en un STAKEHOLDER para GIS LOSGISTICS y las estrategias que se proponen para satisfacer las necesidades del estado son:

CUADRO No. 3.9 STAKEHOLDER “Estado”

¿Qué es lo que requiere el Estado de la empresa?	¿Cómo podríamos satisfacer sus necesidades?
CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO	Generar pagos oportunos y legales de las obligaciones tributarias
APLICAR REGULACIONES DE COMERCIO EXTERIOR	Mantenerse actualizado en las reformas y cambios en la aplicación del comercio exterior.

Elaboración: Autor.

CON LOS ACCIONISTAS

Los accionistas son los más interesados en el funcionamiento y crecimiento de la empresa, ya que tratan de salvaguardar y rentabilizar su inversión.

CUADRO No. 3.10 STAKEHOLDER “Accionistas”

¿Qué es lo que requieren los Accionistas de la empresa?	¿Cómo podríamos satisfacer sus necesidades?
RENTABILIDAD	Obtener rentabilidad potenciando las ventas y reduciendo los gastos innecesarios.
MEJORAR LA GESTIÓN	Diseñar un modelo de gestión estratégica corporativa basado en BSC

Elaboración: Autor.

CON LOS CLIENTES

Los clientes son nuestro árbol del cual se espera obtener frutos (dinero), pero para lograrlo se debe desarrollar estrategias que permitan mantenerlos satisfechos y leales a la empresa.

CUADRO No. 3.11 STAKEHOLDER “Clientes”

¿Qué es lo que requiere el cliente de la empresa?	¿Cómo podríamos satisfacer sus necesidades?
CALIDAD	Asegurar la calidad del servicio, disminuyendo la cantidad de errores, asegurando el cuidado de la carga y la información adecuada.
AGREGADO DE VALOR	Proveer de información actualizada las 24 horas del día.
ENTREGA A TIEMPO	Continuar aplicando la política de "día a día su carga a tiempo".

Elaboración: Autor.

CON LOS EMPLEADOS

Los empleados son el cliente interno, y al tratarse de una empresa de servicios se convierten en el principal aparato productivo, mantenerlos satisfechos debe ser uno de los principales objetivos de GIS LOGISTICS.

CUADRO No. 3.12 STAKEHOLDER “Empleados”

¿Qué es lo que requieren los empleados de la empresa?	¿Cómo podríamos satisfacer sus necesidades?
ESTABILIDAD	Promover estabilidad laboral fidelizando al personal con empresa.
CLIMA LABORAL ADECUADO	Realizar una encuesta para saber en qué mejorar del clima laboral.
CAPACITACIÓN	Aplicar un plan de capacitación y especializar al personal en sus actividades.
CUMPLIMIENTO DE LEY	Garantizar el cumplimiento con el IESS y respetar los derechos de los trabajadores

Elaboración: Autor.

CON LOS PROVEEDORES

Los proveedores son fundamentales para el normal funcionamiento de los procesos operativos, mantener una buena relación con ellos, de seguro, agilizará el proceso.

CUADRO No. 3.13 STAKEHOLDER “Proveedores”

¿Qué es lo que requieren los proveedores de la empresa?	¿Cómo podríamos satisfacer sus necesidades?
PAGO A TIEMPO	Negociar un plazo de pagos acorde al plazo de crédito otorgado por la empresa.

Elaboración: Autor.

ESTRATEGIAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

A continuación se delimitará estrategias a partir de la matriz de síntesis del análisis FODA realizado en el capítulo anterior.

GRÁFICO No. 3.4 Estrategias FODA



Fuente y Elaboración: http://pibyte.net/file.php/1/CURSOS/GERENCIA/Estrategia_Empresarial.jpg

Es importante haber realizado un análisis situacional ya que ahora se podrá establecer estrategias para aprovechar las oportunidades, retar a las amenazas, potenciar las fortalezas y combatir las debilidades de GIS LOGISTICS, con un panorama claro y preciso.

OPORTUNIDADES

Las oportunidades aparecen en el ambiente externo, pero es de responsabilidad de la empresa el saber aprovecharlas en su beneficio.

CUADRO No. 3.14 Estrategias para aprovechar las Oportunidades

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
Constante innovación de la tecnología.	Realizar actualizaciones permanentes sobre nuevos cambios en la industria de la logística y los sistemas relacionados.
Servicio competente en matriz y sucursales	Mantener la calidad del servicio y crear lealtad en los clientes.
Se cumple con los requerimientos del cliente en el trato y cuidado de la carga	Considerar un valor agregado para los servicios, mejorar la satisfacción del cliente actual.
Los clientes son grandes multinacionales.	Dar a conocer la cartera de clientes para mejorar el prestigio de la empresa al participar en nuevas licitaciones.

Elaboración: Autor.

AMENAZAS

Las amenazas están fuera del control de la empresa, sin embargo es obligación de GIS LOGISTICS retarlas y minimizarlas de tal manera que no afecten su funcionamiento.

CUADRO No. 3.15 Estrategias para retar las Amenazas

AMENAZAS	ESTRATEGIAS
Reducción de los cupos de importación.	Potenciar y difundir los servicios complementarios que ofrece GIS LOGISTICS.
Alta influencia de los clientes sobre la empresa	Establecer políticas para poder sustentar nuestros requerimientos y formalizarlos.
Plazos promedio de cobro muy altos	Negociar plazos de cobro más cortos con los clientes y trabajar con fondos operativos.

Elaboración: Autor.

FORTALEZAS

GIS LOGISTICS tiene varias fortalezas, pero debe saber potenciarlas para que continúen afectando positivamente y contribuyendo con su crecimiento.

CUADRO No. 3.16 Estrategias para potenciar las Fortalezas

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS
Experiencia y conocimiento suficientes para manejar el negocio.	Desarrollar nuevos servicios complementarios y acordes a los cambios en el mercado.
Entrega de información correcta, al cliente.	Potenciar el sistema GIS ON LINE, mejorar la página web.
Página web interactiva con información en tiempo real.	
El portafolio de servicios "All in" (un solo contacto) es de gran aceptación	Establecer una campaña de difusión de los servicios actuales entre los clientes.

Elaboración: Autor.

DEBILIDADES

GIS LOGISTICS tiene debilidades que han afectado y siguen afectando a su rentabilidad, pero es momento de que se tomen las decisiones correctas para que desaparezcan y se proyecte a un futuro rentable.

CUADRO No. 3.17 Estrategias para combatir las Debilidades

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
Plan estratégico mal estructurado	Implementar un modelo de gestión estratégica basado en BSC.
No se ha elaborado un presupuesto.	Implementar la elaboración de un presupuesto de ingresos y gastos.
La cartera vencida es muy alta.	Reestructurar un proceso de cobranza acorde a la realidad de la empresa.
Personal desmotivado.	Realizar un estudio del clima laboral del personal de la empresa.

Elaboración: Autor.

RESUMEN ESTRATÉGICO

Para que una empresa de frutos rentables es necesario que el talento humano conozca la proyección de la empresa y se identifique con la misma, si el personal está capacitado y especializado los procesos serán eficientes, si los procesos son eficientes los clientes estarán satisfechos, si los clientes están satisfechos se obtendrá rentabilidad, de esta manera se construirá una empresa de valor.

GRÁFICO No. 3.5 Proceso De Creación De Valor

Proceso de Creación de Valor



Fuente: Cuadro de Mando Integral Kaplan y Norton

CUADRO No. 3.18 Resumen Estratégico

RESUMEN ESTRATÉGICO		
PERSPECTIVA	FACTOR	ESTRATEGIA
FINANCIERA	CRECIMIENTO	Realizar inversión en el desarrollo de nuevos servicios acorde al avance de la logística.
	RENTABILIDAD	Incrementar las ventas y reducir los costos y gastos sin afectar las operaciones. Implementar un presupuesto de ingresos y gastos.
PERSPECTIVA	FACTOR	ESTRATEGIA
CLIENTE	CALIDAD	Mantener la calidad del servicio, asegurando el cuidado de la carga y la información adecuada al cliente.
	JUSTO A TIEMPO	Continuar aplicando la política de "día a día su carga a tiempo".
	AGREGADO DE VALOR	Proveer de información actualizada las 24 horas del día.

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 3.18.1 Resumen Estratégico

PERSPECTIVA	FACTOR	ESTRATEGIA
PROCESOS	GESTIÓN OPERATIVA	Disminuir la cantidad de multas generadas.
		Hacer que todos los servicios sean rentables.
		Mejorar la página web de la empresa y actualizar la información en el sistema.
		Llevar un control del efectivo asignado a los empleados.
		Cumplir con las reformas y cambios en la legislación sobre comercio exterior.
		Generar pagos puntuales a los proveedores.
	GESTIÓN FINANCIERA	Negociar plazos de cobro más cortos con los clientes y Trabajar con fondos operativos.
		Reestructurar un proceso de cobranza acorde a la realidad de la empresa.
	GESTIÓN CLIENTES	Fidelizar la actual cartera de clientes.
		Difundir los servicios complementarios que ofrece GIS LOGISTICS.
		Realizar estudios de mercado para la creación de nuevos servicios.
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Difundir el modelo de gestión estratégica basado en BSC.
		Establecer políticas para poder sustentar nuestros requerimientos y formalizarlos.

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 3.18.2 Resumen Estratégico

PERSPECTIVA	FACTOR	ESTRATEGIA
CAPITAL INTANGIBLE	TALENTO HUMANO	Respetar la estabilidad del personal fidelizandolo con la empresa.
		Aplicar un plan de capacitación y especializar al personal en sus actividades.
		Diseñar un programa de evaluación y desarrollo de carrera
	ORGANIZACIÓN	Realizar una encuesta para el mejoramiento del clima laboral.
		Crear cultura organizacional en el empleado
		Difundir el modelo de gestión
	INFORMACIÓN	Aprovechar los sistemas de información
		Disponer de Hardware y Software actualizado.
		Promover la comunicación eficiente.

Elaboración: Autor.

3.7 OBJETIVOS

“Se entiende por objetivo a la meta o fin propuesto en una actividad determinada”.²¹

La definición de objetivos es uno de los pilares en los que se apoya la estrategia empresarial. Una definición errónea puede concluir en pérdida de tiempo, clientes, dinero e incluso fracaso empresarial.

3.7.1 OBJETIVO CORPORATIVO

Una vez definida la misión y visión se define el objetivo corporativo, a partir del objetivo corporativo se ha de descender a concretar objetivos para cada perspectiva, que lógicamente, deben guardar coherencia con el objetivo corporativo.

OBJETIVO

“Obtener rentabilidad, para asegurar el crecimiento organizacional y desarrollar nuevas unidades de negocio, necesarias para administrar la cadena de abastecimiento de los clientes y poder financiar los proyectos y programas de desarrollo del personal y de la organización, así como el cumplimiento con todas las normas establecidas para operaciones de comercio exterior”.

3.7.2 OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS

A partir de la metodología del BSC se definen 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje, es necesario establecer objetivos para cada una de ellas, tomando en cuenta que deben mantener coherencia con el objetivo corporativo de GIS LOGISTICS, a continuación se exponen objetivos para las 4 perspectivas.

²¹ <http://deconceptos.com/ciencias-naturales/objetivo>

3.7.2.1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

El propósito de GIS LOGISTICS es obtener rentabilidad de su trabajo, por este motivo es necesario establecer objetivos que promuevan la obtención de la tan anhelada rentabilidad.

CUADRO No. 3.19 Objetivos Perspectiva Financiera

OBJETIVOS			
PERSPECTIVA	INDUCTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIAS
FINANCIERA	CRECIMIENTO	Incrementar las ventas	Incrementar las ventas por servicios complementarios.
			Invertir en la investigación y desarrollo de nuevos servicios.
	RENTABILIDAD	Optimizar Costos	Controlar y reducir los gastos de la empresa, hacer más con menos
			Aprovechar los ingresos de las unidades más rentables
			Implementar un presupuesto de ingresos y gastos.

Elaboración: Autor.

3.7.2.2 OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO

Desde la perspectiva de clientes, siendo ellos la fuente de ingresos económicos, los objetivos deben definirse para poder cumplir con sus exigencias y las del mercado.

CUADRO No. 3.20 Objetivos Perspectiva De Clientes

OBJETIVOS			
PERSPECTIVA	INDUCTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIAS
CLIENTE	CALIDAD	Asegurar la satisfacción del cliente en el cuidado y entrega de la carga.	Mantener el cuidado de la carga en todas las instancias del proceso.
			Mantener la calidad del servicio a nivel nacional.
	JUSTO A TIEMPO		Mantener la política de "día a día su carga a tiempo"
	AGREGADO DE VALOR	Proveer un agregado de valor	Proveer de información en tiempo real las 24 horas como valor agregado
Promover visitas a la página WEB			

Elaboración: Autor.

3.7.2.3 OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS

Los procesos internos son aquellos que mantienen funcionando la provisión de servicios hacia los clientes, son en los que se debe enfocar cualquier cambio y control, los objetivos deben promover una mejora en cada uno de ellos.

CUADRO No. 3.21 Objetivos Perspectiva De Procesos

OBJETIVOS			
PERSPECTIVA	INDUCTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIAS
PROCESOS	OPERATIVO	Mejorar procesos constantemente	Disminuir la cantidad de multas generadas por errores.
			Estudiar la rentabilidad de los servicios prestados y desechar clientes que no son rentables
			Mejorar y actualizar la página web de la empresa
			Cumplir con las reformas y cambios en la legislación sobre comercio exterior.
			Generar pagos puntuales a los proveedores.
			Llevar un control del efectivo asignado a los empleados.
	Mejorar los procesos constantemente.		
	FINACIERO	Mejorar la rotación de cuentas por cobrar	Reestructurar un proceso de cobranza acorde a la realidad de la empresa.
Negociar plazos de cobro más cortos con los clientes y trabajar con fondos operativos.			

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 3.21.1 Objetivos Perspectiva De Procesos

OBJETIVOS			
PERSPECTIVA	INDUCTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIAS
PROCESOS	CLIENTES	Mantener la actual cartera de clientes	Fidelizar la actual cartera de clientes.
			Difundir los servicios complementarios que ofrece GIS LOGISTICS.
		Desarrollar nuevos servicios.	Realizar estudios de mercado para la creación de nuevos servicios.
	ESTRETAGIA	Desarrollar un modelo de gestión estratégica basado en BSC.	
			Establecer políticas para poder sustentar nuestros requerimientos y formalizarlos.

Elaboración: Autor.

3.7.2.4 OBJETIVOS DE CAPITAL INTANGIBLE

El capital intangible muchas veces no es tomado en cuenta en una empresa, sin embargo, es de vital importancia ya que se debe partir de él para promover el desarrollo de la empresa.

CUADRO No. 3.22 Objetivos Perspectiva De De Capital Intangible

PERSPECTIVA	INDUCTOR	OBJETIVOS	
		OBJETIVO	ESTRATEGIAS
CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	Desarrollar habilidades y destrezas en el personal	Respetar la estabilidad del personal fidelizandolo con la empresa.
			Aplicar un plan de capacitación y especializar al personal en sus actividades.
			Diseñar un programa de evaluación y desarrollo de carrera
	CAPITAL ORGANIZACIONAL	Crear una cultura organizacional en el personal	Realizar una encuesta para el mejoramiento del clima laboral.
			Crear emotividad del empleado hacia la empresa, motivar al personal.
			Difundir el modelo de gestión
	CAPITAL DE LA INFORMACIÓN	Proveer de información confiable	Aprovechar los sistemas de información
			Promover la comunicación eficiente.
			Adquirir hardware y software para el correcto funcionamiento de los sistemas de información.

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 3.23 Resumen De Objetivos

OBJETIVOS					
#	PERSPECTIVA	INDUCTOR	#	OBJETIVO	ESTRATEGIAS
4	FINANCIERA	CRECIMIENTO	12	Incrementar las ventas	Incrementar las ventas por servicios complementarios.
					Invertir en la investigación y desarrollo de nuevos servicios.
		RENTABILIDAD	11	Optimizar Costos	Controlar y reducir los gastos de la empresa, hacer más con menos
					Aprovechar los ingresos de las unidades más rentables Implementar un presupuesto de ingresos y gastos.
3	CLIENTE	CALIDAD	10	Asegurar la satisfacción del cliente en el cuidado y entrega de la carga.	Mantener el cuidado de la carga en todas las instancias del proceso.
					Mantener la calidad del servicio a nivel nacional.
		JUSTO A TIEMPO			Mantener la política de "día a día su carga a tiempo"
		AGREGADO DE VALOR	9	Proveer un agregado de valor	Proveer de información en tiempo real las 24 horas como valor agregado
Promover visitas a la página WEB					

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 3.23.1 Resumen De Objetivos

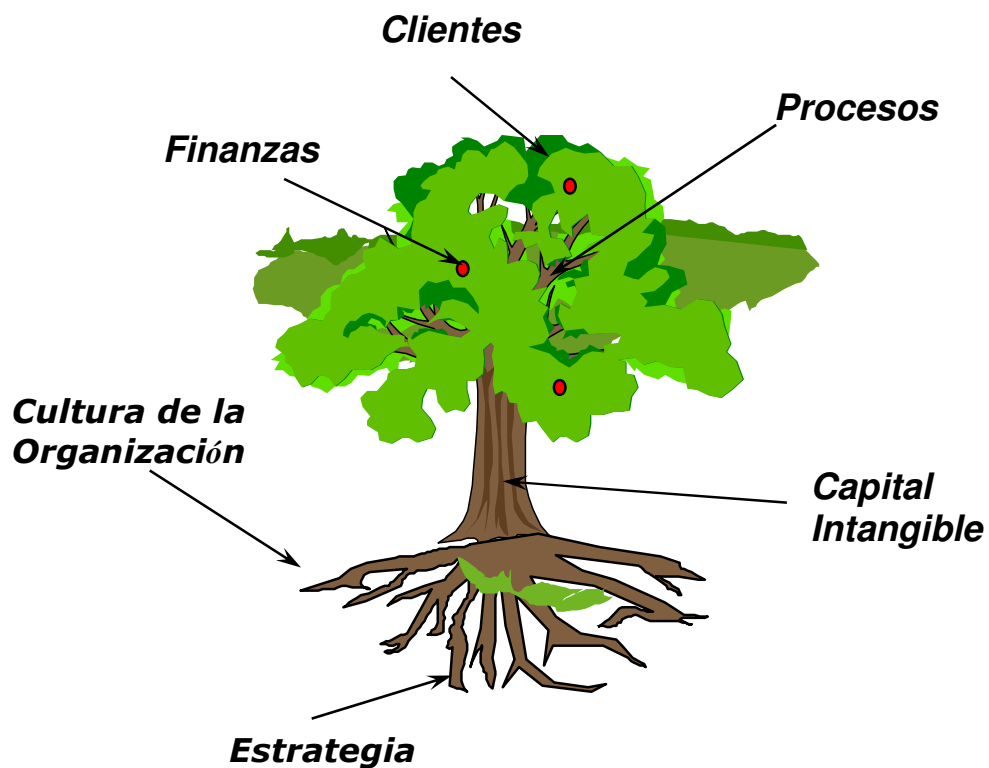
OBJETIVOS					
#	PERSPECTIVA	INDUCTOR	#	OBJETIVO	ESTRATEGIAS
2	PROCESOS	OPERATIVO	8	Mejorar procesos constantemente	Disminuir la cantidad de multas generadas por errores.
					Mejorar y actualizar la página web de la empresa
					Estudiar la rentabilidad de los servicios prestados y desechar clientes que no son rentables
					Cumplir con las reformas y cambios en la legislación sobre comercio exterior.
					Generar pagos puntuales a los proveedores.
					Llevar un control del efectivo asignado a los empleados.
					Mejorar los procesos constantemente.
		FINACIERO	7	Mejorar la rotación de cuentas por cobrar	Reestructurar un proceso de cobranza acorde a la realidad de la empresa.
					Negociar plazos de cobro más cortos con los clientes y trabajar con fondos operativos.
		CLIENTES	6	Mantener y mejorar la actual cartera de clientes	Fidelizar la actual cartera de clientes.
Difundir los servicios complementarios que ofrece GIS LOGISTICS.					
ESTRETAGIA	4	Aplicar un modelo de gestión estratégica basado en BSC.	Desarrollar nuevos servicios.		
			Realizar estudios de mercado para la creación de nuevos servicios.		
1	CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	3	Desarrollar habilidades y destrezas en el personal	Desarrollar un modelo de gestión estratégica basado en BSC.
					Establecer políticas para poder sustentar nuestros requerimientos y formalizarlos.
					Respetar la estabilidad del personal fidelizandolo con la empresa.
		CAPITAL ORGANIZACIONAL	2	Crear una cultura organizacional en el personal	Aplicar un plan de capacitación y especializar al personal en sus actividades.
					Diseñar un programa de evaluación y desarrollo de carrera
					Realizar una encuesta para el mejoramiento del clima laboral.
		CAPITAL DE LA INFORMACIÓN	1	Proveer de información fiable	Crear emotividad del empleado hacia la empresa, motivar al personal.
					Difundir el modelo de gestión
					Aprovechar los sistemas de información
					Promover la comunicación eficiente.
					Disponer de hardware y software para el correcto funcionamiento de los sistemas de información.

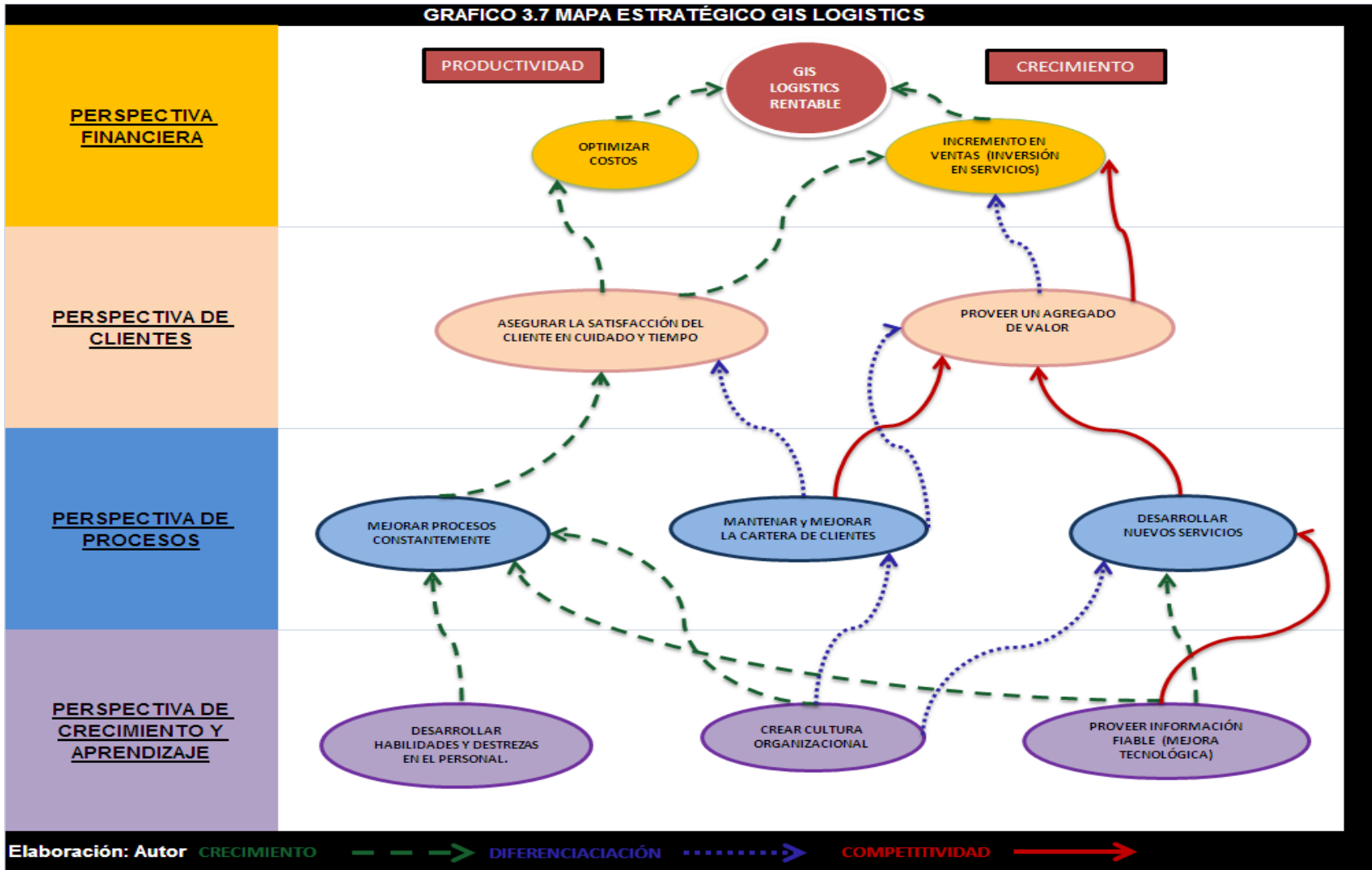
Elaboración: Autor.

3.8 MAPA ESTRATEGICO POR PERSPECTIVAS

Un mapa estratégico es una representación visual de aquello que se debe hacer para poder cumplir con los objetivos, misión y visión planteados. Mediante el siguiente esquema se podrá observar la manera en la que se integran los objetivos a partir de las perspectivas del BSC.

GRÁFICO No. 3.6 Modelo de Mapa Estratégico



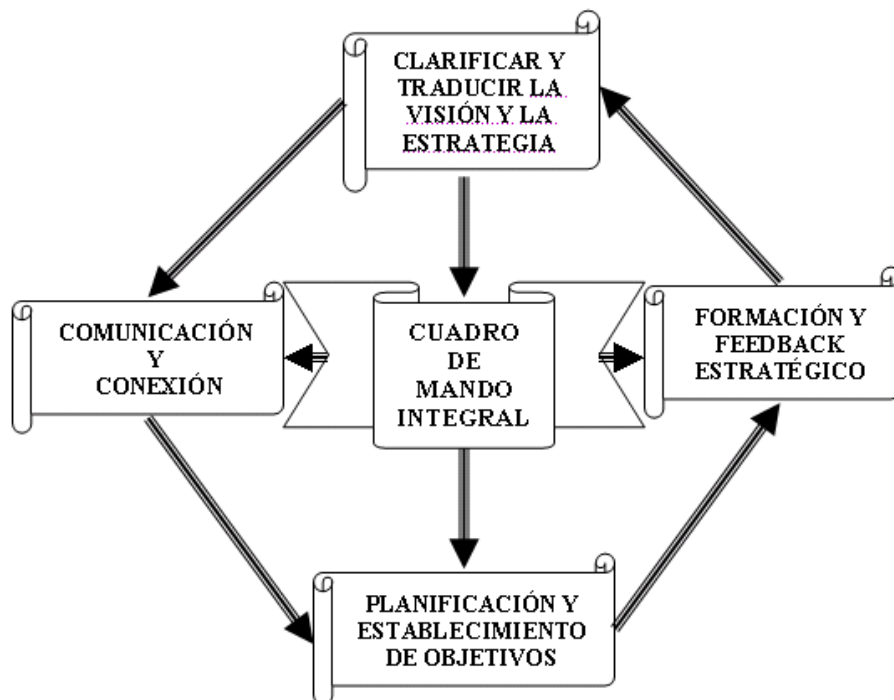


CAPÍTULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

Una vez construido el mapa estratégico, y detallados los objetivos en base a las perspectivas del BSC, es momento de elaborar el cuadro de mando integral (tablero de control) y analizar cuáles serán los indicadores clave, que permitirán saber qué medida, meta y medios se utilizarán para el cumplimiento de cada objetivo.

GRAFICO No. 4.1 Cuadro De Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, ya que combina indicadores

financieros y no financieros y ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implica a la dirección de la empresa²².

4.1 DEFINICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) 3 M

"BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".²³

Se delimita en cuatro perspectivas:

"Perspectiva financiera: Las medidas financieras no deben ser las únicas, pero tampoco deben ignorarse, una información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad.

Perspectiva del cliente: Cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

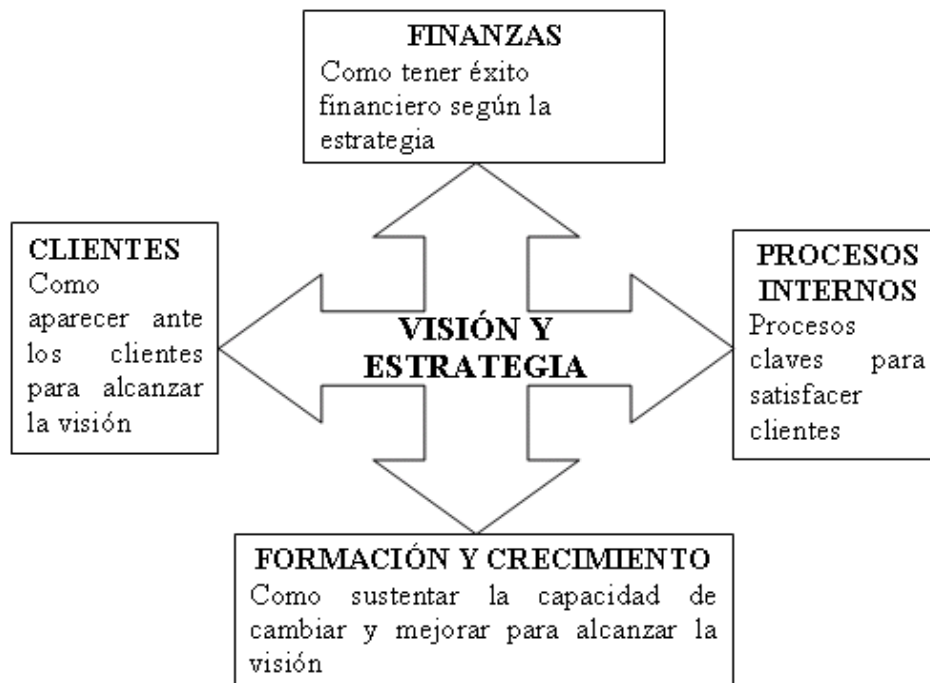
²² http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

²³ "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996

Perspectiva interna o de procesos de negocio: Cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos, para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio se debe sobresalir.

Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional²⁴.

GRAFICO No. 4.2 Perspectivas De BSC (BALANCED SCORECARD)



Fuente: Kaplan y Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).

²⁴ http://www.degerencia.com/balanced_scorecard.htm

4.2 ELABORACION CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“Se debe tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Los Cuadros de mando representan aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de Mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc, ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.
- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas”²⁵.

De alguna manera, lo que se incorpore en esta herramienta, será aquello con lo que se medirá la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo. En general, el Cuadro de Mando debe tener cuatro partes bien diferenciadas:

²⁵ <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml#const>

- Una primera en la que se deben de constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos clave más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.
- Una segunda en la que estas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.
- En tercer lugar, en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.
- Por último, es fundamental que con imaginación y creatividad, se consiga que el modelo de Cuadro de Mando que se proponga en una organización, ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

VENTAJAS DEL BSC:

- **El carácter de la información utilizada.-** En relación con el tipo de información utilizada, el Cuadro de Mando aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como útil de gestión, el Cuadro de Mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.
- **La relación entre el Cuadro de mando y el perfil característico de la persona destinataria.-** Las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que determine y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

- **La solución de problemas mediante acciones rápidas.-** Una característica más del Cuadro de Mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando se incorporan indicadores al Cuadro de Mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados se van a alcanzar.
- **Informaciones sencillas y poco voluminosas.-** Otra ventaja que diferencia al Cuadro de Mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización, y a la hora de tener que tomar decisiones, siempre van a necesitar de otros aspectos que en principio no tomaban parte de su marco de acción.

El Cuadro de Mando (BSC) es una herramienta que se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones

4.3 DEFINIR KPI 3M'S

Para medir los objetivos estratégicos, se aplicara como herramienta de Medición las 3 M que son:

- Medidas
- Metas y
- Medios

A continuación se define y detalla las 3M para GIS LOGISTICS.

4.3.1 DEFINIR MEDIDAS (INDICADORES)

Una vez construido el mapa estratégico, dónde se observa cómo se relacionan cada uno de los objetivos, se debe analizar cuáles serán las métricas o indicadores clave, que nos permitirán saber en qué medida se está alcanzando cada objetivo.

Las medidas para los objetivos estratégicos se denominan KPI's o indicadores de gestión, existen algunos tipos de clasificación de indicadores como:

Los dos tipos básicos de KPI's o Indicadores, son:

- KPI's de resultado, los cuales únicamente nos indican el impacto de las acciones en la empresa (retrovisor).
- KPI's impulsores, los cuales permiten gestionar el negocio o ayudan a entender, predecir y modificar el impacto ó el resultado esperado sobre la empresa (parabrisas)

Existen otros tipos de Indicadores de Gestión, los siguientes:

- Indicadores de cumplimiento: Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con el grado de consecución de tareas.
- Indicadores de Calidad: Es la combinación de eficiencia con eficacia. Alcanzar las metas y a la vez economizar recursos.
- Indicadores de evaluación: La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtenga de un proceso, están relacionados con los métodos que ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Indicadores de eficiencia: La eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto

de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con el tiempo invertido en la consecución de tareas.

- Indicadores de eficacia: Los indicadores de eficacia están relacionados con la capacidad o acierto en la consecución de tareas.

Una vez identificados los tipos de indicadores, es momento de aplicarlos a GIS LOGISTICS en base a las perspectivas del BSC, Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

4.3.1.1 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros permiten medir el cumplimiento y gestión de los objetivos estratégicos de GIS LOGISTICS, y son los siguientes:

CUADRO No. 4.1 Indicadores Financieros

PERSPECTIVA	OBJETIVO	#	KPI's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS
FINANCIERA	Incrementar las ventas	1	Incremento total de las ventas.	$Iv = ((\text{Ventas del Ejercicio} / \text{ventas Ejercicio anterior}) - 1) * 100$	SEMESTRAL	FACTURACIÓN
	Optimizar Costos	2	Rentabilidad	$Rv = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$	ANUAL	FINANZAS
		3	Cumplimiento del presupuesto	$Pa = (\text{Partidas ejecutadas} / \text{Partidas programadas}) * 100$	MENSUAL	FINANZAS

Elaboración: Autor.

4.3.1.2 INDICADORES DE CLIENTE Y MERCADO

Los indicadores de cliente y mercado permiten medir el cumplimiento y gestión de los objetivos estratégicos de GIS LOGISTICS, y son los siguientes:

CUADRO No. 4.2 Indicadores de Cliente

PERSPECTIVA	OBJETIVO		KPI's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS
CLIENTES	Asegurar la satisfacción del cliente en el cuidado y entrega de la carga.	4	Nivel de satisfacción del cliente	Encuesta	SEMESTRAL	COMERCIAL & DESARROLLO
		5	Eficiencia en el tiempo de entrega	$Te = (\text{trámites entregados a tiempo} / \text{total trámites}) * 100$	MENSUAL	OPERACIONES
	Proveer un agregado de valor	6	Incremento de visitas a la página Web.	$Vp = ((\text{Total visitas del mes} / \text{Total visitas período anteriores}) - 1) * 100$	MENSUAL	COMERCIAL & DESARROLLO

Elaboración: Autor.

4.3.1.3 INDICADORES DE PROCESOS (EFICIENCIA Y EFICACIA)

Los indicadores de procesos internos permiten medir el cumplimiento y gestión de los objetivos estratégicos de GIS LOGISTICS, y son los siguientes:

CUADRO No. 4.3 Indicadores de Procesos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO		KPI's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS
PROCESOS	Mejorar procesos constantemente	7	Errores en el servicio	$Es = (\text{total errores} / \text{total servicios prestados}) * 100$	MENSUAL	SISTEMAS
		8	Pago a proveedores	$Pp = (\text{total pagado} / \text{total cuentas por pagar}) * 100$	MENSUAL	TESORERÍA
		9	Reporte de Gastos	$Rg = (\text{Total reportado} / \text{Total transferido}) * 100$	SEMANTAL	OPERACIONES
	Mejorar la rotación de cuentas por cobrar	10	Recuperación de Cartera	$Rc = (\text{Total recuperado} / \text{total Cartera x cobrar}) * 100$	MENSUAL	COBRANZA
	Mantener y mejorar la actual cartera de clientes	11	Incremento de clientes	$Tc = ((\text{Total clientes actuales} / \text{Total clientes al 30/06/09}) - 1) * 100$	SEMESTRAL	COMERCIAL & DESARROLLO
	Desarrollar nuevos servicios.	12	Incremento de servicios	$Ns = (\text{servicios nuevos de la empresa} / \text{total servicios}) * 100$	SEMESTRAL	COMERCIAL & DESARROLLO
	Aplicar un modelo de gestión estratégica basado en BSC.	13	Ejecución del modelo de gestión	$As = (\text{Ejecutado} / \text{programado}) * 100$	TRIMESTRAL	GERENCIA

Elaboración: Autor.

4.3.1.4 INDICADORES DE CAPITAL INTANGIBLE

Los indicadores de capital intangible permiten medir el cumplimiento y gestión de los objetivos estratégicos de GIS LOGISTICS, y son los siguientes:

CUADRO No. 4.4 Indicadores de Capital Intangible

PERSPECTIVA	OBJETIVO		KPI's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS
CAPITAL INTANGIBLE	Desarrollar habilidades y destrezas en el personal	14	Horas de capacitación	$Cp = (\text{horas de capacitación recibidas} / \text{horas de capacitación programadas}) * 100$	TRIMESTRAL	RRHH
		15	Nivel de Aprendizaje	$Na = ((\text{Conocimiento Adquirido} / \text{Conocimiento Evaluado})) * 100$	SEMESTRAL	RRHH
	Crear una cultura organizacional en el personal	16	Nivel de Conocimiento Organizacional	$Co = (\text{Empleados que conocen la cultura organizacional} / \text{total empleados}) * 100$	TRIMESTRAL	RRHH
		17	Estado del clima laboral	Encuesta	SEMESTRAL	RRHH
	Proveer de información confiable	18	Innovación de sistemas	$Iis = (\text{software nuevos de la empresa} / \text{total software}) * 100$	SEMESTRAL	SISTEMAS

Elaboración: Autor.

4.3.2 DEFINIR METAS

“Son aquellas unidades de medida del desempeño de las variables”²⁶. Las metas son una parte de los objetivos estratégicos determinados en forma cuantitativa y por medio de ellas se logrará alcanzar los objetivos planteados.

Las metas son fijadas por cada Empresa según su cultura, necesidad y características. Para determinar metas, se debe considerar lo siguiente:

- Establecer una sola meta por indicador.
- Asegurarse que las metas sean cuantificables.
- Asegurarse que la meta comunique claramente el desempeño esperado.
- Identificar la relación entre la meta y su respectivo indicador, objetivo, tema y destino estratégico.

²⁶ DESS, Gregory: Dirección Estratégica, Mc Graw Hill, España, 2003.pág.257

4.3.2.1 METAS PARA INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros permiten medir el cumplimiento y gestión de los objetivos estratégicos de GIS LOGISTICS, y las metas que se prevé alcanzar son las siguientes:

CUADRO No. 4.5 Metas para Indicadores Financieros

KPI's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	NIVELES	META DIC/09	META DIC/10	META DIC/11	META DIC/12	META DIC/13	VARIACION		
Incremento total de las ventas.	Iv = ((ventas del ejercicio / ventas ejercicio Anterior) - 1) *100	9%	≥ 10%	≥ 12%	≥ 14%	≥ 16%	≥ 17%			
		OBTENIDO						≤ 11 %	≥ 11.1 % A ≤ 15 %	≥ 15.1 %
Rentabilidad	Rv = Utilidad Neta / Ventas	2%	≥ 5%	≥ 8%	≥ 12%	≥ 14%	≥ 16%			
		OBTENIDO						≤ 12 %	≥ 12.1 % A ≤ 15 %	≥ 15.1 %
Cumplimiento del presupuesto	Pa= (Partidas ejecutadas / Partidas programadas) * 100	0%	≥ 50 %	≥ 70 %	≥ 80 %	≥ 85 %	≥ 90 %			
		OBTENIDO						≤ 80 %	≥ 80.1 % A ≤ 85 %	≥ 85.1 %

Elaboración: Autor.

4.3.2.2 METAS PARA INDICADORES DE CLIENTES

Los indicadores de clientes permiten medir el cumplimiento y gestión de los objetivos estratégicos de GIS LOGISTICS, y las metas que se prevé alcanzar son las siguientes:

CUADRO No. 4.6 Metas para Indicadores de Clientes

KPI's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	NIVELES	META DIC/09	META DIC/10	META DIC/11	META DIC/12	META DIC/13	VARIACION		
Nivel de satisfacción del cliente	Encuesta	70%	≥ 75 %	≥ 80 %	≥ 85 %	≥ 90 %	≥ 95 %			
		OBTENIDO						≤ 80 %	≥ 80.1 % A ≤ 85 %	≥ 85.1 %
Eficiencia en el tiempo de entrega	Te= (trámites entregados a tiempo / total trámites) * 100	0%	≥ 85 %	≥ 90 %	≥ 94 %	≥ 96 %	≥ 98 %			
		OBTENIDO						≤ 90 %	≥ 90.1 % A ≤ 96 %	≥ 96.1 %
Incremento de visitas a la página Web.	Vp = ((Total visitas del mes / Total visitas período anterior)-1)*100	0%	≥10%	≥15%	≥25%	≥35%	≥50%			
		OBTENIDO						≤ 15 %	≥ 15.1 % A ≤ 35 %	≥ 35.1 %

Elaboración: Autor.

4.3.2.3 METAS PARA INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS

Los indicadores de procesos internos permiten medir el cumplimiento y gestión de los objetivos estratégicos de GIS LOGISTICS, y las metas que se prevé alcanzar son las siguientes:

CUADRO No. 4.7 Metas para Indicadores de Procesos Internos

KPI's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	NIVELES	META DIC/09	META DIC/10	META DIC/11	META DIC/12	META DIC/13	VARIACION		
Errores en el servicio	Es= (total errores / total servicios prestados)*100	0%	≤ 8 %	≤ 5 %	≤ 4 %	≤ 3 %	≤ 2 %			
		OBTENIDO						≥ 8 %	≤ 7.9 % A ≥ 3 %	≤ 2.9 %
Pago a proveedores	Pp= (total pagado / total cuentas por pagar) * 100	0%	≥ 70 %	≥ 80 %	≥ 85 %	≥ 88 %	≥ 90 %			
		OBTENIDO						≤ 70 %	≥ 70.1 % A ≤ 88 %	≥ 88.1 %
Reporte de Gastos	Rg = (Total reportado / Total transferido) * 100	0%	≥ 85 %	≥ 90 %	≥ 94 %	≥ 96 %	≥ 98 %			
		OBTENIDO						≤ 85 %	≥ 85.1 % A ≤ 96 %	≥ 96.1 %
Recuperación de Cartera	Rc = (Total recuperado / total Cartera x cobrar) * 100	0%	≥ 65 %	≥ 75 %	≥ 85 %	≥ 88 %	≥ 90 %			
		OBTENIDO						≤ 75 %	≥ 75.1 % A ≤ 88 %	≥ 88.1 %
Incremento de clientes	Tc= ((Total clientes actuales / Total clientes al 30/06/09) - 1) * 100	0%	≥ 3%	≥ 5 %	≥ 8 %	≥ 11 %	≥ 13 %			
		OBTENIDO						≤ 5 %	≥ 5.1 % A ≤ 11 %	≥ 11.1 %
Incremento de servicios	Ns= (servicios nuevos de la empresa / total servicios) * 100	0%	0%	≥ 5 %	≥ 8 %	≥ 10 %	≥ 11 %			
		OBTENIDO						≤ 5 %	≥ 5.1 % A ≤ 9 %	≥ 9.1 %
Ejecución del modelo de gestión	As= (Ejecutado / programado) * 100	0%	≥ 60 %	≥ 70 %	≥ 85 %	≥ 90 %	100%			
		OBTENIDO						≤ 70 %	≥ 60.1 % A ≤ 90 %	≥ 90.1 %

Elaboración: Autor.

4.3.2.4 METAS PARA INDICADORES DE CAPITAL INTANGIBLE

Los indicadores de capital intangible permiten medir el cumplimiento y gestión de los objetivos estratégicos de GIS LOGISTICS, y las metas que se prevé alcanzar son las siguientes:

CUADRO No. 4.8 Metas para Indicadores de Capital Intangible

KPI's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	NIVELES	META DIC/09	META DIC/10	META DIC/11	META DIC/12	META DIC/13	VARIACION		
Horas de capacitación	Cp= (horas de capacitación recibidas/ horas de capacitación programadas) * 100	0%	≥ 50 %	≥ 60 %	≥ 80 %	≥ 90 %	≥ 95 %			
		OBTENIDO							≤ 60 %	≥ 60.1 % A ≤ 90 %
Nivel de Aprendizaje	Na = ((Conocimiento Adquirido / Conocimiento Evaluado)) * 100	0%	≥ 75 %	≥ 80 %	≥ 85 %	≥ 90 %	≥ 95 %			
		OBTENIDO							≤ 80 %	≥ 80.1 % A ≤ 90 %
Nivel de Conocimiento Organizacional	Co= (Empleados que conocen la cultura organizacional / total empleados) * 100	0%	≥ 75 %	≥ 80 %	≥ 85 %	≥ 90 %	≥ 95 %			
		OBTENIDO							≤ 80 %	≥ 80.1 % A ≤ 90 %
Estado del clima laboral	Encuesta	0%	≥ 55 %	≥ 65 %	≥ 75 %	≥ 80 %	≥ 85 %			
		OBTENIDO							≤ 70 %	≥ 70.1 % A ≤ 80 %
Innovación de sistemas	Isis= (software nuevos de la empresa / total software) * 100	0%	≥ 60 %	≥ 65 %	≥ 75 %	≥ 85 %	≥ 95 %			
		OBTENIDO							≤ 5 %	≥ 5.1 % A ≤ 9 %

Elaboración: Autor.

4.3.3 DEFINIR MEDIOS

“Los medios o iniciativas, son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la «finalidad en mente» del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar el resultado positivo”²⁷.

Las metas pueden deducirse del comportamiento histórico de las variables que se quieren medir. Define la exigencia y es indispensable para que un Sistema de Índices de Gestión tenga un impacto sobre la Empresa.

4.3.3.1 MEDIOS PARA INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros permiten medir el cumplimiento y gestión de los objetivos estratégicos de GIS LOGISTICS, y los medios para alcanzarlos son las siguientes:

CUADRO No. 4.9 Medios para Indicadores Financieros

KPI's	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
Incremento total de las ventas.	Invertir en la investigación y desarrollo de nuevos servicios.	PATRICIA LUNA	Oct-09	Sep-12
Rentabilidad	Controlar y reducir los gastos de la empresa, hacer más con menos	PATRICIA LUNA	Jul-09	Dic-13
Cumplimiento del presupuesto	Implementar un presupuesto de ingresos y gastos.	CARLOS RECALDE	Jul-09	Dic-09

Elaboración: Autor.

²⁷ NIVEN, Paul, “El Cuadro de Mando Integral, Paso a Paso”, pág. 249

4.3.3.2 MEDIOS PARA INDICADORES DE CLIENTES

Los indicadores de clientes permiten medir el cumplimiento y gestión de los objetivos estratégicos de GIS LOGISTICS, y los medios para alcanzarlos son las siguientes:

CUADRO No. 4.10 Medios para Indicadores de Clientes

KPI's	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
Nivel de satisfacción del cliente	Mejorar la satisfacción del cliente en el cuidado de la carga en todas las instancias del proceso.	GRACE RUALES	Ene-10	Jul-10
	Mantener la calidad del servicio a nivel nacional.		Ene-10	Jul-10
Eficiencia en el tiempo de entrega	Hacer cumplir la política de "día a día su carga a tiempo"	RENE CHACHA	Oct-09	Dic-12
Incremento de visitas a la página Web.	Proveer de información en tiempo real las 24 horas.	DAYANA BENITEZ / LENIN AVILA	Feb-10	Dic-12
	Realizar promoción para visitas a la página Web Destacando los beneficios		Dic-09	Jun-13

Elaboración: Autor.

4.3.3.3 MEDIOS PARA INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS

Los indicadores de procesos internos permiten medir el cumplimiento y gestión de los objetivos estratégicos de GIS LOGISTICS, y los medios para alcanzarlos son las siguientes:

CUADRO No. 4.11 Medios para Indicadores de Procesos Internos

KPI's	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
Errores en el servicio	Disminuir la cantidad de multas generadas por errores.	LENIN AVILA / TATIANA CARRILLO	Ene-10	Dic-11
	Cumplir con las reformas y cambios en la legislación sobre comercio exterior.		Ene-10	Dic-13
Pago a proveedores	Generar pagos puntuales a los proveedores.	CARLOS RECALDE	Mar-10	Nov-12
Reporte de Gastos	Llevar un control del efectivo asignado a los empleados.	LUIS QUISAGUANO	Nov-09	Dic-12
Recuperación de Cartera	Negociar plazos de cobro más cortos con los clientes y trabajar con fondos operativos.	JORGE RIVADENEIRA	Ene-10	Jul-10
	Reestructurar un proceso de cobranza acorde a la realidad de la empresa.		Oct-09	Dic-09
Incremento de clientes	Difundir los servicios complementarios que ofrece GIS LOGISTICS.	GRACE RUALES	Sep-09	Dic-09
	Fidelizar la actual cartera de clientes.		Ene-09	Dic-13
Incremento de servicios	Realizar estudios de mercado para la creación de nuevos servicios.	NUVIA LIMA / NELLY MOYA	Jul-10	Jul-11
Ejecución del modelo de gestión	Implementar un modelo de gestión estratégica basado en BSC.	SANTIAGO GUAYGUA	May-09	Dic-13

Elaboración: Autor.

4.3.3.4 MEDIOS PARA INDICADORES DE CAPITAL INTANGIBLE

Los indicadores de capital intangible permiten medir el cumplimiento y gestión de los objetivos estratégicos de GIS LOGISTICS, y los medios para alcanzarlos son las siguientes:

CUADRO No. 4.12 Medios para Indicadores de Capital Intangible

KPI's	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
Horas de capacitación	Aplicar un plan de capacitación y especializar al personal en sus actividades.	ANDRES BURBANO	Sep-10	Oct-12
Nivel de Aprendizaje	Diseñar un programa de evaluación y desarrollo de carrera	ANDRES BURBANO	Ene-11	Dic-12
Nivel de Conocimiento Organizacional	Difundir el modelo de gestión	NELLY MOYA	Ene-10	Mar-10
Estado del clima laboral	Motivar al personal, por cumplimiento.	ANDRES BURBANO	Ene-10	Dic-13
	Mejoramiento del clima laboral.		Jul-09	Dic-12
Innovación de sistemas	Disponer de hardware y software para el correcto funcionamiento de los sistemas de información.	XIMENA AYALA	Ene-10	Sep-13
	Promover la comunicación eficiente.	XIMENA AYALA	Mar-10	Feb-13

Elaboración: Autor.

4.4 TABLERO DE MANDO INTEGRAL PARA GIS LOGISTICS

CUADRO No. 4.13.1 Cuadro de Mando Integral GIS LOGISTICS.

MEDIDAS			METAS				MEDIOS						
#	KPI's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META DIC/09	META DIC/10	META DIC/11	META DIC/12	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
1	Incremento total de las ventas.	$Iv = ((vtas\ del\ ejercicio / vtas\ ejer.\ Anterior) - 1) * 100$	SEMESTRAL	FACTURACIÓN	9%	≥ 10%	≥ 12%	≥ 14%	≥ 16%	Invertir en la investigación y desarrollo de nuevos servicios.	PATRICIA LUNA	Oct-09	Sep-12
					OBTENIDO								
2	Rentabilidad	$Rv = Utilidad\ Neta / Ventas$	ANUAL	FINANZAS	2%	≥ 5%	≥ 8%	≥ 12%	≥ 14%	Controlar y reducir los gastos de la empresa, hacer más con menos	PATRICIA LUNA	Jul-09	Dic-13
					OBTENIDO								
3	Cumplimiento del presupuesto	$Pa = (Partidas\ ejecutadas / Partidas\ programadas) * 100$	MENSUAL	FINANZAS	0%	≥ 50 %	≥ 70 %	≥ 80 %	≥ 85 %	Implementar un presupuesto de ingresos y gastos.	CARLOS RECALDE	Jul-09	Dic-09
					OBTENIDO								
	KPI's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META DIC/09	META DIC/10	META DIC/11	META DIC/12	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
4	Nivel de satisfacción del cliente	Encuesta	SEMESTRAL	COMERCIAL & DESARROLLO	70%	≥ 75 %	≥ 80 %	≥ 85 %	≥ 90 %	Mejorar la satisfacción del cliente en el cuidado de la carga en todas las instancias del proceso.	GRACE RUALES	Ene-10	Jul-10
					OBTENIDO	83%							
5	Eficiencia en el tiempo de entrega	$Te = (trámites\ entregados\ a\ tiempo / total\ trámites) * 100$	MENSUAL	OPERACIONES	0%	≥ 85 %	≥ 90 %	≥ 94 %	≥ 96 %	Hacer cumplir la política de "día a día su carga a tiempo"	RENE CHACHA	Oct-09	Dic-12
					OBTENIDO	98%							
6	Incremento de visitas a la página Web.	$Vp = ((Total\ visitas\ del\ mes / Total\ visitas\ periodo\ anterior) - 1) * 100$	MENSUAL	COMERCIAL & DESARROLLO	0%	≥10%	≥15%	≥25%	≥35%	Proveer de información en tiempo real las 24 horas	DAYANA BENITEZ / LENIN AVILA	Feb-10	Dic-12
					OBTENIDO	15%							

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 4.13.2 Cuadro de Mando Integral GIS LOGISTICS.

	KPI's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META DIC/09	META DIC/10	META DIC/11	META DIC/12	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
7	Errores en el servicio	Es= (total errores / total servicios prestados) * 100	MENSUAL	SISTEMAS	0%	≤ 8 %	≤ 5 %	≤ 4 %	≤ 3 %	Disminuir la cantidad de multas generadas por errores.	LENIN AVILA / TATIANA CARRILLO	Ene-10	Dic-11
					OBTENIDO	2%				Cumplir con las reformas y cambios en la legislación sobre comercio exterior.		Ene-10	Dic-13
8	Pago a proveedores	Pp= (total pagado / total cuentas por pagar) * 100	MENSUAL	TESORERÍA	0%	≥ 70 %	≥ 80 %	≥ 85 %	≥ 88 %	Generar pagos puntuales a los proveedores.	CARLOS RECALDE	Mar-10	Nov-12
					OBTENIDO	79%							
9	Reporte de Gastos	Rg = (Total reportado / Total transferido) * 100	SEMANAL	OPERACIONES	0%	≥ 85 %	≥ 90 %	≥ 94 %	≥ 96 %	Llevar un control del efectivo asignado a los empleados.	LUIS QUISAGUANO	Nov-09	Dic-12
					OBTENIDO								
10	Recuperación de Cartera	Rc = (Total recuperado / total Cartera x cobrar) * 100	MENSUAL	COBRANZA	0%	≥ 65 %	≥ 75 %	≥ 85 %	≥ 88 %	Negociar plazos de cobro más cortos con los clientes y trabajar con fondos operativos.	JORGE RIVADENEIRA	Ene-10	Jul-10
					OBTENIDO					Reestructurar un proceso de cobranza acorde a la realidad de la empresa.		Oct-09	Dic-09
11	Incremento de clientes	Tc= ((Total clientes actuales / Total clientes al 30/06/09) - 1) * 100	SEMESTRAL	COMERCIAL & DESARROLLO	0%	≥ 3%	≥ 5 %	≥ 8 %	≥ 11 %	Difundir los servicios complementarios que ofrece GIS LOGISTICS.	GRACE RUALES	Sep-09	Dic-09
					OBTENIDO					Fidelizar la actual cartera de clientes.		Ene-09	Dic-13
12	Incremento de servicios	Ns= (servicios nuevos de la empresa / total servicios) * 100	SEMESTRAL	COMERCIAL & DESARROLLO	0%	0%	≥ 5 %	≥ 8 %	≥ 10 %	Realizar estudios de mercado para la creación de nuevos servicios.	NUVIA LIMA / NELLY MOYA	Jul-10	Jul-11
					OBTENIDO								
13	Ejecución del modelo de gestión	As= (Ejecutado / programado) * 100	TRIMESTRAL	GERENCIA	0%	≥ 60 %	≥ 70 %	≥ 85 %	≥ 90 %	Implementar un modelo de gestión estratégica basado en BSC.	SANTIAGO GUAYGUA	May-09	Dic-13
					OBTENIDO								

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 4.13.3 Cuadro de Mando Integral GIS LOGISTICS.

	KPI's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META DIC/09	META DIC/10	META DIC/11	META DIC/12	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
14	Horas de capacitación	Cp= (horas de capacitación recibidas/ horas de capacitación programadas) * 100	TRIMESTRAL	RRHH	0%	≥ 50 %	≥ 60 %	≥ 80 %	≥ 90 %	Aplicar un plan de capacitación y especializar al personal en sus actividades.	ANDRES BURBANO	Sep-10	Oct-12
					OBTENIDO								
15	Nivel de Aprendizaje	Na = ((Conocimiento Adquirido / Conocimiento Evaluado)) * 100	SEMESTRAL	RRHH	0%	≥ 75 %	≥ 80 %	≥ 85 %	≥ 90 %	Diseñar un programa de evaluación y desarrollo de carrera	ANDRES BURBANO	Ene-11	Dic-12
					OBTENIDO								
16	Nivel de Conocimiento Organizacional	Co= (Empleados que conocen la cultura organizacional / total empleados) * 100	TRIMESTRAL	RRHH	0%	≥ 75 %	≥ 80 %	≥ 85 %	≥ 90 %	Difundir el modelo de gestión	NELLY MOYA	Ene-10	Mar-10
					OBTENIDO								
17	Estado del clima laboral	Encuesta	SEMESTRAL	RRHH	0%	≥ 55 %	≥ 65 %	≥ 75 %	≥ 80 %	Motivar al personal, por cumplimiento.	ANDRES BURBANO	Ene-10	Dic-13
					OBTENIDO					Mejoramiento del clima laboral.		Jul-09	Dic-12
18	Innovación de sistemas	Isis= (software nuevos de la empresa / total software) * 100	SEMESTRAL	SISTEMAS	0%	≥ 60 %	≥ 65 %	≥ 75 %	≥ 85 %	Disponer de hardware y software para el correcto funcionamiento de los sistemas de información.	XIMENA AYALA	Ene-10	Sep-13
					OBTENIDO					Pomover la comunicación eficiente.			

Elaboración: Autor.

CAPÍTULO V

IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

“Un proyecto es el deseo de hacer algo: tengo varios proyectos en la cabeza o estamos proyectando salir de vacaciones etc. En lenguaje técnico la palabra proyecto es la transformación de esa voluntad o deseo en un plan concreto y pensado en todos sus detalles, entre los que tenemos:

1. ¿Qué se va a hacer? Definición -identificación – producto
2. ¿Por qué? Fundamentación - propósito
3. ¿Para qué? Objetivos - fin
4. ¿Cuánto? Metas
5. ¿Dónde? Localización
6. ¿Cómo? Actividades
7. ¿Cuándo? Cronograma
8. ¿Con qué y con quienes? Recursos - responsabilidades
9. ¿Bajo qué condiciones? Supuestos

Por tal motivo un proyecto de inversión es la recopilación de información necesaria para implementar una actividad productiva que permita a sus promotores obtener utilidades (rentabilidad)

IMPORTANCIA

No todas las ideas empresariales pueden ser exitosas, sin embargo impulsar estas ideas implica el uso de recursos propios o de terceros y el fracaso de nuestras ideas (como empresa) puede significar la pérdida total o parcial de dichos recursos; por tal motivo para disminuir esas pérdidas se elaboran los proyectos, porque a través de ellos podremos establecer en el presente si nuestras ideas son rentables económica y financieramente si son implementadas, allí radica la importancia de elaborar los proyectos antes de

invertir sin mayores estudios, pudiendo perder en forma parcial o total los recursos empleados”²⁸.

Para identificar los proyectos prioritarios de GIS LOGISTICS es necesario realizar el análisis mediante una matriz de priorización.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

“La Matriz de Priorización es una técnica muy útil que se puede utilizar con los miembros de un equipo de trabajo o con sus usuarios a efecto de obtener un consenso sobre un tema específico. La matriz le auxiliará en clasificar problemas o asuntos (usualmente aportados por una tormenta de ideas) en base a un criterio en particular que es importante para su organización. De esta manera podrá ver con mayor claridad cuáles son los problemas/proyectos más importantes sobre los que se debe trabajar primero.

Su utilidad estriba en que se podrá determinar cuál es el problema/proyecto más importante”²⁹.

Para la elaboración de la matriz de priorización de proyectos para GIS LOGISTICS, se calificó a los objetivos con un peso porcentual de acuerdo a la relevancia actual que tiene cada uno de acuerdo a reuniones con gerencia.

Para calificar el nivel de impacto que tienen los objetivos con relación a los proyectos propuestos, se establece la siguiente escala:

- Impacto alto = 5 puntos
- Impacto medio = 3 puntos
- Impacto bajo = 1 punto.

De acuerdo a los parámetros establecidos, se procede a elaborar la matriz de priorización de proyectos para GIS LOGISTICS.

²⁸ <http://riie.com.pe/?a=32610>

²⁹ <http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hq/Nuevas/hestra13.pdf>

NIVEL DE RELACIÓN			CUADRO 5.1 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS													
			PROYECTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PESO %		Invertir en investigación y desarrollo de nuevos servicios.	Definición y aplicación de un presupuesto de ingresos y gastos.	Mantener la calidad del servicio a nivel nacional.	Proveer de información en tiempo real las 24 horas mejorando la página Web y el sistema Gis on Line	Disminuir la cantidad de multas generadas por errores.	Crear un sistema de control del efectivo asignado a los empleados.	Reestructurar un proceso de cobranza acorde a la realidad de la empresa.	Difundir los servicios complementarios que ofrece GIS LOGISTICS.	Aplicar un plan de capacitación, motivación y especialización del personal.	Diseñar un programa de evaluación y desarrollo de carrera	Difundir y socializar el modelo de gestión estratégico de la empresa	Promover la comunicación eficiente.	Disponer de hardware y software para el correcto funcionamiento de los sistemas de información.
F	1	Incrementar las ventas	7%	3	3	3	3	3	1	1	5	3	3	5	1	1
	2	Optimizar Costos	11%	1	5	1	1	3	5	5	1	3	1	5	3	3
	3	Asegurar la satisfacción del cliente en el cuidado y entrega de la carga.	8%	3	3	5	5	3	1	1	3	5	1	3	1	3
C	4	Proveer un agregado de valor	7%	3	3	3	5	1	1	1	5	3	1	3	5	3
	5	Mejorar procesos constantemente	9%	3	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3
	6	Mejorar la recuperación de cuentas por cobrar	8%	3	5	1	1	1	3	5	1	3	1	5	1	1
P	7	Mantener y mejorar la actual cartera de clientes	7%	3	1	5	5	3	1	3	5	3	1	3	1	3
	8	Desarrollar nuevos servicios.	7%	5	3	3	1	1	1	1	5	1	3	3	1	5
	9	Aplicar un modelo de gestión estratégica basado en BSC.	12%	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
A	10	Desarrollar habilidades y destrezas en el personal	9%	3	3	3	3	5	3	1	3	5	5	3	3	1
	11	Crear una cultura organizacional en el personal	8%	1	3	3	1	1	3	3	3	3	5	5	1	3
	12	Proveer de información fiable	7%	3	5	3	5	3	3	1	5	3	1	3	5	5
TOTAL			100%	36	44	40	36	34	32	32	44	40	32	48	32	36

Fuente y Elaboración: Autor.

CUADRO 5.2 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

NIVEL DE RELACIÓN

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PESO %	PROYECTO													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
			Invertir en investigación y desarrollo de nuevos servicios.	Implementar un presupuesto de ingresos y gastos.	Mantener la calidad del servicio a nivel nacional.	Proveer de información en tiempo real las 24 horas mejorando la página Web y el sistema Gis on Line	Disminuir la cantidad de multas generadas por errores.	Crear un sistema de control del efectivo asignado a los empleados.	Reestructurar un proceso de cobranza acorde a la realidad de la empresa.	Difundir los servicios complementarios que ofrece GIS LOGISTICS.	Aplicar un plan de capacitación, motivación y especialización del personal.	Diseñar un programa de evaluación y desarrollo de carrera	Difundir y socializar el modelo de gestión estratégico de la empresa	Promover la comunicación eficiente.	Disponer de hardware y software para el correcto funcionamiento de los sistemas de información.	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
F	1	Incrementar las ventas	7%	21	21	21	21	21	7	7	35	21	21	35	7	7
	2	Optimizar Costos	11%	11	55	11	11	33	55	55	11	33	11	55	33	33
C	3	Asegurar la satisfacción del cliente en el cuidado y entrega de la carga.	8%	24	24	40	40	24	8	8	24	40	8	24	8	24
	4	Proveer un agregado de valor	7%	21	21	21	35	7	7	7	35	21	7	21	35	21
	5	Mejorar procesos constantemente	9%	27	45	45	27	45	45	45	27	27	45	45	45	27
	6	Mejorar la recuperación de cuentas por cobrar	8%	24	40	8	8	8	24	40	8	24	8	40	8	8
P	7	Mantener y mejorar la actual cartera de clientes	7%	21	7	35	35	21	7	21	35	21	7	21	7	21
	8	Desarrollar nuevos servicios.	7%	35	21	21	7	7	7	7	35	7	21	21	7	35
	9	Aplicar un modelo de gestión estratégica basado en BSC.	12%	60	60	60	36	60	60	60	60	60	60	60	60	60
A	10	Desarrollar habilidades y destrezas en el personal	9%	27	27	27	27	45	27	9	27	45	45	27	27	9
	11	Crear una cultura organizacional en el personal	8%	8	24	24	8	8	24	24	24	24	40	40	8	24
	12	Proveer de información fiable	7%	21	35	21	35	21	21	7	35	21	7	21	35	35
		IMPACTO TOTAL	100%	300	380	334	290	300	292	290	356	344	280	410	280	304
		PRIORIDAD			2						3			1		

Fuente y Elaboración: Autor.

5.1 DETERMINACION DE PROYECTOS

Del análisis efectuado mediante la matriz de priorización, se definen los siguientes proyectos de acuerdo a la prioridad en la empresa.

CUADRO No. 5.3 Determinación de Proyectos.

ORDEN	PERSPECTIVA	PROYECTO	PUNTAJE	PLAZO
1	FINANZAS	Invertir en investigación y desarrollo de nuevos servicios.	300	LARGO
2	FINANZAS	Definición y aplicación de un presupuesto de ingresos y gastos.	380	CORTO
3	CLIENTE	Mantener la calidad del servicio a nivel nacional.	334	MEDIANO
4	CLIENTE	Proveer de información en tiempo real las 24 horas mejorando la página Web y el sistema Gis On Line	290	MEDIANO
5	PROCESOS	Disminuir la cantidad de multas generadas por errores.	300	MEDIANO
6	PROCESOS	Crear un sistema de control del efectivo asignado a los empleados.	292	MEDIANO
7	PROCESOS	Reestructurar un proceso de cobranza acorde a la realidad de la empresa.	290	MEDIANO
8	PROCESOS	Difundir los servicios complementarios que ofrece GIS LOGISTICS.	356	CORTO
9	INTANGIBLE	Aplicar un plan de capacitación y especializar al personal en sus actividades.	344	MEDIANO
10	INTANGIBLE	Diseñar un programa de evaluación y desarrollo de carrera	280	LARGO
11	INTANGIBLE	Difundir y socializar el modelo de gestión estratégico de la empresa	410	CORTO
12	INTANGIBLE	Promover la comunicación eficiente.	280	MEDIANO
13	INTANGIBLE	Disponer de hardware y software para el correcto funcionamiento de los sistemas de información.	304	LARGO

Fuente y Elaboración: Autor.

5.2 ELABORACIÓN DE PERFILES

Una vez determinados los proyectos mediante la matriz de priorización, determinado su impacto sobre en la empresa, la prioridad y plazo que tiene cada uno, es momento de elaborar los perfiles para que los proyectos puedan desarrollarse.

Elaborar el perfil es delimitar todos y cada uno de los elementos necesarios para poder llevar a cabo al proyecto y transformarlo en realidad, el proyecto debe tener un nombre, responsable, presupuesto, cronograma de actividades, alcance y lo más importante, un objetivo que cumplir.

Para elaborar los perfiles de los proyectos determinados, se ha elaborado un formato el cual contiene:

- Número de proyecto
- Nombre del Proyecto
- Objetivo
- Departamento y responsable
- Plazo
- Alcance
- Detalle de las actividades
- Cronograma de Actividades
- Presupuesto
- Valores totales.

A continuación se describen los perfiles para las 13 iniciativas de proyectos de corto mediano y largo plazo de acuerdo al puntaje obtenido en la matriz de priorización.

CUADRO No. 5.4 Perfil Proyecto # 1

PROYECTO # 1														
NOMBRE		Difusión y socialización del modelo de gestión												
OBJETIVO		Crear una cultura organizacional en el personal												
DEPARTAMENTO		RRHH - CALIDAD												
RESPONSABLE		NELLY MOYA												
PLAZO		CORTO - 2009												
ALCANCE		Dar a conocer el modelo de gestión que se ha desarrollado a todo el personal para que se identifiquen con la empresa, trabajen por su misión en pos de alcanzar la visión de GIS LOGISTICS.												
No.	ACTIVIDAD	Jun-09				Jul-09				Ago-09				RECURSOS ECONÓMICOS
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	
1	Implementación del modelo de Gestión corporativo aplicando BSC.													450
2	Aprobación de las actividades													
3	Elaboración de plan de difusión del modelo de gestión.													50
4	Elaboración del material Didáctico para la difusión del modelo de gestión.													500
5	Taller de socialización del modelo de gestión.													2600
												SUBTOTAL	3600	
												COSTO ASESORÍA	200	
												TOTAL RECURSOS	3800	

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 5.5 Perfil Proyecto # 2

PROYECTO # 2															
NOMBRE		Implementación de un presupuesto de ingresos y gastos.													
OBJETIVO		Controlar y optimizar Costos													
DEPARTAMENTO		FINANCIERO													
RESPONSABLE		PATRICIA LUNA													
PLAZO		CORTO - 2009													
ALCANCE		El presupuesto permitirá ejercer un control, para no generar gastos innecesarios y perdida de dinero para la empresa													
No.	ACTIVIDAD	May-09				Jun-09				Jul-09				RECURSOS ECONÓMICOS	
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4		
1	Conocer la situación actual y dar a conocer la importancia de aplicar un presupuesto														
2	Reunión para determinar los ingresos y gastos de la empresa														100
3	Reunión para decidir la metodología a usar para la elaboración.														100
4	Asesoría profesional para la elaboración el presupuesto.														800
5	Aprobar el presupuesto.														
6	Control y Monitoreo del presupuesto.														100
SUBTOTAL														1100	
COSTO ASESORÍA														200	
TOTAL RECURSOS														1300	

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 5.6 Perfil Proyecto # 3

PROYECTO # 3														
NOMBRE		Difusión de los servicios complementarios que ofrece GIS LOGISTICS.												
OBJETIVO		Mantener y mejorar la actual cartera de clientes												
DEPARTAMENTO		COMERCIAL & DESARROLLO												
RESPONSABLE		GRACE RUALES												
PLAZO		CORTO 2009												
ALCANCE		Muchos de los clientes no conocen la variedad de servicios de GIS LOGISTICS, darlos a conocer permitirá incrementar su uso y mantener los actuales clientes.												
No.	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				RECURSOS ECONÓMICOS
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	
1	Delimitar el panorama actual de la empresa y la cantidad de servicios que tiene.	■	■											
2	Diseñar un plan de difusión.			■	■	■								
3	Reunión para la aprobación del plan						■							100
4	Imprimir material publicitario.							■	■	■				600
5	Difusión de los servicios									■	■	■	■	1600
													SUBTOTAL	2300
													COSTO ASESORÍA	200
													TOTAL RECURSOS	2500

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 5.7 Perfil Proyecto # 4

PROYECTO # 4																
NOMBRE		Aplicar un plan de capacitación, motivación y especialización del personal.														
OBJETIVO		Desarrollar habilidades y destrezas en el personal														
DEPARTAMENTO		RECURSOS HUMANOS														
RESPONSABLE		ANDRES BURBANO														
PLAZO		MEDIANO 2010 - 2011														
ALCANCE		La capacitación y motivación del personal es indispensable para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, promoviendo la especialización de sus actividades para generar mayor eficiencia.														
No.	ACTIVIDAD	AÑO 2				AÑO 3										RECURSOS ECONÓMICOS
		MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	
1	Identificar la importancia del desarrollo del personal y la situación actual de los mismos.															
2	Actualizar los "files" de cada empleado.															500
3	Realizar una encuesta de clima laboral.															
4	Diseñar un plan de capacitación y motivación de acuerdo a las necesidades del empleado y de la empresa.															
5	Ejecutar el plan de capacitación.															10000
6	Monitoreo y Ajustes.															
SUBTOTAL															10500	
COSTO ASESORÍA															200	
TOTAL RECURSOS															10700	

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 5.8 Perfil Proyecto # 5

PROYECTO # 5														
NOMBRE		Mantener la calidad del servicio a nivel nacional.												
OBJETIVO		Mantener y mejorar la actual cartera de clientes Asegurar la satisfacción del cliente en el cuidado y entrega de la carga.												
DEPARTAMENTO		COMERCIAL & DESARROLLO												
RESPONSABLE		GRACE RUALES												
PLAZO		MEDIANO - 2010												
ALCANCE		Mejorar la calidad del servicio a nivel nacional, debe ser parte del día a día de la empresa para mantener satisfecho al cliente												
No.	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				RECURSOS ECONÓMICOS
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	
1	Definir la situación actual de la empresa en cuanto al servicio a nivel nacional.													
2	Encuesta de satisfacción al cliente													500
3	Publicar los resultados.													100
4	Desarrollar planes de Mejora													
5	Ejecutar el plan de mejora.													500
SUBTOTAL													1100	
COSTO ASESORÍA													200	
TOTAL RECURSOS													1300	

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 5.9 Perfil Proyecto # 6

PROYECTO # 6														
NOMBRE		Disponer de hardware y software para el correcto funcionamiento de los sistemas de información.												
OBJETIVO		Proveer de información fiable Mejorar procesos constantemente												
DEPARTAMENTO		SISTEMAS												
RESPONSABLE		XIMENA AYALA												
PLAZO		LARGO 2010 - 2012												
ALCANCE		El avance tecnológico debe ser tomado en cuenta para mejorar el capital de la información.												
No.	ACTIVIDAD	ANO 1		ANO 2				ANO 3				ANO 4		RECURSOS ECONÓMICOS
		TRIM 3	TRIM 4	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TRIM 1	TRIM 2	
1	Identificar la situación actual de la empresa en innovación, perspectiva de desarrollo y la necesidad de hardware y software.													
2	Formar un comité de investigación y desarrollo de software y la necesidad de hardware para el funcionamiento del mismo.													200
3	Desarrollar un plan de adquisición de Software y Hardware necesario para realizar mejoras de desarrollo y acorde a los avances tecnológicos.													200
4	Adquirir Software conjuntamente con Hardware de acuerdo al plan.													5000
5	Capacitación y monitoreo de los sistemas.													500
													SUBTOTAL	5900
													COSTO ASESORIA	200
													TOTAL RECURSOS	6100

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 5.10 Perfil Proyecto # 7

PROYECTO # 7															
NOMBRE		Disminución de la cantidad de multas generadas por errores.													
OBJETIVO		Mejorar procesos constantemente													
DEPARTAMENTO		OPERACIONES													
RESPONSABLE		RENE CHACHA													
PLAZO		MEDIANO 2010													
ALCANCE		Los errores generan retrasos y costos para la empresa, disminuyendo los mismos mejorará la calidad y eficiencia del servicio													
No.	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				RECURSOS ECONÓMICOS	
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4		
1	Conocer la importancia de la disminución de multas para la empresa.														
2	Reuniones para identificar la clase de errores más comunes.														200
3	Capacitar a los ejecutivos y auxiliares de operaciones para mejorar su gestión														500
4	Establecer niveles de responsabilidades al cometer errores.														
5	Reuniones para retroalimentación														200
SUBTOTAL														900	
COSTO ASESORÍA														200	
TOTAL RECURSOS														1100	

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 5.11 Perfil Proyecto # 8

PROYECTO # 8														
NOMBRE		Inversión en investigación y desarrollo de nuevos servicios.												
OBJETIVO		Incrementar las ventas												
DEPARTAMENTO		FINANZAS												
RESPONSABLE		PATRICIA LUNA												
PLAZO		LARGO 2010 - 2012												
ALCANCE		La logística es un mundo en movimiento por ello es necesario destinar recursos para la creación de nuevos servicios de acuerdo al desarrollo del mercado												
No.	ACTIVIDAD	AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				RECURSOS ECONÓMICOS
		TRI 1	TRI 2	TRI 3	TRI 4	TRI 1	TRI 2	TRI 3	TRI 4	TRI 1	TRI 2	TRI 3	TRI 4	
1	Análisis de la situación de la empresa y de las necesidades del mercado.	■				■				■				
2	Investigación de Mercado.	■	■			■	■			■	■			6000
3	Resultados de la investigación.			■				■				■		
4	Decisiones de Inversión.			■				■				■		
5	Ejecución de las inversiones en servicios.			■	■			■	■			■	■	500
												SUBTOTAL	6500	
												COSTO ASESORÍA	200	
												TOTAL RECURSOS	6700	

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 5.12 Perfil Proyecto # 9

PROYECTO # 9														
NOMBRE		Creación de un sistema de control del efectivo asignado a los empleados.												
OBJETIVO		Mejorar procesos constantemente												
DEPARTAMENTO		OPERACIONES												
RESPONSABLE		KATTY PROAÑO												
PLAZO		MEDIANO 2010												
ALCANCE		La revisión de los fondos (cajas) que son de uso del personal operativo a parte de ayudar en el control y buen uso del efectivo, ayudarán al proceso de facturación en la recuperación de los valores utilizados bajo es sistema de reembolso de gastos en los pedidos de los clientes.												
No.	ACTIVIDAD	Feb-10				Mar-10				Abr-10				RECURSOS ECONÓMICOS
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	
1	Dar a conocer la situación actual de los fondos y su recuperación.	■	■											100
2	Reunión para identificar responsables y montos transferibles.			■	■	■								150
3	Reuniones con los responsables para receptar sugerencias y novedades.						■	■						100
4	Implementar un mecanismo estándar para la presentación de los reportes.							■	■	■				
5	Control de los reportes alineados al sistema GIS ON LINE.											■	■	
													SUBTOTAL	350
													COSTO ASESORÍA	200
													TOTAL RECURSOS	550

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 5.13 Perfil Proyecto # 10

PROYECTO # 10															
NOMBRE		Proveer de información de los trámites en tiempo real las 24 horas.													
OBJETIVO		Proveer un agregado de valor													
DEPARTAMENTO		SISTEMAS													
RESPONSABLE		LENIN AVILA													
PLAZO		MEDIANO 2011													
ALCANCE		La información en tiempo real a través de la página Web permitirá a los clientes conocer el estado de su carga en el instante que ellos lo decidan, servicio que ningún operador logístico local lo ofrece													
No.	ACTIVIDAD	AÑO 2												RECURSOS ECONÓMICOS	
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12		
1	Dar a conocer la importancia de la disponibilidad de la información en tiempo real.	■													
2	Adquirir el Software necesario para la implementación del proyecto.		■	■											2000
3	Implementar el proceso de actualización de información de trámites las 24 horas.				■	■	■								300
4	Capacitar al personal sobre los usos y beneficios.							■	■						1000
5	Monitoreo.									■	■	■	■		
SUBTOTAL														3300	
COSTO ASESORÍA														200	
TOTAL RECURSOS														3500	

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 5.14 Perfil Proyecto # 11

PROYECTO # 11														
NOMBRE		Reestructurar un proceso de cobranza acorde a la realidad de la empresa.												
OBJETIVO		Mejorar la recuperación de cuentas por cobrar												
DEPARTAMENTO		FACTURACIÓN Y COBRANZA												
RESPONSABLE		JORGE RIVADENEIRA												
PLAZO		MEDIANO 2010												
ALCANCE		Uno de los problemas de la empresa ha sido la recuperación de la cartera, ahora se debe reestructurar el proceso negociando plazos de pago con los clientes y mecanismos que permitan trabajar con fondos operativos												
No.	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				RECURSOS ECONÓMICOS
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	
1	Dar a conocer la importancia de la eficiencia en la recuperación de cartera.													
2	Reuniones entre personal de operación y finanzas para unificar criterios.													200
3	Estructuración y asesoría para un nuevo proceso de cobranza acorde a la realidad de la empresa.													500
4	Reuniones para negociar con los clientes los plazos de pago y dar a conocer las políticas de cobro de la empresa.													400
5	Control del cumplimiento.													
SUBTOTAL													1100	
COSTO ASESORIA													200	
TOTAL RECURSOS													1300	

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 5.15 Perfil Proyecto # 12

PROYECTO # 12																	
NOMBRE		Diseño de un programa de evaluación y desarrollo de carrera, motivarlo.															
OBJETIVO		Desarrollar habilidades y destrezas en el personal															
DEPARTAMENTO		RECURSOS HUMANOS															
RESPONSABLE		ANDRES BURBANO															
PLAZO		LARGO 2011 - 2012															
ALCANCE		Si GIS LOGISTICS destina recursos a la capacitación del personal, es necesario evaluarlos y brindarles un desarrollo profesional en la empresa.															
No.	ACTIVIDAD	AÑO 3												AÑO 4		RECURSOS ECONÓMICOS	
		MES1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 1	MES 2		
1	Determinar las necesidades de los empleados y su perspectiva de desarrollo	■															
3	Establecer una metodología de evaluación y Motivación.		■	■													
4	Evaluar al personal acorde a las capacitaciones				■	■	■	■	■	■	■						400
5	Reunión para establecer las acciones de personal de acuerdo a las evaluaciones.												■	■			100
6	Presentación de Resultados en carteleras													■	■		100
SUBTOTAL																600	
COSTO ASESORIA																200	
TOTAL RECURSOS																800	

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 5.16 Perfil Proyecto # 13

PROYECTO # 13														
NOMBRE		Promover la comunicación eficiente.												
OBJETIVO		Proveer de información fiable												
DEPARTAMENTO		SISTEMAS												
RESPONSABLE		XIMENA AYALA												
PLAZO		MEDIANO 2010												
ALCANCE		Asegurar la fiabilidad en el funcionamiento de los sistemas de información permitirá tomar decisiones a tiempo, corregir errores y brindará seguridad a los usuarios.												
No.	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				RECURSOS ECONÓMICOS
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	
1	Determinar la importancia de la fiabilidad de la información para la toma de decisiones.													
2	Diseñar un programa continuo de promoción de la comunicación eficiente.													100
3	Aprobación del Programa.													
4	Charlas al personal.													400
5	Entrega de Reportes de gestión.													
													SUBTOTAL	500
													COSTO ASESORÍA	200
													TOTAL RECURSOS	700

Elaboración: Autor.

5.3 PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

Para el desarrollo de proyectos se tomará en cuenta los de corto plazo debido a que generan cambios más rápidamente y esto conlleva al beneficio de la empresa.

CUADRO No. 5.17 Programación de Proyectos

PERSPECTIVA	PROYECTO	PUNTAJE	PLAZO
INTANGIBLE	Difundir y socializar el modelo de gestión estratégico de la empresa	410	CORTO
FINANZAS	Definición y aplicación de un presupuesto de ingresos y gastos.	380	CORTO
PROCESOS	Difundir los servicios complementarios que ofrece GIS LOGISTICS.	356	CORTO
INTANGIBLE	Aplicar un plan de capacitación y especializar al personal en sus actividades.	344	MEDIANO
CLIENTE	Mantener la calidad del servicio a nivel nacional.	334	MEDIANO
INTANGIBLE	Disponer de hardware y software para el correcto funcionamiento de los sistemas de información.	304	LARGO
FINANZAS	Invertir en investigación y desarrollo de nuevos servicios.	300	LARGO
PROCESOS	Disminuir la cantidad de multas generadas por errores.	300	MEDIANO
PROCESOS	Crear un sistema de control del efectivo asignado a los empleados.	292	MEDIANO
CLIENTE	Proveer de información en tiempo real las 24 horas mejorando la página Web y el sistema Gis on Line	290	MEDIANO
PROCESOS	Reestructurar un proceso de cobranza acorde a la realidad de la empresa.	290	MEDIANO
INTANGIBLE	Diseñar un programa de evaluación y desarrollo de carrera	280	LARGO
INTANGIBLE	Promover la comunicación eficiente.	280	MEDIANO

Elaboración: Autor.

5.4 DESARROLLO DE PROYECTOS.

PROYECTO # 1

DIFUSIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO DE GIS LOGISTICS.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Mejorar el conocimiento organizacional, creando cultura corporativa en el personal, a través de un programa de difusión y socialización del modelo de gestión diseñado para GIS LOGISTICS, para incrementar el nivel de compromiso y afinidad del personal con la empresa.

ALCANCE DEL PROYECTO

Desarrollar y socializar una Cultura Organizacional es vital para que los empleados estén alineados a los objetivos y metas corporativas, por este motivo el proyecto se va a desarrollar a nivel nacional en todas las sucursales con la participación de todos los empleados, representantes de clientes importantes y la dirección de la empresa.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Socializar la cultura organizacional con los empleados es muy importante dentro del comportamiento de los mismos en la empresa, su importancia consiste en cómo lograr despertar reflexión y conocimiento desde la alta gerencia sobre las condiciones en las que se desempeña el personal y como debería desempeñarse, considerando que la cultura organizacional es determinante en la eficacia de la gestión corporativa.

Adquirir conocimiento de la cultura organizacional, le permitirá a la organización contar con personal altamente identificado y comprometido con la misión de la empresa, capaz de trabajar en pos de una visión, aplicando los valores y principios empresariales, haciéndolos propios; permitiendo de esta manera

desarrollar una perspectiva de trabajo eficiente, con la ansiedad de cosechar frutos en un futuro no muy lejano.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1.- Disponer del modelo de gestión corporativo.

A partir del mes de Abril del presente año se ha estado desarrollando el modelo de gestión corporativa para GIS LOGISTICS, la socialización de la cultura organizacional se la puede realizar sin ningún problema ya que todo lo relacionado con la filosofía corporativa está a disposición de gerencia y lista para ser difundida.

2.- Elaboración del plan de difusión.

El objetivo del proyecto es mejorar y cultivar cultura organizacional en los empleados a nivel nacional, por este motivo las siguientes actividades son las que se van a realizar.

- Despertar curiosidad en el personal a través de una sucesiva campaña de promoción mediante mail interno en el cual se promueva la frase “se viene lo nuevo de GIS”
- Elaborar invitaciones para todos los empleados y algunos representantes de los principales clientes.
- Seleccionar el lugar en el que se va a realizar el evento.
- Contratar animación.
- Disponer de diseños para decorar el lugar en que se va a realizar el evento de socialización del modelo de gestión.

3. - Aprobación de las actividades

Cuando se concedió la autorización para la elaboración del modelo de gestión para GIS LOGISTICS, las partes se comprometieron a prestar las mejores condiciones para el desarrollo y ejecución del mismo.

GIS LOGISTICS pone a disposición del proyecto un valor de USD \$ 3800.

A continuación se presentan las cotizaciones de los lugares y materiales a ser utilizados en la presentación.

PROPUESTAS DEL LUGAR

HOTEL	ALQUILER	ALIMENTACIÓN	TOTAL
HOTEL QUITO	700	1300	2000
HOTEL MARRIOT	1100	1500	2600
HOTEL AKROS	600	1000	1600

De las cotizaciones realizadas a los hoteles, el más económico es el Hotel AKROS, sin embargo, debido a la importancia y trascendencia del evento gerencia prefiere hacerlo en el Hotel Quito, ubicado en la Av. González Suárez, un prestigioso sector de la ciudad de Quito.

MATERIALES

Los materiales didácticos para la presentación se envían a elaborar a un proveedor calificado por la empresa "GAMA GRAFIC"

Los costos son los siguientes:

ITEM	CANTIDAD	UNIDAD	TOTAL
Impresiones Full Color	150	0,5	75
Adornos para mesas	25	3	75
Mascota GIS	1	200	200
Recuerdos Individuales	150	1	150
TOTAL			500

OTROS

Animación	1	300	400
Fotografías de Recuerdo	200	1	200
Asesoría	1	500	500
TOTAL			1100

5.- Reunión Nacional de Socialización

La reunión se la realizó de acuerdo a los parámetros establecidos, el costo total del proyecto fue de USD \$ 3800.

Las siguientes imágenes hablan por sí mismas del éxito y la cogida que tuvo la socialización del modelo de gestión.

GRÁFICO No. 5.1 Difusión del Modelo de Gestión



Fuente: Álbum fotográfico Dpto. Comercial

GRÁFICO No. 5.2 Difusión del Modelo de Gestión



Fuente: Álbum fotográfico Dpto. Comercial

PROYECTO # 2

DEFINICIÓN Y APLICACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA GIS LOGISTICS.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Optimizar y controlar costos y gastos innecesarios de la empresa, mediante la elaboración y aplicación de un presupuesto, para establecer un control de los gastos de la empresa, no permitir el despilfarro de dinero y los costos altos por falta de planificación.

ALCANCE DEL PROYECTO

La aplicación de un presupuesto abarca todos y cada uno de los gastos que realiza o pretende realizar la empresa, considerando factores internos y externos, de esta manera el presupuesto define los límites con respecto al gasto y promueve la optimización de recursos y el ahorro.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

La aplicación de un presupuesto es muy importante para el funcionamiento de la empresa ya que en él se encuentra definida la necesidad de fondos para el transcurso del año con respecto a los ingresos que se pretende recibir en el transcurso del mismo.

GIS LOGISTICS a pesar de tener varios años en el mercado, aún no trabaja en función de un presupuesto, motivo por el cual se incurre innecesariamente en costos altos, inclusive muchas veces por falta de planificación y provisión de efectivo han acudido a créditos que generan costos financieros y muy altos.

De seguro la aplicación y cumplimiento de un presupuesto permitirá tener un mejor control de los gastos en la empresa y permitirá aprovisionar los fondos requeridos para sus actividades.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1.- Situación actual de la empresa

Actualmente GIS LOGISTICS no trabaja en base a un presupuesto en todas sus áreas, por lo general, cuando se va a realizar alguna actividad se solicita un presupuesto a la persona encargada de dicha actividad, este presupuesto lo aprueba la jefatura financiera y se ejecuta la actividad.

Muchas veces la urgencia de las actividades no permite un análisis y evaluación pertinente de los costos, de esta manera se incurre en costos altos para la empresa y todo por no planificar.

GIS LOGISTICS siente la necesidad de trabajar en torno a un presupuesto, sin embargo no se lo ha elaborado.

Las ventajas de trabajar con un presupuesto principalmente son: la optimización de costos y gastos y la correcta planificación; el presente proyecto, mediante la elaboración del presupuesto con su respectivo

seguimiento será de gran importancia para los intereses de la empresa puesto que se creará un mecanismo de control, se incentivará la planificación y el ahorro y se podrá monitorear aquellos gastos innecesarios y suprimirlos de manera definitiva.

2.- Determinar Ingresos y Gastos de la empresa.

Los ingresos que obtiene GIS LOGISTICS provienen de varias fuentes/servicios, los mismos que se dan a conocer a continuación y son los recibidos hasta el mes de Junio del 2009, ya que el presupuesto es elaborado para la aplicación en el segundo semestre del presente.

INGRESOS

CÓDIGO	NOMBRE	INGRESOS
41	OPERATIVOS	2.892.135,86
411	SERVICIOS ADUANA	788.301,93
412	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS ADUANA	100.221,42
413	SERVICIOS TRANSPORTE	1.385.582,70
414	SERVICIO CARGA INTERNACIONAL	135.262,48
416	ACONDICIONAMIENTO	482.767,33
	TOTAL INGRESOS	2.892.135,86

Para conocer todos los gastos en los que incurre la empresa, se programa reuniones con todas las áreas de la empresa, para que den a conocer sus requerimientos para poder trabajar sin inconvenientes para el período de tiempo para el cual será elaborado el presupuesto,

Los gastos de la empresa hasta Junio del 2009 en detalle son los siguientes:

EGRESOS

CÓDIGO	NOMBRE	EGRESOS
51	COSTOS DE OPERACIÓN	-1.287.664,47
511	DIRECTO SERVICIO ADUANA	-74.747,42
512	DIRECTO SERVICIO TRANSPORTE	-1.084.313,82
513	DIRECTO SERVICIO CARGA INTERNACIONAL	-78.154,55
515	DIRECTO ACONDICIONAMIENTO	-49.583,47
516	DIRECTO COPACKING	-865,21
52	COSTOS Y GTOS DEL PERSONAL	-823.575,55
521	HABERES	-781.422,13
522	GASTOS DE VIAJE	-42.153,42
53	COSTOS Y GTOS OPERATIVOS	-328.081,97
531	ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES	-62.327,99
532	COMUNICACIONES	-46.142,88
533	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-19.952,23
534	SERVICIOS BASICOS	-8.719,11
535	SUMINISTROS Y MATERIALES	-24.973,84
536	OTROS COSTOS Y GASTOS	-140.369,76
537	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	-25.596,16
54	GASTOS GENERALES	-16.129,45
541	SEGUROS	-10.161,63
542	IMPUESTOS MUNICIPALES	-1.388,09
543	CONTRIBUCIONES	-43,83
544	AFILIACIONES	-3.656,18
545	SUSCRIPCIONES	-879,72
55	GASTOS FINANCIEROS	-3.278,29
551	INTERESES	-3.027,62
553	COSTOS FINANCIEROS	-250,67
59	OTROS INGRESOS / EGRESOS	-277.334,61
591	INGRESOS NO OPERACIONALES	14.819,71
592	EGRESOS NO OPERACIONALES	-7.000,33
593	GASTOS NO DEDUCIBLES	-285.153,99
	TOTAL EGRESOS	-2.736.064,34
	UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	156.071,52

3.- Metodología para la elaboración del presupuesto.

Para la selección de la mejor manera de elaborar un presupuesto se mantuvieron varias reuniones con Gerencia, jefe Administrativo Financiero, Coordinador de Facturación y Cobranza y Coordinador de Compras y Contratos.

De las conversaciones realizadas se concluye lo siguiente:

- Los gastos de la empresa van a estar en función de los ingresos, es decir GIS LOGISTICS no deberá gastar más de lo que prevé recibir.
- La elaboración del presupuesto se fundamentará en las cuentas del estado de resultados de la empresa, las mismas que en materia presupuestaria se denominarán “partidas presupuestarias”, que son un nombre o título para la cantidad de recursos que se deben asignar a un grupo de actividades relacionadas con un mismo fin.
- Para solicitar alguna compra, se deberá llenar un formato pre establecido de requerimiento de compra o de trabajo según corresponda, este requerimiento deberá tener firmas del solicitante, jefe inmediato, Gerente y de ser necesaria una revisión técnica, la realizará el departamento de sistemas.

El requerimiento aprobado deberá dirigirse al departamento de compras y contratos para que se le asigne una partida presupuestaria o se niegue el requerimiento dependiendo de la compra.

Si la compra es aceptada se elaborará una orden de compra la misma que tendrá asignada una partida presupuestaria y tendrá firmas de aprobación del Coordinador de Compras y Contratos y Gerente General.

(Formatos ver anexo A)

Es importante mencionar que para el caso de servicios básicos y pagos recurrentes no se debe elaborar reiteradamente un requerimiento y orden de compra, existirá una persona responsable de que aquellos pagos se cumplan sin retrasos.

4.- Elaboración del Presupuesto para el segundo semestre del 2009

A continuación se detallan los ingresos para el II Semestre 2009.

INGRESOS

De acuerdo a las conversaciones con gerencia se delimitó las siguientes condiciones para establecer los ingresos de la empresa y a partir de los mismos se establecerán los gastos.

NOTAS:

1.- Los ingresos correspondientes a servicios de aduana y carga internacional se prevé que se mantendrán estables debido principalmente a las limitaciones a los importadores por la asignación de cupos de importación.

2.- Los ingresos por servicios complementarios se prevé que incrementen en un 10 % para finales del año 2009.

3.- Los ingresos por servicio de transporte local se prevé que incrementen un 15 % debido principalmente al aumento de actividades por festividades de navidad y fin de año.

4.- En los ingresos por acondicionamiento de productos gerencia prevé un incremento de hasta el 10 % para el segundo semestre del año, considerando que es un servicio desarrollado desde finales del 2008.

GIS LOGISTICS		
PRESUPUESTO DE INGRESOS JUL/09 DIC/09		
PARTIDA	NOMBRE	
41	OPERATIVOS	3.158.272,14
411	SERVICIOS ADUANA	788.301,93 (1)
412	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS ADUANA	110.243,56 (2)
413	SERVICIOS TRANSPORTE	1.593.420,11 (3)
414	SERVICIO CARGA INTERNACIONAL	135.262,48 (1)
416	ACONDICIONAMIENTO	531.044,06 (4)
	TOTAL	
	INGRESOS	3.158.272,14

GASTOS

De acuerdo a las conversaciones con gerencia se delimitó las siguientes condiciones para establecer los gastos de la empresa, adicional se brindó asesoría sobre los gastos en los cuales se puede renegociar tarifas, reducirlos e inclusive suprimirlos.

NOTAS:

* Son los gastos que se prevé no varíen para el segundo semestre del año.

1.- Se considera necesario eliminar los gastos por:

- Formularios, debido a que se puede realizar envíos electrónicos en todas las dependencia públicas, por este motivo ya no son necesarios los formularios pre impresos.
- Los suministros de fotografía, tomando en cuenta la permisión de las cámaras digitales para soportes de las operaciones, ya que actualmente es necesaria únicamente una memoria digital.
- Una membresía a una revista sin prestigio.
- El caso de la afiliación a PUDELECO, no se la va a eliminar pero no se la tomará en cuenta para el segundo semestre del 2009 debido a que se canceló en el mes de febrero por un período de un año y su valor fue cargado directamente al gasto.

2.- Los gastos directos de transporte se incrementarán un 10 % debido al incremento en las ventas previsto por festividades de navidad y fin de año, tomando en cuenta que no todos los gastos tendrán que incrementarse.

3.- las horas extras en el mes de diciembre se prevé un incremento del 10 % en el personal de acondicionamiento de productos, debido a la temporada.

4.- Se prevé una reducción de las multas de un 50 %

5. - Se negoció con el proveedor de suministros para el acondicionamiento de productos, y por volumen nos otorgarán un 5 % de descuento en todas las compras.

6. - Los gastos ocasionados por movilizaciones se prevé una reducción del 20% debido principalmente por la reducción de las tarifas en los tickets de algunas aerolíneas a nivel local.

7.- En Comunicaciones se estableció reuniones con proveedores para negociar las tarifas y calidad de servicio, con MEGADATOS se obtuvo una reducción de la tarifa en un 20% y con MULTICOM una reducción del 18% en las tarifas.

8.- Los mantenimientos de vehículos para movilización administrativa ya no son necesarios para el segundo semestre del 2009, se prevé un 50% de ahorro, sin embargo no se descarta debido a que pueden existir siniestros o daños eventuales; de igual manera se prevé una disminución del 20% en mantenimientos para las oficinas y un 50% en equipamiento.

9.- Para atenciones a clientes y funcionarios se prevé un incremento del 30 %, debido a las múltiples actividades sociales que se realizan en el mes de diciembre.

10.- En publicidad se prevé un incremento del 10 % para poder culminar el plan de difusión de los servicios como proyecto propuesto y presupuestado.

12.- GIS LOGISTICS fue auditado por COTECNA en el mes de marzo/09, pero sin duda, el seguimiento que se debe dar al sistema de gestión de la calidad también generará gastos.

13.- La señalización de instalaciones es un trabajo que aún no se ha culminado en las bodegas, por este motivo se prevé un incremento de un 50% para el segundo semestre.

14.- Gracias a la planificación presupuestaria, Gerencia prevé una disminución de al menos un 25% en créditos e intereses extra bancarios con terceros.

15.- Las retenciones en la fuente no entregadas han representado gastos innecesarios para la empresa, con la entrega oportuna de las mismas se prevé reducir este gasto en un 50% para Diciembre/09.

16.- Gerencia prevé una reducción del 50 % en recargos por retrasos en los pagos al IESS.

GIS LOGISTICS		
PRESUPUESTO DE GASTOS JUL/09 DIC/09		
PARTIDA	NOMBRE	
51	COSTOS DE OPERACIÓN	1382432,704
511	DIRECTO SERVICIO ADUANA	68862,26
51101	Gastos de Aduana	24830,09 *
51102	Fletes	240 *
51103	Certificación Dctos	5 *
51104	Sellos de Seguridad	878,93 *
51105	Movilización en Aduana	9234,03 *
51106	Fotocopias Certificadas	775,76 *
51107	Cuadrilla Aforo	27382,55 *
51108	Multas	65,7 4
51109	Estibaje	45 *
51199	Movilización Despacho y salida Vehículos	5405,2 *
512	DIRECTO SERVICIO TRANSPORTE	1186036,014
51201	Fletes Transporte Terrestre	702172,504 2
51202	Estibaje	33481,668 2
51203	Custodio de mercancía	363121 2
51204	Báscula	55,55 2
51205	Combustible	6184,288 2
51206	Reparación/Mantenimiento	4410,83 *
51207	Filtros y lubricantes	1683,726 2
51208	Llantas	689,78 *
51209	Garaje	75,9 2
51210	Armada y Desarmada	33 2
51211	Peajes	436,425 2
51212	Monitoreo GPS	583 2
51213	Viáticos/alimentación viaje	198,814 2
51216	Alquiler de Montacargas	12789,15 2
51217	Alquiler de Bodega	492,195 2
51218	Gastos de Embarque (Cuadrilla)	14301,254 2
51219	Gasto Stand By	36899,7 *
51220	Fletes Internos CAG	4260 *
51221	Cruce de Frontera	1934,26 *
51299	Otros gastos fletes	2232,97 *
513	DIRECTO SERVICIO CARGA INTERNACIONAL	78154,55
51301	Flete	51230,73 *
51302	Desconsolidación	407,38 *

51303	Administración	733,84	*
51304	Documentación	76,15	*
51305	Handing	245,9	*
51306	Corte de Guía	213,49	*
51307	Transporte Interno	228,36	*
51308	Costos Portuarios	602,01	*
51309	T.H.C.	48,4	*
51310	Visto Bueno	115	*
51311	Certificación de Flete	35	*
51312	Envío Electrónico Información	729,44	*
51313	Comunicación	45	*
51314	Emisión BL	578,09	*
51315	Bunker	247,92	*
51316	Manejo	1400,9	*
51317	Cargue y Llenado Contenedor	3321,43	*
51318	Gasto de Inspección	348,83	*
51319	Transporte Local	10340	*
51320	Movilización operación servicio carga	1433,5	*
51321	Packing Fee	125	*
51322	Gastos Agente	1710,27	*
51323	BL FEE	70	*
51324	Courier Charge	90	*
51325	Agilización de Trámites	95	*
51326	Combustible	1182,48	*
51327	Servicio de Almacenaje	160	*
51328	Legalización de Documentos	708,69	*
51399	Varios	1631,74	*
515	DIRECTO ACONDICIONAMIENTO	49379,8795	
51501	Alquiler de Maquinas	16048,01	*
51502	Plástico Estrech Film	7729,2	5
51503	Cinta de Embalaje	12578,0095	5
51505	Alquiler Banda Transportadora	2853	*
51506	Fumigación de Plagas	1500	*
51507	Recorrido del Personal	4620	*
51508	Siniestro en Bodega	3186,45	*
51509	Fundas Poliolenna	865,21	*
52	COSTOS Y GTOS DEL PERSONAL	817939,139	
521	HABERES	781537,261	
52101	Sueldos	367617,15	*
52102	Bono Sueldo	112169	*
52104	Decimo Tercer Sueldo	40162,94	*
52105	Decimo Cuarto Sueldo	19290,03	*
52106	Vacaciones	1603,67	*
52107	Fondo de Reserva	13089,84	*
52108	Aporte Patronal	44940	*
52110	Personal Contratado	49647,59	*
52111	Seguro Personal	9544,53	*
52112	Uniformes	1524,62	*
52113	Capacitación	9072,13	*
52114	Alimentación	27866,57	*
52115	Refrigerio	1035,07	*
52116	Bonificación Complementaria	78907,89	*

52117	Movilización	2828,55	*
52118	Gastos Médicos personal	971,24	*
52119	Horas Extras	1266,441	3
522	GASTOS DE VIAJE	36401,878	
52201	Viáticos	4504,56	*
52202	Movilización del Viaje	23549,728	6
52203	Hospedaje	3414,82	*
52204	Alimentación en viaje	4368,59	*
52299	Otros Gastos de Viaje	564,18	*
53	COSTOS Y GTOS OPERATIVOS	323372,0732	
531	ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES	62327,99	
53101	Arriendos	52202,94	*
53102	Condominio	10125,05	*
532	COMUNICACIONES	48308,4902	
53202	Consumo Telefónico Convenc.	15245,55	*
53203	Consumo Telefónico Celular	12175,25	*
53209	Internet	14687,744	7
53226	Radios	6199,9462	7
533	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	15344,863	
53302	Mantenimiento Vehículos	2396,485	8
53303	Mantenimiento Oficina	8843,528	8
53304	Mant.Eq.de Oficina	215	*
53305	Mant.Eq.de Computación	1618,71	*
53308	Mantenimiento Software	2271,14	*
534	SERVICIOS BASICOS	8719,11	
53410	Agua	448,82	*
53411	Luz	8270,29	*
535	SUMINISTROS Y MATERIALES	22874,628	
53506	Accesorios .y Eq.de Seguridad	88,43	*
53507	Suministros de Limpieza	2277,28	*
53508	Suministros y Materiales de Seguridad Industrial	157,66	*
53512	Formularios	0	1
53513	Suministros de Oficina	14726,358	
53514	Revistas y Periódicos	450,42	*
53520	Suministros de Fotografía	0	1
53522	Impresiones, Facturas, Empastados	3446	*
53523	Suministros de cafetería	1728,48	*
536	OTROS COSTOS Y GASTOS	140200,832	
53606	Alquiler Eq.de Computación	270	*
53607	Consumo Copiadora	9966,12	*
53611	Atención Clientes, Funcionarios	21512,517	9
53613	Publicidad	7804,61	10
53614	Correspondencia	6271,38	*
53615	Movilización	19548,35	*
53616	Legal y Profesional	14031,47	*
53617	Servicios Bancarios	10444,83	*
53618	Matricula vehículo	2500,14	*
53619	Leasing Casa COM	8433,02	*
53622	Bienes Menores	2185,13	*
53623	Estadísticas Comerciales COM	256	*
53624	Anuncios Selección personal RR.HH	187	*
53625	Sellos de Seguridad	241,5	*

53626	Selección Por Terceros RR.HH	851	*
53627	Fotocopias	522,69	*
53629	Leasing arriendo equipo Voz IP	1616	*
53630	Equipamiento Oficina	5190,865	8
53631	Implementación y mantenimiento SGC ISO 9001	775	12
53633	Licitación	120	*
53634	Certificación Cheques	199,5	*
53635	Seguridad y Vigilancia	19370	*
53636	Señalización Acondicionamiento	369	13
53637	Proyecto seguridad industrial y salud ocupacional	600	*
53699	Otros Gastos	6934,71	*
537	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	25596,16	
53702	Depreciación Muebles y Enseres	1916,88	*
53703	Depreciación Equipos de Oficina	1313,07	*
53704	Depreciación Equipos de Computación	6981,98	*
53705	Depreciación Software de Computación	1251,39	*
53706	Depreciación Vehículos	13295,76	*
53707	Depreciación Equipos de Comunicación	461,63	*
53708	Amortización Gastos de Constitución	16,41	*
53710	Depreciación Maquinaria y Equipos	359,04	*
54	GASTOS GENERALES	15460,77	
541	SEGUROS	10161,63	
54106	Seguros Vehículos	1988,14	*
54123	Póliza Buen Uso Anticipo	1462,36	*
54124	Póliza Cumplimiento Contrato	2388,18	*
54125	Póliza de responsabilidad civil	649,73	*
54130	Garantía Aduanera	3045,84	*
54131	Póliza Fidelidad Privada	627,38	*
542	Impuestos Municipales	1388,09	
54201	Patentes Municipales	913,25	*
54202	1,5 por mil	474,84	*
543	Contribuciones	43,83	
54301	Superintendencia de Compañías	43,83	*
544	Afiliaciones	3603,5	
54401	Cámara de Comercio	1682	*
54402	FEDA	90	*
54404	Cámara Comercio Ecuatoriano América	419,5	*
54405	FEDEXPOR	480	*
54406	Cuotas Transporte Pesado	455	*
54407	A.S.E.A.C.I.	477	*
54409	Membresías	0	1
545	Suscripciones	263,72	
54501	PUDELECO	0	1
54502	Colegio de Contadores	100	*
54504	C.A. Comercio	113,72	*
54506	Revista de Logística	50	*
55	GASTOS FINANCIEROS	3278,29	
551	Intereses	3027,62	
55103	Intereses Terceros	2945,63	*
55104	Impuesto a la Salida de Capitales	81,99	*
553	Costos financieros	250,67	*
55302	Costo Financiero PRODUBANCO	10	*

55303	Costo Financiero Tarjeta de Crédito	0,67	*
55306	Costo Financiero BOLIVARIANO	240	*
59	OTROS INGRESOS / EGRESOS	232288,42	
591	INGRESOS NO OPERACIONALES	-14819,71	
59199	Otros Ingresos	-14819,71	*
592	EGRESOS NO OPERACIONALES	709,63	
59209	Otros Egresos	709,63	
593	GASTOS NO DEDUCIBLES	246398,5	
59301	Intereses y multas Impuestos SRI	2272,01	*
59302	Intereses y multas pago IESS	2767,57	*
59303	Intereses a Terceros extra bancarios	126963,105	14
59304	Retenciones en la fuente Asumidas	562,395	15
59305	Donaciones	104,9	*
59306	Cobro Cambiaria	67321,6	*
59309	Multa cheque protestado	1547,2	*
59310	Gastos Ejercicios anteriores	9438,81	*
59311	Costos Ejercicios anteriores	4195,66	*
59312	IVA que se Carga al Gasto	23016,5	*
59313	Recargos IESS	1441,64	
59399	Gastos No deducibles Varios	6767,11	*
	TOTAL GASTOS	2.774771,40	

RESUMEN

	<u>INGRESOS</u>	
	SEMESTRE I	SEMESTRE II
	2.892.135,86	3.088.993,01
	<u>EGRESOS</u>	
	2.736.064,34	2.774.771,40
	156.071,52	314.221,61

5.- Aprobación del presupuesto.

Al evidenciar el incremento previsto en la utilidad, Gerencia aprueba el proyecto y se compromete a cumplirlo.

6.- Control y monitoreo del presupuesto.

El control y monitoreo del cumplimiento del presupuesto estará a cargo del departamento financiero.

PROYECTO # 3

DIFUSIÓN DE LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS QUE OFRECE GIS LOGISTICS

OBJETIVO DEL PROYECTO

Mantener y mejorar la actual cartera de clientes, mediante la aplicación y ejecución de una campaña de difusión de los servicios logísticos complementarios que ofrece GIS LOGISTICS a sus clientes, para fidelizar la actual cartera de clientes, mejorarla e incrementar las ventas por mencionados servicios.

ALCANCE DEL PROYECTO

Este proyecto se enfoca al área de comercialización para promover las ventas de los servicios complementarios y brindar soluciones a los clientes, la difusión se la realizará primeramente entre los actuales clientes de GIS LOGISTICS, luego se extenderá hacia la difusión masiva de los servicios en medios de comunicación impresos, reuniones programadas y participación en seminarios, para brindar información sobre los beneficios y las ventajas de adquirir los servicios en la empresa.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

La difusión de los servicios de la empresa es muy importante para dar a conocer el trabajo que realiza la empresa y como podría brindar soluciones a los clientes, convirtiéndose de esta manera en un aliado estratégico en la administración de la cadena de abastecimiento de los clientes.

La difusión de los servicios ayuda a crear una imagen positiva a la empresa y que el cliente pueda identificar todos los servicios que se le ofrecen es el principal reto, para que en un momento determinado haga uso de los mismos.

GIS LOGISTICS tiene una cartera de servicios muy amplia pero muchos de ellos son desconocidos inclusive por los actuales clientes, se ha descuidado la difusión de los mismos, por este motivo la campaña de difusión de los servicios de seguro fortalecerá los servicios y la imagen de la empresa.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1.- Situación actual de la empresa y servicios.

Actualmente GIS LOGISTICS cuenta con los siguientes servicios:

COMERCIO EXTERIOR Y ADUANAS

- Coordinación con el proveedor
- Obtención de autorizaciones previas de importación y exportación: Certificado de origen, certificados sanitarios, ministerios e instituciones públicas.
- Aplicación del seguro.
- Asesoría técnica permanente
- Trámite de importación y exportación
- Regímenes especiales.
- Clasificación arancelaria.

TRANSPORTE

- Distribución física.
- Planificación de embarques.
- Custodia de mercaderías.
- Encomiendas y mudanzas.
- Estibaje.
- Cargas especializadas, contenedores, carga consolidada, maquinaria pesada, perecibles.
- Seguimiento de mercadería con rastreo satelital.
- Coordinación de flotas.

ACONDICIONAMIENTO DE PRODUCTOS

- Almacenamiento
- Etiquetado, código de barras, PVP, regulaciones sanitarias.
- Picking.
- Manipuleo.
- Inventarios.
- Copacking
- Despacho.

TRANSPORTE INTERNACIONAL

- Importación y exportación aérea y marítima (Carga FCL y LCL).
- Coordinación de embarques de Importación y Exportación vía aérea.
- Desconsolidación de carga marítima y aérea.
- Asesoría y manejo de proyectos logísticos integrales.

CONSULTORES EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

- Aplicación de mecanismos de comercio exterior.
- Diseño de estrategias para afrontar la globalización.
- Zonas francas.
- Comercio internacional.
- Negocios internacionales.
- Derechos de la competencia.
- Derecho y planificación tributaria.
- Leasing nacional e internacional.
- Asesoría integral en aspectos legales.

De los servicios señalados no todos son conocidos ni siquiera por los clientes actuales, desechándose de esta manera la oportunidad de obtener más y mejores ingresos por el uso de los mismos.

GIS LOGISTICS siempre ha tratado de ofrecer la mayor cantidad de servicios y brindar soluciones a los clientes, ya que la logística es un mundo en movimiento, entonces se requiere soluciones rápidas y eficientes que deben reflejarse en los servicios.

GIS LOGISTICS ha descuidado la difusión de los servicios complementarios al comercio exterior y la logística que ofrece actualmente, por este motivo el presente proyecto tiene como objetivo incrementar las ventas de servicios complementarios y de esta manera satisfacer y fidelizar al los clientes.

2.- Plan de difusión

Las actividades que se proponen son las siguientes:

- Seleccionar los medios de comunicación para realizar la difusión.
- Diseñar material publicitario, para repartirlo entre los clientes actuales de GIS LOGISTICS.
- Programar una agenda de reuniones y charlas con los clientes.
- Conseguir alianzas con empresas que brindan charlas y capacitación sobre comercio exterior y logística, de modo que permitan utilizar unos minutos para dar a conocer a la empresa y las soluciones que ofrece en el mercado.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

De acuerdo a las charlas mantenidas con gerencia y comercialización de GIS LOGISTICS, se ha decidido optar por la prensa escrita como medio de difusión de los servicios.

Se ha determinado como necesaria al menos media página publicitaria a color para difundir eficientemente los servicios.

Para una publicación en día viernes, media página, lado derecho los precios son los siguientes:

MEDIO	VALOR
LA HORA	900
EL HOY	1200
EL COMERCIO	1600

Se considera pertinente contratar la publicación en el diario “El Comercio” por ser el de mayor circulación y mayor prestigio en el medio.

MATERIAL PUBLICITARIO

ITEM	CANTIDAD	UNIDAD	TOTAL
Tarjetas de presentación	1400	0,13	182
Trípticos	500	0,3	150
Carpetas impresas	500	0,15	75
Seguimiento Telefónico	1	100	100
TOTAL			507

3.- Aprobación del Plan

Al reconocer la importancia y las posibilidades de incrementar ventas además de fidelizar y satisfacer al cliente, la Gerencia de GIS LOGISTICS considera pertinente aprobar el plan de difusión de servicios complementarios y de igual manera se aprueba el presupuesto, detallado anteriormente, destinado para el mismo.

4.- Elaboración del material.

Los diseños son elaborados por el departamento de comercialización y se utiliza servicios de imprenta para reproducirlos en las cantidades detalladas en las cotizaciones.

Además cabe señalar que de la reunión de socialización del modelo de gestión, existen sobrantes de los adornos individuales los mismos que serán enviados a los clientes conjuntamente con el material publicitario.

(Diseño de Publicidad Ver Anexo B)

5.- Difusión de los servicios

Una vez elaborado el material se procede, según disponibilidad, mantener reuniones con clientes, enviar material publicitario, informar sobre la publicidad en medio de comunicación impreso “ El Comercio”, además se realiza confirmaciones mediante llamada telefónica y se envían solicitudes de participación activa en seminarios y capacitaciones relacionadas con el comercio exterior y la logística.

CAPÍTULO VI

EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS

En el presente capítulo se realizará una evaluación financiera del modelo de Gestión Propuesto con los proyectos prioritarios establecidos en el capítulo anterior mediante la aplicación de la matriz de priorización; con el fin de establecer el impacto económico que tendrán en la empresa al implementarlos o que sucedería si no se los implementa.

La evaluación financiera comprende un análisis de los costos de los proyectos y su impacto en los futuros flujos de fondos de la empresa, se evaluará un flujo de fondos con la aplicación de proyectos y un flujo de fondos sin la aplicación de los mismos, para poder visualizar numéricamente la importancia de los proyectos para GIS LOGISTICS.

Si los resultados de la evaluación financiera son positivos, la empresa deberá continuar con el desarrollo de los proyectos para conseguir los objetivos planteados.

Es oportuno señalar que para el presente estudio financiero se trabajará con el presupuesto de los proyectos a corto plazo.

A continuación se encuentra el presupuesto general para los proyectos considerados prioritarios, considerados de acuerdo al puntaje obtenido en el capítulo anterior.

CUADRO No.6.1 Presupuesto de Proyectos

PERSPECTIVA	PROYECTO	PUNTAJE	PLAZO	COSTO
INTANGIBLE	Difundir y socializar el modelo de gestión estratégico de la empresa	410	CORTO	3.800,00
FINANZAS	Definición y aplicación de un presupuesto de ingresos y gastos.	380	CORTO	1.300,00
PROCESOS	Difundir los servicios complementarios que ofrece GIS LOGISTICS.	356	CORTO	2.500,00
INTANGIBLE	Aplicar un plan de capacitación y especializar al personal en sus actividades.	344	MEDIANO	10.700,00
CLIENTE	Mantener la calidad del servicio a nivel nacional.	334	MEDIANO	1.300,00
INTANGIBLE	Disponer de hardware y software para el correcto funcionamiento de los sistemas de información.	304	LARGO	6.100,00
FINANZAS	Invertir en investigación y desarrollo de nuevos servicios.	300	LARGO	6.700,00
PROCESOS	Disminuir la cantidad de multas generadas por errores.	300	MEDIANO	1.100,00
PROCESOS	Crear un sistema de control del efectivo asignado a los empleados.	292	MEDIANO	550,00
CLIENTE	Proveer de información en tiempo real las 24 horas mejorando la página Web y el sistema Gis on Line	290	MEDIANO	3.500,00
PROCESOS	Reestructurar un proceso de cobranza acorde a la realidad de la empresa.	290	MEDIANO	1.300,00
INTANGIBLE	Diseñar un programa de evaluación y desarrollo de carrera	280	LARGO	800,00
INTANGIBLE	Promover la comunicación eficiente.	280	MEDIANO	3.500,00
				43.150,00

Fuente y Elaboración: Autor.

6.1 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

Es el valor económico para realizar y ejecutar las actividades necesarias para desarrollar el proyecto, en los siguientes cuadros se puede observar el presupuesto de los proyectos de acuerdo al plazo destinado para su ejecución:

CUADRO No.6.2 Presupuesto para Proyectos de Corto Plazo

ORDEN	PROYECTO	PUNTAJE	PLAZO	COSTO
1	Difundir y socializar el modelo de gestión estratégico de la empresa	410	CORTO	3.800,00
2	Definición y aplicación de un presupuesto de ingresos y gastos.	380	CORTO	1.300,00
3	Difundir los servicios complementarios que ofrece GIS LOGISTICS.	356	CORTO	2.500,00
				7.600,00

Fuente y Elaboración: Autor.

CUADRO No. 6.3 Presupuesto para Proyectos de Mediano Plazo

ORDEN	PROYECTO	PUNTAJE	PLAZO	COSTO
4	Aplicar un plan de capacitación y especializar al personal en sus actividades.	344	MEDIANO	10.700,00
5	Mantener la calidad del servicio a nivel nacional.	334	MEDIANO	1.300,00
6	Disminuir la cantidad de multas generadas por errores.	300	MEDIANO	1.100,00
7	Crear un sistema de control del efectivo asignado a los empleados.	292	MEDIANO	550,00
8	Proveer de información en tiempo real las 24 horas mejorando la página Web y el sistema Gis on Line	290	MEDIANO	3.500,00
9	Reestructurar un proceso de cobranza acorde a la realidad de la empresa.	290	MEDIANO	1.300,00
10	Promover la comunicación eficiente.	280	MEDIANO	3.500,00
				21.950,00

Fuente y Elaboración: Autor.

CUADRO No. 6.4 Presupuesto para Proyectos de Largo Plazo

ORDEN	PROYECTO	PUNTAJE	PLAZO	COSTO
11	Disponer de hardware y software para el correcto funcionamiento de los sistemas de información.	304	LARGO	6.100,00
12	Invertir en investigación y desarrollo de nuevos servicios.	300	LARGO	6.700,00
13	Diseñar un programa de evaluación y desarrollo de carrera	280	LARGO	800,00
				13.600,00

Fuente y Elaboración: Autor.

Una vez establecido el presupuesto para la realización de los proyectos, es necesario prorratearlos para saber el año en el que se necesitará los fondos para su ejecución.

CUADRO No. 6.5 Distribución del Presupuesto de los Proyectos

PLAZO	COSTO \$	AÑOS					TOTAL
		2009	2010	2011	2012	2013	
CORTO	7.600,00	7.600,00					7.600,00
MEDIANO	21.950,00		11.350,00	10.600,00			21.950,00
LARGO	13.600,00				6.900,00	6.700,00	13.600,00
TOTAL	43.150,00	7.600,00	11.350,00	10.600,00	6.900,00	6.700,00	43.150,00

Fuente y Elaboración: Autor.

6.2 INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE LA EMPRESA

Para conocer la incidencia que tiene cada proyecto en los flujos de fondos de GIS LOGISTICS es necesario evaluarlos de acuerdo a la siguiente ponderación.

INCIDENCIA	VALOR	DETALLE
ALTA	7	Alta incidencia sobre la variable
MEDIA	5	Considerable incidencia sobre la variable
BAJA	3	Baja incidencia sobre la variable

CUADRO No. 6.6 Impacto de los Proyectos en los Flujos de Fondos de GIS LOGISTICS

INCIDENCIA ALTA = 7 MEDIA = 5 BAJA = 1	PROYECTO 1	PROYECTO 2	PROYECTO 3	TOTAL
	Difundir y socializar el modelo de gestión estratégico de la empresa	Definición y aplicación de un presupuesto de ingresos y gastos.	Difundir los servicios complementarios que ofrece GIS LOGISTICS.	
VENTAS	5	5	7	17,00
COSTOS DE OPERACIÓN	3	5	5	13,00
COSTOS Y GOTOS DEL PERSONAL				
HABERES	7	0	5	12,00
GASTOS DE VIAJE	5	0	5	10,00
GASTOS OPERATIVOS				
ARRENDAMIENTO DE BIENES NMUEBLES	0	0	0	0,00
COMUNICACIONES	0	0	5	5,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0	5	0	5,00
SERVICIOS BASICOS	0	5	5	10,00
SUMINISTROS Y MATERIALES	5	3	7	15,00
OTROS COSTOS Y GASTOS	5	0	7	12,00
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	0	0	0	0,00
GASTOS GENERALES				
SEGUROS	0	0	0	0,00
IMPUESTOS MUNICIPALES	0	0	0	0,00
AFILIACIONES	3	0	0	3,00
SUSCRIPCIONES	0	0	3	3,00

Fuente y Elaboración: Autor.

6.3 ELABORACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO

A continuación se analizarán y compararán los flujos de efectivo de GIS LOGISTICS, el primer flujo de fondos se elaborará sin tomar en cuenta los proyectos propuestos y el siguiente flujo se lo elaborará tomando en cuenta el impacto que tendrán en la empresa la ejecución de los proyectos estratégicos de corto plazo, De esta forma se demostrará a la gerencia, el grado de mejoramiento e incidencia que la empresa logrará en el transcurso de los 5 años.

Los flujos de fondos son una proyección de los ingresos y gastos que prevé obtener una empresa de acuerdo a una variación que por lo general resulta del promedio de las variaciones de los años anteriores.

FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTOS

A continuación se muestra el Flujo de Efectivo sin la aplicación de los proyectos propuestos

El flujo de fondos sin proyectos se lo elaborará utilizando como factor de variación al promedio de tres años anteriores, lo cual permite tener una visión clara de la perspectiva del incremento de los flujos sin la intervención de los proyectos propuestos en el presente modelo de gestión.

CUADRO No. 6.7 Flujo de Fondos sin Proyectos

FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTOS GIS LOGISTICS							
	AÑO BASE	VARIACIÓN	AÑOS DE PROYECCIÓN				
	2008	%	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS							
VENTAS	5.282.775,52	9,00%	5.758.225,32	6.276.465,60	6.841.347,50	7.457.068,77	8.128.204,96
EGRESOS							
COSTOS DE OPERACIÓN	2.697.285,96	8,00%	2.913.068,84	3.146.114,34	3.397.803,49	3.669.627,77	3.963.197,99
COSTOS Y GTOS DEL PERSONAL							
HABERES	1.439.834,82	10,00%	1.583.818,30	1.742.200,13	1.916.420,15	2.108.062,16	2.318.868,38
GASTOS DE VIAJE	69.065,90	18,00%	81.497,76	96.167,36	113.477,48	133.903,43	158.006,05
GATOS OPERATIVOS							
ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES	73.685,49	5,00%	77.369,76	81.238,25	85.300,17	89.565,17	94.043,43
COMUNICACIONES	98.936,33	7,15%	106.010,28	113.590,01	121.711,70	130.414,08	139.738,69
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	29.429,76	7,30%	31.577,76	33.882,54	36.355,53	39.009,02	41.856,19
SERVICIOS BASICOS	17.224,93	6,95%	18.421,80	19.701,82	21.070,79	22.534,89	24.100,71
SUMINISTROS Y MATERIALES	52.905,88	7,58%	56.916,15	61.230,39	65.871,65	70.864,72	76.236,27
OTROS COSTOS Y GASTOS	227.879,14	13,67%	259.040,78	294.463,67	334.730,51	380.503,69	432.536,19
GASTOS GENERALES							
SEGUROS	12.695,49	3,37%	13.123,62	13.566,19	14.023,68	14.496,60	14.985,47
IMPUESTOS MUNICIPALES	4.315,76	5,95%	4.572,60	4.844,72	5.133,04	5.438,51	5.762,17
AFILIACIONES	4.679,02	8,00%	5.053,34	5.457,61	5.894,22	6.365,76	6.875,02
SUSCRIPCIONES	619,36	7,30%	664,57	713,09	765,14	821,00	880,93
TOTAL EGRESOS	4.728.557,84		5.151.135,56	5.613.170,12	6.118.557,55	6.671.606,81	7.277.087,48

Elaboración: Autor.

Una vez elaborado el flujo de fondos proyectado de GIS LOGISTICS, sin considerar la ejecución de ningún proyecto y proyectando en base al análisis de la tasa de incremento promedio de tres años anteriores.

Cabe señalar las siguientes aclaraciones:

- El incremento de ventas para el año 2009 es del 9%, porcentaje promedio con referencia a los años pasados.
- En lo referente a los costos directos e indirectos se puede observar una variación del 8%
- Los gastos de nómina un incremento del 10% debido principalmente a las contrataciones nuevas más que a incremento de sueldos.
- Los gastos operativos tienen un incremento promedio al de los tres años anteriores.
- En cuanto a los gastos generales no tienen incrementos considerables pero son resultado de valores promedio correspondientes a los años anteriores.
- Las amortizaciones tienen un valor “cero” a partir del año 2012 ya que de acuerdo a conversaciones con el Contador General me informó que en ese año se termina de depreciar el activo que son vehículos y hasta el momento no se ha realizado ninguna compra de activos para prever su depreciación.

FLUJO DE FONDOS CON PROYECTOS

A continuación se muestra el Flujo de Efectivo con la aplicación de los 3 proyectos que se han priorizado como urgentes a corto plazo y que se desarrollaran para el mejoramiento y desarrollo de la empresa.

CUADRO No. 6.8 Flujo de Fondos con Proyectos

FLUJO DE FONDOS CON PROYECTOS GIS LOGISTICS							
	AÑO BASE	VARIACIÓN	AÑOS DE PROYECCIÓN				
	2008	%	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS							
VENTAS	5.282.775,52	17,00%	6.180.847,36	7.231.591,41	8.460.961,95	9.899.325,48	11.582.210,81
EGRESOS							
COSTOS DE OPERACIÓN	2.697.285,96	13,00%	3.047.933,13	3.444.164,44	3.891.905,82	4.397.853,58	4.969.574,54
COSTOS Y GTOS DEL PERSONAL							
HABERES	1.439.834,82	15,00%	1.655.810,04	1.904.181,55	2.189.808,78	2.518.280,10	2.896.022,11
GASTOS DE VIAJE	69.065,90	10,00%	75.972,49	83.569,74	91.926,71	101.119,38	111.231,32
GATOS OPERATIVOS							
ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES	73.685,49	0,00%	73.685,49	73.685,49	73.685,49	73.685,49	73.685,49
COMUNICACIONES	98.936,33	5,00%	103.883,15	109.077,30	114.531,17	120.257,73	126.270,61
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	29.429,76	5,00%	30.901,25	32.446,31	34.068,63	35.772,06	37.560,66
SERVICIOS BASICOS	17.224,93	10,00%	18.947,42	20.842,17	22.926,38	25.219,02	27.740,92
SUMINISTROS Y MATERIALES	52.905,88	13,00%	59.783,64	67.555,52	76.337,74	86.261,64	97.475,65
OTROS COSTOS Y GASTOS	227.879,14	12,00%	255.224,64	285.851,59	320.153,78	358.572,24	401.600,91
GASTOS GENERALES							
SEGUROS	12.695,49	0,00%	12.695,49	12.695,49	12.695,49	12.695,49	12.695,49
IMPUESTOS MUNICIPALES	4.315,76	0,00%	4.315,76	4.315,76	4.315,76	4.315,76	4.315,76
AFILIACIONES	4.679,02	3,00%	4.819,39	4.963,97	5.112,89	5.266,28	5.424,27
SUSCRIPCIONES	619,36	3,00%	637,94	657,08	676,79	697,10	718,01
TOTAL EGRESOS	4.728.557,84		5.344.609,84	6.044.006,41	6.838.145,43	7.739.995,86	8.764.315,75
FLUJO EFECTIVO	554.217,68		836.237,52	1.187.585,00	1.622.816,51	2.159.329,62	2.817.895,06

Elaboración: Autor.

Al elaborar el flujo de efectivo considerando la ejecución de proyectos de corto plazo se observa lo siguiente:

El desarrollo de los proyectos por etapas, permite identificar claramente la organización, los recursos y los métodos necesarios para llevarlos a cabo; para lo cual el despliegue y proyección de presupuestos es sumamente importante para su desarrollo y ejecución, asimismo, permite corregir oportunamente cualquier desviación con respecto a los objetivos iniciales.

Para el flujo de fondos con proyectos el factor de variación será igual al nivel de incidencia de los proyectos en los flujos, ya que de esa manera es como inciden los proyectos propuestos en el presente estudio.

Es importante señalar que:

- Los Ingresos Operacionales se han incrementado de un 9% a un 17%, al aplicar los proyectos de difusión de los servicios y al crear cultura organizacional en los empleados.
- Los costos operacionales se incrementan pero en menor proporción a las ventas debido a la aplicación de un presupuesto que ayudará al control y optimización de costos.
- En todos los gastos podemos observar incrementos pero son aún menores que los incrementos en el flujo sin aplicación de proyectos y se los puede atribuir al incremento en las ventas y aplicación programada de los proyectos propuestos.
- Una observación importante es que la socialización del modelo de gestión conjuntamente con la aplicación de un presupuesto, harán que se lleve un control de los gastos, por ese motivo disminuirán los mismos y el beneficio neto mejorará.

6.4 ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO

El siguiente análisis se demostrará gráficamente, el impacto que tienen los proyectos en los ingresos y los egresos de GIS LOGISTICS.

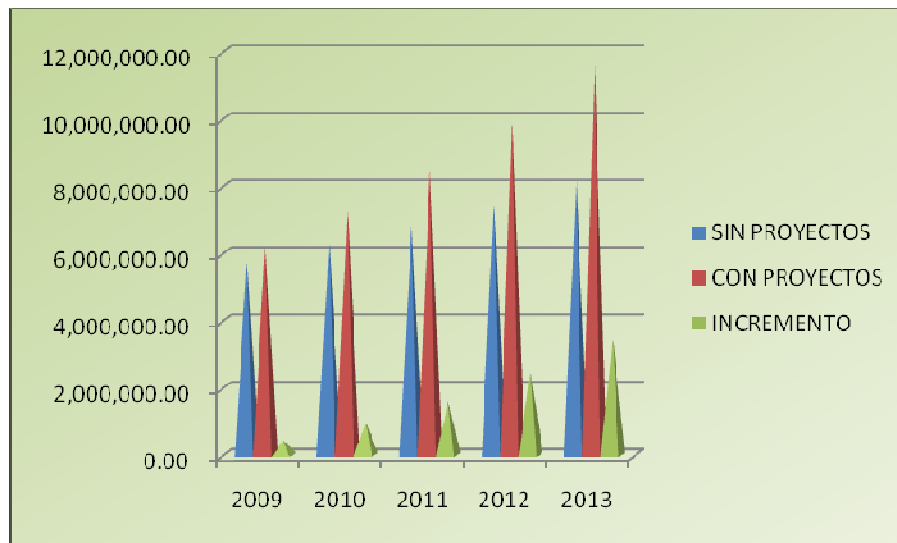
CUADRO No. 6.9 Incidencia en los Ingresos

INGRESOS	2009	2010	2011	2012	2013
SIN PROYECTOS	5.758.225,32	6.276.465,60	6.841.347,50	7.457.068,77	8.128.204,96
CON PROYECTOS	6.180.847,36	7.231.591,41	8.460.961,95	9.899.325,48	11.582.210,81
INCREMENTO	422.622,04	955.125,81	1.619.614,45	2.442.256,71	3.454.005,85
% INCREMENTO	7,34	15,22	23,67	32,75	42,49

Elaboración: Autor

El porcentaje de incremento en los valores de los ingresos operacionales de la empresa corresponde a la aplicación de los proyectos de mejora a corto plazo.

GRÁFICO No. 6.1 Incidencia de los Proyectos en los Ingresos

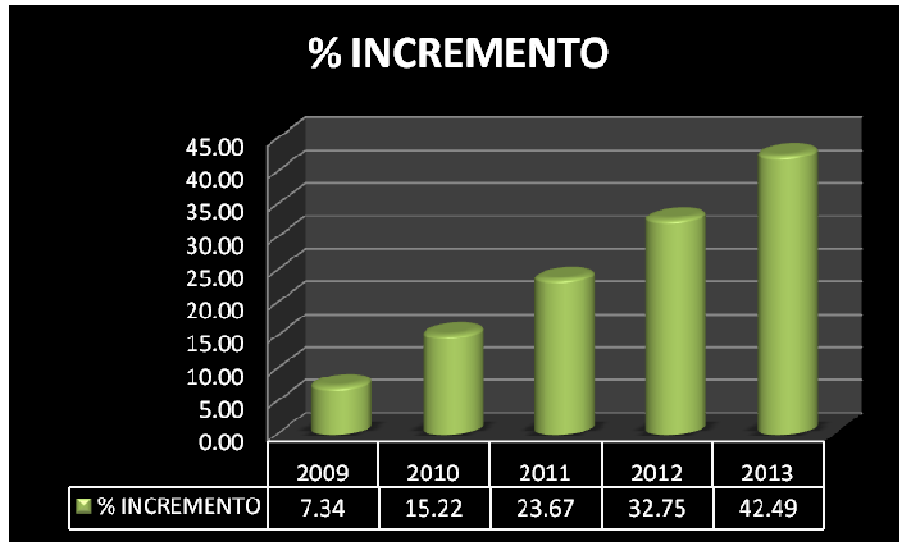


Elaboración: Autor

En el presente gráfico se puede observar en color azul los ingresos sin la aplicación de proyectos, en rojo la aplicación de proyectos y finalmente en color verde se muestra el incremento obtenido al aplicar proyectos de mejora, con lo

cual queda demostrado que la aplicación de proyectos mejorará sustancialmente los ingresos de GIS LOGISTICS.

GRÁFICO No. 6.2 Incremento en los Ingresos



Elaboración: Autor

El gráfico muestra los valores porcentuales correspondientes al incremento en las ventas debido a la aplicación de proyectos de mejora.

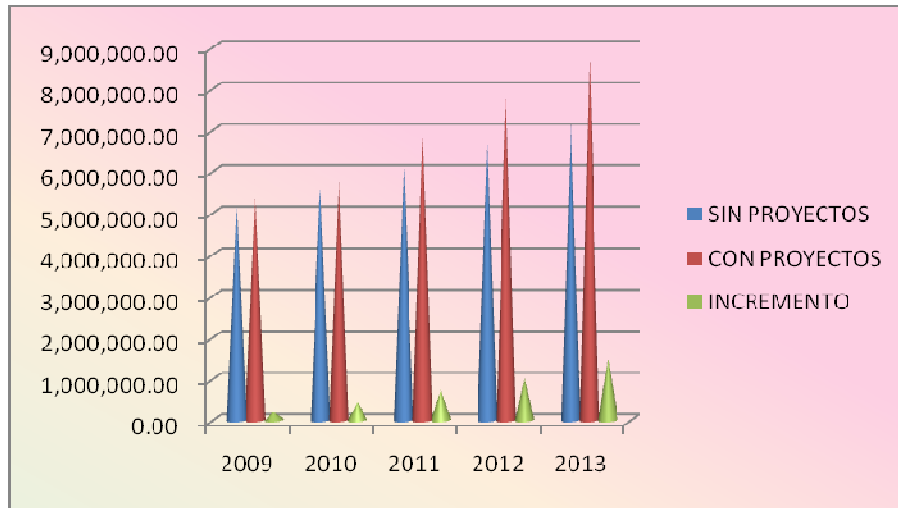
CUADRO NO.6.9 INCIDENCIA EN LOS EGRESOS

EGRESOS	2009	2010	2011	2012	2013
SIN PROYECTOS	5.151.135,56	5.613.170,12	6.118.557,55	6.671.606,81	7.277.087,48
CON PROYECTOS	5.344.609,84	6.044.006,41	6.838.145,43	7.739.995,86	8.764.315,75
INCREMENTO	193.474,28	430.836,29	719.587,88	1.068.389,04	1.487.228,27
% INCREMENTO	3,76	7,68	11,76	16,01	20,44

Elaboración: Autor

El presente cuadro contiene información de los flujos proyectados de los egresos de GIS LOGISTICS.

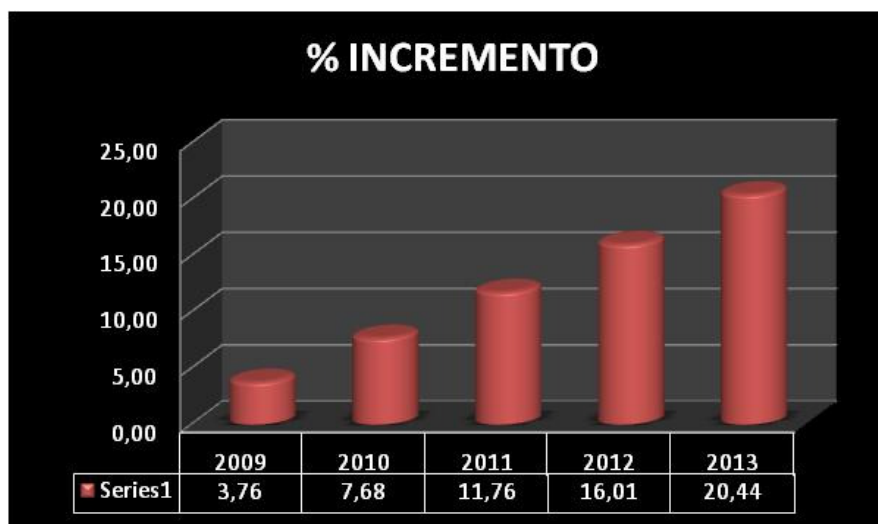
GRÁFICO No. 6.3 Incidencia de los Proyectos en los Egresos



Elaboración: Autor

Se puede observar en color azul los egresos sin la aplicación de proyectos, en rojo con la aplicación de proyectos y en color verde se muestra el incremento obtenido al aplicar proyectos de mejora, con lo cual queda demostrado que la aplicación de proyectos ayudará a obtener mejores ingresos sin un excesivo incremento en los costos y gastos.

GRÁFICO No. 6.4 Incremento en los Egresos



Elaboración: Autor.

El gráfico muestra el incremento porcentual de los egresos en GIS LOGISTICS, a pesar que muestran una tasa creciente durante los cinco años de proyección, los ingresos superan ampliamente su nivel de crecimiento demostrando una vez más la viabilidad de la realización de proyectos de mejora.

6.5 CÁLCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS

TMAR (TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO).

Indica el nivel de la rentabilidad financiera, relacionada con el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro.

Para el cálculo de la TMAR del proyecto (sin crédito), se ha considerado la Tasa de interés que pagan los bonos del estado con un promedio del 9,35 % de acuerdo a información obtenida del Banco Central del Ecuador, adicional a este porcentaje, se suma un 3 % el cual es el riesgo de inversión asumido para el proyecto.

De acuerdo al análisis explicado, la tasa mínima aceptable de rendimiento es del 12.35 %

TMAR= 12.35 %

Cabe señalar que para la realización de los proyectos prioritarios GIS LOGISTICS no requiere financiamiento externo, los valores los asume directamente la empresa.

De acuerdo a lo explicado, se procede a descontar los flujos de efectivo con proyectos con una tasa del 12.35 %.

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

VAN, es el valor puesto al día de todos los flujos de caja esperados de un proyecto de inversión.

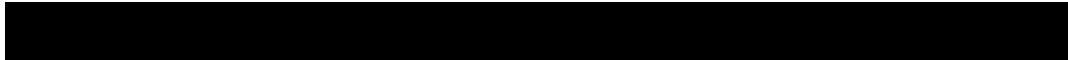
Datos:

VAN = Valor Actual Neto

FNF = Flujo Neto De Fondos (Ingresos - Egresos)

I = Tasa De Interés (TMAR Global)

Fórmula:



Primeramente se procede a calcular el beneficio neto, resultado de los flujos proyectados con la aplicación de proyectos de mejora.

CUADRO No. 6.10 Beneficio Neto

	BASE	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS		6.180.847,36	7.231.591,41	8.460.961,95	9.899.325,48	11.582.210,81
EGRESOS	7.600,00	5.344.609,84	6.044.006,41	6.838.145,43	7.739.995,86	8.764.315,75
BENEFICIO NETO	-7.600,00	836.237,52	1.187.585,00	1.622.816,51	2.159.329,62	2.817.895,06

Elaboración: Autor.

CUADRO No. 6.11 VAN

	INGRESOS	EGRESOS	BENEFICIO NETO	F. ACTUAL. 1 / (1+i)^n	INGRESOS	EGRESOS	BENEFICIO
BASE		7.600,00	-7.600,00			-7.600,00	-7.600,00
2009	6.180.847,36	5.344.609,84	836.237,52	0,890075656	5.501.421,77	4.757.107,11	744.314,66
2010	7.231.591,41	6.044.006,41	1.187.585,00	0,792234674	5.729.117,46	4.788.271,45	940.846,01
2011	8.460.961,95	6.838.145,43	1.622.816,51	0,705148798	5.966.237,15	4.821.910,03	1.144.327,11
2012	9.899.325,48	7.739.995,86	2.159.329,62	0,627635779	6.213.170,86	4.857.898,33	1.355.272,53
2013	11.582.210,81	8.764.315,75	2.817.895,06	0,558643328	6.470.324,79	4.896.126,52	1.574.198,28
							5.751.358,59

Elaboración: Autor.

Como se puede apreciar el VAN es igual a USD \$ 5.812.107,22 lo que significa que el proyecto tiene una rentabilidad en valores monetarios después de recuperar toda su inversión.

Por ser una inversión relativamente pequeña la recuperación de la inversión es inmediata.

RELACIÓN COSTO BENEFICIO

Permite medir la productividad del capital invertido y su utilización es obligada cuando los recursos son limitados.

RCB = Relación Costo Beneficio

Datos:

Ya = Ingresos Actualizados

Ea = Egresos Actualizados

Io = Inversión Total

CBCE = Coeficiente Beneficio Costo Económico

Fórmula:



CBCE=	$\frac{29.880.272,03}{24.113.713,44}$
CBCE=	1,239140214

La relación costo beneficio indica que por cada dólar invertido, GIS LOGISTICS obtendrá \$ 0,24 con beneficio a la inversión realizada.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- El primer paso para plantear soluciones es identificar claramente la problemática, GIS LOGISTICS carecía de un modelo de gestión corporativo, además diversos problemas han hecho que la empresa no pueda despegar a pesar de la experiencia en el mercado y el potencial de la industria.
- El diagnostico situacional de GIS LOGISTICS realizado permitió identificar claramente cuales son sus Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, resumiendo en una matriz de síntesis estratégica aquellos hallazgos de principal trascendencia para la empresa y sobre los cuales se marcó el desarrollo del modelo de gestión.
- El direccionamiento de GIS LOGISTICS estableció la filosofía corporativa de la empresa la cual permite visualizar de manera clara cuál es la razón de ser de la empresa, cual es su futuro, bajo que parámetros de trabajo deberá desarrollarse y que estrategias deberá tomar para alcanzar los objetivos estratégicos plasmados en un mapa estratégico.
- El diseño y aplicación de un tablero de control bajo la filosofía del BSC (BALANCED SCORECARD) ayuda a GIS LOGISTICS tener un control sobre la gestión, permite monitorear el avance para la consecución de los objetivos a través de los indicadores propuestos en el presente trabajo de investigación.

- Mediante la matriz de priorización se determinó la prioridad de los proyectos a desarrollarse en el corto, mediano y largo plazo.
- Mediante la evaluación financiera se ha demostrado la viabilidad de los proyectos prioritarios a corto plazo y los beneficios económicos que se obtendrán, reflejados en los flujos de efectivo en los 5 años de proyección.


7.2 RECOMENDACIONES

- Implementar de forma inmediata la aplicación del modelo de gestión desarrollado en el presente trabajo de investigación.
- Crear una cultura de investigación y permanente actualización de la matriz FODA, a fin de estar alerta a los posibles cambios del entorno y se pueda tomar decisiones oportunas.
- Aplicar la filosofía corporativa para alcanzar la visión establecida, en el tiempo determinado y trabajando bajo los parámetros ya establecidos.
- Implementar el tablero de control a fin de monitorear la evolución de la gestión y de ser necesario modificar las metas establecidas y buscar nuevas iniciativas estratégicas.
- Ejecutar los proyectos desarrollados de corto plazo y desarrollar los proyectos de mediano y largo plazo a fin de cumplir con las metas establecidas y obtener mejores beneficios económicos.

ANEXOS

ANEXO A

GRÁFICO No. A1 Requerimiento de Compra

	REQUERIMIENTO DE COMPRA	Código	RE-CC-004
---	--------------------------------	--------	-----------

PARA EL SOLICITANTE :		
EMPLEADO:	CARGO:	
EMPRESA:	CIUDAD:	
DEPARTAMENTO:	FECHA:	
<i>Justificación del Requerimiento</i>		

<i>Usuario/s:</i> _____		

<i>Características de lo Solicitado</i>		

DETALLE DE LO SOLICITADO				
<i>Propuesta Económica</i>				
Item	Descripción	Cantidad	P. Unit.	Total
SUBTOTAL				
I.V.A.				
TOTAL				
NOTA : Los montos a considerar son por cada compra realizada referente a un mismo proveedor .				
(1): Si se requiere revisión técnica para la compra; sea del área informática, eléctrica o telefónica				
SOLICITADO POR:	REVISADO POR:	REVISION TECNICA:	APROBADO POR :	
_____	_____	_____	_____	
F. EMPLEADO	JEFE OFICINA / DPTO		GERENCIA GENERAL	
Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____	Fecha: _____	

Elaboración: Autor.


GRÁFICO No. A2 Requerimiento de Trabajo

	REQUERIMIENTO DE TRABAJO	Código	RE-CC-005
---	---------------------------------	--------	-----------

PARA EL SOLICITANTE :			
SOLICITADO POR :		CARGO:	
EMPRESA:		CIUDAD:	
DEPARTAMENTO:		FECHA:	
<i>Justificación del Requerimiento:</i>			
<i>Usuario/s:</i>			
<i>Características de lo Solicitado</i>			
APROBACIONES			
_____ SOLICITADO POR: F. EMPLEADO Nombre: _____ Fecha: _____			_____ AUTORIZADO POR: JEFE DEPARTAMENTO Nombre: _____ Fecha: _____
_____ APROBADO POR: GERENCIA GENERAL Nombre: _____ Fecha: _____			
(1) _____ REVISIÓN TÉCNICA Nombre: _____ Fecha: _____			
(1): Si se requiere revisión técnica para el trabajo sea del área informática, eléctrica o telefónica.			

Elaboración: Autor.

GRÁFICO No. A3 Orden de Compra

 GIS LOGISTICS <small>WORLDWIDE LOGISTICS SERVICE</small> <small>Día a día, su cargo a tiempo.</small>	ORDEN DE COMPRA		PARTIDA				
	No. 000 GIS LOGISTICS CIA LTDA - 2009						
SEÑORES: _____							
FECHA: _____							
<u>DATOS INFORMATIVOS PARA LA FACTURA :</u>							
RAZÓN SOCIAL :							
RUC :				TELÉFONOS :			
DIRECCIÓN :							
Referencia:							
SOLICITADO							
USO INTERNO							
RECIBIDO							
Solicitamos a usted(es) se sirva(an) remitir los siguientes bienes :							
Item	Depart/ ciudad	Descripción	Cantidad	P Unit	Total	Recibe	ok / *
Subtotal					0,00		
12% IVA					0,00		
TOTAL USD					0,00		
CONDICIONES DE PAGO CONTADO <input type="checkbox"/> CREDITO <input type="checkbox"/>							
OBSERVACIONES							
ELABORADO POR:		APROBADO POR:		Recibido Por:			
COMPRAS Y CONTRATOS		GERENTE GENERAL					

Elaboración: Autor.

ANEXO B

GRÁFICO No. B1 Tríptico para GIS LOGISTICS (TIRO)

LA EMPRESA

GIS LOGISTICS es una compañía especializada en un dinámico manejo logístico integral para el traslado de sus productos de país a país ya sea por vía marítima, aérea y terrestre con un control de procesos, desplazamientos y legislación; coordinados por nuestro sistema de OPERACION LOGÍSTICA INTERNACIONAL.

La amplia experiencia en estos campos, nuestra infraestructura humana, física y tecnológica, han permitido posicionarnos como empresa líder a nivel nacional.

GIS LOGISTICS tiene 20 años incursionando en las operaciones de comercio exterior; esta conformada por tres DIVISIONES especializadas en CARGA INTERNACIONAL, COMERCIO EXTERIOR Y ADUANA, TRANSPORTE TERRESTRE, ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION.





CONTACTOS

Jorge Basantes
Presidente Ejecutivo CEO
Director de Operaciones
E-mail: jorgebasantes@gislogistics.com.ec
Celular: 09 7665 304

Gerardo Basantes
Gerente de Carga Internacional
CARGONET
E-mail: gbasantes@gislogistics.com.ec
Celular: 09 7773 752

Nuvia Lima
Jefe Comercial y Servicio al Cliente
E-mail: nilima@gislogistics.com.ec
Celular: 09 3684 658

Contacto Comercial
E-mail: comercial@gislogistics.com.ec



www.gislogistics.com.ec




OPERADOR LOGISTICO INTERNACIONAL
Worldwide Logistics Services





Elaboración: Dpto. de Comercialización GIS LOGISTICS.

GRÁFICO No. B2 Tríptico para GIS LOGISTICS (RETIRO)

DIVISIONES

LOGÍSTICA EN MOVIMIENTO

GIS LOGISTICS pone a su disposición las mejores técnicas para el movimiento de sus mercaderías, garantizando el aprovisionamiento oportuno, seguro, en el lugar y tiempo preciso.

Transporte Internacional

- Importación y Exportación Aérea y Marítima (Carga FCL, LCL)
- Coordinación de embarques de Importación y Exportación vía Aérea.
- Desconsolidación de Carga Marítima y Aérea
- Asesoría y Manejo de Proyectos Logísticos Integrales.
- Asesoría en Comercio Internacional.



Logística y Transporte

- Local, Nacional e Internacional
- Distribución Física
- Planificación de Embarques
- Custodia de Mercaderías
- Encomiendas y Mudanzas
- Estibaje
- Desarrollo y Manejo de Proyectos

Comercio Exterior y Aduanas

Documentación Previa

- Coordinación con el proveedor.
- Obtención Autorizaciones Previas de Importación y Exportación: Certificado de Origen, Certificados Sanitarios, Ministerios e Instituciones Públicas.
- Aplicación del Seguro.
- Asesoría Técnica Permanente.

Aduana

- Trámite Aduanero de Importación y Exportación.
- Regímenes Especiales.
- Clasificación Arancelaria.
- Asesoría en Comercio Exterior.

Cargas Especializadas:

- Contenedores, Carga Consolidada, Maquinaria Pesada, Perechibles.
- Seguimiento de Mercaderías con Personal o Rastreo Satelital
- Coordinación de Flotas



Consultores en Negocios Internacionales

- Aplicación de Mecanismos de Comercio Exterior
- Diseño de Estrategias para afrontar la globalización
- Zonas Francas
- Comercio Internacional
- Negocios Internacionales
- Derechos de la Competencia
- Derecho y Planeación Tributaria
- Leasing Nacional e Internacional
- Derecho Corporativo y administrativo
- Promoción Internacional
- Seminarios y Capacitación
- Asesoría Integral en Aspectos Legales

Centro de Acondicionamiento CAG

- Almacenamiento
- Acondicionamiento de Productos
- Etiqueteo- Código de Barras, PVP, Regulaciones Sanitarias
- Picking
- Manipuleo
- Manejo de inventario
- Despacho
- Copacking

Transporte Internacional





Transporte Internacional



Elaboración: Dpto. de Comercialización GIS LOGISTICS.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

- GARRIDO, Santiago, **Dirección Estratégica**, Mc Grow Hill, España, 2003.
- MÉNDEZ, Carlos, **Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación**, III, Edición, Mc Grow Hill, Bogota, 2001.
- Robert Kaplan- David Norton, **Cuadro de Mando Integral**, Ediciones Gestión S.A., España,2002.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. **“Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”**. Gestión 2000. 2000
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. **“Mapas Estratégicos”**. Gestión 2000. 2004
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. **“Cuadro de Mando Integral”**. Gestión 2000. 1997
- NIVEN, Paul. **“El Cuadro de Mando Integral paso a paso”**. Gestión 2000. 2003
- AMAT Oriol, **“Control de Gestión: Una perspectiva de dirección”**. Editorial Gestión 2000 Barcelona. España.
- REYNOSO, Alvaro. **“Planeación Estratégica basada en BSC”**. Seminario taller. 2004
- SERNA, Humberto, **“Gerencia Estratégica”**, 3R® Panamericana Editorial Ltda., Octava Edición, febrero de 2003,Segunda reimpresión marzo 2005.
- SERNA, Humberto, **“Índices de Gestión”**, 3R® Panamericana Editorial Ltda., Segunda Edición, enero de 2006. La Gestión por Procesos, metodología para la mejora permanente de los procesos, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, España.
- La Gestión por Procesos, metodología para la mejora permanente de los procesos, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, España.

- J. CAÑAS, J. D. Novak, Eds.San José, Costa Rica, 2006

SITIOS WEB

- <http://www.mcc.es/esp/quienessomos/modelo/index.html>
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/muestam/muestam.shtml>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral
- http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico
- <http://html.rincondelvago.com/indicadores-de-gestion.html>
- <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_secundaria
- http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm
- <http://www.slideshare.net/kheiron/diagnostico-situacional>
- www.centroiniciativa.udp.cl/doc/matrizFODA.doc
- <http://www.mitecnologico.com/Main/VariablesEconomicasYRepresentacionGrafica>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>
- <http://www.hoy.com.ec/especial/dolar/dolar21.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_Interno_Bruto
- http://es.wikipedia.org/wiki/Balanza_comercial
- http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s
- http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_pa%C3%ADs
- <http://www.monografias.com/trabajos22/factores-empresa/factores-empresa.shtml>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/MicroambienteOFactoresControlablesEmpresa>

- <http://www.mitecnologico.com/Main/MicroambienteOFactoresControlablesEmpresa>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)
- <http://www.cali.gov.co/corporativo.php?id=2024>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>
- <http://eii.ucv.cl/pers/gbustos/PDF/ControlGest.PDF>
- <http://www.monografias.com/trabajos21/gestion-tecnologica/gestion-tecnologica.shtml>
- <http://www.ahorre.com/mercadeo/comercializacion.htm>
- [http://www.cepesiu.org/uploads/tx_galileodocuments/Conferencia magistral 1 Empleo del Ecuador - Tito Palma.pdf](http://www.cepesiu.org/uploads/tx_galileodocuments/Conferencia_magistral_1_Empleo_del_Ecuador_-_Tito_Palma.pdf)
- <http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=matriz+axiologica&meta=>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Principios}](http://es.wikipedia.org/wiki/Principios)
- <http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos29/vision-y-estrategia/vision-y-estrategia.shtml>
- [http://pi-byte.net/file.php/1/CURSOS/GERENCIA/Estrategia Empresarial.jpg](http://pi-byte.net/file.php/1/CURSOS/GERENCIA/Estrategia_Empresarial.jpg)
- <http://bjnasesores.com/Mpestrategia.html>
- http://www.wikilearning.com/articulo/la_mision_de_la_empresa_la_estrategia_corporativa/14674-1
- <http://www.apuntesgestion.com/2007/10/29/definicion-objetivos/>
- <http://gustavomata.org/wp-content/uploads/2008/05/estrategia-y-competencia-24.pdf>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro de mando integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)
- <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml#const>
- <http://www.slideshare.net/LEWI/balanced-scorecard-bsc-cuadro-de-mando-integral-cmi-by-lic-salvador-alfaro-gomez-march-2009>
- <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/ratios-actividad>

- <http://riie.com.pe/?a=32610>
- <http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/Nuevas/hestra13.pdf>