

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Establece los parámetros de mayor importancia en aquellos factores externos que afectan favorable desfavorablemente a la empresa, se identifican también las oportunidades y amenazas de la empresa en su normal desempeño, se realiza un análisis de las variables tanto del Macro y Microambiente.

2.1.1 MACRO AMBIENTE

Analiza las características de las variables que son ajenas al control organizacional, pero que afectan sus indicadores de desempeño.

Los factores que se consideran importantes en el Macro ambiente de la empresa “*SPLENGAL*” S.A. son:

- ✓ Factor Económico
- ✓ Factor Político
- ✓ Factor Legal
- ✓ Factor Social
- ✓ Factor Tecnológico
- ✓ Factor Ambiental

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

2.1.1.1.1 INFLACIÓN

La **inflación** es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, esta sin duda es una variable que afecta a todos los ecuatorianos.

Siendo la Provincia de Galápagos particular por su gran atractivo turístico a la cual llegan visitantes de todo el mundo, en su mayoría estadounidenses y



Europeos que teniendo un mayor poder adquisitivo fortalecen la economía Insular, por otro lado existen organizaciones internacionales interesadas en la conservación del medio ambiente y de las especies endémicas únicas en todo el mundo que inyectan ingresos con este fin y de esa manera se fortalece el trabajo.

Ya que el incremento de la inflación determina una pérdida del poder adquisitivo de las personas, disminuyendo su capacidad de compra, afectando directamente a los ingresos por venta a las empresas en general, podemos determinar que más bien la economía Insular si se verá afectada por la recesión mundial a raíz de la inestabilidad económica estadounidense, una disminución que se prevé alrededor del 15% para el 2009, debido a que los turistas se retraen de gastar en vacaciones y prefieren el ahorro o utilizar el dinero de otras maneras. Además un alza en la inflación generaría el incremento en los precios de los insumos, que de darse produciría incremento en los costos de la operación, tal vez por un incremento a los combustibles.

A continuación mostraremos los índices inflacionarios en los dos últimos años en el Ecuador:

TABLA 2.1 Variación de la Inflación



FECHA	VALOR
Noviembre-30-2008	8.51 %
Octubre-31-2008	8.69 %
Septiembre-30-2008	8.65 %
Agosto-31-2008	7.94 %
Julio-31-2008	7.72 %
Junio-30-2008	7.09 %
Mayo-31-2008	6.28 %
Abril-30-2008	5.18 %
Marzo-31-2008	3.61 %
Febrero-29-2008	2.10 %
Enero-31-2008	1.14 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.73 %
Octubre-31-2007	2.22 %
Septiembre-30-2007	2.09 %
Agosto-31-2007	1.37 %
Julio-31-2007	1.29 %
Junio-30-2007	0.87 %
Mayo-31-2007	0.48 %
Abril-30-2007	0.45 %
Marzo-31-2007	0.46 %
Febrero-28-2007	0.36 %
Enero-31-2007	0.30 %
Diciembre-31-2006	2.87 %

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborador por: Lilian Izurieta L.

El incremento de la inflación en el presente año a sido muy significativa en comparación con los años anteriores, prácticamente este año cerrará con una tasa mayor al 8%, lo cual no es un indicador favorable. Sin embargo por lo que se expuso anteriormente, si bien es cierto que a todos los ecuatorianos nos afecta una inflación mayor, ya que debemos retraemos de gastos no prioritarios, entre ellos viajar, este hecho no afecta en gran manera el mercado del Archipiélago ya que el porcentaje de ecuatorianos que visitan las Islas es muy inferior al extranjero.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- Disminución de la capacidad adquisitiva del mercado, inducido por la disminución del turismo a las Islas, pero afectando minoritariamente las ventas de la Empresa, por ser menor el porcentaje de ecuatorianos turistas.
- Posible incremento en el precio del combustible e insumos, generando costos de operación más altos e incrementando el precio del transporte.

2.1.1.1.2 TASA DE INTERÉS

2.1.1.1.2.1 TASA DE INTERÉS ACTIVA

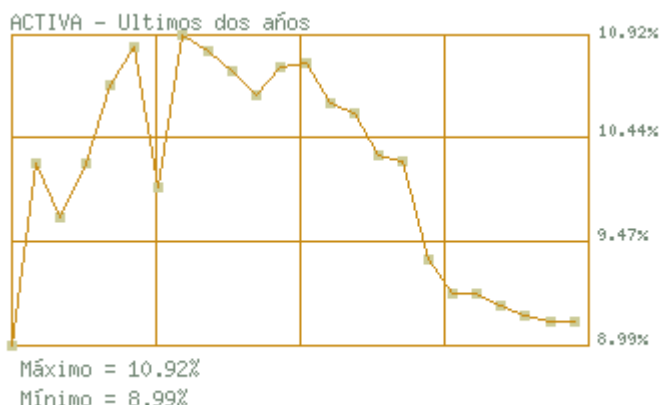
Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa pasiva es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación, la tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas.

A continuación presentamos el desenvolvimiento de la tasa activa en el Ecuador de los dos últimos años:



Tabla 2.2 Variación de la Tasa Activa



FECHA	VALOR
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %
Julio-15-2007	10.61 %
Julio-08-2007	10.12 %
Julio-01-2007	9.79 %
Junio-29-2007	10.12 %
Junio-24-2007	8.99 %

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborador por: Lilian Izurieta L.

Es una variable sumamente importante para las empresas, sobretodo para aquellas que trabajan con fondos provenientes del financiamiento bancario, como es el caso de la Empresa “SPLENGAL” S.A., la tasa activa indicaría el costo de financiamiento al que tendría que incurrir la Empresa para financiar sus operaciones, el alza o baja en esta tasa afectaría en gran medida el desempeño de la empresa.

Ventajosamente, los directivos de la Empresa tienen poco apalancamiento con los bancos privados, utilizado básicamente para iniciar la operación, ya que casi la totalidad de la inversión inicial fue propia, es decir proveniente de cada socio.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

AMENAZA BAJA

□ Aunque la tendencia de la tasa activa está a la baja, su índice sigue alto, el valor real de la tasa se mantiene en dos dígitos, lo que presenta un escenario desfavorable para la economía del país, un endeudamiento a corto o largo



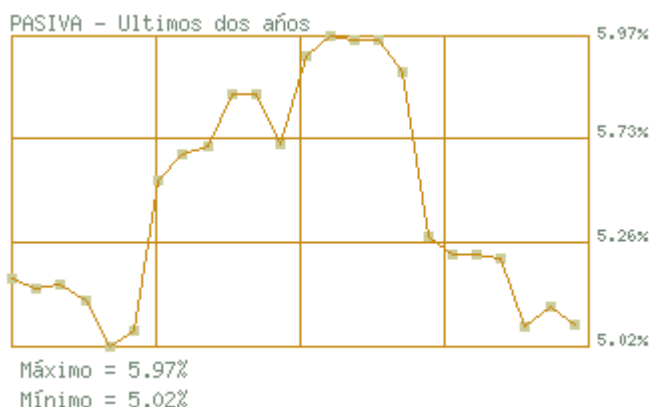
plazo, generaría más costos a la Empresa, que se dispersarían en la operación y ventas.

2.1.1.1.2.2 TASA DE INTERÉS PASIVA

Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado, es decir, es el precio que una institución crediticia tiene que pagar por el dinero que recibe en calidad de préstamo o depósito.

La siguiente tabla presenta la variación de la Tasa de Interés Pasiva en el Ecuador en los últimos años:

Tabla 2.3 Variación de la Tasa Pasiva



FECHA	VALOR
Diciembre-31-2008	5.09 %
Noviembre-30-2008	5.14 %
Octubre-31-2008	5.08 %
Septiembre-30-2008	5.29 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Julio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %
Julio-22-2007	5.02 %
Julio-15-2007	5.16 %
Julio-08-2007	5.21 %
Julio-01-2007	5.20 %
Junio-24-2007	5.23 %

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborador por: Lilian Izurieta L.

Si bien es cierto la tasa de interés pasiva se ha mantenido en los mismos niveles y más bien un poco a la baja en los últimos meses, pero mantiene un índice sumamente bajo muy poco atractivo para los inversionistas y empresarios y de hecho nada favorable para la empresa.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA BAJA

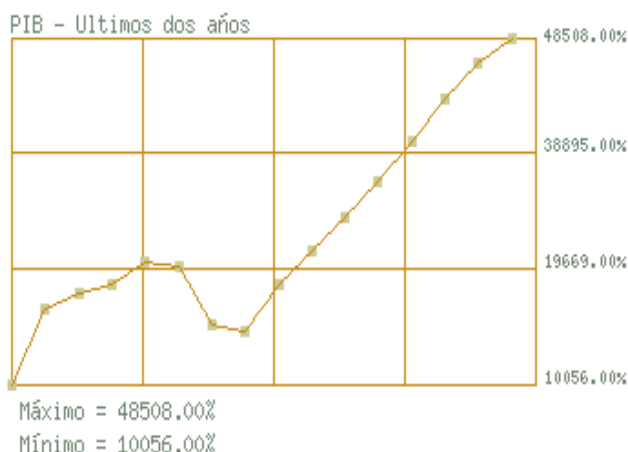
□ Poca rentabilidad por mantener dinero ahorrado en las instituciones financieras, convirtiéndose en capitales muy poco productivos, el costo de oportunidad de invertir sumas de dinero en la banca no es atractivo, por lo que la empresa debe buscar nuevas posibilidades de inversión.

2.1.1.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El **Producto Interno Bruto** es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado.

A continuación se muestra la tabla y gráficos del PIB del Ecuador:

TABLA 2.4 Variación del PIB



FECHA	VALOR
Enero-31-2008	48508.00 millones de USD
Enero-31-2007	45789.00 millones de USD
Enero-31-2006	41763.00 millones de USD
Enero-31-2005	37187.00 millones de USD
Enero-31-2004	32642.00 millones de USD
Enero-31-2003	28636.00 millones de USD
Enero-31-2002	24899.00 millones de USD
Enero-31-2001	21250.00 millones de USD
Enero-31-2000	15934.00 millones de USD
Enero-31-1999	16675.00 millones de USD
Enero-31-1998	23255.00 millones de USD
Enero-31-1997	23635.00 millones de USD
Enero-31-1996	21268.00 millones de USD
Enero-31-1995	20195.00 millones de USD
Enero-31-1994	18573.00 millones de USD
Enero-31-1993	10056.00 millones de USD

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborador por: Lilian Izurieta L.



Los datos demuestran que a partir del año 2001 la producción de las empresas ha crecido sostenidamente, por lo tanto sus ventas se han expandido.

Un análisis más exhaustivo nos da a conocer que por el lado de los combustibles, no se mira una desaceleración en el consumo de gasolina, importaciones de bienes de consumo o energía eléctrica.

En lo que tiene que ver con las operaciones bancarias, éstas se incrementaron fuertemente así como los préstamos por vencer que se incrementaron en términos reales, es decir superior a la inflación. El crecimiento en el crédito se da especialmente en micro-crédito, vivienda, consumo y por último comercio. Las expectativas de acceso al crédito se mantienen estables.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD BAJA

□ Se presenta un escenario favorable por mayor liquidez en el sector público, el empleado mejora sus remuneraciones, existe mayor producción, lo que genera más trabajo, mayores ingresos, y en general un mejor nivel económico, por ende se incrementan las ventas y mejoran las finanzas de la empresa. El turista nacional tiene mayores recursos para visitar las Islas y el colono mejora sus negocios.

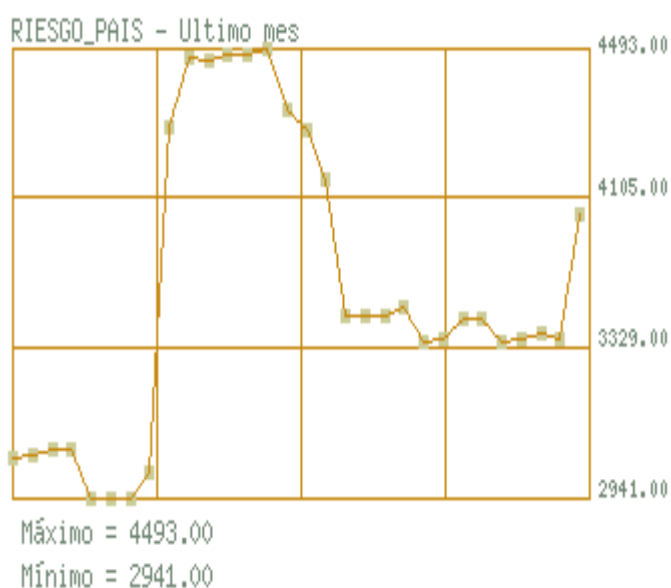
2.1.1.1.4 RIESGO PAÍS

Los resultados macroeconómicos favorables han contribuido para que el riesgo país baje en los últimos años, aspectos externos coyunturales como la subida del petróleo, remesas de emigrantes, sumados a la buena recaudación tributaria, hasta inicios de este año parecía fortalecer los ingresos del país, sin embargo a raíz de la caída vertiginosa del precio del barril de petróleo mundial, así como de las remesas de los migrantes han afectado los ingresos fiscales y por lo tanto estos aspectos han generado iliquidez.



A lo anterior se suma el excesivo gasto fiscal, la poca disciplina en el gobierno, y estos aspectos generan desconfianza en el ambiente externo, sobre todo cuando el Ecuador se ha declarado impago de la deuda externa. Esto afecta a toda la economía nacional, ya que no se muestra al Ecuador como un país atrayente para inversión que no cuenta con políticas jurídicas que las garanticen, a continuación mostramos los índices de riesgo país en el Ecuador en el último mes en curso:

TABLA 2.5 Variación del Riesgo País



FECHA	VALOR
Diciembre-12-2008	3924.00
Diciembre-11-2008	3496.00
Diciembre-10-2008	3511.00
Diciembre-09-2008	3491.00
Diciembre-08-2008	3486.00
Diciembre-05-2008	3558.00
Diciembre-04-2008	3558.00
Diciembre-03-2008	3489.00
Diciembre-02-2008	3481.00
Diciembre-01-2008	3604.00
Noviembre-28-2008	3576.00
Noviembre-27-2008	3575.00
Noviembre-26-2008	3575.00
Noviembre-25-2008	4039.00
Noviembre-24-2008	4213.00
Noviembre-21-2008	4280.00
Noviembre-20-2008	4493.00
Noviembre-19-2008	4476.00
Noviembre-18-2008	4469.00
Noviembre-17-2008	4457.00
Noviembre-14-2008	4460.00
Noviembre-13-2008	4218.00
Noviembre-12-2008	3029.00
Noviembre-11-2008	2941.00
Noviembre-10-2008	2941.00
Noviembre-07-2008	2945.00
Noviembre-06-2008	3109.00
Noviembre-05-2008	3109.00
Noviembre-04-2008	3089.00
Noviembre-03-2008	3080.00

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborador por: Lilian Izurieta L.

En este último mes el Ecuador ha tenido una calificación muy variable y sigue con esta tendencia, por lo que analistas económicos prevén un alza aún mayor.



Como empresa se ve afectada tanto por el hecho de que no exista inversión extranjera, si no también por la fuga de capitales, dejando al Ecuador con muy pocas divisas y efectivo circulante, desfavoreciendo notoriamente al sistema económico ecuatoriano, entre ello el turismo, el fortalecimiento de negocios que marca básicamente el movimiento de las personas de un lugar a otro.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA BAJA

□ El Riesgo País afecta la economía ecuatoriana, que se ha caracterizado por ser una economía de consumo y no productiva, un incremento en éste significa que existe menos capital y dinero circulante. Con una calificación alta en el riesgo país se encarecen los productos, se genera especulación, las tasas de interés suben o los bancos cierran los créditos, lo cual es negativo para la empresa en su normal desenvolvimiento y para un crecimiento posterior.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

Los resultados del referéndum realizado en el mes de septiembre del presente año, reflejan la gran expectativa de cambio que tiene la mayoría de ecuatorianos que se ha expresado en los cuatro últimos procesos electorales. Esta aspiración de cambio también se extiende a los emigrantes que ya suman más de tres millones y que residen en Estados Unidos y Europa, que han sido golpeados por la crisis que sacude a los países latinoamericanos. La gente votó por una democracia más participativa, quiere intervenir activa y permanentemente en la vida política. A partir de la aprobación mayoritaria del referéndum, los miembros que pertenecen a la Asamblea Nacional Constituyente pasan a un período en el que tendrán que regularizar mediante leyes y consolidar la Nueva Constitución Ecuatoriana.

Por lo tanto es de interés exponer el porque Ecuador teniendo una economía dolarizada y en los años anteriores niveles aceptables de inflación, ahora se le estima una inflación del 8% para este año e incluso algunos analistas creen que esta aumentará.

En la escalada inflacionaria también influye el escenario político y las disputas nacionales por el poder, la inseguridad jurídica que tiene actualmente el país, la incertidumbre debido a que se está diseñando una nueva constitución y aun no se tiene claro el enfoque que esta tendrá.

Durante este período de transición los empresarios prefieren no invertir y se produce una recesión en la economía debido a la incertidumbre que el ambiente político genera.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA BAJA

□ La incertidumbre a nivel general también afecta a los socios de la empresa que considerarían posponer inversiones para el crecimiento propio de la empresa, ya que se está a la expectativa del desenvolvimiento de las leyes que podrían afectar el sector o a su vez fortalecerlo.

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

En lo que respecta a este factor vemos que el Ecuador posee un sistema legal ineficiente, ya que las leyes no se estructuran ni elaboran con metas claras, que permitan realizar un análisis e interpretación correcta de las mismas, además existe gran cantidad de leyes y en muchas ocasiones a ninguna se la cumple. En este sentido podemos acotar que debido a la contradicción existente en las leyes aplicables únicamente a Galápagos, o debido a su vacío legal, los dueños de la empresa encontraron trabas por más de un año para que la embarcación “*Splendor I*” pueda conseguir permiso para el ingreso a las Islas.

Existen leyes contradictorias, por lo que se interpretan de acuerdo a los intereses de quien las va a utilizar, que generalmente se da para beneficio personal.

Algunas de las leyes que inciden directamente en la empresa, las nombramos a continuación:



- Dirnea (regulaciones en el campo naviero)
- Parque Nacional Galápagos (regulaciones con la conservación)
- Ingala (regulaciones migratorias)
- Código Tributario (impuestos)
- Código Laboral (general)

Ahora que estamos viviendo el proceso de cambio en las leyes de la Constitución Ecuatoriana existe incertidumbre y a la vez gran expectativa en su desenvolvimiento, ya que el Ecuador necesita de manera urgente leyes que beneficien las normativas de los procesos empresariales, tanto a directivos como empleados, que favorezcan el correcto y normal desempeño operativo de las organizaciones en el país, y sobre todo que nos brinde garantías para todos los sectores productivos y ecuatorianos en general.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA MEDIA

□ Inestabilidad y falta de seguridad jurídica con riesgos altos en el amparo legal. Dictámenes de nuevos decretos legales o cambios en el sistema legal actual, que afecten la economía del país y por ende el desarrollo de las empresas.

2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

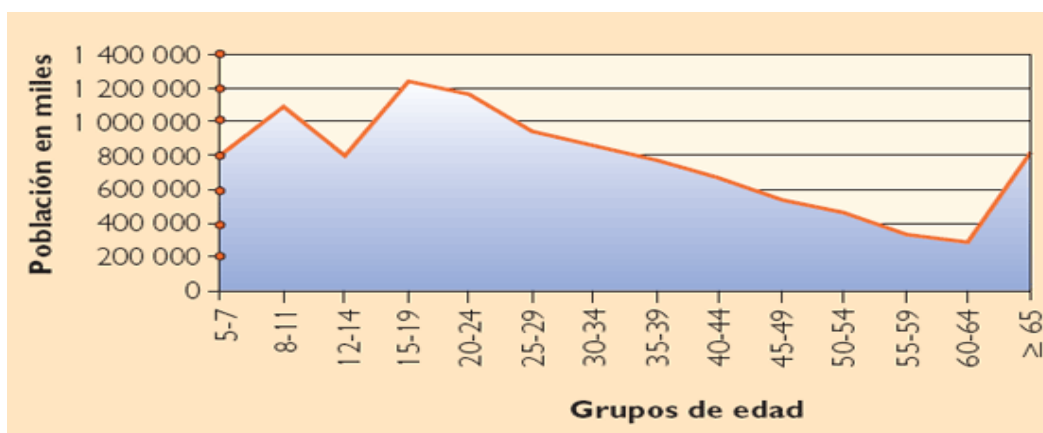
Entre las principales variables sociales, están vinculadas las siguientes:

2.1.1.4.1 Población Económicamente Activa (PEA)

“Es la Población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 10 y 60 años que al menos han trabajado 1 hora en la semana. No se

incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni reclusos”¹¹

Gráfico 2.1 PEA por edades



Los datos presentados en el gráfico indican que en nuestro país el tamaño de recurso humano disponible con el pico más alto de la PEA se encuentra entre los 15-19 años y por el contrario en pico inferior entre 60-64 años.

La clasificación que realiza el INEC para organizar y contar el número de personas que participan en las diferentes líneas de producción se mantiene en una lista de actividades que realiza la población activa. En el siguiente cuadro se encuentran todas las actividades con el porcentaje de participación de la PEA.

Gráfico 2.2 PEA y ramas de actividad



¹¹ <http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticasuno.htm>



PEA (según participación por género)		
ACTIVIDAD ECONOMICA	HOMBRES	MUJERES
Agricultura, caza, pesca	1 121 169	465 594
Minas y canteras	29 206	1 824
Industria manufacturera	354 103	254 103
Electricidad y agua	14 763	1 333
Construcción	249 617	5 571
Comercio y restaurantes	587 385	658 320
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	192 817	8 702
Establecimientos financieros y seguros	25 188	23 024
Comunales, sociales y personales	493 932	575 197
TOTAL	3 068 180	1 994 154

Fuente: kalipedia.com/geografia-poblacion/pea-participacion-genero.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA BAJA

□ Tanto en hombres como mujeres la población económicamente activa en el Ecuador es alta, pero muy poco porcentaje del total de la PEA trabaja, lo que genera inestabilidad económica en los individuos que no trabajan, limitando su capacidad de consumo, prevaleciendo que el destino de los pocos ingresos van a satisfacer primordialmente necesidades de alimentación y vivienda, dejando a un lado el turismo, lo que en teoría podría perjudicar las ventas de la empresa.

2.1.1.4.2 Desempleo

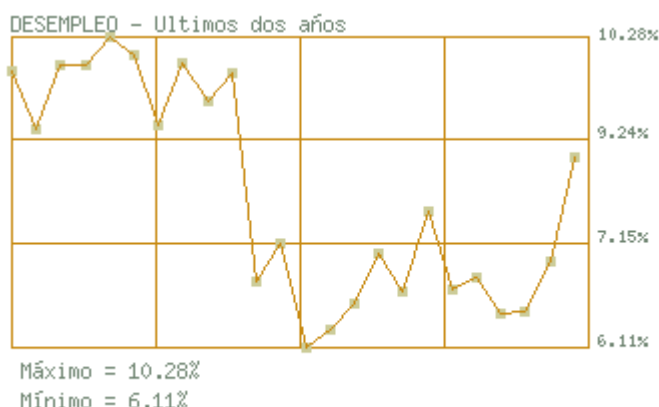
“Desempleo, paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo.”¹²

La siguiente tabla muestra datos del Banco Central de Ecuador en las que se presenta porcentajes sobre la variación del desempleo en el País desde hace dos años atrás:

¹² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/desemecuador.htm>



Tabla 2.6 Variación del desempleo



FECHA	VALOR
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %
Enero-31-2007	9.89 %
Diciembre-31-2006	9.03 %
Noviembre-30-2006	9.82 %

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborador por: Lilian Izurieta L.

“El índice de desocupación total en Ecuador subió en octubre del 2008 al 8,66%, según cifras publicadas por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo(INEC).

La medición del desempleo se realiza mensualmente en cinco ciudades del país: Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato. Pero además, el INEC realiza una medición trimestral, con una muestra más amplia. El último dato trimestral de desempleo corresponde al período julio-septiembre del 2008, cuando el desempleo urbano se ubicó en 7,1%. Lo anterior significa que alrededor de 319 500 personas no tenían empleo hasta septiembre pasado, considerando que la población Económicamente Activa (PEA) del país, que es la base para el cálculo de las estadísticas de empleo, asciende a 4,5 millones de personas. Si la misma proyección se realiza con el índice de octubre, significa que unas 70 200 personas se quedaron sin empleo en ese mes.”¹³

¹³ <http://www.otroscucos.net/2008/12/el-desempleo-en-ecuador-se-dispar-866.html>



Si bien el ministerio de Trabajo no registra despidos masivos ni cierre de empresas, el desempleo ha sido la factura más costosa que ha pasado la crisis actual. Internacionalmente, En Estados Unidos ya suman 478.000 las solicitudes de indemnización por desempleo y el director de la Organización Internacional del Trabajo OIT cree que podrían perderse 20 millones de puestos de trabajo en el mundo hasta fines del 2009.

2.1.1.4.3 Subempleo

“El Subempleo ocurre cuando una persona capacitada para una determinada profesión o cargo no puede trabajar por causa del desempleo, por lo que opta por tomar trabajos menores en los que generalmente se gana poco. También ocurre en algunas empresas donde la persona comienza con un cargo menor y posteriormente se capacita y se titula en una profesión, pero aún conserva su cargo inicial.”¹⁴

En la siguiente tabla veremos el porcentaje del subempleo en el Ecuador clasificándolos por sexo y edad:

**Tabla 2.7 Subempleo por sexo y grupos de edad
Septiembre 2008**

Nacional urbano	Porcentaje	Hombres	Mujeres
10 a 17 años	65,40%	75,30%	48,30%
18 a 29 años	50,10%	53,20%	45,60%
30 a 39 años	53,80%	53,60%	54,10%
40 a 49 años	52,10%	51,60%	52,70%
50 a 64 años	55,90%	54,90%	57,50%
65 años y más	67,10%	63,00%	76,30%

Fuente: kalipedia.com/geografia-ecuador/tema/geografia-poblacion/subempleo-sexo-grupos-edad

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA BAJA

- El constante nivel de desempleo en el Ecuador, no permite obtener un mejor poder de adquisición o compra a los individuos, los limita en el consumo y el

¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Subempleo>



ahorro, en especial al relacionado con el turismo, visita a familiares o por negocios y trabajo.

□ El subempleo refleja también los pocos ingresos que perciben un gran porcentaje de ecuatorianos, incidiendo en su poder de adquirir bienes y servicios, este aspecto de hecho afectaría a la empresa, ya que el porcentaje de usuarios con capacidad económica que necesita nuestro servicio disminuiría.

2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

Independientemente del giro industrial, comercial o de servicios, la tecnología juega un papel importante en el diario accionar de cualquier organización, la utilidad y los beneficios se extienden prácticamente a todas las áreas del quehacer humano.

La navegación, es otra actividad que con el pasar del tiempo ha desarrollado dependencia tecnológica, hasta el punto que casi sería imprescindible su ayuda.

Pese a esa necesidad, el acceso a la tecnología es costoso y requiere de estudio para la adquisición de destrezas que permitan sacarle el verdadero beneficio en contra posición con el costo.

La tecnología en el campo naviero y más aún con especificaciones en el aspecto de seguridad implica que la empresa deberá invertir en equipos que ayuden a la operación diaria especialmente en comunicación.

a. Equipos de navegación y comunicaciones

Las nuevas tecnologías has dado como resultado la simplificación de la navegación notablemente. Si tomamos en cuenta los equipos utilizados en las embarcaciones de Galápagos tenemos que necesariamente referirnos a las de turismo, ya que en el segmento de cabotaje no tendríamos una buena referencia.



Entre los equipos podemos describir los siguientes:

El Global Positioning System o Sistema de Posicionamiento Global (más conocido con las siglas *GPS*, aunque su nombre correcto es **NAVSTAR-GPS**) es un Sistema Global de Navegación por Satélite (GNSS) que permite determinar en todo el mundo la posición de un objeto, una persona, un vehículo o una nave, con una precisión hasta de centímetros. En la navegación es utilizado para desplegar la posición precisa de una embarcación en el mar así como también el rumbo trazado sobre la superficie, la velocidad y más datos de navegación como distancia y tiempo al punto de arribo.

Las eco-sondas electrónicas, son equipos que miden la profundidad específica en una determinada área en forma perpendicular debajo de la embarcación, emitiendo ondas sonoras que rebotan en los objetos o fondo y su eco es desplegado en la pantalla del equipo en forma de datos utilizables para la navegación.

Los radares, son equipos electrónicos que emiten ondas electromagnéticas que viajan sobre la superficie del agua, al encontrar un objeto móvil o fijo como embarcaciones, rocas sobresalientes en el agua, islotes u otra masa de tierra, este dato es desplegado en forma de imagen en la pantalla del radar, permitiendo al operador establecer su ubicación geográfica y/o evitar una colisión con cualquiera de estos objetos que este en su curso de gobierno (ruta).

Las radio balizas son equipos de radio localización que emiten una señal únicamente en casos de emergencia, identificable por un sistema satelital, que una vez recibido el dato, transmiten la señal a estaciones costeras de tierra (usualmente en E.U.A), éstas ubican geográficamente el área de la llamada de emergencia y retransmiten esta información a los equipos de rescate de la zona que se encuentre cerca, activándose de esta forma el sistema de búsqueda y rescate.

Este proceso se lo puede visualizar en el siguiente gráfico:



Radio Bi-direccional portátil es un equipo de transmisión y recepción de voz de tipo Very High Frequency VHF (muy alta frecuencia), usado únicamente en emergencias para la identificación y coordinación de las actividades de rescate. VHF (Radio) es un equipo de comunicación para la transmisión y recepción de información de rutina operacional y de emergencia, tanto con las estaciones costeras como con otras embarcaciones. Tiene la particularidad de disponer de un sistema de llamadas selectiva digital por lo que se puede realizar llamadas individuales es decir específicamente a otro receptor lo que ayuda a la confidencialidad en la comunicación.

Cada embarcación de acuerdo a sus necesidades debe contar con los equipos requeridos que den soporte a la tripulación para tener un trayecto seguro.

b. Motores

La maquinaria que se emplean en las operaciones marítimas tiene una connotación especial, porque de ellos depende en gran parte la confiabilidad y seguridad de las operaciones, pero además, brindan la posibilidad de diferenciar el servicio al cliente.

Para el caso de los botes de hasta 20 TRB (Toneladas de Registro Bruto) se establece la utilización de motores fuera de borda hasta 300 HP, de cuatro tiempos. La capacidad de los mencionados motores tiene relación con las

características propias de cada embarcación, como peso, eslora (largo), manga (ancho) y formas del casco, de acuerdo a estas especificaciones se requerirá de uno a tres motores.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD MEDIA

□ La empresa debe aprovechar la evolución tecnológica en el campo naviero sobre todo en equipos de seguridad que le permitan mantener una operación segura y confiable, el invertir en equipos y motores con tecnología de punta le permitirán garantizar tanto a la misma empresa como a sus clientes.

2.1.1.6 FACTOR AMBIENTAL

En el Ecuador estamos viviendo un proceso de transición por la elaboración de una nueva Carta Magna, necesariamente se deberá esperar a que este proceso termine, mientras tanto tenemos que regirnos aún a la Resolución 028 emitida por el Parque Nacional Galápagos que dice:



Ministerio del Ambiente
Parque Nacional
GALÁPAGOS
Ecuador



RESOLUCIÓN No. 0028

LA DIRECCIÓN DEL PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS

CONSIDERANDO:

- Que**, el Art. 238 de la Constitución Política de la República del Ecuador, establece que: "Existirán regímenes especiales de administración territorial por consideraciones demográficas y ambientales. Para la protección de las áreas sujetas a régimen especial, podrán limitarse dentro de ellas los derechos de migración interna, trabajo o cualquier otra actividad que pueda afectar al medio ambiente. La ley normará cada régimen especial.
- Que**, el Art. 239 de la Constitución Política de la República del Ecuador, establece que la Provincia de Galápagos tendrá un régimen especial.
- Que**, de conformidad con lo establecido en el Art. 15 de la Ley Orgánica de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos (LOREG); a la Dirección del Parque Nacional Galápagos le corresponde administrar y manejar la Reserva Marina de Galápagos, en cuya zona ejerce jurisdicción y competencia sobre los recursos naturales.
- Que**, de acuerdo con lo establecido en el Art. 46 de la LOREG, le corresponde a la Dirección del Parque Nacional Galápagos programar, autorizar, controlar y supervisar los usos turísticos de las áreas protegidas de la provincia de Galápagos.
- Que**, los Arts. 62 y 63 de la LOREG, contemplan las prohibiciones y manejo de desechos dentro de la Reserva Marina de Galápagos.
- Que**, el artículo 36 antepenúltimo inciso del Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas (RETANP), dispone que; "El ministerio del Ambiente diseñará para cada modalidad turística un *check list* de requisitos ambientales a cumplirse por los concesionarios durante un año, tiempo de duración de la patente. Los requisitos incluidos en el mencionado *check list* serán publicados anualmente en el mes de enero de cada año y entregados a las personas que solicitan la patente".
- Que**, el artículo 47, numeral 4 del RETANP, establece que para optar por una nueva patente de operación turística en el Parque Nacional y la Reserva Marina de Galápagos, se debe cumplir con el *check list* ambiental.
- Que**, el artículo 74 del Estatuto Administrativo del Parque Nacional Galápagos, manifiesta que La Dirección del Parque Nacional Galápagos, mediante resolución administrativa establecerá los criterios y parámetros que deben considerarse en el certificado de inspección técnica, el cual contendrá al menos: a) datos generales de la embarcación; b) ayudas didácticas; c) sistema de tratamiento de desechos; d) medidas de protección ambiental; e) categorización del crucero.
- Que**, el artículo 76 del Estatuto Administrativo del Parque Nacional Galápagos, establece que los estándares ambientales serán fijados por la Dirección del Parque Nacional Galápagos.

Por lo que podemos notar en el contexto el PNG es el organismo gubernamental que establece los parámetros y estándares ambientales para las áreas protegidas de Galápagos, sin embargo limita su control únicamente a las embarcaciones navieras de tipo turístico y pesquero, dejando a un lado especificaciones para el cabotaje naviero, como es el caso de nuestra embarcación.

Aunque no existen disposiciones regulatorias y obligatorias plenamente esclarecidas para el segmento de cabotaje naviero, la empresa *SPLENGAL S.A* desea adelantarse a los rumores sobre posibles regulaciones, pero sobre

todo ha tomado muy en serio la responsabilidad social sobre el tema ambiental en las Islas, teniendo en consideración además el asesoramiento que brinda la Fundación Charles Darwin sobre temas ambientales al PNG, en el estudio realizado “Programa para la Certificación ambiental de las embarcaciones en Galápagos”, en el segundo párrafo de la página 12 cita el siguiente comentario:

“Las operaciones y los productos certificados son cada vez más buscados por clientes y consumidores. La certificación permite distinguir las operaciones y los productos en los mercados, cada vez más competitivos. En una encuesta reciente, un tercio de los turistas estadounidenses manifestó que uno de los factores importantes en la selección de una compañía para la organización de sus vacaciones es su sentido de responsabilidad ambiental. **En contraste con las regulaciones gubernamentales, la certificación es voluntaria, promovida por el mercado e independiente, permitiendo así que las compañías actúen directamente en la búsqueda de soluciones para los retos ambientales y de manejo.** Permite la participación de la ciudadanía, los científicos y de los demás sectores. Muchas veces es más innovativa y avanzada que los procesos regulatorios gubernamentales.”¹⁵

Dentro de la Regulaciones ambientales que establece el PNG, podemos rescatar lo aplicable actualmente para la embarcación “*Splendor I*”:

NORMAS:

POLITICA DE LA EMPRESA

1. La empresa debe cumplir con las leyes, los reglamentos del Ecuador, los convenios internacionales suscritos por el Ecuador y esta normativa.

La operación turística deberá tener todos los permisos exigidos por el Estado Ecuatoriano (DIGMER, Ministerio de Turismo, PNG, etc.).

Para el cabotaje solo aplica los permisos de DIGMER e INGALA.

2. DEBE EXISTIR UN MANUAL QUE ESTABLEZCA LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN LA OPERACIÓN.

¹⁵ Wight, P. (1994), Environmentally Responsible Marketing of Tourism pp. 39 - 56 in Cater, E. y Lowman, G. (Eds.), Ecotourism: A Sustainable Option? Wiley and Sons, Chichester.



El manual debe especificar las obligaciones de cada empleado y establecer responsables.

Botes

1. Los motores fuera de borda de 2 tiempos de los botes deben ser reemplazados por motores eléctricos preferiblemente o de 4 tiempos en un plazo perentorio. (El motor de 4 tiempos no quema aceite, existe menores emisiones de gases tóxicos y no derraman aceite al mar)
2. Los motores de los botes deben mantenerse en buen estado (evitando derrames de aceites, manteniéndolos bien afinados y carburados). Debe existir un responsable del mantenimiento que realice revisiones periódicas, y que lleve un registro.
3. La empresa debe prohibir que se dejen prendidos los motores de los botes innecesariamente.
4. El nivel de ruido producido en los botes no debe afectar la salud de las personas ni al ecosistema.
5. Se debe prevenir el traslado de insectos de una isla a otra, para lo cual es necesario reducir las posibilidades de arribo de los mismos a la embarcación por atracción a la luz. Se debe usar el menor número de bombillos que sea posible, sin contravenir las regulaciones marítimas nacionales e internacionales para la navegación nocturna, estas regulaciones son: luz verde en el lado de estribor (derecha del bote) y luz roja en babor (izquierda). Se debe procurar apagar el mayor tiempo posible las luces de cubierta, que no sean indispensables ni exigidas por las regulaciones marítimas nacionales e internacionales, cuando el barco está muy cerca a una isla.
Los bombillos que no tengan especificaciones deben ser reemplazados por focos de luz no atrayentes a insectos.
6. Debe haber fumigaciones periódicas que eviten la existencia de plagas en la embarcación.
 - La fumigación debe realizarse a cargo de personal acreditado.
 - Debe haber un registro.

Capacitación

1. Debe existir un programa de entrenamiento dirigido a todos los empleados de la embarcación para mejorar las habilidades y el desempeño del personal ante situaciones de emergencia que se podrían presentar en la operación, diseñado de tal manera que pueda ser monitoreado y evaluado periódicamente.

Debe existir una biblioteca con material de consulta a disposición.

Debe haber un registro de todo el material de capacitación existente.

Las actividades realizadas deben ser documentadas. Se debe reportar los contenidos y las listas de asistentes.

2. Los empleados deben estar capacitados para prevenir los impactos ambientales negativos causados por la embarcación y para actuar en caso de emergencia ambiental.

Los tripulantes de las embarcaciones deben conocer sobre los riesgos ambientales e impactos que puede ocasionar un manejo inadecuado.

Debe existir un programa de capacitación dirigido a los empleados, en relación con sus funciones, para el manejo adecuado de los desechos sólidos, el ahorro de energía, el ahorro de agua y el uso de productos biodegradables.

MANEJO INTEGRADO DE DESECHOS

Las embarcaciones deben contar con un plan integral de manejo de desechos sólidos y líquidos que incluya la reducción, reutilización, reciclaje, tratamiento y disposición final adecuada, de todos los desechos generados por la actividad.

Reciclaje

1. Debe existir un programa para la separación de la basura.

Los desechos deben separarse en orgánicos e inorgánicos.

Los desechos inorgánicos deben separarse en vidrios, plásticos, papel, aluminio, y otros.



2. Debe haber una campaña de separación de basura que involucre a empleados y a clientes.

La embarcación debe disponer de recipientes adecuados para la separación de basura, los cuales estarán debidamente rotulados en áreas estratégicas del bote.

Los empleados encargados de la limpieza deben separar la basura cuando el cliente no lo hace de la forma correcta.

Disposición final de desechos (a excepción de aguas residuales)

1. Está prohibido tirar desechos al mar, a excepción de los residuos alimenticios, en cuyo caso se deberán considerar los siguientes criterios:

1.1 Pueden ser dispuestos en tierra solamente si existe una adecuada recepción, que incluya la esterilización de los desechos y evite la introducción del cualquier organismo, o:

1.2 En caso de que las embarcaciones realicen descargas de basura orgánica en tierra, hacerlo en los lugares designados y aprobados por las entidades reguladoras (Municipios) que se encargan del manejo de la basura en las Islas.

1.3 Los desperdicios orgánicos podrán ser depositados en el mar tan lejos de tierra como sea posible, mínimo a la distancia establecida por las regulaciones nacionales e internacionales que es de 4 km. Los desperdicios descargados en el mar deberán ser triturados antes de la descarga.

2. La embarcación debe establecer un sistema que garantice la adecuada disposición final en tierra.

2.1 La empresa debe participar en un programa de reciclaje al cual se envíen los desechos separados.

2.2 Debe haber un responsable de la entrega de los diferentes tipos de desechos en tierra y un registro.

2.3 Los desechos de lubricantes deben regresar a tierra, y debe haber un registro de entrega en tierra.

2.4 Se deben tomar las debidas precauciones para que los residuos generados en las labores de mantenimiento (pinturas, aceites, basura, metales, etc.) no caigan al mar.



2.5 Los materiales que pueden volver a usarse en las Islas incluyen vidrio (de color para jarras; base para el uso como material de cimiento en la construcción de caminos o casas), materiales orgánicos (papel compostado y desechos de alimentos), aceite (dependiendo del planeamiento seleccionado), y papel (procesado con arcilla y usado como cubierta en relleno).

3. Debe existir información y rotulación, en inglés y en español, para que el cliente participe en los programas para evitar contaminación:

- Ahorro de agua
- Ahorro de energía
- Separación de basura
- Utilización de envases reutilizables

SEGURIDAD

La operación turística debe garantizar la seguridad de todos los individuos involucrados en la misma.

1. La embarcación debe tener el certificado de cumplimiento del Convenio SOLAS de la Organización Marítima Internacional OMI, si éste es solicitado por las autoridades correspondientes por el tipo de embarcación.
2. Toda embarcación debe contar con el certificado ISM, si éste es solicitado por las autoridades correspondientes por el tipo de embarcación.
3. Debe haber un manual con las políticas de seguridad y de prevención de accidentes.
4. Debe informarse a los pasajeros sobre todas las medidas de seguridad que hay que tomar en el barco.
5. Debe existir información visual y rotulación, en inglés y en español, que permita a pasajeros y tripulantes actuar de manera correcta en caso de emergencia. Debe haber un responsable de la colocación adecuada y del mantenimiento de rótulos.
6. La embarcación debe contar con un equipo completo de primeros auxilios.

Botes

1. Debe haber material antideslizante en los botes.
2. Todas las personas deben usar chalecos salvavidas.
3. El número de ocupantes no puede exceder la capacidad establecida por los fabricantes del bote.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD ALTA

□ Las regulaciones ambientales en Galápagos obligan a las empresas a velar por la seguridad integral del medio ambiente marino que integra a toda el área protegida, la empresa debe aprovechar que goza de la tecnología y el equipo requerido para cumplirlas.

2.1.2 MICROAMBIENTE

Este análisis determina las características particulares de las variables que están al alcance de la empresa, con lo que se puede desarrollar acciones y determinar metas a corto y largo plazo.

Entre los factores importantes en la empresa “*SPLENGAL*” S.A. que conforman el Microambiente están:

- Proveedores
- Clientes
- Competencia

2.1.2.1 PROVEEDORES

Son aquellas personas naturales o jurídicas en el sector de referencia, que surten a la empresa de bienes o servicios necesarios para su funcionamiento, especialmente aquellos indispensables para la operación de la embarcación.



La tabla 2.8 muestra las empresas proveedoras de bienes, servicios existentes en el sector:

Tabla 2.8 Proveedores de bienes y servicios

EMPRESA	PRODUCTO/SERVICIO
PETROCOMERCIAL	Combustible (diesel)
GALAMARINE S.A	Reparación y Mantenimiento de motores
MECANICA GALLARDO	Reparación y Mantenimiento de motores
ELECTRONAUTICA	Reparación y Mantenimiento de motores y equipos electrónicos
SEGMAR	Reparación y Mantenimiento de equipos de seguridad (extintores, detectores de humo, aros de seguridad, chalecos salvavidas, etc.)
SEDMABAS	Reparación y Mantenimiento de equipos de seguridad.
IMPRESA "STA. CRUZ"	Papelería (Facturas, Egresos, Ingresos, etc.)
IMPRESA FLORES	Papelería (Facturas, Egresos, Ingresos, etc.)
PROINSULAR	Material de Oficina y varios insumos
SERVIPRONTO	Transporte de encomiendas (oficina-muelle-oficina) Puerto Ayora
Coop. Bellavista	Transporte de encomiendas - Puerto Ayora
Coop. Lobería	Transporte de encomiendas - San Cristóbal
Coop. San Cristóbal	Transporte de encomiendas - San Cristóbal
Sr. Cirilo Mendoza	Transporte de encomiendas – Isabela
Sr. Luis Saca	Transporte de encomiendas – Isabela

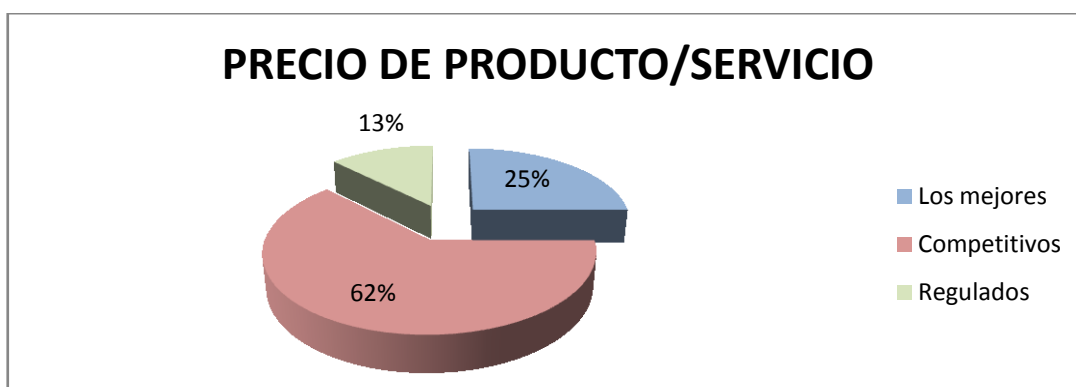
Elaborado por: Lilian Izurieta L.

Los proveedores de bienes/servicios con los que la empresa actualmente tiene relaciones comerciales están: Petrocomercial, Electronáutica, Segmar, Imprenta Flores, Coop. Lobería, Sr. Luis Saca, Servipronto y Proinsular.

Es importante analizar la impresión que tienen estos ocho proveedores en cuanto al cumplimiento en los pagos de *SPLENGAL S.A.* por sus servicios o productos, y por otro lado calificar los parámetros de servicio en cuanto a precio, calidad, garantía, forma de pago, que ofrecen los proveedores a la empresa.

1. A su criterio, indique ¿Cómo considera los precios de los productos/servicios que provee a la empresa “SPLENGAL” S.A.?

Tabulación: 5 Competitivos 2 Los mejores 1 Regulados



El 62% de los proveedores manifiestan que sus precios son competitivos (igual o menor) con relación a otras empresas, mientras que el 25% afirma que sus precios son más bajos que la competencia, y el 13% indica que son regulados, por ejemplo el combustible.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

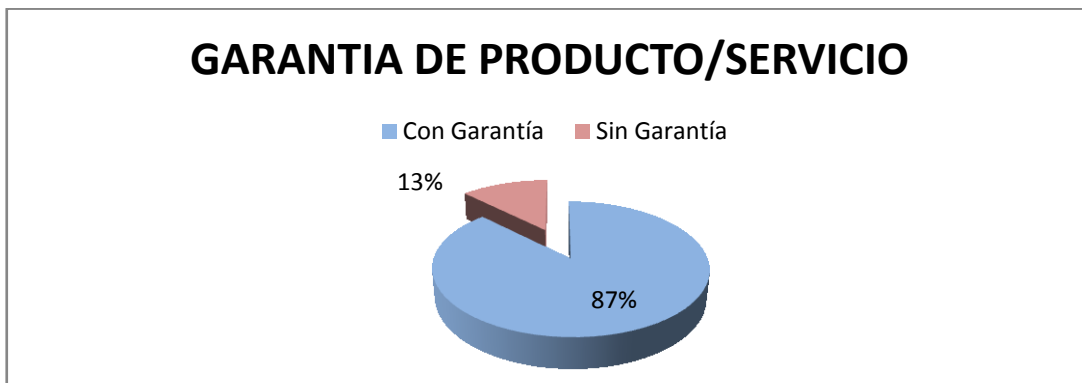
OPORTUNIDAD MEDIA

- Las empresas proveedoras nos están entregando productos o servicios a precios competitivos cada cual dentro de su categoría, la empresa debe aprovechar la relación comercial

2. ¿El producto/servicio que oferta tiene garantía?

Tabulación: 7 Con garantía

1 Sin garantía



Sólo la empresa a la que compramos material de oficina y varios insumos, no nos puede garantizar en sí misma sobre los productos que nos provee, más el 87% de nuestros proveedores nos brindan garantías que permite contar con productos calificados en la operación.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD ALTA

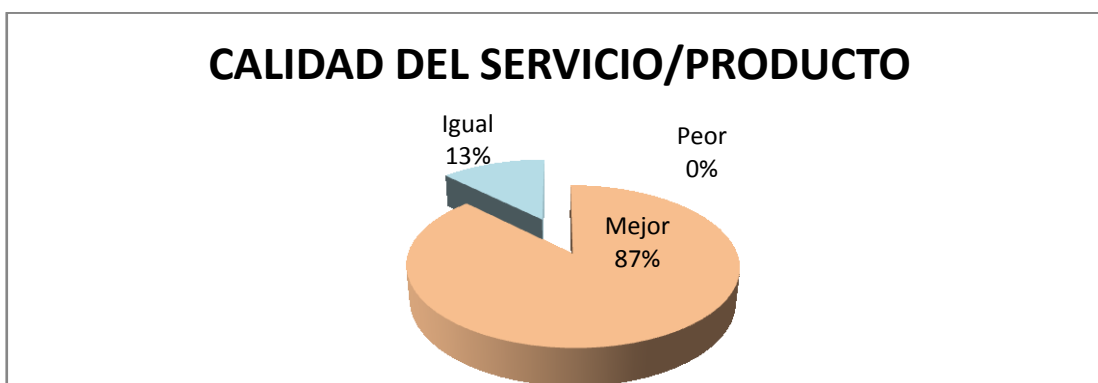
□ La empresa mantiene relaciones con proveedores de servicios/productos que brindan garantías, especialmente lo que incide en el mantenimiento del bote, equipos y cuidado con el medio ambiente ya que le permitirá cumplir con las reglamentaciones de procedimientos de seguridad y podrá contar con una operación confiable para sus clientes.

3. En comparación con su competencia, ¿como califica la calidad de sus productos/servicios?

Tabulación: 7 Mejor

1 Igual

0 Peor



El hecho de que la mayoría de los proveedores un 87% tengan la certeza de que sus productos/servicios son mejores que los de la competencia, cada cual en su ramo, es muy importante para nuestra empresa ya que demuestra que sus proveedores se esfuerzan por comercializar productos con calidad.

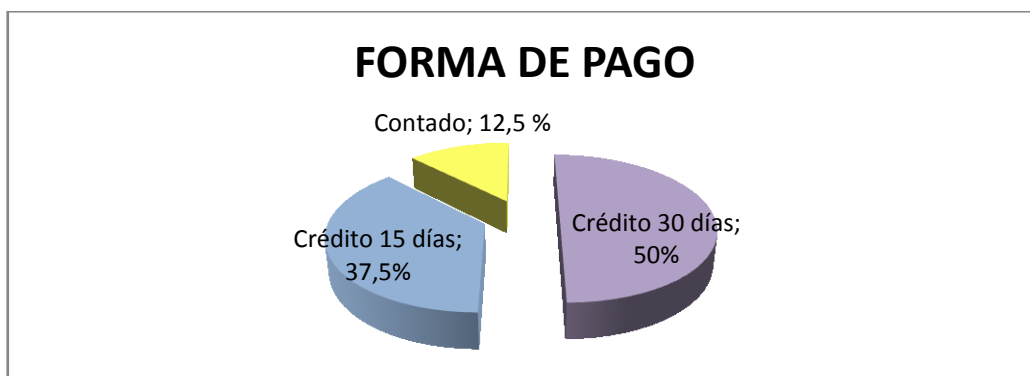
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD ALTA

□ Trabajar con proveedores que nos entregan productos/servicios de buena calidad beneficia en la imagen y confianza de sus clientes pues implica que a ellos también se les brinda un servicio de calidad.

4. *¿Cuál es la forma de pago que tiene acordada con la empresa “SPLENGAL” S.A.?*

Tabulación: 4 Crédito 30d. 3 Crédito 15d. 1 Al contado



La empresa maneja créditos en su mayoría a treinta días con el 50% de los proveedores, lo cual es equivalente a cuatro de las ocho. Petrocomercial no entrega combustible a ninguna embarcación de Galápagos sin el previo pago, lo cual corresponde al 12,5%

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD ALTA

□ Contar con un plazo de pago amplio para la mayoría de los proveedores le permite tener liquidez continua, y un margen para imprevistos.

5. ¿Cómo calificaría los pagos que realiza la empresa “SPLENGAL” S.A.?

Tabulación: 8 En el tiempo acordado



Ya que la empresa está comenzando con sus actividades es prioritario mantener la puntualidad total en los pagos de acuerdo a los contratos firmados por las partes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD ALTA




- El mantener la puntualidad en los pagos a los proveedores ayudará a mantener relaciones regulares que eviten inestabilidad en la operación.

2.1.2.2 CLIENTES

2.1.2.2.1 Clientes Actuales

Son aquellas personas o grupos de personas que actualmente han contratado nuestro servicio para transportarse de una Isla a otra.

Entre nuestros clientes están:

-  Residentes de las Islas de San Cristóbal, Santa Cruz e Isabela
-  Empresas o personas que envían encomiendas (con un cupo de hasta 5 kilos c/u)
-  Hoteles ubicados en las Islas con los cuales se maneja bajo un cupo diario establecido y dentro de las rutas diarias, dentro de esta categoría



en la Tabla 2.9 se enlista los hoteles que frecuentan el uso del servicio de cabotaje naviero Inter-Islas:

Tabla 2.9 Hoteles (clientes)

HOTEL	CIUDAD
Hotel Fernandina	Turistas para traslado Inter-Islas (Puerto Ayora)
Red Mangrove Adventure Inn	Turistas para traslado Inter-Islas (Puerto Ayora)
Finch Bay Hotel	Turistas para traslado Inter-Islas (Puerto Ayora)
Hotel Red Booby	Turistas para traslado Inter-Islas (Puerto Ayora)
Hotel SilberStein	Turistas para traslado Inter-Islas (Puerto Ayora)
Hostal Castro	Turistas para traslado Inter-Islas (Puerto Ayora)
Hotel Lobo de Mar	Turistas para traslado Inter-Islas (Puerto Ayora)
Hotel Estrella de Mar	Turistas para traslado Inter-Islas (Puerto Ayora)
Hotel Ninfa-Galápagos	Turistas para traslado Inter-Islas (Puerto Ayora)
Hotel Lirio de Mar	Turistas para traslado Inter-Islas (Puerto Ayora)
Hotel Sir Francis Drake	Turistas para traslado Inter-Islas (Puerto Ayora)
Hostal Salinas	Turistas para traslado Inter-Islas (Puerto Ayora)
Hotel Nuevo Elizabeth	Turistas para traslado Inter-Islas (Puerto Ayora)
Hotel Miconia	Turistas para traslado Inter-Islas (San Cristóbal)
Hotel Orca	Turistas para traslado Inter-Islas (San Cristóbal)
Hotel Mar Azul	Turistas para traslado Inter-Islas (San Cristóbal)
Hotel Chatam	Turistas para traslado Inter-Islas (San Cristóbal)
La Casa de Marita	Turistas para traslado Inter-Islas (Isabela)
Hotel “Las Gardenias”	Turistas para traslado Inter-Islas (Isabela)
Hostería Isabela del Mar	Turistas para traslado Inter-Islas (Isabela)

Fuente: Empresa “SPLENGAL” S.A.

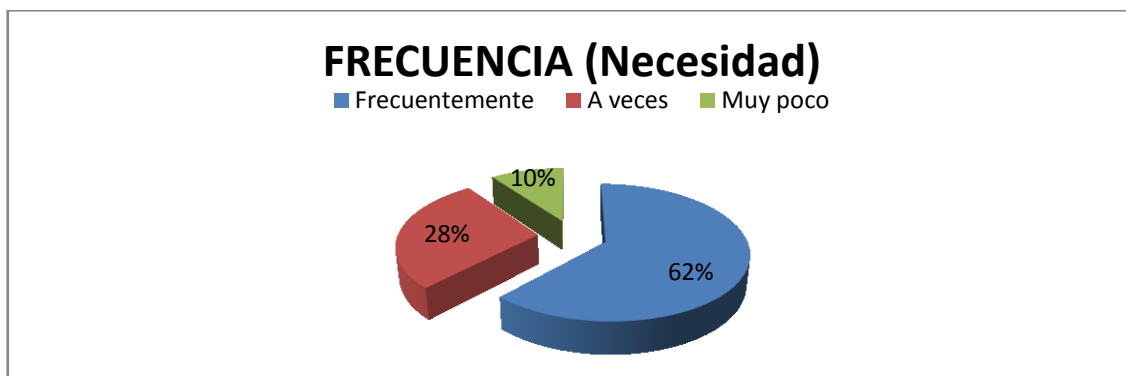
Elaborado por: Lilian Izurieta López

Es necesario establecer encuestas a los clientes, para determinar la frecuencia de uso en el caso de los residentes de las Islas, así como su impresión con respecto al servicio que están recibiendo:

El formato de la encuesta realizada a 50 clientes de la empresa tomados al azar y en diferentes rutas, se encuentra adjunta en el ANEXO 2:

1. *¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de transporte Inter-Islas?*

Tabulación: 31 Frecuentemente 14 A veces 5 Muy poco



El porcentaje más alto un 61% es el de los clientes que utilizan el servicio frecuentemente, seguido de aquellos que lo usan a veces, el 27%, mientras que el 12% lo utiliza muy poco.

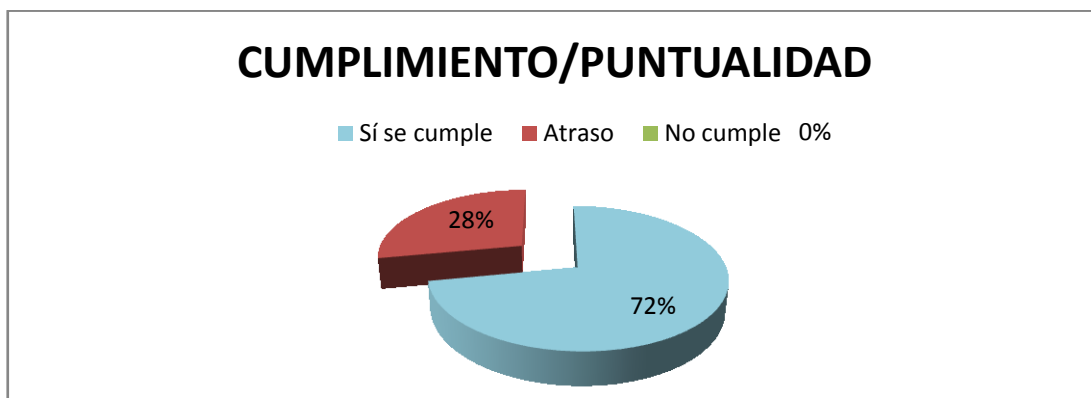
CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD ALTA

□ La frecuencia que utilizan los residentes de Galápagos el transporte Inter-Islas brinda oportunidad para la empresa, que debe tratar de conservar este mercado y mantenerlo satisfecho para crear fidelidad.

2. *¿Considera que la embarcación “Splendor I” cumple puntualmente los horarios establecidos para las rutas?*

Tabulación: 36 Sí cumple 14 Atraso 0 No cumple



Catorce personas consideraron que hubo retraso, por el contrario las 36 restantes consideran que se cumplió con el horario establecido lo cual incluye hora de salida y llegada. Ninguna persona encuestada consideró que existe demora.

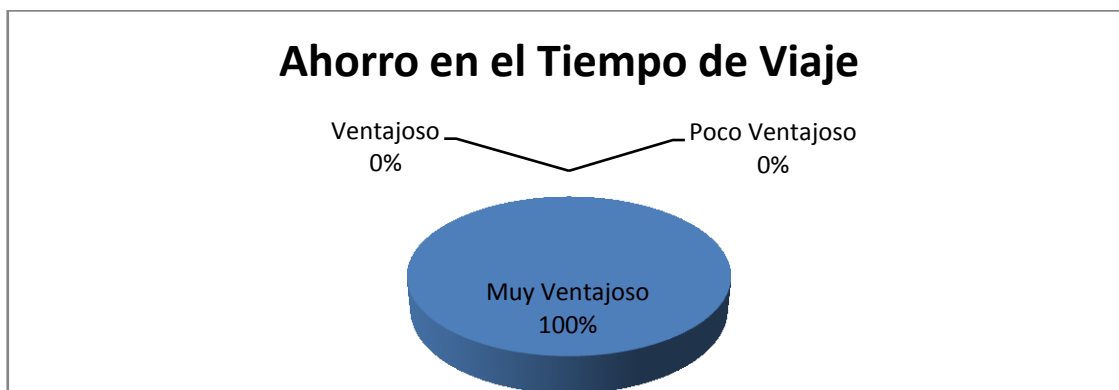
CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD ALTA

□ Está en la capacidad de la empresa continuar con el cumplimiento en las rutas pues influye directamente en su imagen, al mantener satisfacción de los clientes en este sentido utilizan con fiadamente su servicio por que saben con certeza que pueden llegar en el tiempo previsto. El mantenimiento preventivo en los motores influye directamente en su funcionamiento y evitará atrasos e incumplimientos.

3. *¿Cuán ventajoso es para Usted el ahorro de tiempo en el viaje?*

Tabulación: 50 Muy ventajoso



En la embarcación “*Splendor I*” el servicio de transporte es más rápido que si se lo hiciera en las embarcaciones de la competencia, pues debido a los motores que posee se logra el ahorro de media hora entre destinos, esto equivale a que en una ruta ida y vuelta el ahorro de tiempo es de una hora, lo cual es un atributo que el 100% de los clientes valoran mucho.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD ALTA

□ Los clientes muestran gran aceptación por ahorro en la duración del viaje inter-islas, a diferencia de otras embarcaciones.



4. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio recibido?

Tabulación: 47 Excelente

3 Bueno

0 Malo



Un buen porcentaje calificaron el servicio como excelente 94%, como bueno un 6%, y ninguna persona dio calificación de malo.

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD ALTA

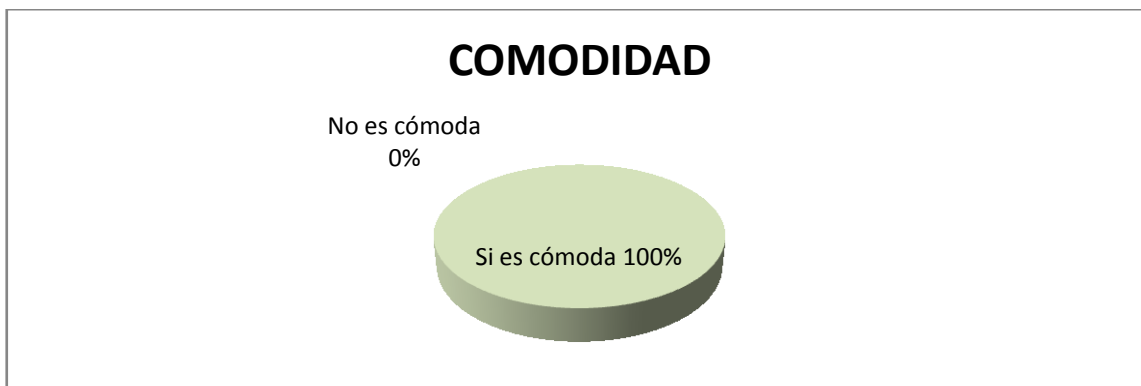
- Estar en constante mejoramiento permitirá conseguir la excelencia en un 100%, para lo cual la empresa tiene los medios con lo cuales puede llegar a tan altos objetivos.

5. ¿Considera que la embarcación brinda comodidad para realizar su viaje?

Tabulación:

50 Es cómoda

0 No es cómoda



El 100% de los encuestados concordaron en que la embarcación está diseñada con asientos cómodos y que se respeta la cantidad de pasajeros por asiento,

otro aspecto que contribuyó a esta percepción es que el “*Splendor I*” es la primera lancha que tiene baño para uso de los pasajeros.

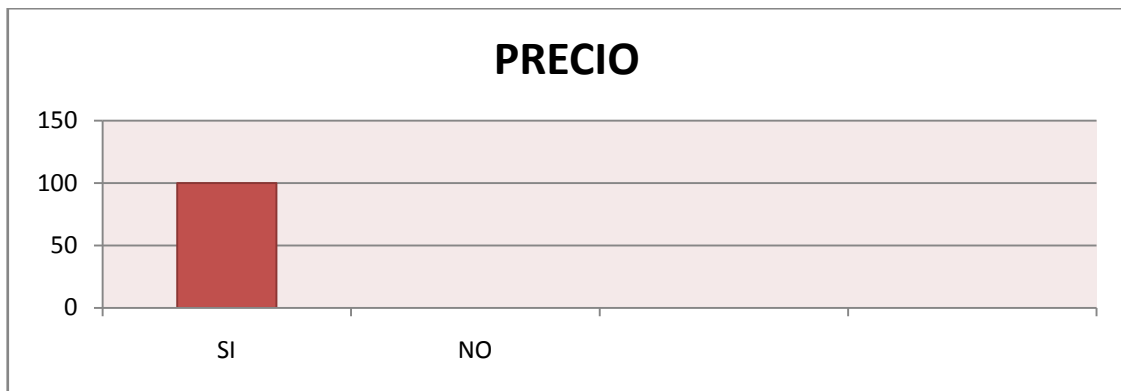
CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD ALTA

□ Es importante la percepción de los clientes actuales sobre la embarcación, el constante mantenimiento permitirá que el cliente siga teniendo esta misma imagen en el futuro para que la embarcación y su equipo no se deteriore, entre ellos el baño, los chalecos, asientos, luces, etc., factores que inciden en la comodidad del pasajero.

6. *¿Cree usted que el valor que pagó está acorde al servicio prestado?*

Tabulación: 50 Precio Justo 0 No es justo



El 100% de los encuestados concordaron en que el precio fue justo en comparación con el servicio recibido, esto se debe especialmente a que aunque el servicio de la embarcación “*Splendor I*” es superior, el precio no es superior al que cobran las lanchas que forman la competencia.

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD ALTA

□ La satisfacción del cliente en el precio que paga por el servicio recibido debe incentivar a los socios a mantener la categoría percibida, sólo así se creará fidelidad en el usuario.

7. *¿Considera que el tamaño de la embarcación es apropiada para la capacidad de los viajeros?*

Tabulación: 50 Es apropiada 0 No es apropiada



Las respuestas en su totalidad satisfactorias indican que los clientes están viajando cada uno en su asiento y que no existe desequilibrio entre el tamaño de la embarcación con el número de pasajeros, este dato es importante también en el tema seguridad y refuerza la satisfacción en cuanto a comodidad.

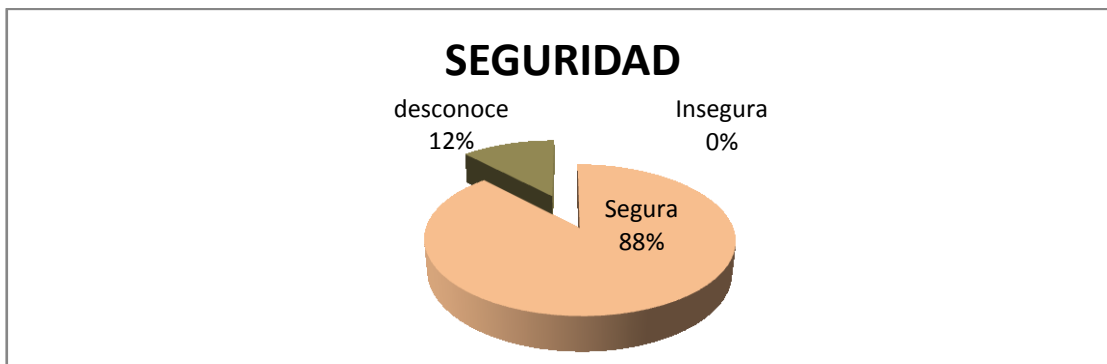
CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD ALTA

□ Los socios deben tener en cuenta la percepción satisfactoria de los clientes actuales y seguir manteniendo esta misma línea de servicio, pues a pesar de la alta demanda no se sobrecarga la embarcación en el afán de brindar un servicio diferenciado a sus usuarios.

8. *Al realizar este trayecto ¿Considera que esta embarcación brinda las seguridades requeridas para realizar el viaje?*

Tabulación: 44 Segura 6 Desconoce 0 Insegura



De los encuestados un 88% respondieron que piensan que sí es segura para realizar el viaje, mientras que el 12% de ellas desconocen a ciencia cierta si la embarcación es segura.

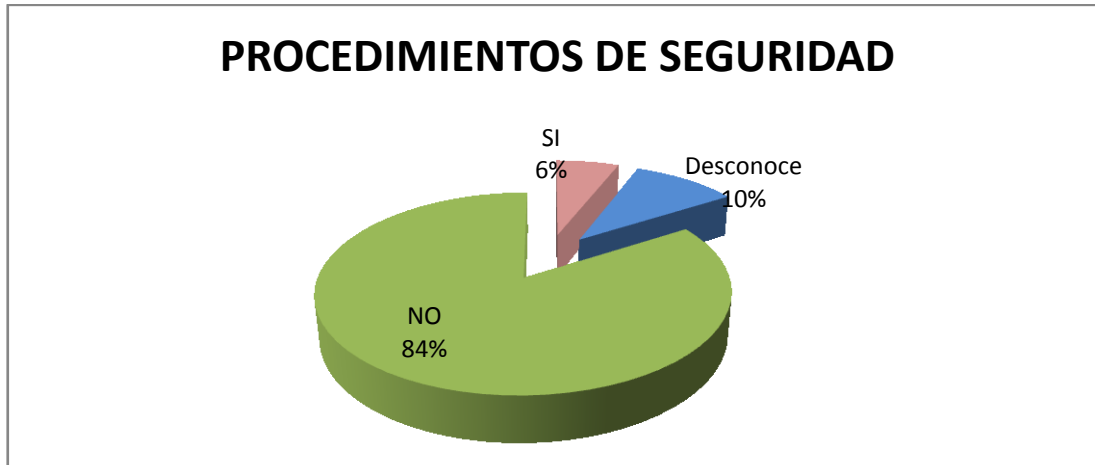
CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD ALTA

□ Aunque existe una buena percepción de la seguridad del bote, es importante que se establezcan los procedimientos de seguridad para que toda persona que utilice el servicio conozca con certeza absoluta que está realizando su viaje en una embarcación segura, y de esta manera se obtenga el 100% de satisfacción en el tema seguridad.

9. *Durante su viaje en la embarcación ¿Observó si se manejaron procedimientos de seguridad para la protección de la vida humana y del medio ambiente?*

Tabulación: 42 NO 5 Desconoce 3 SI



La mayoría de los pasajeros no observaron procedimientos claros de seguridad. Es importante para cumplir el objetivo de este estudio la percepción de las personas sobre el tema de la seguridad pues lo relacionan con la protección de sus vidas y del medio ambiente, problemáticas muy conocidas en Galápagos.

CONNOTACION GERENCIAL

AMENAZA ALTA

□ La falta de Procedimientos de Seguridad para la operación impide contar con la guía necesaria en donde se priorice la protección de la vida humana, bienes materiales y medio ambiente, sobre todo para que todos sus pasajeros y la tripulación conozcan qué deben hacer en casos de emergencia.

2.1.2.2.2 Clientes Potenciales

Son aquellos clientes que pueden llegar a utilizar los servicios de la empresa “SPLENGAL” S.A. en cualquier momento, ya sea por sugerencias transmitidas de cliente a cliente o por publicidad de la empresa.

Por la capacidad operativa, es decir al contar con una sola embarcación, entre los clientes potenciales para la empresa en un futuro se encontrarían:

- ✚ Operadoras de turismo que contraten los servicios de la embarcación y que provean clientes en las rutas diarias.

La Empresa desde su inicio creó mucha expectativa especialmente por la innovación en el servicio de transporte de pasajeros y por la poca oferta que existía en el Archipiélago, por estas razones hasta el momento se cuenta con un mercado fijo, que asegura por un tiempo un buen flujo de ventas y por ende ingresos permanentes para la empresa.

Por dar apertura a una nueva forma de realizar turismo en las Islas, me refiero a que las Operadoras de turismo han comenzado a idear nuevas alternativas que sean más económicas para conocer Galápagos, se establece que existe mercado para manejar la posibilidad de ampliar la flota a dos embarcaciones, pues actualmente no se puede cubrir las necesidades de las operadoras.

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD MEDIA

□ El mercado de Galápagos es potencial para el incremento en la flota de la empresa “*SPLENGAL*” S.A., sin embargo teniendo en cuenta las restricciones de impacto ambiental por el incremento de embarcaciones, esta posibilidad se maneja con prudencia.

2.1.2.3 COMPETENCIA

Actualmente las empresas se ven obligadas a ser cada día más eficaces y eficientes, encaminadas a la consecución de sus objetivos y metas, debido a la cantidad de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio, muchas empresas compiten con el fin de alcanzar una mayor rentabilidad.

Por esto es importante determinar las embarcaciones que realizan una competencia directa al “*Splendor I*” en el sector del servicio de cabotaje naviero en las Islas Galápagos.

2.1.2.3.1 SECTOR DE COMPETENCIA

El sector de competencia es el segmento fragmentado por la cantidad de empresas existentes, sin un mercado meta altamente posicionado, el cual se define por contar con barreras de ingreso, barreras de servicio, etc.

No podemos hablar de competencia empresarial, ya que la única empresa constituida legalmente para brindar servicio de cabotaje en las Islas Galápagos actualmente es “*SPLENGAL*” S.A., por lo que estableceremos la actual competencia refiriéndonos exclusivamente para la embarcación “*Splendor I*”, para lo cual hemos escogido a tres lanchas rápidas que ofrecen servicio de transporte Inter-Islands, las mismas que se muestran en el siguiente cuadro:



CUADRO 2.1 COMPETENCIA

EMBARCACION	CAPACIDAD	SERVICIO
GALAMARINE	12 PASAJEROS	TRANSPORTE DE PASAJEROS
CAPITAN FREU	16 PASAJEROS	TRANS. PASAJEROS Y ENCOMIENDAS
BLUE FANTASY	16 PASAJEROS	TRANSPORTE DE PASAJEROS

Fuente: "SPLENGAL S.A"

Realizado por: Lilian Izurieta López

Así mismo se realizaron encuestas en el muelle de Puerto Ayora, efectuando un seguimiento de los clientes que terminaban su trayecto y se desembarcaban de estas lanchas, se escogieron 5 personas al azar para el Galamarine, y 8 personas para el Capitán Freu y Blue Fantasy, cada una de acuerdo a su capacidad, de tres viajes diferentes por cada lancha (3viajes por 3 lanchas), en total 45 personas. El formato utilizado para recabar información sobre la competencia fue:

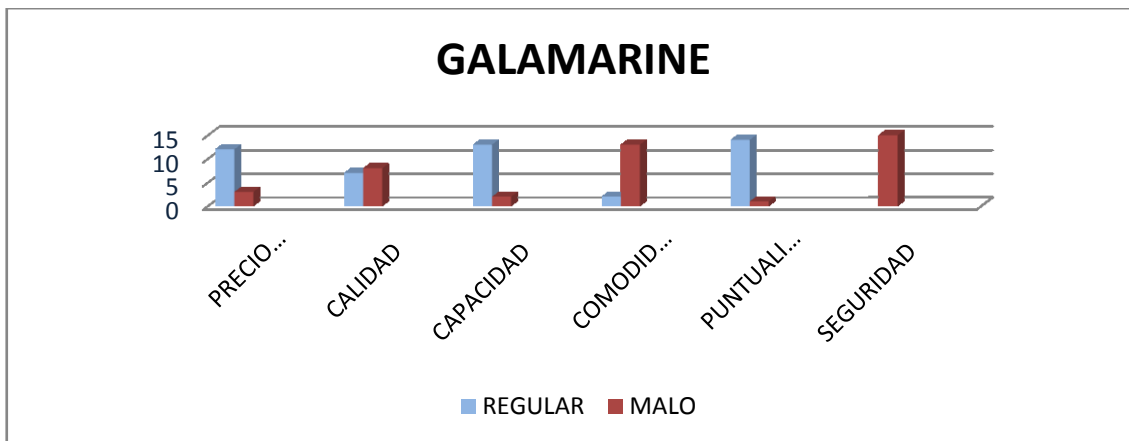
Califique los atributos del servicio de transporte naviero que usted ha recibido:

ATRIBUTOS	CALIFICACION				
	Excelente 5	Bueno 4	Regular 3	Malo 2	Pésimo 1
PRECIO vs. SERVICIO					
CALIDAD					
CAPACIDAD					
COMODIDAD					
PUNTUALIDAD					
SEGURIDAD					

Tabulando los datos obtuvimos los siguientes resultados:

GALAMARINE: 15 personas encuestadas

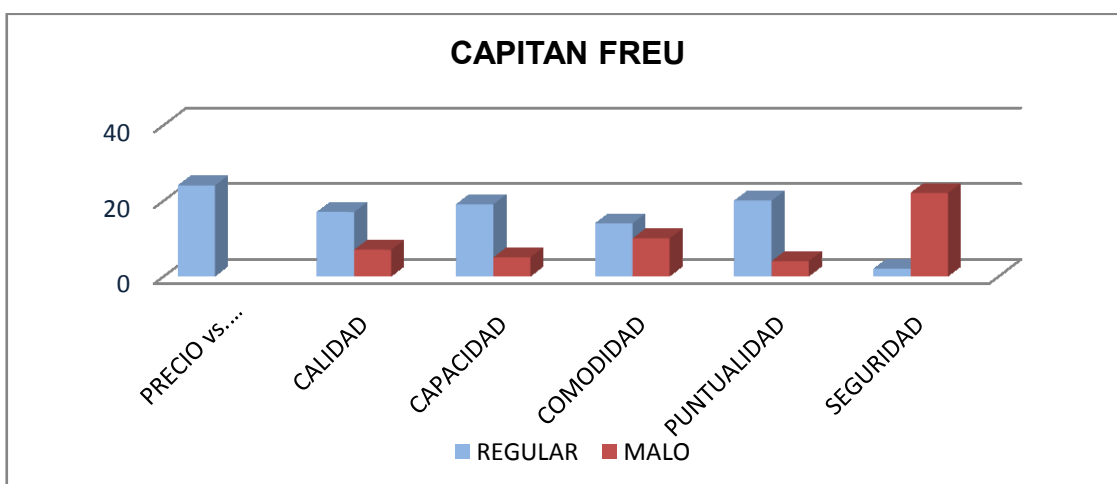
PRECIO VS.SERVICIO	12 regular	3 malo
CALIDAD	7 regular	8 malo
CAPACIDAD	13 regular	2 malo
COMODIDAD	2 regular	13 malo
PUNTUALIDAD	14 regular	1 malo
SEGURIDAD		15 malo



En general el servicio que presta el Galamarine es de Regular a Malo, lo que nos indica que su servicio no es satisfactorio para sus clientes. Como datos que podemos resaltar es que los temas de comodidad y seguridad son los más insatisfactorios, por el contrario atributos como el precio, capacidad y puntualidad los mantienen regularmente satisfactorios.

CAPITAN FREU: 24 personas encuestadas

PRECIO VS.SERVICIO	24 regular	
CALIDAD	17 regular	7 malo
CAPACIDAD	19 regular	5 malo
COMODIDAD	14 regular	10 malo
PUNTUALIDAD	20 regular	4 malo
SEGURIDAD	2 regular	22 malo

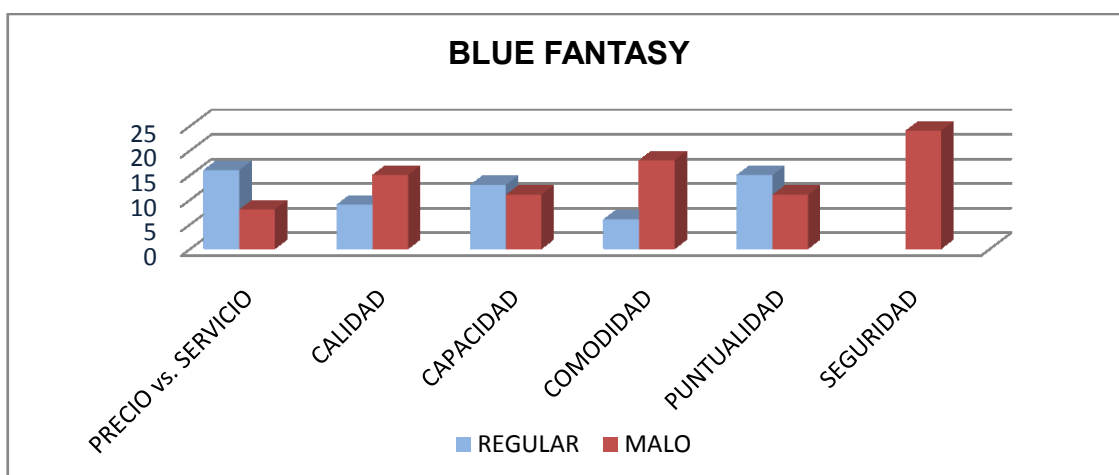




La percepción de los clientes del Capitán Freu no llega a la satisfacción completa, como vemos en la mayoría de los atributos las respuestas fueron con calificación regular, excepto en el tema seguridad que igual que la embarcación anterior la mayoría esta insatisfecha.

BLUE FANTASY: 24 personas encuestadas

PRECIO VS.SERVICIO	16 regular	8 malo
CALIDAD	9 regular	15 malo
CAPACIDAD	13 regular	11 malo
COMODIDAD	6 regular	18 malo
PUNTUALIDAD	15 regular	11 malo
SEGURIDAD		24 malo



En esta embarcación tres de los seis atributos tienen calificación mala y los otros tres de regular. Igualmente, el tema de seguridad es el más insatisfactorio.

Para realizar un cuadro comparativo entre las tres embarcaciones y el “Splendor I”, se tomará en consideración las percepciones más altas, como se muestra en el siguiente cuadro:



CUADRO 2.2 COMPETENCIA VS. SPLENDOR I

FACTORES DE ÉXITO	EMBARCACIONES			
	GALAMARINE	CAPITAN FREU	BLUE FANTASY	SPLENDOR I
PRECIO vs. SERVICIO	3	3	3	5
CALIDAD	2	3	2	4
CAPACIDAD	3	3	3	5
COMODIDAD	2	3	2	5
PUNTUALIDAD	3	3	3	5
SEGURIDAD	2	2	2	4

Correspondencias:

1= Pésimo 2= Malo 3= Regular 4= Bueno 5= Excelente

La diferencia de la puntuación basada en la percepción del usuario es marcada y favorable para nuestra embarcación hasta el día de hoy, de todas maneras se debe tener siempre en cuenta a la competencia porque también pueden renovar sus lanchas o adquirir nuevas con tecnología y comodidad más aceptable en los clientes.

Es sin embargo importante que los dueños de la embarcación “*Splendor I*” inviertan en mantenimiento oportuno a la embarcación y equipos en general. Para el aspecto de seguridad se debe implementar el Manual de Procedimientos para que conozcan no solo los empleados sino también los clientes que pueden viajar bajo estándares en los que se toma en cuenta sobre todo la protección de sus vidas y del medio ambiente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD ALTA

- La embarcación “*Splendor I*” muestra clara superioridad en varios factores de éxito, con respecto a su competencia directa, lo que le es conveniente para sus dueños en la proyección de ampliar la flota en el futuro y cubrir otros segmentos que una sola embarcación no lo puede hacer ya que tiene cubierto el tiempo casi en su totalidad.

2.1.2.3.2 COMPETENCIA POTENCIAL

Si hablamos en el sentido empresarial, la posible competencia estaría dada por grupos empresariales turísticos que quieran incursionar en el segmento de cabotaje naval.

La entrada de embarcaciones masiva a las Islas tiene muchas barreras de entrada, a esto se suma la presión de los grupos de interés, este aspecto se evidenció ante la entrada del “*Splendor I*” y es por ello que su ingreso se demoró más de un año entre todos los trámites, con este antecedente podemos aclarar que el ingreso de cualquier embarcación a las Islas es de difícil acceso. Por ello es que la competencia más potencial no se daría por el incremento de embarcaciones, ya que este aspecto esta impedido por los Organismos de Control, especialmente INGALA y Parque Nacional Galápagos PNG en prevención al impacto ambiental en las Islas. Más bien, la competencia estaría dada por la renovación de las lanchas actuales, para ello cada dueño de una embarcación posee un cupo y para ingresar una embarcación más moderna está obligado a sacar de las Islas su lancha vieja, para poderla reemplazar, ya que es la única excepción que está prevista en el Reglamento de Ingreso de Vehículos Motorizados a la Reserva Marina de Galápagos.

Tomando en consideración la competencia entre las embarcaciones, no se descarta que, ante la entrada de la embarcación “*Splendor I*” y al ver que sus bondades y diferenciación han causado gran atracción y expectativa en el mercado local y empresarial, tengan la necesidad de renovar sus embarcaciones para hacer frente a la competencia.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA MEDIA

- La posible renovación de las lanchas afectadas por la competencia podrían equiparar el servicio que está dando el “*Splendor I*”.



2.2 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA SPLENGAL S.A

Determina en gran parte su manera de accionar e interrelacionarse con su entorno y demuestra su capacidad para crecer en su negocio.

Cada una de las empresas es única por sus características particulares propias en cuanto a su estructura organizacional y a su entorno competitivo. Sus capacidades internas, pueden o no, resultar ventajosas y representan el único grupo de factores que pueden ser controlados por la propia compañía para mejorar su gestión.

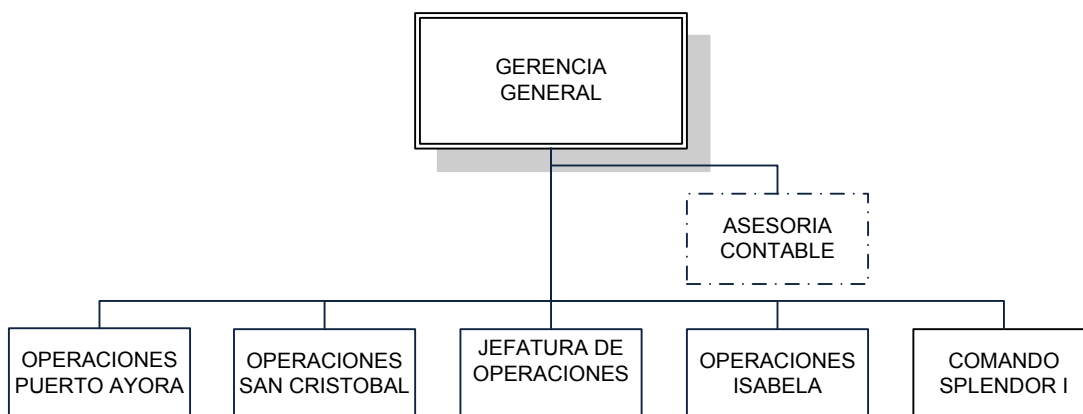
2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La forma y el estilo de la dirección en cada empresa no solo están dados por el recurso humano existente sino por un conjunto de características como la estructura misma, la planificación, dirección, cuya influencia es gravitante.

a. Estructura Organizacional

Esta empresa nueva presenta una estructura organizacional de acuerdo a la necesidad de la operación actual, ya que las funciones y departamentos de la empresa aún no están definidos en especial a que los socios en meses recientes estuvieron más interesados en conseguir el ingreso de la embarcación descuidando la organización administrativa.

Figura 2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y ADMINISTRATIVO



Fuente: SPLENGAL S.A

Elaborado por: Cap. Rafael Albuja

Fecha: Octubre 2008

En este organigrama se establece tres niveles jerárquicos:

- ✓ Nivel ejecutivo: Gerencia General
- ✓ Nivel de apoyo: Asesoría Contable y Tributaria
- ✓ Nivel operativo: Jefatura de Operaciones, Ventas, Tripulación de embarcación

“Una estructura plana de organización es una que tiene relativamente pocos niveles y un gran número de subordinados por nivel, mientras que una estructura elevada o piramidal tiene un número más grande de niveles. En una estructura elevada un mandato del ejecutivo superior tiene que pasar a través de niveles intermedios antes de llegar a los operarios, mientras que en la plana, pasa a través de un nivel, de esta manera, la estructura plana o centralizada de la organización da como resultado líneas de comunicación más cortas en la organización. Por lo tanto, la descentralización administrativa da como resultado un área de administración amplia.”¹⁶

A pesar de que la empresa “SPLENGAL” S.A. es nueva y pequeña, notamos que no tiene una estructura organizacional plana, ya que es piramidal, es decir el Gerente General tiene el apoyo del Asesor Contable, por lo tanto no hay centralización de decisiones, así también tenemos el Jefe de Operaciones y el

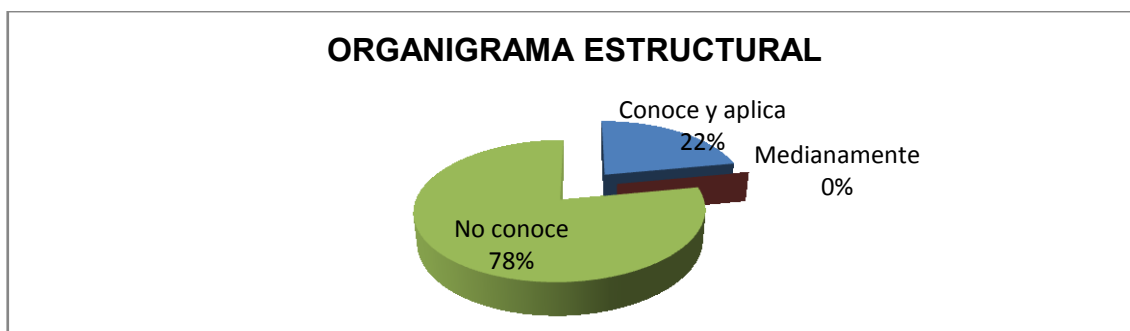
¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica2.shtml>

timonel de la embarcación que ambos tienen su grado de toma de decisiones así como responsabilidad.

Para realizar un diagnóstico interno real se realizó preguntas relacionadas con cada punto a los nueve colaboradores de la empresa:

¿Conoce el Organigrama Estructural de la empresa y lo aplica en sus actividades?

Tabulación: 2 Conoce y aplica 7 No conoce



CONNOTACION GERENCIAL

DEBILIDAD ALTA

- La gerencia no ha comunicado a sus empleados el organigrama estructural para que cada uno de ellos conozca su ubicación dentro de la empresa.

Existen otros aspectos importantes inmersos en el área administrativa, de los cuales destacamos los siguientes:

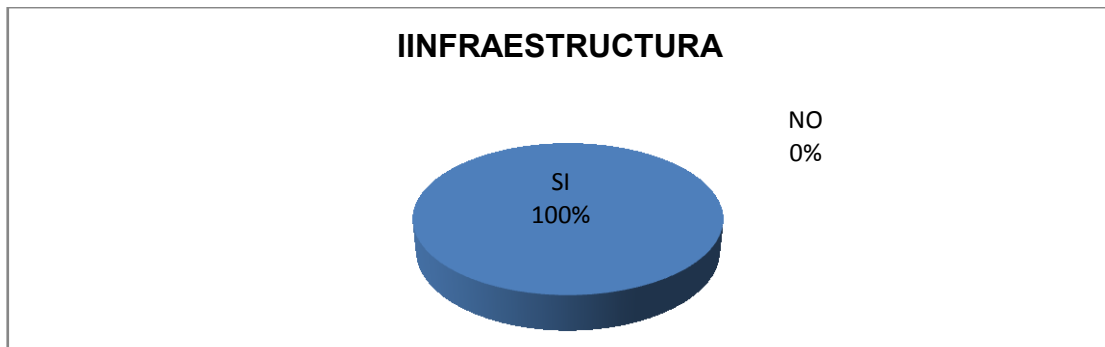
- **Infraestructura:** La oficina administrativa principal de la empresa está ubicada en la ciudad de Puerto Ayora y aunque es pequeña, cubre las necesidades actuales de organización y control general de las operaciones de la embarcación y control financiero de la empresa. En esta oficina también se realiza la venta de los tickets a pasajeros así como del servicio de encomiendas.

Existen dos puntos de venta en Puerto Baquerizo Moreno e Isabela desde donde se realizan ventas de pasajes y servicio de encomiendas.

Parte fundamental de la infraestructura de la empresa es la embarcación “*Splendor I*”, una lancha rápida totalmente cubierta con capacidad para 30 pasajeros sentados, pasillo interior, un baño, dos motores de 250 HP cada uno, equipada con GPS, radar, radio baliza, chalecos salvavidas, aros salvavidas, detector de humo y extintores.

¿Considera que la empresa tiene la infraestructura necesaria para la operación actual?

Tabulación: 9 empleados SI



**CONNOTACIÓN GERENCIAL
FORTALEZA ALTA**

Contar con la infraestructura administrativa completa brinda ventajas competitivas que ofrecen comodidad para clientes y empleados.

➤ **Planificación Estratégica:**

¿Conoce y se deja guiar en su trabajo por la misión y visión en sus labores diarias?

Tabulación: 9 empleados Desconoce

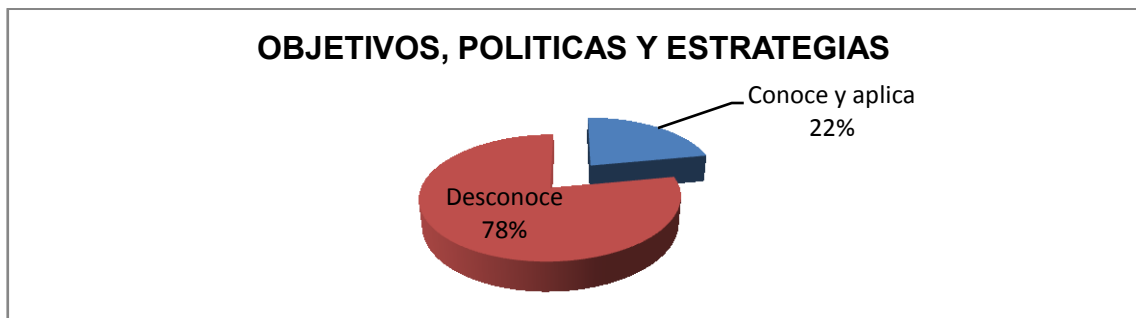


**CONNOTACIÓN GERENCIAL
DEBILIDAD ALTA**

□ Es necesario implementar la misión y la visión, y además comunicar a sus colaboradores pues tienen desconocimiento total del tema.

¿Conoce y aplica los objetivos, políticas y estrategias de la empresa en su trabajo?

Tabulación: 2 Conoce y aplica 2 Desconoce

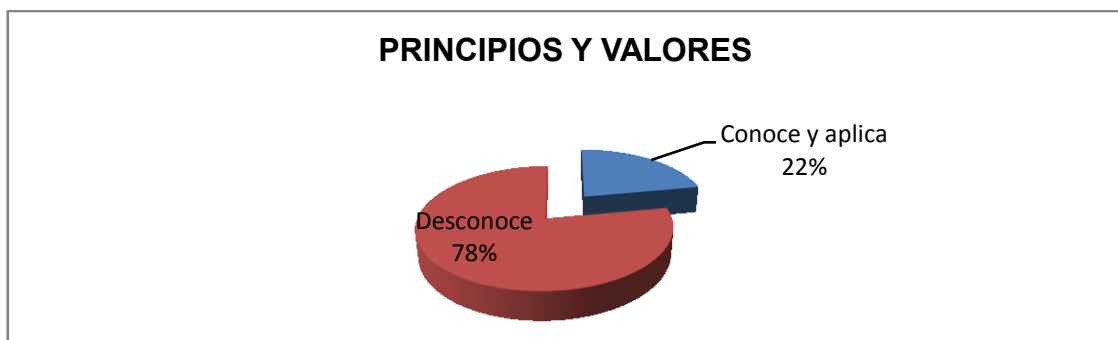


**CONNOTACIÓN GERENCIAL
DEBILIDAD ALTA**

□ Igualmente la mayoría de los empleados desconocen acerca de objetivos, políticas y estrategias de la empresa. La gerencia requiere implementarlos para poder enrumbar a la empresa en un horizonte definido y planificado, y brindando lineamientos claros para que los empleados se enmarquen en los objetivos de la empresa.

¿Conoce los principios y valores que tiene la empresa y los aplica en sus labores?

Tabulación: 2 Conoce y aplica 7 Desconoce



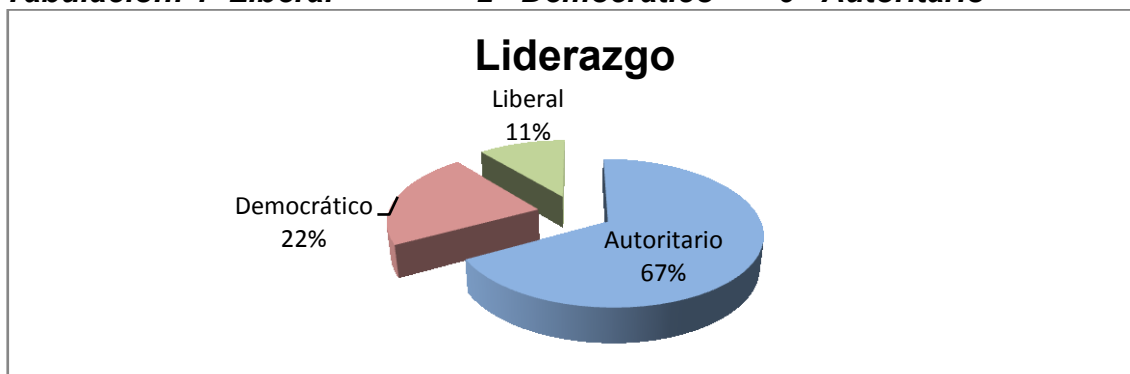
**CONNOTACIÓN GERENCIAL
DEBILIDAD ALTA**

□ La Empresa no ha implementado por escrito los principios y valores especialmente el personal operativo y tripulación desconoce acerca de los aspectos relacionados en este tema.

➤ **Liderazgo:**

¿Cómo calificaría el tipo de liderazgo de su jefe?

Tabulación: 1 Liberal 2 Democrático 6 Autoritario



**CONNOTACIÓN GERENCIAL
DEBILIDAD ALTA**

□ La falta de liderazgo adecuado generará problemas para la empresa, sobre todo si no hay buena comunicación, ya que la información no es filtrada a tiempo y junto al trabajo en equipo forman la base para el desarrollo en el servicio en una organización.

b. Estructura posicional

Aún no se han definido formalmente los procesos y actividades para cada puesto, que permita señalar sus respectivas responsabilidades.

Las tareas que en la actualidad están realizando los miembros de la empresa se están dando en razón de las necesidades que van surgiendo en las actividades diarias, así:

El Gerente General es quién está directamente relacionado en las ventas con los hoteles y planifica junto al Jefe de Operaciones las fechas en las que solicitan los chárteres. Aprueba cotizaciones, se encarga de la parte legal, administrativa y financiera de la empresa, con asesoría de un Contador en calidad de prestación de servicios profesionales.

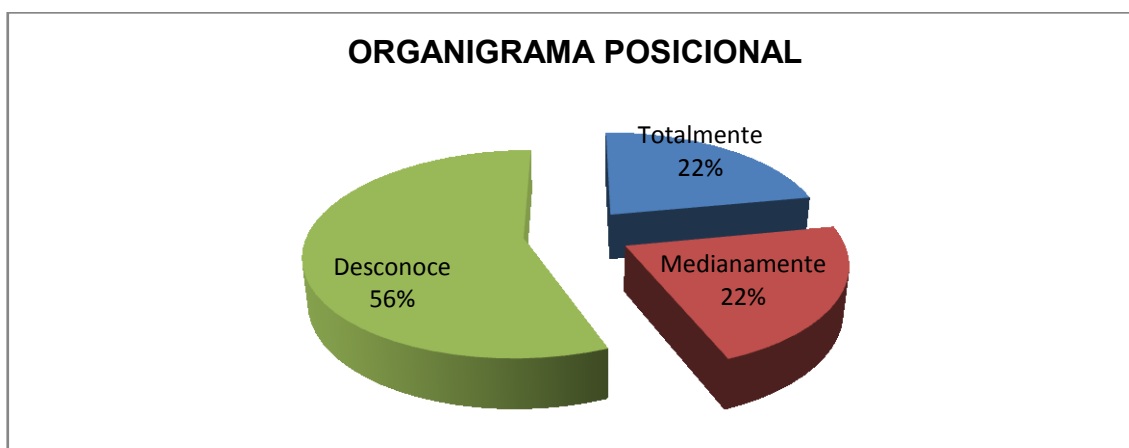
El Jefe de Operaciones está encargado de la coordinación, control y cumplimiento de las rutas diarias y de los chárteres. Planifica y gestiona el abastecimiento de combustible para la embarcación. Monitorea necesidades de mantenimiento de motores, equipos y embarcación en general. Planifica el movimiento de la tripulación.

Los Operativos de Puerto Ayora, Puerto Baquerizo Moreno e Isabela deben atender la venta de tickets a los pasajeros y del servicio de encomiendas. La coordinación del embarque y desembarque de pasajeros, así como de las encomiendas y su transporte terrestre (punto de venta-muelle-punto de venta). El trámite en las respectivas Capitanías de Puerto de la autorización del arribo y zarpe de la embarcación, coordinación vía teléfono celular con el timonel de la embarcación.

La Tripulación es la encargada del funcionamiento de la embarcación, traslado de los pasajeros de una Isla a otra, coordinación con los operativos de las Islas, realización del mantenimiento programado del bote e informe de novedades al Jefe de Operaciones.

¿Conoce y aplica en sus labores el Organigrama Posicional de la empresa?

Tabulación: 2 Totalmente 2 Medianamente 4 Desconoce





CONNOTACIÓN GERENCIAL DEBILIDAD ALTA

□ El no tener levantado los procesos en la empresa recalca la importancia de la existencia de un Manual de Gestión de Procedimientos de Seguridad que permita conocer las actividades de cada puesto con su respectiva responsabilidad en la operación.

2.2.1.1 RECURSO HUMANO

“Las organizaciones poseen un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso maspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible”¹⁷
Dentro del Proceso de Recursos Humanos debemos analizar sus Sub-sistemas: Selección, Capacitación y Evaluación al desempeño.

1. Selección: Requisitos del Personal

En esta nueva empresa se ha contratado personal para formar el equipo de trabajo, los cuales se han dividido en dos grupos: el personal que laborará en la embarcación y el personal que lo hará para la operación en tierra, es decir en las oficinas de Puerto Ayora, y en los puntos de venta de P.B. Moreno e Isabela. El recurso humano requerido para la embarcación “*Splendor I*” es de dos timoneles, cuya función principal es el estar a cargo de la navegación de la embarcación y de dos ayudantes con matrícula de marineros, los mismos que dan el soporte al timonel.

El sistema de trabajo se ha distribuido con rotación cada 7 días de la siguiente manera:

¹⁷ WUERTER, William, Jr./ DAVIS, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. Pág. 6 Tercera edición. Edit. McGraw Hill. México. 1991



1er Equipo (Timonel y Marinero) 06h30 a 18h00. Lunes a Domingo

2do Equipo 17h30 a 01h30. Martes y Jueves

Para la tripulación que labora en la embarcación, los requisitos se basaron en:

PUESTO: TIMONEL

- ✓ Experiencia de no menor a 3 años previa en otras embarcaciones navieras. Referencias escritas de buen desempeño
- ✓ Nivel académico: bachiller
- ✓ Edad entre 25 a 45 años
- ✓ Sexo: Hombre
- ✓ Matrícula actualizada para trabajar a bordo de embarcaciones navieras otorgada por la DIRNEA
- ✓ Atención al cliente, indispensable para el buen servicio con los clientes.
- ✓ Disponibilidad para trabajar en turnos de 10 horas al día.

PUESTO: MARINERO

- ✓ Experiencia de no menor a 3 años previa en otras embarcaciones navieras. Referencias escritas de buen desempeño
- ✓ Nivel académico: preferible bachiller
- ✓ Edad entre 25 a 40 años
- ✓ Sexo Masculino
- ✓ Matrícula actualizada para trabajar a bordo de embarcaciones navieras otorgada por la DIRNEA
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Disponibilidad para trabajar en turnos de 10 horas al día.

Para el ***personal OPERATIVO*** que labora en los puntos de venta de Puerto Ayora, Puerto Baquerizo Moreno e Isabela:

- ✓ Experiencia 2 años en atención al público. Referencias escritas
- ✓ Instrucción secundaria en contabilidad
- ✓ Conocimientos básicos de computación
- ✓ Edad entre 18 y 30 años
- ✓ Sexo Femenino

¿Cumple Usted con los requisitos requeridos para el cargo que desempeña?

Tabulación: 9 Sí cumple



**CONNOTACIÓN GERENCIAL
FORTALEZA ALTA**

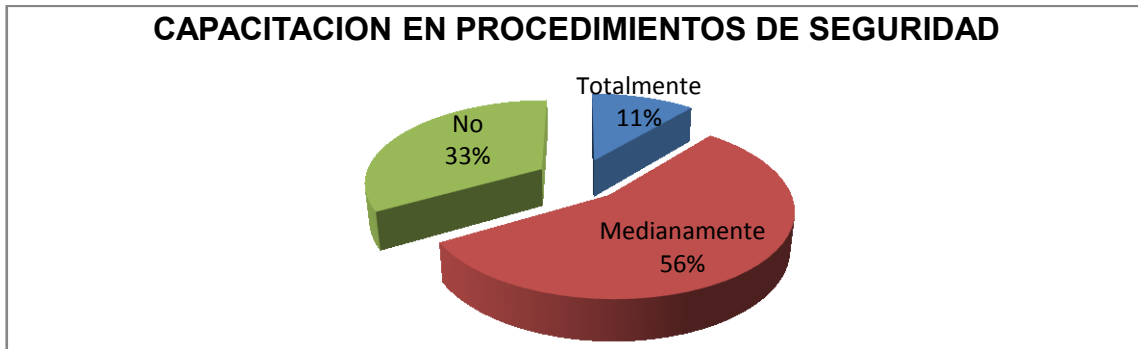
- Contar con personal idóneo para cada uno de los puestos le permite a la empresa proyectar una buena imagen empresarial y mantenerla competitiva.

2. Capacitación y desarrollo del recurso humano

Como requisito previo a la contratación, la tripulación necesita poseer una matrícula válida por 5 años, siendo el documento que la habilita como apta para un trabajo específico en una embarcación naviera, este documento otorga la DIRNEA, como organismo de control una vez que el aspirante efectúe varios cursos relacionados a la operación, funcionamiento y seguridad en los barcos. Para la empresa es importante que la tripulación mantenga actualizados todos los cursos que forman parte de los requisitos obligatorios para que su matrícula de navegación se mantenga vigente, de acuerdo a ello, cuenta con total apertura para actualizar los cursos necesarios en la DIRNEA, que debido a la demanda la mayoría se están efectuando en Puerto Ayora y Puerto Baquerizo Moreno y con excepciones en Guayaquil. Con afán de cumplir este objetivo se implementó el sistema de trabajo actual sobre todo para que no se interrumpa las operaciones diarias, abastecimiento y mantenimiento de la embarcación. Por la importancia de la implementación del Manual de Procedimientos de Seguridad es indispensable que la tripulación este capacitada en planes de emergencia, para reducir las posibilidades de generar impactos negativos.

De acuerdo a su posición dentro de la empresa ¿Se encuentra capacitado en procedimientos de gestión de seguridad de la operación?

Tabulación: 1 Totalmente 5 Medianamente 3 No



CONNOTACION GERENCIAL

FORTALEZA MEDIA

□ Aunque no existe todavía el Manual de Procedimientos de Gestión de Seguridad por escrito es importante que la mayoría del personal tenga conocimientos sobre el tema, sobre todo en vista de que todos están involucrados en la operación.

3. Evaluación de desempeño al personal

La empresa actualmente no cuenta con un sistema formal para la evaluación al desempeño, lo cual podría ser una desventaja ya que no se tendrían indicadores para una debida retroalimentación que mejore cada día el desempeño del personal.

¿Tiene conocimiento de los indicadores para la evaluación del desempeño en sus funciones? **Tabulación: 9 Desconocen**



**CONNOTACIÓN GERENCIAL
DEBILIDAD ALTA**

- La falta de un subsistema de evaluación del desempeño impide a la gerencia contar con indicadores para evaluar a sus empleados.

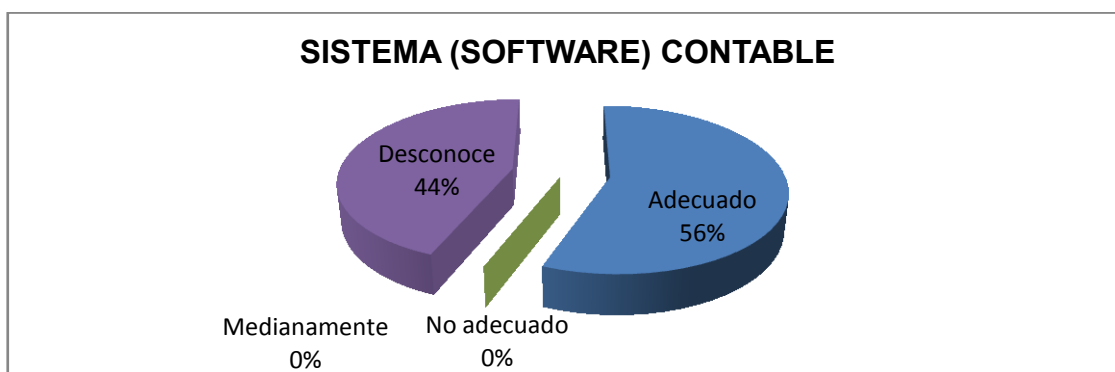
2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

2.2.2.1 Contabilidad

Para llevar el control técnico de ingresos y egresos, declaraciones tributarias y todo lo concerniente a la contabilidad de la empresa se ha contratado los servicios profesionales de un Contador Público Autorizado, de esta manera se tiene al día balances e informes sobre la situación financiera de la empresa.

En los puntos de venta la empresa cuenta con un software para el sistema financiero-contable que organiza y controla la facturación, ingresos, egresos, que está ligado al sistema general contable con el que trabaja el Asesor Contable, es un sistema adaptado a las necesidades de la empresa, que permite obtener información y datos actualizados en muy poco tiempo, facilitando a la gerencia la toma de decisiones en la parte financiera.

¿Considera que el sistema (software) contable es el adecuado para las necesidades de la empresa?



**CONNOTACIÓN GERENCIAL
FORTALEZA ALTA**

- El sistema financiero-contable (software) que utiliza la empresa, analiza, organiza y controla todos los movimientos operativos de la misma, permitiendo

obtener información oportuna, correcta y en muy poco tiempo, indispensable para la toma de decisiones.

2.2.2.2 Nivel de endeudamiento

Es una ventaja contar con un bajo nivel de endeudamiento especialmente al iniciar operaciones en una empresa. Este es el caso de la empresa *SPLENGAL S.A.*, ya que la inversión inicial fue netamente con fondos propios de los socios inversionistas.

Actualmente, la empresa tiene un crédito corporativo con el Banco del Pacífico por un monto de USD 12.000.00 (doce mil dólares americanos), a una tasa anual del 12,5% con plazo a 2 años, generando un pago mensual de \$567,68 dólares. Este monto se utilizó como capital de trabajo para arrancar la operación en el mes de noviembre de 2008, y debido al cumplimiento en sus pagos la Empresa tiene una calificación de A en la Central de Riesgos.

CONNOTACION GERENCIAL

FORTALEZA ALTA

El cumplimiento con sus obligaciones bancarias convierten a la empresa en un buen sujeto de crédito.

2.2.2.3 Cumplimiento en sus obligaciones

El ingreso por las ventas se realiza al contado, solo para las empresas se maneja un anticipo-reserva del 50% y la diferencia con crédito hasta 7 días. Para pago a proveedores se han obtenido líneas de crédito de 15 y 30 días plazo, lo que permite disponer de una moderada liquidez, que soluciona conflictos organizacionales rutinarios, cumplir a tiempo con proveedores y empleados. Para calificar el cumplimiento de las obligaciones de la empresa es importante reunir al criterio de los proveedores que anteriormente ya se lo hizo, también el de los empleados:

¿Recibe a tiempo su remuneración?

Tabulación 9 A tiempo



CONNOTACION GERENCIAL

FORTALEZA ALTA

□ El disponer de un periodo favorable entre ingresos y egresos permite a la empresa cumplir a tiempo con las obligaciones que tiene con sus proveedores y el personal. Con esto la empresa se fortalece creciendo en representatividad e imagen institucional.

2.2.3 CAPACIDAD DE SERVICIO

La parte directiva a puesto especial interés en cuidar todos los detalles que al servicio se refiera. Por ello desde el diseño de la embarcación existe una diferencia notoria con la competencia.

Los tres puntos de venta de pasajes y de servicio de encomiendas también es un servicio diferenciado con la competencia ya que ellos lo hacen directamente cuando el pasajero aborda la lancha, tal como si se subiera a un bus de transporte terrestre público.

Actualmente el servicio de traslado en las rutas normales se lo está efectuando de la siguiente manera:

1. Ruta: Puerto Ayora- Isabela-Puerto Ayora

Hora de salida de Puerto Ayora	07h00
Hora de llegada a Isabela	09h00
Hora de salida de Isabela	09h50
Hora de llegada a Puerto Ayora	11h50
2. Ruta: Puerto Ayora-Puerto Baquerizo Moreno-Puerto Ayora



Hora de salida de Puerto Ayora	13h00
Hora de llegada a Puerto Baquerizo Moreno	15h00
Hora de salida de Puerto Baquerizo Moreno	15h50
Hora de llegada a Puerto Ayora	17h50

Para contratos bajo modalidad chárteres se presta servicio los días: martes y jueves. Sujetándose a esta programación, se tiene un contrato por un año con:

3. Cadena de Hoteles Mangrove Adventure Inn.

Ruta: Puerto Ayora-Floreana-Isabela-Puerto Ayora (Jueves)

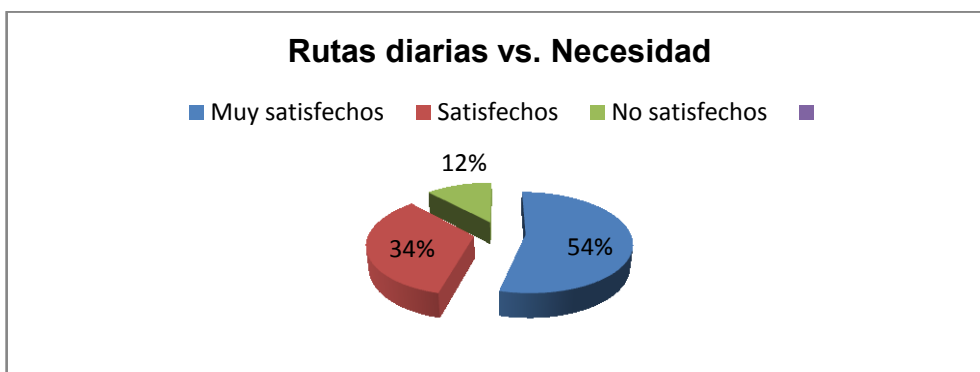
Hora de salida de Puerto Ayora	18h30
Hora de llegada a Floreana	20h30
Hora de salida de Floreana	21h00
Hora de llegada a Isabela	23h00
Hora de salida de Isabela	23h30
Hora de llegada a Puerto Ayora	01h30

4. Contratos con el resto de Hoteles se maneja de acuerdo a disponibilidad de la embarcación, generalmente reservación previa de siete días. Estos contratos se realizan únicamente el día martes.

Se preguntó a clientes de las rutas y a los administradores de los hoteles que frecuentemente contratan el servicio, si los trayectos están acoplándose a sus necesidades de traslado, con los siguientes resultados:

¿Están las rutas establecidas de acuerdo a su necesidad de destino?

Tabulación: 17 Muy satisfechos 27 Satisfechos 6 No satisfechos





CONNOTACION GERENCIAL

FORTALEZA ALTA

□ Las rutas establecidas satisfacen a la mayoría de los clientes, aunque otros desearían que de algún modo se conecten las poblaciones de Isabela con Puerto Baquerizo Moreno directamente.

2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Está inmerso el equipo y motores con que está provista la embarcación “*Splendor I*”, de acuerdo a la siguiente clasificación:

a. Equipos de navegación y comunicaciones

La embarcación cuenta con la tecnología requerida por la DIRNEA, es decir equipos de comunicaciones y posicionamiento que permiten a la tripulación facilitar su trabajo y brindan más seguridades en el manejo de la lancha.

Este aspecto le pone en ventaja clara ante la competencia, pero sobre todo influye positivamente en la percepción del cliente que se beneficia de todos los aspectos que componen el servicio apoyado en tecnología e incide en la confianza y credibilidad del servicio.

La siguiente tabla describe los equipos de navegación y comunicaciones con los que está dotada la embarcación:

Tabla 2.10 Equipos de navegación y comunicaciones

TIPO	MARCA/MODELO
GPS	Marca FURUNO Modelo GP32
RADAR	Marca FURUNO Modelo 1731
VHF(Radio)	Marca FURUNO Modelo FM 3000
VHF Bi-direccional Portátil	Marca ACR Modelo 2726 A
EPIRB (radio baliza)	Marca ACR Modelo 406 Categoría 1

Fuente: Empresa “SPLENGAL” S.A.

Elaborado por: Lilian Izurieta López

b. Motores y equipos de seguridad

Los motores y equipos de seguridad que se emplean en las operaciones marítimas tienen una connotación especial, porque de ellos depende en gran parte la confiabilidad de los clientes y la seguridad de las operaciones, pero además, brindan la posibilidad de diferenciar el servicio al cliente. El “*Splendor I*” está dotado de:

2 motores fuera de borda, marca SUZUKI Modelo DF 250TXX, 250HP



2 Extintores



1 Detector de humo



32 Equipos salvavidas (Chalecos de desembarco y SOLAS tipo 1 aprobado).



2 Aros de salvamento





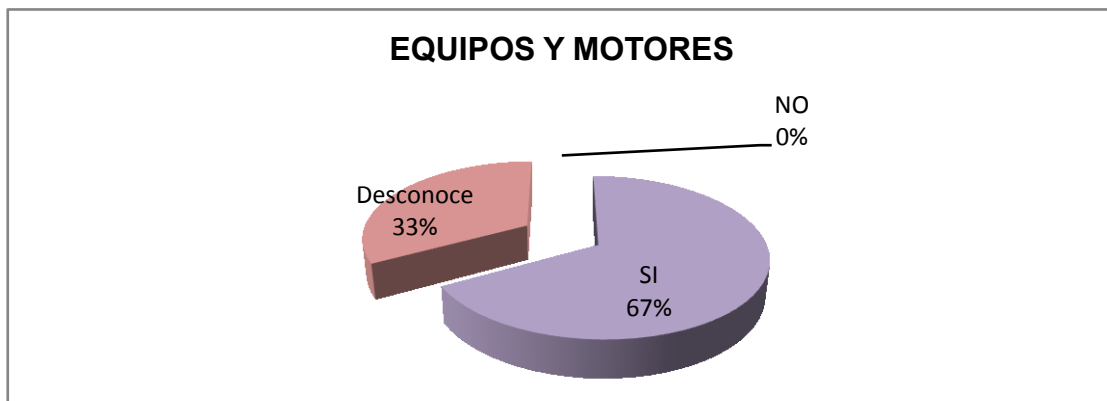
1 Botiquín para primeros auxilios

Este botiquín contiene:

Material médico	Cantidad
Vendas 5x5	2 unidades
Vendas 5x10	2 unidades
Alcohol Antiséptico 40 ml	1 envase
Algodón hidrófilo 100g	1 paquete
Tiras adhesivas 1 m plásticas	1 unidad
Esparadrapo hipo 5x2,5	1 unidad
Sobre de gasa estéril 5 u 20x20	1 paquete

¿Considera que la embarcación está equipada para brindar seguridad en la operación?

Tabulación: 6 SI 3 desconocen



**CONNOTACIÓN GERENCIAL
FORTALEZA ALTA**

- El contar con equipos de navegación, seguridad y motores adecuados con un nivel alto en tecnología brindan una operación segura lo que incide en la confianza de los empleados, y en un valor agregado del servicio.



2.3 Diagnóstico FODA

Siendo el FODA una herramienta de gestión que permite realizar un diagnóstico estratégico de una empresa, relacionando los elementos más relevantes del análisis como son las fortalezas y debilidades de la organización; y los elementos claves de resultado del medio ambiente con los que interrelaciona la empresa que se definen como sus oportunidades y amenazas.

2.3.1 Fortalezas

Las fortalezas o puntos fuertes son aquellas características, actividades y atributos internos propios de la empresa, que facilitan o favorecen el logro de sus objetivos.

Cuando se identifican correctamente las fortalezas de una empresa éstas sirven para fomentar estrategias impulsoras de cambios y mejoras que en última instancia contribuyen al éxito y desarrollo de la compañía.

2.3.2 Oportunidades

Se refiere aquellas situaciones, hechos o tendencias que se presentan en el entorno de la empresa y que podría favorecer o facilitar el logro de sus objetivos.

Las oportunidades solamente pueden ser aprovechadas cuando se identifican, lo cual representa un desafío para la dirección y demuestran la capacidad de ésta para reaccionar positivamente en congruencia con la misión, visión y los objetivos empresariales establecidos.



2.3.3 Debilidades

Son aquellos elementos o puntos débiles cuyos efectos propios en la empresa constituyen obstáculos internos que restringen o dificultan el éxito y el logro de los objetivos organizacionales.

Toda empresa tiene sus puntos débiles, éstos no representan ningún beneficio, por el contrario, pueden afectar la imagen y la posición en el mercado de cualquier empresa. Cuando se identifican las debilidades la empresa tiene la oportunidad de solucionar sus deficiencias o en su defecto, formular estrategias defensivas para evitar efectos negativos en el futuro.

2.3.4 Amenazas

Se denomina a todas aquellas situaciones, hechos o tendencias que se presentan en el entorno de la empresa, y que podrían afectar negativamente sus posibilidades en el logro de objetivos.

El desconocimiento de las amenazas es perjudicial para la empresa pues pueden impactar o hasta destruir el negocio. Es importante entonces identificarlas para diseñar estrategias que contrarresten o minimicen sus efectos negativos.

2.3.5 MATRICES DE IMPACTO

2.3.5.1 IMPACTO EXTERNO

En la matriz de impacto externo se evalúan las oportunidades y amenazas que tiene la empresa frente a la sociedad, en esta se hace un análisis del macroambiente en donde se habla sobre los factores político – legal,



económico, social, ambiental y tecnológico y del microambiente donde se estudia a los clientes, proveedores y competencia

Para esta evaluación el puntaje es de acuerdo a la siguiente tabla:

PORCENTAJE	OPORTUNIDAD O AMENAZA	PUNTAJE
0% – 30%	BAJA	1
31% – 69%	MEDIA	3
70% - 100%	ALTA	5

Adjunto Matriz de Impacto Externo

2.3.5.2 IMPACTO INTERNO

La matriz de impacto interno evalúa las fortalezas y debilidades que tiene la compañía de acuerdo al estudio interno de la misma, en donde se investiga la situación que tiene la empresa frente a su personal. En este análisis se toma en cuenta Capacidad Administrativa, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica, Capacidad del Recurso Humano y Capacidad de Servicio. El puntaje se lo hace igual que en la matriz de impacto externo.

Adjunto Matriz de Impacto Interno



MATRIZ DE IMPACTO Y PONDERACION EXTERNA MACROAMBIENTE									
O= OPORTUNIDAD					A= AMENAZAS				
		I M P A C T O						PONDERACION	TOTAL
1. FACTOR ECONOMICO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS				
1.1. INFLACION		Alto 5	Medio 3	Bajo 1	Alto 5	Medio 3	Bajo 1		
A1	Disminución de la capacidad adquisitiva del mercado, inducido por la disminución del turismo a las Islas, afectando minoritariamente las ventas de la Empresa, de acuerdo al porcentaje de ecuatorianos turistas.						X	0.02	0.02
A2	Posible incremento en el precio del combustible e insumos, generando costos de operación más altos e incrementando el precio del transporte.						X	0.05	0.05
1.2. TASA DE INTERES ACTIVA									
A3	Tendencia de la tasa activa está a la baja, pero su índice sigue alto, eso presenta un escenario desfavorable para la economía del país, por lo que un endeudamiento a corto o largo plazo, generaría costos altos para la Empresa, que se dispersarían en la operación y ventas. La necesidad del servicio disminuye el impacto.						X	0.02	0.02
1.3. TASA DE INTERES PASIVA									
A4	Poca rentabilidad por mantener dinero ahorrado en las instituciones financieras, capitales muy poco productivos, la empresa debe buscar nuevas posibilidades de inversión.						X	0.02	0.02
1.4. PRODUCTO INTERNO BRUTO									
O1	Se presenta un escenario favorable por mayor liquidez en el sector público y en general un mejor nivel económico en las personas, por ende se incrementan las ventas y mejoran las finanzas de la empresa. El turista nacional tiene mayores recursos para visitar las Islas y el colono mejora sus negocios.			X				0.01	0.01
1.5. RIESGO PAIS									
A5	Una calificación alta afecta la economía ecuatoriana, su incremento significa que existe menos capital y dinero circulante. Se encarecen los productos, se genera especulación, las tasas de interés suben o los bancos cierran créditos, lo cual es negativo para la empresa en su normal desenvolvimiento y para un crecimiento posterior						X	0.02	0.02
2. FACTOR POLITICO									
A6	La incertidumbre a nivel general también afecta a los socios de la empresa que pospondrían inversiones para el crecimiento de la empresa, ya que se está a la expectativa del desenvolvimiento de las leyes que podrían afectar el sector o a su vez fortalecerlo.						X	0.03	0.03
3. FACTOR LEGAL									
A7	Inestabilidad y falta de seguridad jurídica con riesgos altos en el amparo legal. Dictámenes de nuevos decretos legales o cambios en el sistema legal actual, que afecten la economía del país y por ende el desarrollo de las empresas.					X		0.05	0.15
4. FACTOR SOCIAL									
4.1. POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA									
A8	En hombres y mujeres la PEA en el Ecuador es alta, pero muy poco porcentaje del total de la PEA trabaja, genera inestabilidad económica en los que no trabajan, limitando su capacidad de consumo, lo que en teoría podría perjudicar las ventas de la empresa.						X	0.02	0.02



	4.2. DESEMPLEO Y SUBEMPLEO	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	POND.	TOTAL
A9	El constante nivel de desempleo en el Ecuador, no permite obtener un mejor poder de adquisición o compra a los individuos, los limita en el consumo y el ahorro, en especial al relacionado con el turismo, visita a familiares o por negocios y trabajo.						X	0.02	0.02
A10	El subempleo refleja los pocos ingresos que perciben un gran porcentaje de ecuatorianos, incidiendo en su poder de adquirir bienes y servicios, este aspecto afectaría a la empresa, ya que la capacidad económica disminuye.						X	0.02	0.02
	5. FACTOR TECNOLÓGICO								
O2	La empresa debe aprovechar la evolución tecnológica en el campo naviero sobre todo en equipos de seguridad que le permitan mantener una operación segura y confiable, el invertir en equipos y motores con tecnología de punta le permitirán garantizar tanto a la misma empresa como a sus clientes.		X					0.05	0.15
	6. FACTOR AMBIENTAL								
O3	Las regulaciones ambientales en Galápagos obligan a las empresas a velar por la seguridad integral del medio ambiente marino que integra a toda el área protegida, La empresa debe aprovechar que goza de la tecnología y el equipo requerido para cumplirlas.	X						0.05	0.25
MICROAMBIENTE									
		IMPACTO							
		OPORTUNIDAD			AMENAZA			PONDERACION	TOTAL
		5	3	1	5	3	1		
	7. PROVEEDORES DE BIENES/SERVICIOS								
	PREGUNTA 1								
O5	Los proveedores entregan productos o servicios a precios competitivos, la empresa debe mantener relación comercial con aquellos proveedores que presenten ventaja en precios para mantenerse competitiva.		X					0.03	0.09
	PREGUNTA 2								
O6	La empresa debe mantener las relaciones con empresas proveedoras de servicios/productos que brinden garantías, especialmente con aquellas que incidan en el mantenimiento del bote, equipos y cuidado con el medio ambiente, permitirá cumplir con las reglamentaciones de procedimientos de seguridad y contar con una operación confiable para sus clientes.	X						0.05	0.25
	PREGUNTA 3								
O7	Escoger los mejores proveedores que nos entregan productos/servicios de buena calidad, en comparación con su competencia, beneficia en la imagen y confianza de sus clientes pues a ellos también se les brinda un servicio de calidad.	X						0.03	0.15
	PREGUNTA 4								
O8	En la mayoría el tiempo de crédito para pago a proveedores le permite tener liquidez continua.	X						0.05	0.25
	PREGUNTA 5								
O9	El mantener la puntualidad en los pagos a los proveedores ayudará a mantener buenas relaciones que eviten inestabilidad en la operación.	X						0.05	0.25



8. CLIENTES		OPORTUNIDAD			AMENAZA			PONDERACION	TOTAL
8.1 CLIENTES ACTUALES		5	3	1	5	3	1		
PREGUNTA 1: Necesidad del Servicio									
O10	El alto número de personas que requieren el servicio de transporte Inter-Islas es atrayente para la empresa.	X						0.05	0.25
PREGUNTA 2: Cumplimiento/Puntualidad									
O11	Si la empresa continúa con el cumplimiento en las rutas fortalecerá su imagen y mantendrá satisfechos sus clientes confiados en el servicio por que saben con certeza que pueden llegar en el tiempo previsto.	X						0.05	0.25
PREGUNTA 3: Ahorro en el tiempo de viaje									
O12	Los clientes muestran gran aceptación por ahorro en la duración del viaje Inter-Islas, a diferencia de otras embarcaciones.	X						0.03	0.15
PREGUNTA 4: Satisfacción del Servicio									
O13	Estar en constante mejoramiento permitirá conseguir la excelencia en un 100%, para lo cual la empresa tiene los medios con lo cuales puede llegar a tan altos objetivos.	X						0.05	0.25
PREGUNTA 5: Comodidad									
O14	Es importante la percepción de los clientes actuales sobre la embarcación, el constante mantenimiento permitirá que el cliente siga teniendo esta misma imagen en el futuro para que la embarcación y su equipo no se deterioren.	X						0.03	0.15
PREGUNTA 6: Precio vs. Servicio									
O15	La satisfacción del cliente en el precio que paga por el servicio recibido debe incentivar a los socios a mantener la categoría percibida, sólo así se creará fidelidad en el usuario.	X						0.03	0.15
PREGUNTA 7: Capacidad									
O16	Los socios deben tener en cuenta la percepción satisfactoria de los clientes actuales y seguir manteniendo esta misma línea de servicio, pues considerando la alta demanda no sobre cargan la embarcación en el afán de brindar un servicio diferenciado a sus usuarios.	X						0.03	0.15
PREGUNTA 8: Seguridad									
O17	Aunque existe buena percepción de la seguridad del bote, toda persona que utilice el servicio debe conocer con certeza absoluta que está realizando su viaje en una embarcación segura.	X						0.05	0.25
PREGUNTA 9: Procedimientos de Seguridad									
A11	La falta de Procedimientos de Seguridad para la operación impide contar con la guía necesaria en donde se priorice la protección de la vida humana, bienes materiales y medio ambiente.				X			0.05	0.25
8.2. CLIENTES POTENCIALES									
O18	El mercado de Galápagos es potencial para el incremento en la flota de la empresa SPLENGAL S.A.		X					0.03	0.09
9. COMPETENCIA									
9.1 COMPETENCIA ACTUAL									
O19	La embarcación "Splendor I" muestra clara superioridad en varios factores de éxito con respecto a su competencia directa.	X						0.03	0.15
9.2. COMPETENCIA POTENCIAL									
A12	La posible renovación de las lanchas afectadas por la competencia podría equiparar el servicio que está dando el "Splendor I".					X		0.03	0.09
TOTAL								1.00	3.95



MATRIZ DE IMPACTO INTERNA ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA F= FORTALEZAS D=DEBILIDADES									
		FORTALEZAS			DEBILIDADES			PONDERACION	TOTAL
		Alto 5	Medio 3	Bajo 1	Alto 5	Medio 3	Bajo 1		
	1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA								
	1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL								
D1	La gerencia no ha comunicado a sus empleados el organigrama estructural para que cada uno de ellos conozca su ubicación dentro de la empresa.				X			0.05	0.25
	a. INFRAESTRUCTURA								
F1	Contar con la infraestructura administrativa completa brinda ventajas competitivas que ofrecen comodidad para clientes y empleados.	X						0.05	0.25
	b. PLANIFICACION ESTRATEGICA								
D2	Es necesario implementar la misión y la visión, y además comunicar a sus colaboradores pues tienen desconocimiento total del tema.				X			0.03	0.09
D3	La mayoría de los empleados desconocen acerca de objetivos, políticas y estrategias de la empresa. La gerencia requiere implementarlos para poder enrumbar a la empresa en un horizonte definido y planificado, brindando lineamientos claros para que los empleados se enmarquen en los objetivos de la empresa.				X			0.04	0.12
D4	La Empresa no ha implementado por escrito los principios y valores, especialmente el personal operativo y tripulación desconoce acerca de los aspectos relacionados a este tema.				X			0.03	0.15
	c. LIDERAZGO								
D5	La falta de liderazgo adecuado generará problemas para la empresa, sobre todo si no hay buena comunicación y trabajo en equipo ya que forman la base para el desarrollo del servicio en una organización.				X			0.05	0.25
	1.2 ESTRUCTURA POSICIONAL								
D6	El no tener levantado los procesos en la empresa recalca la importancia de la existencia de un Manual de Gestión de Procedimientos de Seguridad que le permita a la Gerencia conocer las actividades de cada puesto con su respectiva responsabilidad en la operación.				X			0.10	0.50
	1.3. CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS								
	a. Selección: Requisitos del Puesto								
F2	Contar con personal idóneo para cada uno de los puestos le permite a la empresa proyectar una buena imagen empresarial y mantenerla competitiva.	X						0.05	0.25
	b. Capacitación y Desarrollo								
F3	Aunque no existe todavía el Manual de Procedimientos de Gestión de Seguridad por escrito es importante que la mayoría del personal tenga conocimientos sobre el tema, sobre todo en vista de que todos están involucrados en la operación.		X					0.05	0.15
	c. Evaluación del desempeño								
D7	La empresa no cuenta con un sistema formal para la evaluación del desempeño, lo cual es una desventaja ya que no se tienen indicadores para retroalimentación que mejore cada día el desempeño del personal, e indicadores de cumplimiento de funciones.				X			0.05	0.25



	2. CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			PONDERACION	TOTAL
		Alto 5	Medio 3	Bajo 1	Alto 5	Medio 3	Bajo 1		
	a. Contabilidad								
F4	El sistema financiero-contable (software) que utiliza la empresa, analiza, organiza y controla todos los movimientos operativos de la misma, permitiendo obtener información oportuna, correcta y en muy poco tiempo, lo que es indispensable para la toma de decisiones.	X						0.05	0.25
	b. Nivel de endeudamiento								
F5	El cumplimiento con sus obligaciones bancarias convierten a la empresa en un buen sujeto de crédito.	X						0.05	0.25
	c. Cumplimiento de obligaciones								
F6	Junto al análisis de cumplimiento en los pagos a los proveedores realizado anteriormente, el saldo favorable entre ingresos y egresos permite también cumplir a tiempo con las obligaciones con el personal	X						0.10	0.50
	3. CAPACIDAD DE SERVICIO								
F7	Las rutas establecidas satisfacen a la mayoría de los clientes, aunque otros desearían que de algún modo se conecten las poblaciones de Isabela con Puerto Baquerizo Moreno directamente.	X						0.20	1.00
	4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA								
F8	El contar con equipos de navegación, seguridad y motores adecuados con un nivel alto en tecnología brindan una operación segura lo que incide en la confianza de los empleados, y en un valor agregado del servicio.	X						0.10	0.50
TOTALES								1.00	4.76

Por los resultados alcanzados se puede ubicar que la posición de la empresa es fuerte en su análisis externo e interno. Lo importante será continuar con la buena aceptación de clientes, proveedores y diferenciar el servicio dándole valor agregado. Dentro de los puntos débiles interviene directamente el cambio de direccionamiento directivo que se requiere


2.3.6 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

En esta matriz se analiza en que medida las **fortalezas permiten aprovechar las oportunidades** que tiene la compañía frente a la sociedad que la rodea. Esta matriz nos permite conocer cuales son las verdaderas oportunidades y fortalezas que tiene la empresa a través de una sumatoria de los puntajes dados en las matrices de impacto.

Adjunto Matriz de Aprovechabilidad



MATRIZ DE APROVECHABILIDAD


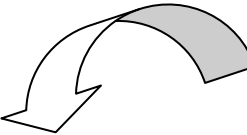
	O P O R T U N I D A D E S	MACRO AMBIENTE			PROVEEDORES						CLIENTES							COMPE TEN CIA ACTUAL	TOTAL	LUGAR FORTALEZA	
		PROD. INTERNO BRUTO	FACTOR TECNOLÓGICO	FACTOR AMBIENTAL	PRECIO BIEN/SERVICIO	GARANTIA BIEN/SERVICIO	CALIDAD BIEN/SERVICIO	TIPO DE PAGO (contado/crédito)	PUNTUALIDAD EN PAGO	ACTUALES							POTEN CIALES				
										FRECUENCIA Necesidad del Servicio	CUMPLIMIENTO/PUNTUALIDAD	AHORRO DE TIEMPO	SATISFACCION DEL SERVICIO COMODIDAD	PRECIO vs. SERVICIO	CAPACIDAD (bote)	SEGURIDAD (bote)		OPERADORAS DE TURISMO			SUPERIORIDAD DE SPLENDOR I
FORTALEZAS		1	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	91	
INFRAESTRUCTURA Oficinas y embarcación	5	1	3	5	3	3	3	3	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	85	2
SELECCIÓN DEL PERSONAL Idóneo para el cargo	5	1	3	5	1	1	1	1	1	5	5	1	5	1	3	3	5	5	5	57	
CAPACITACION Y DESARROLLO Conocimientos de operación/seguridad	3	1	5	5	1	3	1	3	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	68	4
CONTABILIDAD decisión financiera	5	1	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	79	3
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO Buen sujeto de crédito	5	1	1	1	5	1	1	5	5	5	5	3	5	5	3	1	3	3	5	59	
CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES A empleados y proveedores	5	1	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	5	1	5	66	5
RUTAS SATISFACEN NECESIDAD De los clientes	5	1	1	1	1	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	60	
EQUIPOS Y MOTORES APROPIADOS Para operación segura	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	91	1
TOTAL	38	8	26	28	24	21	21	32	28	40	36	32	40	26	34	30	34	38	40		
LUGAR OPORTUNIDAD										1	5		2		4			4	3		

Elaborado por: Lilian Izurieta L.



2.3.7 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

En la matriz de Vulnerabilidad se analiza en que nivel las **amenazas externas agravan las debilidades** que tiene la compañía. Se conoce cuales son las verdaderas amenazas y debilidades que tiene la empresa a través de una sumatoria de los puntajes dados en las matrices de impacto.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD															
 Transporte Interislas de Galápagos 	AMENAZAS	MACRO AMBIENTE										MICRO AMBIENTE	COMPETENCIA POTENCIAL	TOTAL	LUGAR DEBILIDAD
		INFLACION Disminuye capacidad económica	INCREMENTO VALOR COMBUSTIBLE Costos Altos	TASA INT. ACTIVA Costos Altos	TASA INT. PASIVA Poca rentabilidad	RIESGO PAIS Cierre de créditos	FACTOR POLITICO Posponer inversiones	FACTOR LEGAL Falta seguridad jurídica	P.E.A. Limita capacidad consumo	DESEMPLERO Limita poder adquisitivo	SUBEMPLEO Limita capacidad adquisitivo	PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD Percepción del Cliente	RENOVACION DE EMBARCACIONES		
DEBILIDADES		1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	5	3	20	
No comunicado Estructura Organizacional	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	16	
Falta Misión y Visión	5	1	1	1	1	3	5	5	5	5	3	5	5	38	3
Falta Objetivos, Políticas y Estrategias	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	54	2
Falta Principios y Valores	5	1	1	1	1	1	3	5	1	1	3	5	5	26	5
Falta Liderazgo	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58	1
No levantado Procedimientos de Seguridad	5	1	1	5	1	5	5	5	1	1	1	5	5	36	4
No Evaluación al Desempeño	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	20	
TOTAL	35	11	15	17	13	21	25	31	19	19	19	35	27		
LUGAR AMENAZA						5	4	2				1	3		



HOJA DE TRABAJO FODA

AMBIENTE INTERNO	Nº	FORTALEZAS	Q	Nº	OPORTUNIDADES	Q
	1	EQUIPOS Y MOTORES APROPIADOS Para operación segura	91	1	FRECUENCIA Necesidad del Servicio	40
	2	INFRAESTRUCTURA Oficinas y embarcación	85	2	SATISFACCION DEL SERVICIO Percepción del clientes	40
	3	CONTABILIDAD Decisión financiera	79	3	SUPERIORIDAD DE SPLENDOR I Competencia actual	40
	4	CAPACITACION Y DESARROLLO Conocimientos de operación/seguridad	68	4	OPERADORAS DE TURISMO Clientes Potenciales	38
	5	CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES A empleados y proveedores	68	5	CUMPLIMIENTO/PUNTUALIDAD (Horarios) Percepción de clientes	36
		DEBILIDADES			AMENAZAS	
	1	Falta Liderazgo	58	1	FALTA PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD Percepción del Cliente	35
	2	Falta Objetivos, Políticas y Estrategias	54	2	FACTOR LEGAL Falta seguridad jurídica	31
	3	Falta Misión y Visión	38	3	RENOVACION DE EMBARCACIONES	27
4	No levantado Procedimientos de Seguridad	36	4	FACTOR POLITICO Posponer inversiones	25	
5	Falta Principios y Valores	26	5	RIESGO PAIS Cierre de créditos	21	

AMBIENTE EXTERNO

Elaborado por: Lilian Izurieta L.






2.3.8 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA				
<p>INTERNO</p> <p>EXTERNO</p>	Nº	OPORTUNIDADES	Nº	AMENAZAS
	1	FRECUENCIA Necesidad del Servicio	1	FALTA PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD Percepción del Cliente
	2	SATISFACCION DEL SERVICIO Percepción del clientes	2	FACTOR LEGAL Falta seguridad jurídica
	3	SUPERIORIDAD DE SPLENDOR I Competencia actual	3	RENOVACION DE EMBARCACIONES
	4	OPERADORAS DE TURISMO Clientes Potenciales	4	FACTOR POLITICO Posponer inversiones
	5	CUMPLIMIENTO/PUNTUALIDAD (Horarios) Percepción de clientes	5	RIESGO PAIS Cierre de créditos
Nº	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA
1	EQUIPOS Y MOTORES APROPIADOS Para operación segura	O2,O3,O5 Planificación periódica de actividades de mantenimiento de los equipos y renovación de motores, indispensable para satisfacción y cumplimiento con el cliente así como diferenciación con la competencia.		A1, A3, A4 Diseño y aplicación del procedimiento de detección de fallas en los equipos y motores para reducir costos y evitar molestias al usuario.
2	INFRAESTRUCTURA Oficinas y embarcación	O1,O2, O4 Crecimiento en la cobertura de servicio para la captación de clientes actuales y potenciales.		A1,A3,A4 Innovación del servicio aprovechando la infraestructura en especial el tipo de embarcación con que se cuenta para la operación.
3	CONTABILIDAD Decisión financiera	O1,O2,O4 Generación de planes de Inversión en Infraestructura y mantenimiento de equipos y motores.		A1,A2,A3,A4 Establecimiento del presupuesto para la implementación del Manual de Procedimientos de Seguridad para lograr mayor competitividad.
4	CAPACITACION Y DESARROLLO Conocimientos de operación/seguridad	O1,O2O3,O4,O5 Diseño y aplicación de controles para operación de la empresa que establezcan parámetros de cumplimiento.		A1,A3 Diseño y aplicación de capacitación a todo el personal en procedimientos de seguridad, y luego mantenerlas periódicamente como una estrategia de diferenciación con la competencia.
5	CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Empleados Proveedores	O2,O3,O5 Mejoramiento permanente de los procesos que garanticen la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, independizando los procesos Administrativo-Financiero y Marketing & Ventas		A2,A5 Establecimiento de un presupuesto mensual afín de cumplir con las obligaciones a tiempo.



Elaborado por: Lilian Izurieta L.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA					
  INTERNO	 EXTERNO	Nº	OPORTUNIDADES	Nº	AMENAZAS
		1	FRECUENCIA Necesidad del Servicio	1	FALTA PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD Percepción del Cliente
		2	SATISFACCION DEL SERVICIO Percepción del clientes	2	FACTOR LEGAL Falta seguridad jurídica
		3	SUPERIORIDAD DE SPLENDOR I Competencia actual	3	RENOVACION DE EMBARCACIONES Mejoramiento de competidores
		4	OPERADORAS DE TURISMO Clientes Potenciales	4	FACTOR POLITICO Posponer inversiones
		5	CUMPLIMIENTO/PUNTUALIDAD (Horarios) Percepción de clientes	5	RIESGO PAIS Cierre de créditos
Nº	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
1	Falta Liderazgo	O1,O2,O3,O4,O5 Planificación de reuniones regulares con los empleados para retroalimentar el liderazgo en la empresa, para mejoramiento continuo con el cliente interno y externo.		A1,A2,A3,A4,A5 Diseño y aplicación de planes de contingencia ante los riesgos legales, políticos y económicos, así como estrategias que guíen a la empresa ante la aparición de mejor competencia.	
2	Falta Objetivos, Políticas y Estrategias	O1,O2,O3,O4,O5 Diseño y aplicación de Objetivos, Políticas y Estrategias con lineamientos claros que guíen a todos los miembros en el afán de mejorar el servicio y diferenciarlo.		A1, A3,A4 Búsqueda constante de mejoramiento continuo del servicio, analizando mejoras en los procedimientos de seguridad y nuevas tendencias en tecnologías mundiales que ayuden a que la operación sea cada vez más segura.	
3	Falta Misión y Visión	O1,O2,O3,O4,O5 Diseño y aplicación de la Misión y Visión para motivar a la consecución de metas relacionadas principalmente a la satisfacción integral del cliente y superioridad del servicio.		A1,A3 Retroalimentación periódica de la Misión y Visión buscando la seguridad total de la operación, en un marco de responsabilidad social, ambiental y respeto a la competencia.	
4	No levantado Procedimientos de Seguridad	O2,O3,O4 Implementación del Manual de Procedimientos de Seguridad para acrecentar la confianza en el servicio y diferenciarlo de la competencia.		A1,A2,A3,A4 Diseño y aplicación de controles en la aplicación de los procedimientos de seguridad para minimizar el riesgo de desastres ambientales, pérdida de vidas humanas o bienes materiales y que involucren a la empresa en juicios legales.	
5	Falta Principios y Valores	O2,O3,O5 Diseño y aplicación de principios y valores dentro de la organización para fortalecer la imagen de la empresa hacia clientes, competidores y empleados.		A1,A2,A3 Diseño un plan de evaluación a los empleados en la atención al cliente, para establecer estándares de calidad en el servicio.	

Elaborado por: Lilian Izurieta L.

2.3.9 Síntesis de Estrategias FODA

2.3.9.1 Estrategias FO FA

F1, O2, O3, O5

Planificación periódica de actividades de mantenimiento preventivo de los equipos así como renovación de motores, indispensable para satisfacción y cumplimiento con el cliente así como diferenciación con la competencia.

F2, O1, O2, O4

Crecimiento de la cobertura de servicio para la captación de clientes actuales y potenciales.

F3, O1, O2, O4

Generación de planes de Inversión en Infraestructura y mantenimiento de equipos y motores.

F4, O1, O2, O3, O4, O5

Diseño y aplicación de controles para operación de la empresa que establezcan parámetros de cumplimiento.

F5, O2, O3, O5

Mejoramiento constante de los procesos de acuerdo al crecimiento y necesidad de la empresa, que garanticen la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, a corto plazo independizando los procesos Administrativo-Financiero y Marketing & Ventas.

F1, A1, A3, A4

Diseño y aplicación del procedimiento de detección de fallas en los equipos y motores para reducir costos y evitar molestias al usuario.

F2, A1, A3, A4

Innovación del servicio aprovechando la infraestructura en especial el tipo de embarcación con que se cuenta para la operación.

**F3, A1, A2, A3, A4**

Establecimiento del presupuesto para la implementación del Manual de Procedimientos de Seguridad para lograr mayor competitividad.

F4, A1, A3

Diseño y aplicación de capacitación a todo el personal en procedimientos de seguridad, y luego mantenerlas periódicamente como una estrategia de diferenciación con la competencia.

F5, A2, A5

Establecimiento de un presupuesto mensual afín de cumplir con las obligaciones a tiempo

2.3.9.2 Estrategias DO DA**D1, O1, O2, O3, O4, O5**

Planificación de reuniones regulares con los empleados para retroalimentar el liderazgo en la empresa, para mejoramiento continuo con el cliente interno y externo.

D2, O1, O2, O3, O4, O5

Diseño y aplicación de Objetivos, Políticas y Estrategias con lineamientos claros que guíen a todos los miembros en el afán de mejorar el servicio y diferenciarlo.

D3, O1, O2, O3, O4, O5

Diseño y aplicación de la Misión y Visión para motivar a la consecución de metas relacionadas principalmente a la satisfacción integral del cliente y superioridad del servicio.

**D4, O2, O3, O4**

Implementación del Manual de Procedimientos de Seguridad para acrecentar la confianza en el servicio y diferenciarlo de la competencia.

D5, O2, O3, O5

Diseño y aplicación de principios y valores dentro de la organización para fortalecer la imagen de la empresa hacia clientes, competidores y empleados.

D1, A1, A2, A3, A4, A5

Diseño y aplicación de planes de contingencia ante los riesgos legales, políticos y económicos, así como estrategias que guíen a la empresa ante la aparición de mejor competencia.

D2, A1, A3, A4

Búsqueda constante de mejoramiento continuo del servicio, analizando mejoras en los procedimientos de seguridad especialmente y tendencias en tecnologías mundiales que ayuden a que la operación sea cada vez más segura.

D3, A1, A3

Retroalimentación periódica de la Misión y Visión buscando la seguridad total de la operación, en un marco de responsabilidad social, ambiental y respeto a la competencia.

D4, A1, A2, A3, A4

Diseño y aplicación de controles en la aplicación de los procedimientos de seguridad para minimizar el riesgo de desastres ambientales, pérdida de vidas humanas o bienes materiales y que involucren a la empresa en juicios legales.

D5, A1, A2, A3

Diseño de un plan de evaluación a los empleados en la atención al cliente, para establecer estándares de calidad en el servicio.