



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA DE
TRANSPORTE PANTOJA GUZMÁN ELOHIM S.A., CON
IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD”**

AUTOR: BURGOS RODRÍGUEZ JULIA MARICELA

DIRECTOR: BUENO ARÉVALO EDGAR RENÉ

SANGOLQUÍ

AÑO 2015



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

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación "**PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PANTOJA GUZMÁN ELOHIM S.A., CON IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD**" realizado por Julia Maricela Burgos Rodríguez, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita Burgos Rodríguez Julia Maricela para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 26 de Noviembre 2015.

Ing. Edgar René Bueno Arévalo
DIRECTOR



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

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Julia Maricela Burgos Rodríguez con cédula de identidad N° 1720228103 declaro que este trabajo de titulación **“PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PANTOJA GUZMÁN ELOHIM S.A., CON IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD”**, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría; en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 26 de Noviembre 2015.

Julia Maricela Burgos Rodríguez

CC: 1720228103



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

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Julia Maricela Burgos Rodríguez, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, publicar en la Biblioteca Virtual de la Institución, el presente trabajo de titulación **“PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PANTOJA GUZMÁN ELOHIM S.A., CON IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 26 de Noviembre 2015.

Julia Maricela Burgos Rodríguez

CC: 1720228103

DEDICATORIA

A mis padres,

Quienes con infinito amor y sabiduría han sabido inculcar en mí, los principios y valores necesarios para mi formación integral.

Los que me han brindado su apoyo incondicional y constante a lo largo de mi vida, y me han enrumado para seguir una carrera para mi beneficio propio y de la sociedad.

Por sus bendiciones, confianza y amor; a ellos, con el más sincero afecto dedico este trabajo.

Julia Maricela Burgos Rodríguez

AGRADECIMIENTO

A Dios, por estar siempre en mi camino guiándome y fortaleciendo cada instante de mi vida.

Al Ing. René Bueno y al Ing. Rodrigo Guillén, por sus valiosas enseñanzas, su colaboración y guía en el desarrollo de esta tesis.

A mi hermano Diego Fernando, por su apoyo incondicional y constante que me ha brindado en el trayecto de mi vida personal y profesional, por sus valiosos consejos y guías que han aportado para la elaboración del presente trabajo.

A mi familia, por su apoyo permanente durante toda mi vida y mi carrera estudiantil.

Julia Maricela Burgos Rodríguez

INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN.....	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDO	vi
INDICE DE TABLAS.....	xii
INDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES	1
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	1
1.2. LA EMPRESA	2
1.2.1. Objeto Social	2
1.2.2. Accionistas.....	2
1.2.3. Flota Vehicular	3
1.2.4. Ubicación Geográfica.....	5
1.2.5. Servicios	5
1.2.5.1. Principal mercadería que se transporta:	6
1.2.6. Clientes.....	6
1.3. ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	7
1.3.1. Funciones	9
1.4. OBJETIVOS DEL PLAN DE ESTUDIO	11
1.4.1. Objetivo General	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
1.5. MARCO TEÓRICO.....	12
1.5.1 Evolución Histórica de la Planificación Estratégica	12
1.5.2 Definiciones de Planificación Estratégica	14
1.5.3 Elementos de la Planificación Estratégica.....	15
1.5.4 Teorías de la Planificación Estratégica	18

1.5.5 Metodología de Implementación de la Planificación Estratégica	20
1.5.5.1 Definición de Balanced Scorecard (BSC)	20
1.5.6 El Transporte en el Ecuador	25
1.5.6.1 El Transporte de Carga Pesada en el Ecuador.....	27
CAPÍTULO II.....	29
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	29
2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	29
2.1.1. Macro ambiente	29
2.1.1.1. Factor Económico	29
2.1.1.2 Factor Político	41
2.1.1.3 Factor legal	48
2.1.1.4. Factor social.....	52
2.1.1.5 Factor Ambiental	55
2.1.2 Micro ambiente	56
2.1.2.1 Proveedores.....	56
2.1.2.2 Clientes	62
2.1.2.3 Competencia	66
2.1.2.4 Barreras de entrada	67
2.1.2.5 Productos Sustitutos.....	68
2.1.2.6 Mercado	69
2.2. ANÁLISIS INTERNO	75
2.2.1 Capacidad Gerencial	75
2.2.2 Capacidad Administrativa	76
2.2.3 Capacidad Financiera	77
2.2.4 Capacidad Operativa	78
2.2.5 Capacidad Talento Humano	78
2.2.6 Capacidad Comercialización.....	79
2.3 ANÁLISIS FODA	83
2.3.1 Matrices Resumen.....	83
2.3.2 Matrices de Ponderación del Impacto	88
2.3.3 Matrices de Acción.....	95
2.3.4 Matriz de Síntesis Estratégica de la Empresa ELOHIM S.A.....	108
CAPÍTULO III.....	111
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	111

3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO:.....	111
3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	113
3.2.1 Principios	115
3.2.2 Valores	115
3.2.3 Misión	115
3.2.4 Visión.....	116
3.2.5 Estructura Organizacional Propuesta.....	117
3.2.5.1 Funciones.....	118
3.2.6 Objetivos Corporativos.....	123
3.2.7 Políticas	129
3.2.7.1 Política General.....	129
3.2.7.2 Políticas Operacionales	129
3.2.7.2.1 Políticas de Servicio.....	129
3.2.7.2.2 Políticas de Comercialización	130
3.2.7.2.3 Políticas de Administración	130
3.2.7.2.4 Políticas Financieras	131
3.2.7.2.5 Políticas Tecnológicas	131
3.2.7.2.6 Políticas del Talento Humano	132
3.2.7.2.7 Políticas de Seguridad	132
3.2.8 Estrategias.....	133
3.2.8.1 Estrategias Corporativas	133
3.2.8.2 Estrategias Genéricas	135
3.2.9. Mapa Estratégico de la Compañía ELOHIM S.A. 2015 - 2019.....	139
3.2.10. Ruta Crítica para las Estrategias Corporativas de la Compañía de Transporte ELOHIM S.A.	140
CAPÍTULO IV	141
INDICADORES DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO E	141
IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS	141
4.1. INDICADORES DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO (KPI's).....	141
4.1.1 Definición.....	141
4.1.1.1 Definición Operativa o Fórmula	144
4.1.1.2 Frecuencia de Medición	144
4.1.2 Análisis de Indicadores de Gestión del Desempeño	146
4.1.2.1 Utilidad por Acción	146
4.1.2.1.1 Definición.....	146

4.1.2.1.2 Fórmula	146
4.1.2.1.3 Cálculo del Valor en el Año Base:.....	146
4.1.2.1.4 Metas Proyectadas	146
4.1.2.2 Margen de Utilidad	147
4.1.2.2.1 Definición	147
4.1.2.2.2 Fórmula	147
4.1.2.2.3 Cálculo del Valor en el Año Base.....	147
4.1.2.2.4 Metas Proyectadas	148
4.1.2.3 Cuota de Participación de Mercado.....	148
4.1.2.3.1 Definición.....	148
4.1.2.3.2 Fórmula	148
4.1.2.3.3 Cálculo del Valor en el Año Base.....	148
4.1.2.3.4 Metas Proyectadas	149
4.1.2.4 Incremento de Ventas	149
4.1.2.4.1 Definición.....	149
4.1.2.4.2 Fórmula	149
4.1.2.4.3 Cálculo del Valor en el Año Base.....	150
4.1.2.4.4 Metas Proyectadas	150
4.1.2.5 Nivel de Satisfacción del Cliente	150
4.1.2.5.1 Definición.....	150
4.1.2.5.2 Fórmula	150
4.1.2.5.3 Cálculo del Valor en el Año Base.....	151
4.1.2.5.4 Metas Proyectadas	152
4.1.2.6 Top of Mind	152
4.1.2.6.1 Definición.....	152
4.1.2.6.2 Fórmula	152
4.1.2.6.3 Cálculo del Indicador en el Año Base.....	153
4.1.2.6.4 Metas Proyectadas	154
4.1.2.7 Nivel de Estandarización de los Procesos.....	154
4.1.2.7.1 Definición.....	154
4.1.2.7.2 Fórmula	154
4.1.2.7.3 Cálculo del Indicador en el Año Base.....	155
4.1.2.7.4 Metas Proyectadas	155
4.1.2.8 Nivel de Automatización de los Procesos.....	155

4.1.2.8.1 Definición	155
4.1.2.8.2 Fórmula	155
4.1.2.8.3 Cálculo del Indicador en el Año Base.....	156
4.1.2.8.4 Metas Proyectadas	156
4.1.2.9 Nivel de Capacitación.....	156
4.1.2.9.1 Definición	156
4.1.2.9.2 Fórmula	156
4.1.2.9.3 Cálculo del Valor en el Año Base.....	157
4.1.2.9.4 Metas Proyectadas	157
4.1.2.10 Nivel de Conocimiento del Plan Estratégico	157
4.1.2.10.1 Definición	157
4.1.2.10.2 Fórmula	158
4.1.2.10.3 Cálculo del Valor en el Año Base.....	158
4.1.2.10.4 Metas Proyectadas	158
4.2 IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	160
4.2.1 Perfiles de Proyectos Estratégicos.....	161
4.2.1.1 Perfil Proyecto No. 1.....	161
4.2.1.2 Perfil Proyecto No. 2.....	162
4.2.1.3 Perfil Proyecto No. 3.....	163
4.2.1.4 Perfil Proyecto No. 4.....	164
4.2.2 Programación de Proyectos Estratégicos	165
4.2.2.1 Proyecto No. 1.....	165
4.2.2.2 Proyecto No.	166
4.2.2.3 Proyecto No. 3.....	167
4.2.2.4 Proyecto No. 4.....	168
CAPÍTULO V	169
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y	169
EL BALANCED SCORECARD	169
5.1 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	169
5.1.1 Diseño del Plan Estratégico	169
5.1.2 Presentación del Plan Estratégico	169
5.1.3 Aprobación del Plan Estratégico	169
5.1.4 Definición de Responsables.....	170
5.1.5 Ejecución del Plan Estratégico.....	170

5.2 IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.....	177
CONCLUSIONES.....	180
RECOMENDACIONES.....	181
BIBLIOGRAFÍA.....	182

INDICE DE TABLAS

• Tabla 1. Listado de accionistas de la Compañía ELOHIM.....	3
• Tabla 2. Nómina de vehículos propios de la Compañía ELOHIM.....	4
• Tabla 3. Nómina de vehículos particulares de la Compañía ELOHIM	4
• Tabla 4. Inflación Anual del Ecuador 2015.....	31
• Tabla 5. Impacto de la Inflación en la Compañía.....	31
• Tabla 6. Tasa de Interés Activa del Ecuador 2015	33
• Tabla 7. Impacto de la Tasa de Interés Activa en la Compañía.....	33
• Tabla 8. Tasa de Interés Pasiva del Ecuador de 2015	34
• Tabla 9. Impacto de la Tasa de Interés Pasiva en la Compañía.....	35
• Tabla 10. Impacto de las Exportaciones en la Compañía.....	37
• Tabla 11. Impacto de las Importaciones en la Compañía.....	39
• Tabla 12. Impacto del PIB en la Compañía ELOHIM	40
• Tabla 13. Impacto de la ALADI en la Compañía ELOHIM	42
• Tabla 14. Impacto del Acuerdo Multiparte en la Compañía ELOHIM.....	43
• Tabla 15. Impacto del MERCOSUR en la Compañía ELOHIM.....	44
• Tabla 16. Impacto de la CAN en la Compañía ELOHIM.....	45
• Tabla 17. Impacto de la OMC en la Compañía ELOHIM	46
• Tabla 18. Impacto de las Relaciones bilaterales Compañía	47
• Tabla 19. Impacto de las Relaciones en la Compañía.....	48
• Tabla 20. Impacto de los Órganos Reguladores en la Compañía	51
• Tabla 21. Tasa de Desempleo hasta Diciembre 2014	52
• Tabla 22. Impacto de la Tasa de Desocupación y Subocupación	54
• Tabla 23. Impacto de los Datos Demográficos en la Compañía	55
• Tabla 24. Impacto del factor ambiental en la Compañía.....	56
• Tabla 25. Proveedores de la Compañía	57
• Tabla 26. Impacto de los proveedores en la Compañía	62
• Tabla 27. Clientes de la Compañía ELOHIM.....	63
• Tabla 28. Impacto de los clientes en la Compañía	65
• Tabla 29. Principal Competencia de la Compañía.....	66
• Tabla 30. Impacto de la competencia en la Compañía.....	67
• Tabla 31. Impacto de las barreras de entrada en la Compañía	68
• Tabla 32. Impacto de los productos sustitutos en la Compañía.....	69
• Tabla 33. Total de Ingresos y Gastos en la Compañía.....	72
• Tabla 34. Impacto de la cuota de participación de mercado en la Compañía	73
• Tabla 35. Matriz de Evaluación Externo de la Compañía	74
• Tabla 36. Impacto de la Capacidad Gerencial en la Compañía	76
• Tabla 37. Impacto de la Capacidad Administrativa en la Compañía.....	77
• Tabla 38. Impacto de la Capacidad Financiera en la Compañía	77
• Tabla 39. Impacto de la Capacidad Operativa en la Compañía.....	78
• Tabla 40. Impacto de la Capacidad Talento Humano en la Compañía.....	79

- Tabla 41. Impacto de la Capacidad de Comercialización en la Compañía80
- Tabla 42. Matriz de Evaluación Interno de la Compañía81
- Tabla 43. Equivalencias82
- Tabla 44. Resultados Matriz Externa e Interna82
- Tabla 45. Matriz de Áreas de Ofensivas o Aprovechabilidad "FO"95
- Tabla 46. Matriz de Áreas Defensivas o Vulnerabilidad "DA"98
- Tabla 47. Matriz de Áreas de Respuesta "FA"102
- Tabla 48. Matriz de Áreas de Mejoramiento "DO"105

INDICE DE CUADROS

• Cuadro 1. Clientes de la Compañía ELOHIM S.A.	7
• Cuadro 2. Fortalezas de la Compañía.....	83
• Cuadro 3. Oportunidades de la Compañía	84
• Cuadro 4. Debilidades de la Compañía.....	85
• Cuadro 5. Amenazas de la Compañía	86
• Cuadro 6. Impacto de las Fortalezas de la Compañía.....	88
• Cuadro 7. Impacto de las Oportunidades la Compañía	89
• Cuadro 8. Impacto de las Debilidades de la Compañía.....	91
• Cuadro 9. Impacto de las Amenazas de la Compañía.....	93
• Cuadro 10. Matriz de Síntesis Estratégica de la Compañía	109
• Cuadro 11. Matriz Axiológica para la Determinación de Principios.....	114
• Cuadro 12. Matriz Axiológica para la Determinación de Valores	114
• Cuadro 13. Matriz de Áreas de Priorización Estratégica	124
• Cuadro 14. Matriz de Identificación de Pre Objetivos Estratégicos	125
• Cuadro 15. Matriz de Priorización de Pre Objetivos Estratégicos.....	126
• Cuadro 16. Matriz de Factibilidad e Impacto de Objetivo Estratégicos	127
• Cuadro 17. Matriz de Identificación de Objetivos Estratégicos	128
• Cuadro 18. Mapa de Estrategias Corporativas de la Compañía.....	135
• Cuadro 19. Matriz de Estrategias Genéricas por Perspectiva y Objetivo.....	137
• Cuadro 20. Matriz de las 3M	142
• Cuadro 21. KPI's para la Compañía.....	145
• Cuadro 22. Perfil Proyecto No. 1.....	161
• Cuadro 23. Perfil Proyecto No. 2.....	162
• Cuadro 24. Perfil Proyecto No. 3.....	163
• Cuadro 25. Perfil Proyecto No. 4.....	164
• Cuadro 26. Proyecto No. 1.....	165
• Cuadro 27. Proyecto No. 2.....	166
• Cuadro 28. Proyecto No. 3.....	167
• Cuadro 29. Proyecto No. 4.....	168

ÍNDICE DE FIGURAS

• Figura 1. Ubicación Geográfica de la Compañía ELOHIM S.A.....	5
• Figura 2. Organigrama Funcional de la Compañía ELOHIM S.A.....	8
• Figura 3. Proceso de la Administración Estratégica	14
• Figura 4. Perspectivas del Balanced Scorecard	24
• Figura 5. Implementación del Balanced Scorecard	24
• Figura 6. Inflación Anual del Ecuador 2015.....	30
• Figura 7. Tasa de Interés Activa del Ecuador 2015.....	32
• Figura 8. Tasa de Interés Pasiva del Ecuador 2015.....	35
• Figura 9. Exportaciones del Ecuador 2014 por mes.....	36
• Figura 10. Importaciones del Ecuador 2014 por mes	38
• Figura 11. PIB anual del Ecuador 2014.....	40
• Figura 12. Tasa de desocupación y subocupación 2014.....	52
• Figura 13. Distribución de la PEA por categorías 2014	53
• Figura 14. Población en el Ecuador 2013	54
• Figura 15. Emisiones de CO2 en la Atmósfera	55
• Figura 16. PIB en millones de dólares de acuerdo al sector.....	70
• Figura 17. Matriz de Evaluación del Factor Externo e Interno	82
• Figura 18. Organigrama Estructural Propuesto para la Compañía	117
• Figura 19. Mapa de Estrategias Corporativas de la Compañía	134
• Figura 20. Mapa Estratégico de la Compañía 2015 – 2019.....	139
• Figura 21. Ruta Crítica para las Estrategias Corporativas de la Compañía	140

RESUMEN

La presente Planificación Estratégica constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones para la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A. En el primer capítulo se describen las principales características de la empresa: su historia, ubicación geográfica, sus clientes y proveedores, su flota vehicular, su estructura organizacional, entre otras; las cuales brindan al lector una idea general de la empresa y sus componentes. En el segundo capítulo se realiza un diagnóstico estratégico de la empresa a través de un análisis situacional tanto externo como interno, el cual se consolida en matrices que resumen sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más relevantes. En el tercer capítulo se realiza un direccionamiento estratégico para la compañía, se define su filosofía corporativa, formulando su visión, misión, objetivos y estrategias; aspectos que sirven de guía para la empresa, en su afán por lograr mejores resultados en el corto, mediano y largo plazo.

En el cuarto capítulo se establecen los indicadores de gestión de desempeño que se utilizan para medir la consecución de los objetivos planteados; así como las iniciativas estratégicas que la empresa ejecutará con el fin de alcanzar la consecución de sus objetivos.

En el quinto capítulo se evidencia la Implementación de la Planificación Estratégica de la compañía a través de la herramienta Balanced Scorecard; la cual servirá para la medición del cumplimiento de los objetivos, basados en la estrategia.

PALABRAS CLAVE

- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
- DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
- FILOSOFÍA CORPORATIVA
- INDICADORES DE GESTIÓN
- BALANCED SCORECARD

ABSTRACT

This Strategic Planning is an essential tool for decision-making for ELOHIM Pantoja Guzman Transport Company. The first chapter describes the main features of the company: its history, geography, customers and suppliers, its vehicle fleet, its organizational structure, and others; which provide to the reader an overview of the company and its components. In the second chapter a strategic analysis of the Company is conducted through a situational analysis both external and internal, which is consolidated in a matrix that summarize their opportunities, threats, strengths and weaknesses more relevants. In the third chapter, a strategic direction for the company takes its corporate philosophy is defined by formulating its vision, mission, objectives and strategies; aspects that guide to the Company to achieve better results in the short, medium and long terms.

The key performance indicators used to measure the achievement of the objectives are defined in the fourth chapter; and strategic initiatives that the company will execute in order to achieve the attainment of its objectives.

In the fifth chapter the Implementation of the Strategic Planning of the company is evidenced through the Balanced Scorecard tool; which will serve to measure the achievement of objectives, based on the strategy.

KEYWORDS

- STRATEGIC DIAGNOSTIC
- STRATEGIC DIRECTION
- CORPORATE PHILOSOPHY
- KEY PERFORMANCE INDICATORS
- BALANCED SCORECARD

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A. es una empresa conformada por seis accionistas; cuya idea nació de la necesidad de conformar una empresa familiar en donde tengan participación todos los integrantes de la misma; se logró plasmar esta idea de negocio en una actividad en la cual la familia ha venido trabajando aproximadamente 20 años dentro de la industria. El capital social con el que se conformó la compañía fue de \$10,200.00, divididos en 204 acciones ordinarias y nominativas de \$50,00 cada una.

La Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., se creó mediante resolución de la Junta General de Accionistas efectuada el 23 de Diciembre de 2010 y cuya Acta de Constitución fue legalizada con reconocimiento de firmas en la Notaria trigésima octava del Distrito Metropolitano de Quito el 04 de enero del 2011.

El 24 de febrero del 2011 la empresa obtuvo el Registro Único de Contribuyente RUC número 1792297699001. La empresa comenzó a funcionar en la oficina que actualmente opera, en el sector sur de la ciudad de Quito, en el barrio Guamaní, a partir de Marzo del año 2011.

1.2. LA EMPRESA

1.2.1. Objeto Social

La Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., tiene como objeto social, el transporte comercial de carga pesada por carretera a nivel nacional, sujetándose a las disposiciones de la Ley Orgánica del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial vigente. La Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador es el ente regulador, el cual vigila y controla el funcionamiento de las empresas, compañías y cooperativas de transporte en el país.

1.2.2. Accionistas

De acuerdo al artículo 145 de la Ley de Compañías, los socios o accionistas pueden ser considerados como tal de acuerdo a:

- **Capacidad:** Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor (constitución sucesiva) o fundador (constitución simultánea) se requiere la capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre hijos no emancipados.
- **Números de accionistas.-** La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

A continuación se detalla el listado de accionistas que conforman la Compañía de Transporte ELOHIM S.A., a la fecha:

Tabla 1.
Listado de accionistas de la Compañía ELOHIM

N°	IDENTIFICACIÓN	RAZÓN SOCIAL	NÚMERO DE ACCIONES	CAPITAL ACCIONARIO	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
1	040113219-6	Andrés Pantoja Guzmán	34	\$ 1,700.00	16,67%
2	171298078-6	Guido Pantoja Guzmán	34	\$ 1,700.00	16,67%
3	040080103-1	Hernán Pantoja Guzmán	34	\$ 1,700.00	16,67%
4	040008446-3	Ulpiano Pantoja Muñoz	34	\$ 1,700.00	16,67%
5	100197708-9	Alonso Guzmán	34	\$ 1,700.00	16,67%
6	171417511-2	Edison Demera Muñoz	34	\$ 1,700.00	16,67%
TOTAL			204	\$ 10,200.00	100,00%

Fuente: Compañía de Transporte ELOHIM S.A

1.2.3. Flota Vehicular

Para brindar el servicio de transporte de carga pesada, la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A. utiliza los vehículos de propiedad de los socios, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 2.
Nómina de vehículos propios de la Compañía ELOHIM

VEHÍCULOS PROPIOS DE LA EMPRESA					
N°	PLACA	TIPO	MARCA	AÑO	PROPIETARIO
1	Factura	TRAILER	KENWORTH	2014	Hernán Pantoja
2	ICG 753	TRAILER	INTERNACIONAL	2004	Ulpiano Pantoja
3	PAA 1099	TRAILER	KENWORTH	2011	Edison Demera
4	PAB 2423	TRAILER	KENWORTH	2012	Guido Pantoja
5	CBL 0965	TRAILER	KENWORTH	2011	Andrés Pantoja

Fuente: Compañía de Transporte ELOHIM S.A

Sin embargo, debido a la cantidad de clientes de la empresa y a la alta demanda del mercado, la compañía también puede subcontratar vehículos particulares propiedad de otras compañías o personas naturales conocidas de la empresa, las cuales generalmente son los que se detallan a continuación:

Tabla 3.
Nómina de vehículos particulares de la Compañía ELOHIM

VEHÍCULOS PARTICULARES					
N°	PLACA	TIPO	MARCA	AÑO	PROPIETARIO
1	CBL 0965	TRAILER	KENWORTH	2010	PATRICIO ORTIZ
2	PZO 221	TRAILER	CHEVROLET	1990	JORGE GUZMAN
4	PZU 174	TRAILER	INTERNACIONAL	2000	WILSON GUZMAN
5	IBA 6121	TRAILER	KENWORTH	2010	PIO GUZMAN
6	PZR 199	TRAILER	FRIGHTLINER	1998	SEGUNDO GUZMAN
7	IAA 1168	TRAILER	KENWORTH	2012	CARLOS MICHILENA
8	CAA 1126	TRAILER	JAC	2012	HERMES BURGOS
9	PPC 943	TRAILER	FRIGHTLINER	1994	WASHINGTON FREIRE
10	PBM 9722	TRAILER	SCANIA	2004	JUAN CHILUISA
11	JBA 564	TRAILER	INTERNACIONAL	2006	FERNANDO SERRANO
12	PZS 0812	TRAILER	INTERNACIONAL	1990	WILSON GUERRA
13	IAH 0983	TRAILER	KENWORTH	2010	MIGUEL SIMBAÑA
14	TAV 463	TRAILER	KENWORTH	2009	MILTON BILBAO
15	CAA 1077	TRAILER	INTERNACIONAL	2005	ARTURO MANOSALVAS
16	CAE 463	TRAILER	KENWORTH	2010	DANILO BENAVIDES

17	CAE 0324	TRAILER	KENWORTH	1990	JOSE CORTEZ
18	GGK 821	TRAILER	KENWORTH	1994	ISHTON CURIPOMA
19	PAA 7297	TRAILER	FRIGHTLINER	1998	CARLOS ZUÑIGA

Fuente: Compañía de Transporte ELOHIM S.A.

1.2.4. Ubicación Geográfica

La Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en el sector sur de la ciudad, en el barrio de El Rocío de Guamaní, calle S57B N° OE4-128 y calle OE4; cerca de la Escuela Municipal Oswaldo Lombeida.



Figura 1. Ubicación Geográfica de la Compañía ELOHIM S.A.
Fuente: Compañía de Transporte ELOHIM S.A.

1.2.5. Servicios

El principal servicio que brinda la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., es el transporte comercial de carga pesada por carretera a nivel nacional. La empresa transporta mercadería tanto de importación como de exportación.

Las formas de transportar esta mercadería son a través de:

- Contenedores de 1x20 pies
- Contenedores de 1x40 pies normales
- Contenedores de 1x40 pies high cube
- Contenedores refrigerados

Estos pueden ser transportados en plataformas o chasis. Al momento la empresa no transporta mercadería como gases, combustibles ni otros productos en tanqueros.

1.2.5.1. Principal mercadería que se transporta:

De acuerdo a los datos históricos de la empresa los principales productos que se transporta son:

- Madera
- Cemento
- Estructuras metálicas
- Estructuras de madera
- Medicina
- Productos alimenticios
- Materiales de construcción
- Textiles
- Llantas
- Menajes de casa
- Productos de reciclaje
- Otros

1.2.6. Clientes

Los principales clientes de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., con los que trabaja actualmente son:

Cuadro 1.
Clientes de la Compañía ELOHIM S.A.

EMPRESA	INDUSTRIA / ACTIVIDAD
DANEC S.A.	Fabricación de Aceites
AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. ACOSA	Maderera y Papel
BOPP DEL ECUADOR S.A.	Manufactureras de Plástico
EUROFERT S.A.	Fertilizantes y Agroquímicos Europeos
CORPORACIÓN INTERNACIONAL CHIA S.A.	Siembra y Cosecha de Semillas de Chía (Omega3)
ETERNIT S.A.	Producción de Materiales para la construcción
UNDAMEX	Producción de Químicos para el Agro ecuatoriano
EXPORTSUSTENT	Exportadora de productos para la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
REPRESENTACIONES CUESTA S.A.	Importadores mayoristas de aceros y aluminios
PROTEC S.A.	Desarrolla, fabrica y comercializa; detergentes y desinfectantes orientados al sector industrial.
SERVENLOG S.A.	Servicios de Importación
CORRUempaQUE CIA. LTDA.	Producción de empaques y cajas de cartón

Fuente: Compañía de Transporte ELOHIM S.A.

Sin embargo también se pueden hacer contratos de trabajo ocasionales, de clientes independientes.

1.3. ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente la Compañía de Transporte ELOHIM S.A., cuenta con la siguiente estructura organizacional:

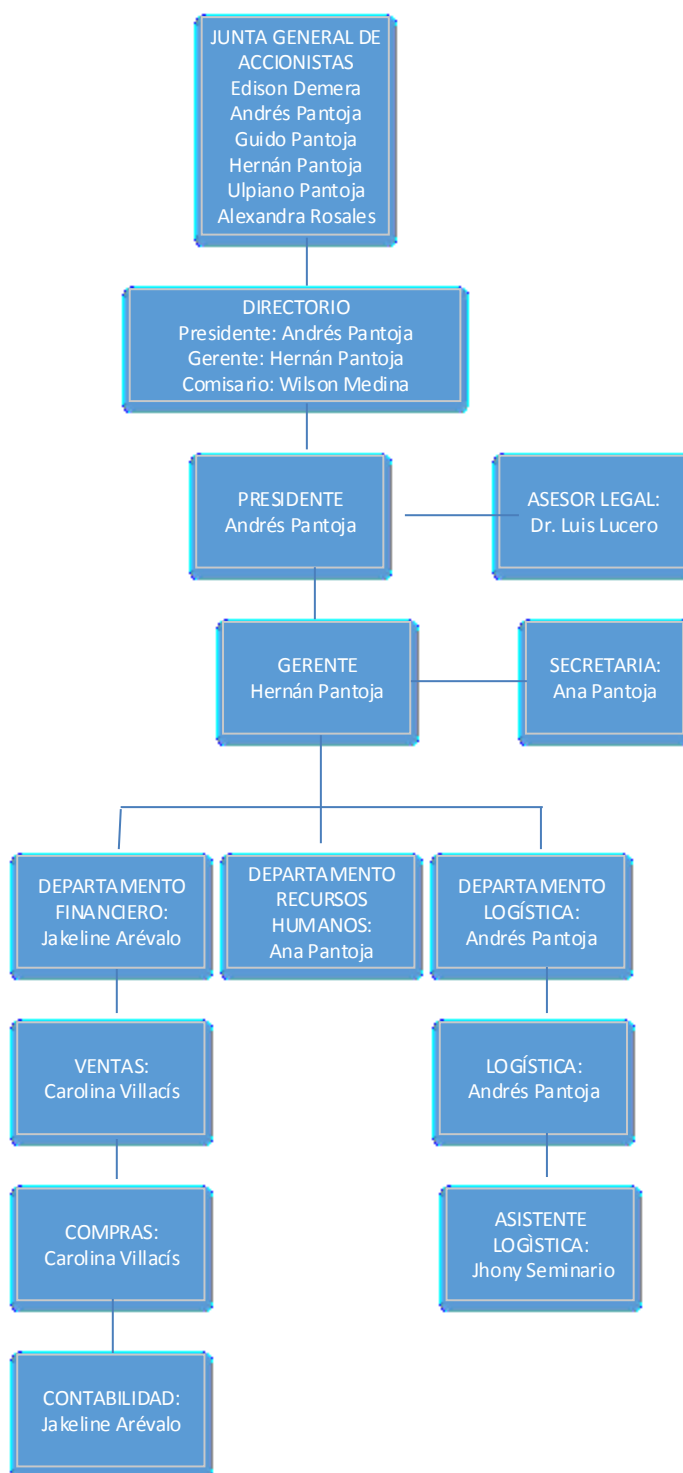


Figura 2. Organigrama Funcional de la Compañía ELOHIM S.A.

Fuente: Compañía de Transporte ELOHIM S.A.

1.3.1. Funciones

Junta General de Accionistas

- Asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias de los socios.
- Tomar las decisiones respecto a las actividades a realizarse en la compañía.
- Aceptar o negar peticiones de la gerencia.

Directorio

- Responder frente a los accionistas y terceros en forma ilimitada y solidaria en cuanto a cualquier acto que perjudique a la compañía.
- Supervisar a los departamentos que conforman la compañía.

Asesor Legal

- Asesorar a la gerencia sobre los aspectos administrativos, jurídicos y operativos de la empresa.

Presidente

- Identificar clientes para establecer negociaciones con los mismos.
- Gestionar el convenio de negociación con los clientes y mantenerlos en contacto.
- Firmar contratos de trabajo que involucren el servicio de transporte.
- Establecer reuniones en el aspecto logístico – operativo para el traslado de la mercadería con los clientes y transportistas.
- Direccionar a la flota de trailers, sus rutas y destinos de transporte de mercadería.

Gerente General

- Administrar, controlar y dirigir a la compañía.
- Formular objetivos y metas a corto plazo.
- Coordinar con las áreas el desempeño y ejecución de las tareas y actividades funcionales y operativas.
- Informar a la Junta de accionistas el estado contable y económico de la compañía.

Secretaria

- Recibir, validar y registrar las guías de remisión con la respectiva factura del transportista.
- Atender llamadas de clientes y proveedores.
- Brindar atención a clientes y proveedores.
- Asistir al gerente en todas las actividades operativas que se ejecuten.

Departamento Financiero

- Elaborar estados financieros de la compañía.
- Registrar todas las transacciones contables en el sistema.
- Realizar análisis financieros.
- Realizar pagos a proveedores y cobros a clientes.
- Presentar los estados financieros a las entidades de control.
- Realizar las declaraciones de impuestos.

Departamento de Recursos Humanos

- Realizar el proceso de selección y reclutamiento del recurso humano en la empresa.

Departamento de Logística

- Coordinar los aspectos de logística previa a la prestación del servicio.
- Ejecutar el proceso de logística, que consiste en el traslado de mercaderías de un lugar a otro.

1.4. OBJETIVOS DEL PLAN DE ESTUDIO

1.4.1. Objetivo General

Diseñar y presentar una propuesta de Plan Estratégico para la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.; mediante la realización de un Diagnóstico, el establecimiento de un Direccionamiento, la implementación de Indicadores de Gestión y la presentación de sus principales Programas y Proyectos; con el fin de mejorar sus procesos administrativos, operativos y comerciales, e incrementar la rentabilidad de sus accionistas.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un Diagnóstico Estratégico para la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A. a través de un análisis situacional.
- Diseñar un Direccionamiento Estratégico para la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.
- Formular los Objetivos a corto, mediano y largo plazo que la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A. desea alcanzar, y las respectivas Estrategias necesarias para alcanzar dichos objetivos.

- Determinar los Planes, Programas y Proyectos, que la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A. ejecutará durante la implementación del Plan Estratégico con el fin de obtener los resultados propuestos.
- Establecer Indicadores de Gestión para cada uno de los objetivos estratégicos que la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A. determine.
- Formular Conclusiones y Recomendaciones sobre la elaboración del Plan Estratégico para la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.

1.5. MARCO TEÓRICO

1.5.1 Evolución Histórica de la Planificación Estratégica

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios (Neuman, 1950); que comprende “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”

(Druker, 1954), mencionó: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

(Chandler, 1962), conceptualizó a la planeación como: "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la

adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas"

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Se identificaron tres etapas en ésta evolución:

1. *La del portafolio de Inversiones*, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados. (Matriz de Crecimiento-Participación), (Chandler, 1962).
2. *La del potencial para generar utilidades futuras*, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria (Matriz de Crecimiento-Participación), (Chandler, 1962).
3. *La de los escenarios de juego*, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas, (Chandler, 1962).

La planeación estratégica surgió formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), *Estrategias Corporativas*.

Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general

total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica; y la más reciente Gerencia Estratégica.

(Schandel, 1978), escribió sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

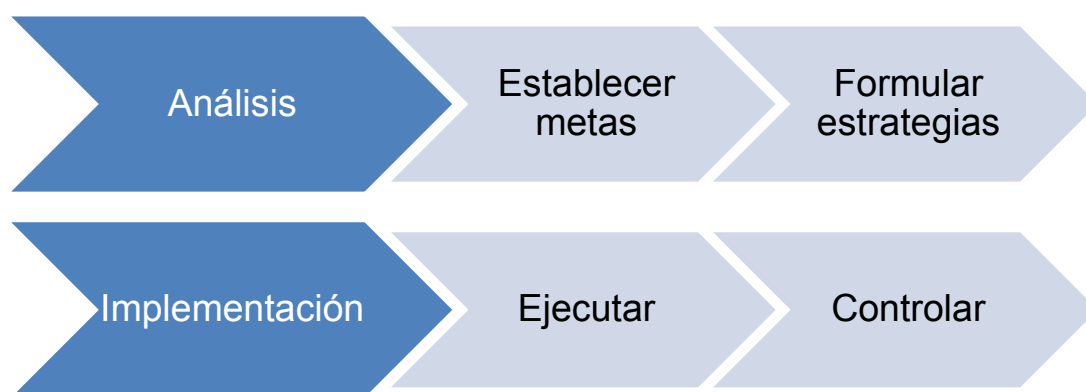


Figura 3. Proceso de la Administración Estratégica

Fuente: Strategy Formulation, Schandel 1978.

En la actualidad la Planificación Estratégica se ha convertido en una herramienta fundamental para la gerencia de las organizaciones, su concepto ha evolucionado ya que debe abordar temas como la tecnología, los cambios cada vez más rápidos del mercado y la competencia, la especialización del recurso humano y otros temas propios de la sociedad actual.

1.5.2 Definiciones de Planificación Estratégica

Proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. (Goodstein, 2001)

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". (Sallenave, 1991)

George Steiner (1983), definió a la planificación estratégica considerando cuatro puntos de vista diferentes:

- a) Porvenir de las decisiones actuales.
- b) Proceso, que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- c) Filosofía. La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- d) Estructura. Un sistema de planificación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

En resumen la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, y desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para lograr dichos propósitos.

1.5.3 Elementos de la Planificación Estratégica

Misión.- Es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser o de existir de la organización. Responde a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser? (Monografías, 2014).

Visión.- Es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, o que es aquello en lo que pretende convertirse. Responde a la pregunta. ¿Qué queremos ser? (Monografías, 2014).

Objetivos.- Son los logros que la organización se propone alcanzar y se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno. Son los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano. (Monografías, 2014)

Los objetivos deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección, además de que cada área debe tener el propio y a su vez, estar subordinados a los objetivos generales.

Políticas.- Son guías para orientar la acción; son criterios o lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones respecto a problemas que se repiten una y otra vez dentro de la empresa. Las políticas colaboran al logro de los objetivos y facilitan la implantación de las estratégicas, ya que se establecen en función de los objetivos. (Monografías, 2014)

Estrategia.- Es un esquema básico práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el sector donde desarrolle su actividad. (Monografías, 2014)

Programas.- Es un plan que determina la secuencia de actividades específicas, que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes. (Monografías, 2014)

Procedimientos.- Es un conjunto de actividades ordenadas cronológicamente y la secuencia de actividades que debe seguirse en la

realización de un trabajo repetitivo. Con el concepto de procedimiento, encontramos los términos sistema y método. (Monografías, 2014)

- **Sistema:** Conjunto de elementos interrelacionados entre sí con un objetivo común y donde cada elemento tiene un objetivo propio.
- **Método:** Son una serie de pasos, movimientos o procesos mentales continuos que se llevan a cabo en el desempeño de una tarea.

Presupuestos.- Es un plan que determina por anticipado en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa para un periodo específico.

(García, 2008), presenta una clasificación de la planificación estratégica basada en la amplitud, tiempo y especificad, detalladas a continuación:

Amplitud

- Planes Estratégicos.- En este se establecen objetivos generales y se tienden a cubrir en un período de 3 a 5 años.
- Planes Operativos.- Son objetivos, específicos y cubren un período inferior al otro.

Tiempo

- Largo Plazo: Comprende un lapso de 3 a 5 años.
- Mediano Plazo: Cubre el período de 1 a 3 años.
- Corto Plazo: Es un tiempo inferior al año.

Nivel de Detalle

- Específicos, son planes más detallados.
- Direccionales, dan una premisa para conseguir esos objetivos.

La Planificación Estratégica, permite conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, programas y las habilidades de administración.

1.5.4 Teorías de la Planificación Estratégica

(Tyler, 1932), estableció un procedimiento que permitía medir hasta qué punto los contenidos del programa escolar en el nivel secundario, significaban un progreso para los estudiantes en el caso de que estos prosiguieran estudios universitarios.

Estos valores de referencia, éxito o fracaso de los alumnos universitarios, sirven para comparar los impactos de las prestaciones públicas sobre una población concreta. Este procedimiento incorporaba los aspectos esenciales del razonamiento básico de la evaluación moderna.

Mundet i Hiern (1986), caracterizó los siguientes elementos de la planificación estratégica.

- a) Componentes usados por la organización para competir.
- b) Objetivos.
- c) Dinámica horizontal que se sitúa la estrategia.
- d) Relaciones entre las partes.

Ives y Villanueva (2007), plantearon la siguiente hipótesis de planificación estratégica en tres fases:

- a) Formulación o preparación del planteamiento estratégico.
- b) Información a los órganos decisorios.
- c) Variables de la ejecución.

(Michavilla, 1940), publicó que el planteamiento estratégico se fundamenta en metas y objetivos que se concretan en programas y

presupuestos, lo cual implica un consenso organizativo en la determinación de cuándo, quien y cuánto de las fases del plan. Asumiendo que las tendencias actuales continuarán en el futuro, la planificación estratégica entiende que del presente se puede extrapolar el futuro.

Consecuentemente, la planificación estratégica tiende a hacerse alrededor de la idea de un futuro "probable", dibujando un mapa de decisiones y acciones que se establece como necesario para alcanzar ese futuro. La idea que subyace es que todas las acciones y decisiones que se adopten no servirán si no se produce el futuro.

Los objetivos o metas dentro de la planificación estratégica son estados o resultados deseados y expresados en términos de fechas concretas, tamaño o tipo de organización, variedad de áreas de interés y niveles de éxitos. Las estrategias están constituidas por los medios mediante los cuales la organización logra o pretende alcanzar los objetivos. Puede haber una estrategia para cada producto o servicio y una global para la propia organización. (Druker, 1954)

Por otra parte, se considera la administración estratégica como el proceso a través del cual una organización establece sus objetivos, formula acciones destinadas a lograr dichos objetivos dentro de determinadas previsiones temporales, impulsa esas acciones, fija el proceso y los resultados a obtener.

(Tyler, 1932), consideró varias etapas de la planificación estratégica, siendo las más significativas:

- Determinar e identificar los mandatos organizativos.
- Clarificar las misiones y los valores organizativos.
- Diagnóstico de los puntos fuertes y débiles de la organización.

- Identificar los temas estratégicos a los que tiene que responder la organización.
- Formular estrategias para la gestión.
- Establecer una visión de futuro.

En esta teoría se desarrolló una base coherente de adopción de decisiones, ejerciendo la máxima discrecionalidad en las áreas controladas por la organización al adoptar decisiones horizontales en los diversos niveles y funciones. Igualmente, se solventar así los mayores problemas organizativos, mejorando el rendimiento de la organización y respondiendo con eficacia a los bruscos cambios ambientales.

1.5.5 Metodología de Implementación de la Planificación Estratégica

La metodología a aplicar en el presente estudio para la implementación de la Planificación Estratégica en la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A. es la que se basa en los siguientes pasos, según (Salazar, 2005):

- 1) Propósito Empresarial
- 2) Análisis del Entorno
- 3) Diagnóstico Estratégico
- 4) Análisis Matricial
- 5) Direccionamiento Estratégico
- 6) Desarrollo de un Conjunto de Acciones

Además, se utilizará la metodología del Balanced Scorecard.

1.5.5.1 Definición de Balanced Scorecard (BSC)

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los profesores (Norton, 2012) y Robert Kaplan después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, a principios de los años 90, en el cuál se

ponía de manifiesto que los cuadros de mando utilizados para su gestión contenían sobre todo indicadores financieros.

Esta visión meramente financiera limitaba la capacidad de toma de decisiones, ya que estos indicadores no explican de forma integral la actuación presente de la empresa ni mucho menos la futura. Fundamentalmente, se explicaba la "performance" de la organización en el pasado.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta muy útil que permite a las empresas definir sus objetivos a corto y largo plazo y las acciones necesarias para alcanzarlos, bajo cuatro perspectivas dentro de las que opera la empresa.

«Es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción» (MARTINEZ, 2007)

Balanced Scorecard es un modelo de planificación estratégica que ofrece una visión integrada y equilibrada de la empresa. BSC permite desarrollar la estrategia a través de objetivos identificados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación, vinculadas entre sí por relaciones de causa y efecto. BSC suscita la alineación de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño e iniciativas para garantizar que los esfuerzos de la organización vayan en la misma dirección. (Norton, 2012)

El BSC, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. (Blanco, 1999)

El Balanced Scorecard fue la respuesta de David Norton y Robert Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde

una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos:

- Información Financiera y No Financiera.
- Información Interna e Información Externa.
- Información sobre los resultados Actuales y los Futuros.

Para conseguir este equilibrio propusieron evaluar la actuación de la compañía en base a cuatro perspectivas, que simulaban el comportamiento orgánico de las organizaciones:

1. Perspectiva Financiera.
2. Perspectiva de Clientes.
3. Perspectiva de Procesos Internos.
4. Perspectiva de Infraestructuras (Learning & Growth).

Las perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información (Dávila, 1999).

PERSPECTIVA FINANCIERA

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, puesta en marcha, está contribuyendo al mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado o por el valor añadido económico.

Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización. (Dávila, 1999)

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En la Perspectiva del Cliente se definen objetivos destinados a satisfacer al cliente, los indicadores utilizados son la satisfacción al cliente, la retención al cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. (Amaro, 2004)

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.
- En la Perspectiva de Procesos Internos se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

(Dávila, 1999), señaló que esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las restantes tres perspectivas. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura: personal, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero de largo plazo.

En la Perspectiva de Crecimiento se definen objetivos destinados a proporcionar la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las restantes tres perspectivas”. (Kaplan, 2001)

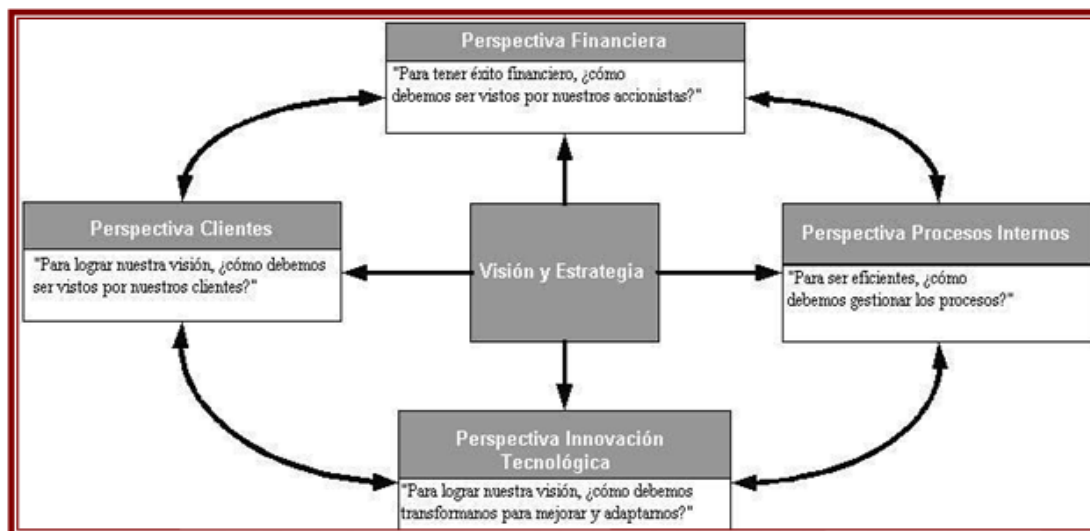


Figura 4. Perspectivas del Balanced Scorecard

Fuente: http://tvconsultores.com/balanced_scorecard



Figura 5. Implementación del Balanced Scorecard

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos40/balanced-score-card/balanced-score-card2.shtml>

En el año 1992, la evolución del Balanced Scorecard ha sido muy importante. Durante su inicio, los primeros adeptos la utilizaron como una Herramienta de Control de Gestión (cuadro de mando) cuya principal novedad consistía en la inclusión de indicadores no financieros que ayudaban a explicar los resultados financieros y a prever posibles problemas futuros.

Después de varios años, la metodología empezó a ser utilizada como herramienta para la Gestión Estratégica, aprovechando la potencia del Mapa Estratégico que permite traducir la Visión y la Estrategia de la compañía en una visión operativa de la misma.

Según la publicación del libro (Norton, 2012), "The Strategy Focused Organization", supone la auténtica consagración de la metodología Balanced Scorecard como herramienta clave para la Implantación Estratégica y la Gestión del Cambio. En este caso, se valoran no tan sólo los aspectos ya reconocidos de la metodología (cuadro de mando "equilibrado", traducción de la Estrategia en una visión operativa, etc.), sino que además se descubre su inmensa potencia para implicar a las personas en la definición-implantación de la Estrategia así como para ayudar a los líderes a comunicar y cambiar los comportamientos organizativos clave.

1.5.6 El Transporte en el Ecuador

El transporte se origina con la necesidad de trasladar cualquier cosa de un lugar a otro de una forma rápida y segura, con ello se empieza a domesticar a los animales para que sirvan de transporte sobre todo para aquellas cargas sumamente pesadas. (Rezk, 2005)

Con el surgimiento del comercio, el ser humano se vio en la necesidad de establecer rutas comerciales y, además, crear las primeras diligencias jaladas por caballos para transportarse de un lado a otro.

Transporte es el medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. (Rezk, 2005)

El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.

Ya en el período precolombino los incas poseían un rudimentario pero eficiente sistema de caminos interconectados a lo largo y ancho de su Imperio, por el cual trasladaban distintos tipos de mercaderías. Bien a pie o a lomo de llamas sus mercaderías lograban llegar a destino. A veces a través de puentes de cuerdas entre las montañas. Otros pueblos utilizaron canoas o botes como medio de comunicación. (Torres, 2013), presenta la clasificación de los diferentes medios de transporte:

Acuático

La llegada de los europeos —españoles y portugueses— a lo largo de casi toda América produjo grandes cambios en los medios de transporte. El principal modo de comunicación era el marítimo, dado que era más eficiente y rápido para puertos naturales y para los lugares en los que se construyeron puertos, tanto de mar como de los caudalosos ríos americanos.

Terrestre

En el siglo XX la formación e instalación de grandes corporaciones de fabricantes ha dado un gran impulso a la producción de vehículos tanto para el uso particular como para el transporte público y de mercancías, así como la exportación a terceros países.

Aéreo

El transporte aéreo es la forma de transporte moderno que más rápidamente se desarrolló. Aunque los pioneros de la aviación en Estados Unidos, Orville y Wilbur Wright hicieron el primer vuelo en el aparato más pesado que el aire en Kitty Hawk, Carolina del Norte, el año 1903, no fue hasta después de la I Guerra Mundial cuando el transporte aéreo alcanzó un lugar destacado en todos los países.

1.5.6.1 El Transporte de Carga Pesada en el Ecuador

La industria de los camiones y el transporte pesado mantiene un crecimiento constante en Ecuador. Así confirman empresas e instituciones que trabajan en este sector.

Según Diego Larrea (2014), gerente regional de Motransa, la importación de camiones, con la que su empresa trabaja, ha mantenido un crecimiento constante de entre 10% y 15% anuales en los últimos tres años 2011, 2012 y 2013.

Esto, debido a la nueva ley de caminos, que ha llevado a que los clientes demanden nuevos modelos de camiones más pequeños en el largo y más livianos en el tema de carrocería pero que soporten más carga útil. A esto se suma que los mercados tradicionales con los que trabajan muchas compañías de transporte, como los de la construcción y los combustibles, presentan crecimiento.

(Cruz, 2012), dice que las empresas de venta de vehículos pesados se han especializado mucho más con relación a años pasados, en cuanto a la incursión de nuevos camiones de carga mínima y que son respetuosos con el medioambiente.

En cuanto a la importación de vehículos, (Salas, 2012) comenta que se mantiene igual que años pasados, aunque empiezan a importar ya

camiones especializados de 45 toneladas de carga para industrias nuevas como la minería.

Hoy en día se dan las condiciones necesarias en particular porque la demanda de camiones se ha incrementado. Según Oswaldo Jurado, presidente de la Federación de Transportistas Pesados del Ecuador (Fenatrape), esto se debe a que el parque automotor del país necesita una profunda renovación.

"Aproximadamente, unas 18 mil unidades han terminado su tiempo de vida útil, muchos de los cuales se encuentran obsoletos -dice Jurado-. En el país, entre transporte informal y formal, circulan al menos 115 mil vehículos".

Nuevos reglamentos que inciden en el transporte pesado según el presidente de la Federación de Transportistas Pesados del Ecuador Oswaldo Jurado:

Uno de los principales problemas que ha presentado la industria de transporte pesado es la informalidad. La Fenatrape ha mantenido varias reuniones con entidades gubernamentales para solucionar esta situación.

Se estableció que quien quiera dedicarse a la transportación debe regularizarse y adquirir su permiso de operación a nivel de empresa y no de cooperativa. "Esto, para poder ser competitivos y generar el trabajo que mueve a todo el país", según explico Oswaldo Jurado, presidente de la Fenatrape. A esto se suma la implementación de la nueva ley de caminos. Reglamentación que estuvo rezagada por 38 años pero que desde el año 2014 se aplicó con rigor, la cual está ligada con la ley que regula la dimensiones de los vehículos y el peso que pueden transportar según sus especificaciones técnicas, según normativa del Ministerio de Transporte.

Según Jurado, este es un beneficio para los transportistas. Pues, antes, los vehículos cargaban demasiado peso, lo que causa deterioro para el automotor y excesivo consumo de combustible.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

“Es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno” (Slideshare, 2012).

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

“La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización” (Wikipedia, 2014).

2.1.1. Macro ambiente

Es la parte del ambiente externo que tiene por objeto estudiar las características del mercado cambiante, las cuales son de índole no controlable (Slideshare, 2012).

2.1.1.1. Factor Económico

“Son factores que influyen en el desarrollo y la viabilidad económica de una empresa”, (Gestión, 2014).

INFLACIÓN

Definición

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento” (Bce, 2015)

Medición

En los últimos años la inflación en el país ha presentado fluctuaciones moderadas, empezando con 4,1% en enero 2013 y posteriormente ha ido en descenso hasta llegar a un punto más bajo de 1,71% en septiembre del 2013, de ahí se ha venido incrementando, teniendo así hasta septiembre 2015 el 3,78%.

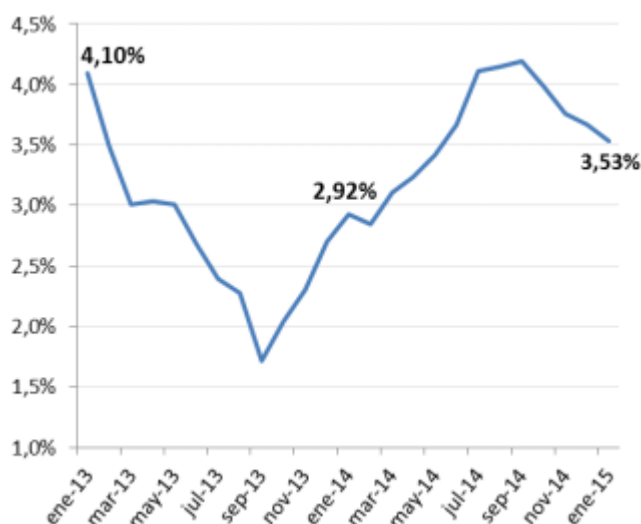


Figura 6. Inflación Anual del Ecuador 2015

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

Tabla 4.
Inflación Anual del Ecuador 2015

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

Análisis

Debido a que los índices porcentuales de la inflación no han presentado fluctuaciones considerables, resulta ser una Oportunidad para la empresa ya que los precios de los productos y servicios se van a mantener constantes en el tiempo.

Tabla 5.
Impacto de la Inflación en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	x
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

TASAS DE INTERÉS

“Es el precio del dinero o pago estipulado, por encima del valor depositado, que un inversionista debe recibir, por unidad de tiempo determinando, del deudor, a raíz de haber usado su dinero durante ese tiempo. Con frecuencia se le llama el precio del dinero en el mercado financiero, ya que refleja cuánto paga un deudor a un acreedor por usar su dinero durante un periodo” (BE, 2015).

TASA DE INTERÉS ACTIVA

Definición

“Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca”, (Bce, 2015).

Medición

La tasa de interés activa en el Ecuador hasta el 28 de febrero del 2015, se ubica en el 7,41%; con una tendencia constante, ya que desde marzo del 2013 no ha tenido gran variación en su puntuación porcentual.

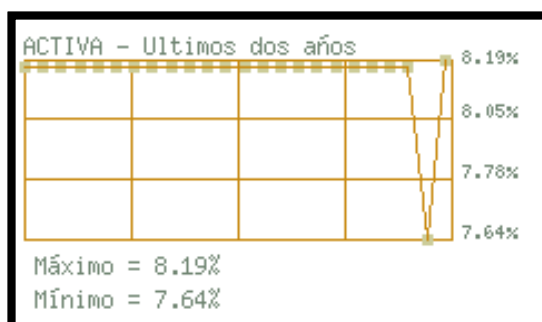


Figura 7. Tasa de Interés Activa del Ecuador 2015

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

Tabla 6.
Tasa de Interés Activa del Ecuador 2015

FECHA	VALOR
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

Análisis

La tasa de interés activa se ha mantenido constante en los últimos años, lo cual resulta ser una oportunidad para la empresa ELOHIM, ya que puede obtener financiamiento financiero a través de las diferentes instituciones financieras y el costo del interés va a ser constante.

Tabla 7.
Impacto de la Tasa de Interés Activa en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	x
3	OPORTUNIDAD MENOR	
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

TASA DE INTERÉS PASIVA

Definición

“Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen”, (Bce, 2015).

Medición

La tasa de interés pasiva en el Ecuador hasta el 28 de febrero del 2015, se ubica con el 5,32%; con una tendencia al alza a pesar que desde marzo del 2013 hasta abril del 2014 se ha mantenido constante. Mantiene una diferencia de 3 puntos porcentuales con la tasa activa.

Tabla 8.
Tasa de Interés Pasiva del Ecuador de 2015

FECHA	VALOR
Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	5.18 %
Noviembre-30-2014	5.07 %
Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	4.98 %
Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %
Abril-30-2014	4.53 %
Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

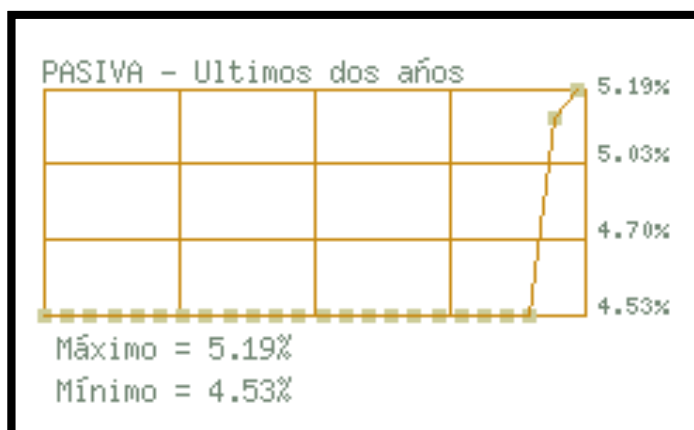


Figura 8. Tasa de Interés Pasiva del Ecuador 2015

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

Análisis

La tasa de interés pasiva actualmente se mantiene constante, lo que resulta ser una oportunidad para la empresa ELOHIM, ya que puede invertir en cualquier institución financiera; siempre y cuando ésta no tenga un costo de oportunidad mayor.

Tabla 9.
Impacto de la Tasa de Interés Pasiva en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	x
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

BALANZA COMERCIAL

Definición

“Es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones.

Es positiva cuando el valor de las importaciones es inferior al de las exportaciones, y negativa cuando el valor de las exportaciones es menor que el de las importaciones”, (Proecuador, 2015).

EXPORTACIONES

Definición

“Es cualquier bien o servicio enviado fuera del territorio nacional. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios desde un territorio aduanero hacia otro territorio aduanero”, (Wikipedia, 2004)

Medición

Las exportaciones de Ecuador para el año 2014 se sitúan en 25.732,27 millones de dólares (medidos a valor FOB). A continuación se presenta la evolución de las exportaciones por mes para el período 2014.

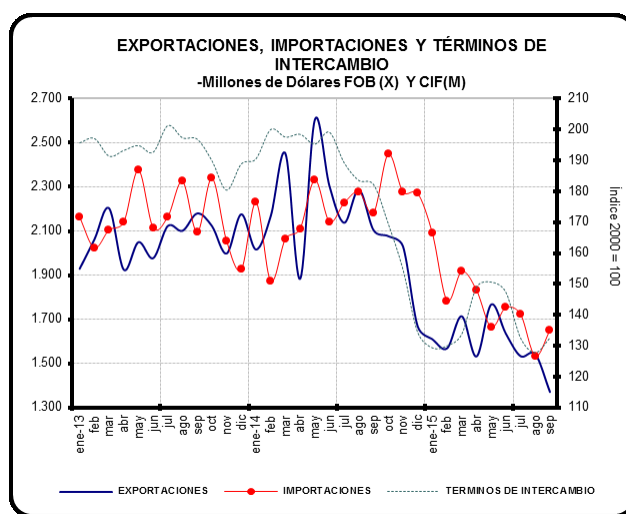


Figura 9. Exportaciones del Ecuador 2014 por mes

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

A partir del año 2010, se nota una tendencia de las exportaciones a la alza, ya que en este período se situaron en 17.489,93 millones de dólares (medidos a valor FOB).

Análisis

En vista de que las exportaciones han incrementado, especialmente las de tipo tradicionales y no tradicionales, las que tienen un mayor impacto en la empresa ELOHIM; constituye una oportunidad para la misma, de modo que va a existir mayor demanda de transporte de contenedores en todo el territorio ecuatoriano hacia los puertos principales del país, en donde son exportados los productos.

Tabla 10.
Impacto de las Exportaciones en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	x
3	OPORTUNIDAD MENOR	
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

IMPORTACIONES

Definición

“Es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para el uso o consumo interno de otro país; pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas”, (Wikipedia, 2004).

Medición

Las importaciones de Ecuador para el año 2014 se sitúan en 26.444,76 millones de dólares (medidos a valor FOB). A continuación se presenta la evolución de las importaciones por mes para el período 2014.

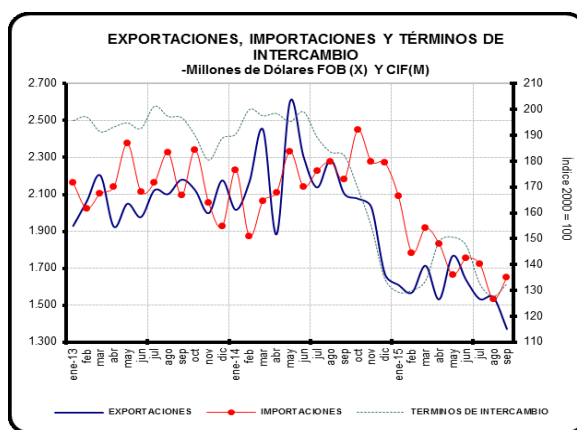


Figura 10. Importaciones del Ecuador 2014 por mes

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

A partir del año 2010, se nota una tendencia de las importaciones a la alza, ya que en este período se situaron en 19.468,65 millones de dólares (medidos a valor FOB).

Análisis

Dado que el nivel de importaciones ha incrementado en los últimos años, sería una oportunidad para la empresa, sin embargo; este rubro ha tenido un comportamiento muy vulnerable, ya que en los últimos meses se han establecido ciertas restricciones por parte del Gobierno Nacional, con el fin de mejorar la matriz productiva del país, incrementando el nivel de exportaciones. Esto ha provocado el descenso de productos importados y por ende el transporte de los mismos desde los puertos hacia las principales ciudades al interior del país, por lo tanto; constituye una amenaza importante para la empresa ELOHIM.

Tabla 11.
Impacto de las Importaciones en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	x

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Definición

“Es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país (o una región) durante un período determinado de tiempo (normalmente un año)”, (Wikipedia, 2004).

Medición

El PIB en el Ecuador ha venido reportando índices de variación medidos en base del PIB, en 2011 de 7,9%; en 2012 de 5,6%; en 2013 de 4,6%; y en 2014 de 3,7%.

Con esas variaciones, el cierre del PIB ecuatoriano en el 2014 fue un valor real de 100.917.372 (miles de dólares); según estadísticas del Banco Central del Ecuador.

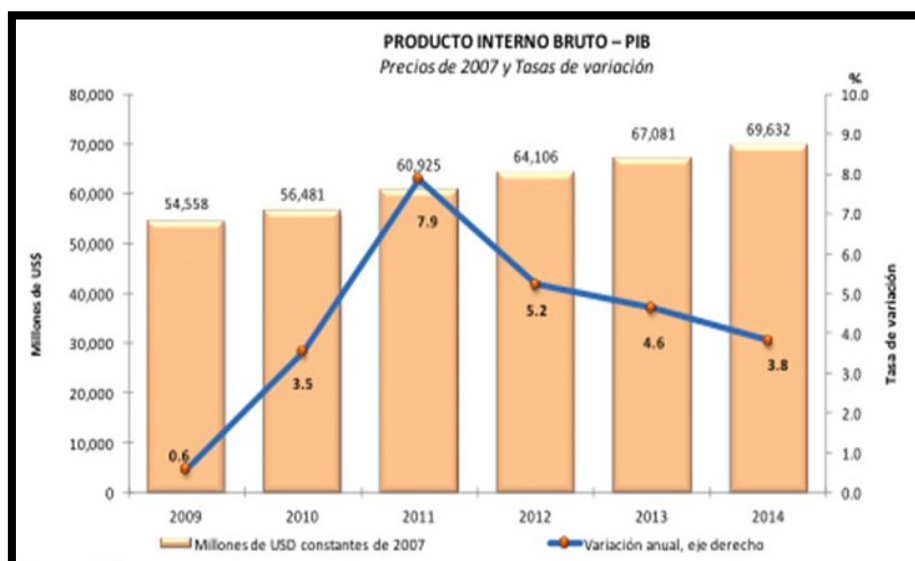


Figura 11. PIB anual del Ecuador 2014

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

Análisis

Con el crecimiento del PIB en dólares, también crece la producción en el país, lo que resulta ser una oportunidad hacia la empresa ELOHIM, para que pueda seguir transportando los bienes a los diferentes lugares nacionales e internacionales.

Tabla 12.
Impacto del PIB en la Compañía ELOHIM

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	X
3	OPORTUNIDAD MENOR	
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

2.1.1.2 Factor Político

ACUERDOS COMERCIALES INTERNACIONALES

Ecuador mantiene acuerdos comerciales vigentes con la Comunidad Andina, Mercado Común del Sur (Mercosur), Cuba, Chile, México. Además participa dentro de foros multilaterales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA).

En la actualidad el país está en pleno desarrollo de negociaciones comerciales con El Salvador, Turquía y Venezuela y se encuentra a la espera de la ratificación de los acuerdos suscritos con Guatemala e Irán.

Adicionalmente en términos de preferencias arancelarias y mejores condiciones de acceso a mercados, el país es beneficiario de varios programas unilaterales. Por parte de Estados Unidos se cuenta con el Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act (ATPDEA) y el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP); en tanto que, de parte de la Unión Europea se beneficia del Sistema Generalizado de Preferencias Plus (SGP Plus).

La Asociación Latinoamericana de Integración ALADI

Creada por el Tratado de Montevideo de 1980 TM80, es un organismo intergubernamental que ha continuado el proceso iniciado por la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio en el año 1960, en donde se promueve la expansión de la integración de la región, con el fin de asegurar su desarrollo económico y social, y tiene como objetivo principal el establecimiento de un mercado común, (Aladi, 2014)

La asociación está compuesta por 14 países miembros: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Nicaragua, México, Panamá,

Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Panamá formalizó su adhesión el pasado mes de febrero.

Análisis

El ALADI es una oportunidad menor para la empresa ELOHIM, de modo que se pueden dar apertura a nuevos mercados latinoamericanos y se facilitará el comercio exterior entre países, dando lugar a más exportaciones e importaciones, y por ende más traslados de contenedores en los diferentes puertos marítimos.

Tabla 13.
Impacto de la ALADI en la Compañía ELOHIM

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	X
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

Acuerdo Comercial Múltiparte

Ecuador y la UE celebraron dos rondas negociadoras sobre la incorporación ecuatoriana al Acuerdo Comercial Múltiparte, del que forman parte Colombia y Perú. Los acuerdos consisten en que la UE recibe el 30 % de las exportaciones no petroleras de Ecuador. Las mayores ventas se producen en productos como las conservas de atún, palmito, banano, camarones, cacao, flores, aceites, productos de madera, jugos de frutas, café y té, entre otros, (El Comercio, 2014).

Según cifras de la UE, en 2012 los países europeos registraron importaciones de Ecuador por valor de 2 400 millones de euros (\$3 344

millones), mientras que sus exportaciones al país ascendieron a 2 300 millones de euros (\$3 204 millones).

Análisis

El acuerdo Multiparte es una oportunidad a la empresa, ya que van a realizar varios tratados con la Unión Europea, y de por ende van a aumentar los productos de exportación e importación, promoviendo el servicio de transporte desde los diferentes puertos marítimos del país.

Tabla 14.
Impacto del Acuerdo Multiparte en la Compañía ELOHIM

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	x
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

MERCOSUR

Es un bloque subregional integrado por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Tiene como países asociados a Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú. Y como países observadores tiene a Nueva Zelanda y México.

Fue creado el 26 de marzo de 1991 con la firma del Tratado de Asunción, que estableció:

“La libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre países, el establecimiento de un arancel externo común, la libre circulación de personas y la adopción de una política comercial común, la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los

Estados partes y la armonización de las legislaciones para lograr el fortalecimiento del proceso de integración”, (Wikipedia, 2007)

Análisis

El MERCOSUR, ha facilitado las negociaciones entre los diferentes países que la conforman, y ha logrado sustentar el comercio exterior del país, resultando ser una oportunidad para la compañía de transporte ELOHIM.

Tabla 15.
Impacto del MERCOSUR en la Compañía ELOHIM

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	x
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

CAN

La Comunidad Andina está conformada por Órganos e Instituciones que están articuladas en el Sistema Andino de Integración, más conocido como el SAI, este Sistema hace que la CAN funcione casi como lo hace un Estado. Es decir, cada una de estas instancias tiene su rol y cumple funciones específicas, por ejemplo: el *Consejo Presidencial Andino*, conformado por los Presidentes de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, está a cargo de la dirección política de la CAN; el *Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores* formula la política exterior de los países andinos en asuntos relacionados con la integración y, de ser necesario, coordinan posiciones conjuntas en foros o negociaciones internacionales; la *Comisión*, conformada por delegados plenipotenciarios, o con plenos poderes, se encargan de formular, ejecutar y evaluar la política de integración en temas

de comercio e inversiones y generan normas que son obligatorio cumplimiento para los 4 países. (CAN, Org, 2014)

Análisis

La CAN es una oportunidad para la empresa ELOHIM; ya que impulsa las negociaciones entre países vecinos, y las negociaciones comerciales se hacen más frecuentes en el país promoviendo el servicio de transporte de contenedores de exportación e importación.

Tabla 16.
Impacto de la CAN en la Compañía ELOHIM

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	x
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

OMC

Nació como consecuencia de unas negociaciones mantenidas en el período 1986-1994, la llamada Ronda Uruguay, y de anteriores negociaciones en el marco del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). La OMC es actualmente el foro de nuevas negociaciones en el marco del “Programa de Doha para el Desarrollo”, iniciado en 2001.

Constituyen el núcleo de la OMC los denominados Acuerdos de la OMC, negociados y firmados por la mayoría de los países que mantienen intercambios comerciales. Esos documentos establecen las normas jurídicas fundamentales del comercio internacional. Son en lo esencial contratos que obligan a los gobiernos a mantener sus políticas comerciales dentro de límites convenidos. Son negociados y firmados por los gobiernos, pero su finalidad es ayudar a los productores de bienes y servicios, a los

exportadores y a los importadores a desarrollar sus actividades, si bien permitiendo que los gobiernos alcancen objetivos sociales y ambientales. (Wto, 2014)

Análisis

Es una oportunidad para la empresa, ya que con la existencia de un organismo que vele por los productores de bienes y servicios en el país se fomentará y se desarrollará el comercio exterior.

Tabla 17.
Impacto de la OMC en la Compañía ELOHIM

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	X
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

RELACIONES INTERNACIONALES

Relaciones bilaterales Ecuador-China

La relación estratégica y complementaria entre el Ecuador y China se está afianzando a través de la labor conjunta de Cooperación al Desarrollo en sus distintos ámbitos: político, comercial, financiero, de inversiones, cultural, educativo, ciencia y tecnología, de capacitación y asistencia técnica. En este sentido, existe una convergencia de criterios en materia de política internacional que favorece principalmente el multilateralismo, la preservación del medio ambiente, el fomento de una nueva arquitectura financiera internacional, entre otros. (Ecuador en China, 2014).

Análisis

Las relaciones bilaterales con china es una oportunidad para la empresa, ya se pueden abrir nuevos mercados a nivel mundial, y se pueden dar a conocer los diferentes productos y servicios que tiene el país, y por ende se desarrollará el comercio entre países y los bienes exportados o importados vana a ser más, y se va a fomentar el servicio de transporte.

Tabla 18.
Impacto de las Relaciones bilaterales Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	X
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

Ecuador priorizará relaciones con países de Asia, África y Latinoamérica

El ministro de Relaciones Exteriores, Ricardo Patiño, señaló que las relaciones comerciales con Estados Unidos y Europa en cambio, se mantendrán como mercados tradicionales y enfatizó que este año "todas las acciones están enfocadas en la protección de los derechos de la comunidad ecuatoriana que reside en esas regiones". La Cancillería ecuatoriana agregó que durante este año trabajará en temas de convergencia de los procesos regionales de América Latina y el Caribe para potenciar el rol de la Secretaria General de la Unasur, ampliar la cooperación con la Comunidad del Caribe (CARICOM) y profundizar más las relaciones vecinales y el desarrollo de frontera.

Análisis

Siempre es importante que el país mantenga buenas relaciones con los demás países de los diferentes continentes, con el fin de mejorar las relaciones comerciales del país; siempre resultando oportunidades para la empresa ELOHIM.

Tabla 19.
Impacto de las Relaciones en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	X
3	OPORTUNIDAD MENOR	
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

2.1.1.3 Factor legal

ÓRGANOS REGULADORES

El transporte en el Ecuador se acoge a la LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL, que fue publicada en el R.O. 1002, 2-VIII-96; y ha sido objeto de varias reformas, las cuales han sido registradas en el R.O. N° 235, 14-VII-2010.

Según el artículo 13 de la presente ley, los órganos del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial son:

a) El Ministerio del Sector

Se encargará de la rectoría del sector del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; y, del mismo modo, establecerá sus funciones,

atribuciones y competencias.

b) La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y sus órganos desconcentrados

Es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales, en coordinación con los GAD'S.

c) Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos y Municipales y sus órganos desconcentrados.

El control del tránsito y la seguridad vial será ejercido por las autoridades regionales, metropolitanas o municipales en sus respectivas circunscripciones territoriales, a través de las Unidades de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, constituidas dentro de su propia institucionalidad, unidades que dependerán operativa, orgánica, financiera y administrativamente de éstos.

d) Superintendencia de Compañías

La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley, (SUPERCIAS, 2014).

Según la superintendencia de Compañías del Ecuador, para constituir una empresa se requiere que sea mediante escritura pública que, previo

mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La escritura de fundación contendrá:

- El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
- El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
- El objeto social, debidamente concretado;
- Su denominación y duración;
- El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
- La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
- El domicilio de la compañía;
- La forma de administración y las facultades de los administradores;
- La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
- La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
- Las normas de reparto de utilidades;
- La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente;
- La forma de proceder a la designación de liquidadores.

e) SRI

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, (SRI, 2014)

Para que el SRI pueda emitir un Numero RUC a una empresa se requiere:

- Presentar los formularios RUC01-A y RUC01-B (debidamente firmados por el representante legal o apoderado).
- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil, a excepción de los Fideicomisos Mercantiles y Fondos de Inversión.
- Original y copia de las hojas de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías (Datos generales, Actos jurídicos y Accionistas).
- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.

Análisis

Los órganos reguladores tienen una implicación favorable en la empresa ELOHIM, ya que actualmente la compañía cuenta con todos los permisos legales y regulatorios que estos organismos imponen a las mismas. Es una oportunidad para la empresa ELOHIM, ya que es una compañía anónima legalmente constituida y bajo escritura pública y que previamente cumplió todos los requisitos que pide la Superintendencia de Compañías. Además cuenta con su respectivo RUC, para lo cual presentó toda la documentación detallada previamente.

Tabla 20.
Impacto de los Órganos Reguladores en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	x
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

2.1.1.4. Factor social

EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL - EMPLEO

El empleo representa el porcentaje de la población económicamente activa que posee empleo. (Bce, 2015)

Tabla 21.
Tasa de Desempleo hasta Diciembre 2014

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	4.54 %
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

MERCADO LABORAL	Dic-2013	Mar-2014	
Tasa de Desocupación Total (3)	4,86%	5,59%	▲
Quito	4,04%	4,34%	▲
Guayaquil	5,72%	6,12%	▲
Cuenca	3,68%	3,22%	▼
Ambato	3,36%	5,80%	▲
Machala	3,81%	3,79%	▼
Tasa de Subocupación Total (3)	43,35%	44,38%	▲
Quito	29,98%	26,94%	▼
Guayaquil	41,30%	38,71%	▼
Cuenca	31,68%	36,66%	▲
Ambato	48,98%	48,86%	▼
Machala	40,55%	45,81%	▲

Figura 12. Tasa de desocupación y subocupación 2014

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

El mercado laboral en el Ecuador ha tenido variaciones porcentuales entre el año 2013, 2014 y 2015; así por ejemplo la tasa de desocupación total terminó con 4,54% en diciembre del 2014; en cambio la tasa de subocupación total terminó con el 43,35%, lo que implica que hay una vulnerabilidad en la alza y en la baja respectivamente; lo cual no resulta benéfico para la economía del país, porque afecta la fuerza laboral y la productividad de la nación.

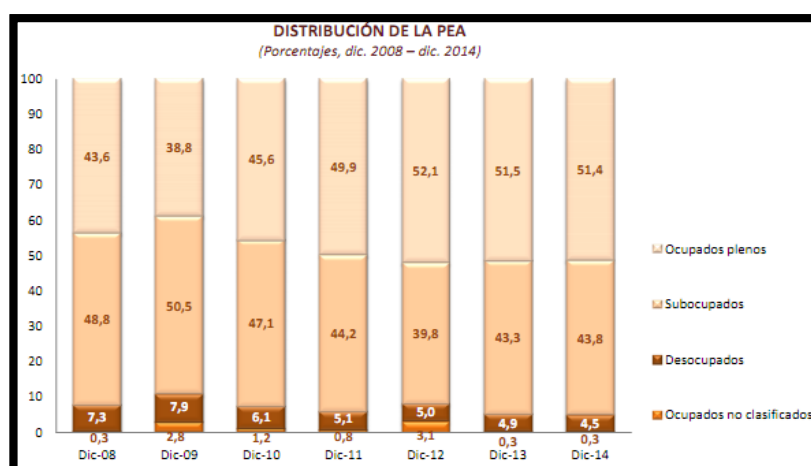


Figura 13. Distribución de la PEA por categorías 2014

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

Análisis

Según los datos estadísticos relacionados con la tasa de desocupación y subocupación, resulta ser una amenaza de bajo impacto para la empresa ELOHIM, ya que la población al no tener una ocupación estable, reduce su poder adquisitivo y esto perjudica a la empresa; pues las personas naturales no estarán en la capacidad de contratar los servicios de la empresa en los niveles habituales.

Tabla 22.
Impacto de la Tasa de Desocupación y Subocupación

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	
2	AMENAZA MENOR	X
1	AMENAZA IMPORTANTE	

DATOS DEMOFIGURAS

Ecuador cerró en el año 2013 con una población de 15.737.878 personas, lo que supone un incremento de 245.614 habitantes respecto a 2012, en el que la población fue de 15.492.264 personas. (Bce, 2015).

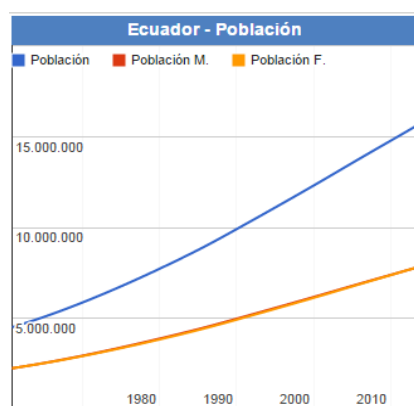


Figura 14. Población en el Ecuador 2013

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

Análisis

La población en el país está relativamente dividida entre hombres y mujeres equitativamente. Hay que mencionar que la curva tiende hacia la alza como se puede apreciar en el Figura; para lo cual hay que estar pendiente en los diferentes aspectos relacionados con el Ecuador en cuanto al crecimiento acelerado de las personas.

Resulta ser una oportunidad, ya que mientras la población aumenta también lo hacen sus necesidades de comprar bienes y servicios en el país, fomentando las exportaciones e importaciones.

Tabla 23.
Impacto de los Datos Demográficos en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	X
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

2.1.1.5 Factor Ambiental

EMISIONES DE CO2 A LA ATMÓSFERA

A la vista uno de uno de los motores que más contaminantes afectan al ambiente son los diesel; creencia que en los años de motores de gasolina con carburador no era cierta, ya que el motor de combustión con gasolina aportaba mayores residuos contaminantes al medio ambiente por la falta de controles que existían en ellos, y en esos tiempos los motores de ciclo Diesel sí eran menos contaminantes; pero con la entrada de los controles electrónicos a la gestión de alimentación de gasolina, los motores diesel pasaron a ser los más contaminantes.

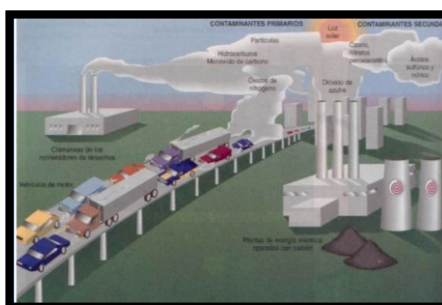


Figura 15. Emisiones de CO2 en la Atmósfera

Fuente: es.wikipedia.org/wiki/Emisiones_de_CO2, 2015

Análisis

La emisión de CO₂ en la atmósfera es una amenaza para la empresa ELOHIM, ya que la flota vehicular con la que cuenta, son de combustión de diesel, y por ende tienen que estar en constantes mantenimientos y regulaciones de los motores, para prevenir multas y contravenciones por parte de los órganos reguladores y de control.

Tabla 24.
Impacto del factor ambiental en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	
2	AMENAZA MENOR	X
1	AMENAZA IMPORTANTE	

2.1.2 Micro ambiente

Afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado, (Scribd, 2009)

2.1.2.1 Proveedores

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta, (Economics, 2014).

Para la empresa ELOHIM S.A.; los proveedores pueden ser de diversos tipos como:

- **Transportistas:** a quienes la empresa contrata para brindar el servicio de transporte de carga pesada a sus clientes.
- **Contenedores:** La empresa contrata el servicio de alquiler de contenedores de hierro de 20 y 40 pies para el traslado de la mercadería.
- **Otros:** Aquí se detallan los demás proveedores con los que cuenta la empresa quienes proveen de servicios básicos, suministros de oficina, y otros bienes y servicios a la empresa.

Durante el año 2014 los proveedores para la empresa fueron:

Tabla 25.
Proveedores de la Compañía

RUC PROVEEDOR	RAZON SOCIAL PROVEEDOR	MONTO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
'0400801031001'	'PANTOJA GUZMAN HERNAN ULPIANO'	146.928,28	11,79%	11,79%
'0401132196001'	'PANTOJA GUZMAN ANDRES LEONARDO'	146.863,93	11,79%	23,58%
'1712980786001'	'PANTOJA GUZMAN GUIDO FABIAN'	146.184,38	11,73%	35,31%
'0400084463001'	'PANTOJA MUNOZ ULPIANO BENJAMIN'	138.908,15	11,15%	46,45%
'0400655262001'	'MICHILENA MORENO CARLOS ENRIQUE'	89.842,49	7,21%	53,66%
'0400597704001'	'GUZMAN HERNANDEZ JORGE WASHINGTON'	71.050,00	5,70%	59,36%
'0400478764001'	'GUZMAN HERNANDEZ WILSON RENAN'	56.150,00	4,51%	63,87%
'0501261481001'	'RUBIO ORTEGA CARLOS FABIAN'	39.673,67	3,18%	67,05%
'1792029848001'	'TRANSPORTE PESADO COMBOY SUR S.A.'	33.555,00	2,69%	69,75%
'0400745899001'	'BURGOS ALVAREZ HERMES ARNULFO'	26.835,00	2,15%	71,90%
'0400357695001'	'PANTOJA MUÑOZ NELSON GUSTAVO'	26.520,00	2,13%	74,03%
'1791920961001'	'SEPROTRANSPORTE S.A. SERVICIO, PROTECCION DE TRANSPORTE PESADO'	24.232,00	1,94%	75,97%
'1707255020001'	'SIMBAÑA JOSE VICTOR'	17.692,00	1,42%	77,39%
'1707334247001'	'GUERRA MARTINEZ WILSON ARNULFO'	15.070,00	1,21%	78,60%
'0102522109001'	'SERRANO CUESTA LUIS FERNANDO'	14.680,00	1,18%	79,78%
'1710087089001'	'ROSALES PACHECO MARIA ALEXANDRA'	14.330,85	1,15%	80,93%
'1002773156001'	'PROAÑO RECALDE MARCO IVAN'	13.695,00	1,10%	82,03%
'0401432935001'	'CORTEZ BENAVIDES JOSE LUIS'	12.515,00	1,00%	83,03%
'1708858376001'	'ALDAS ROCHA HUGO WILSON'	12.204,40	0,98%	84,01%

Continúa 

'1792111005001'	'TRANSPORTES DE CARGA JARPEZ CIA. LTDA.'	11.940,00	0,96%	84,97%
'0906504659001'	'JIMENEZ RUGEL JULIO CESAR'	11.400,00	0,91%	85,88%
'0992823828001'	'TRANSMALGO S.A.'	11.030,00	0,89%	86,77%
'0992808454001'	'COMPAÑIA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA EL HALCON S.A. HALCOTRANSA'	9.600,00	0,77%	87,54%
'0400574976001'	'GUILCAMAIGUA LEMA SEGUNDO OLMEDO'	8.414,00	0,68%	88,21%
'1002168100001'	'RECALDE ERAZO EDISON JAVIER'	7.950,00	0,64%	88,85%
'1711386373001'	'OCAÑA TRUJILLO CLEBER DAVID'	7.750,00	0,62%	89,47%
'1791411625001'	'TRANSCIPTRA S.A.'	6.350,00	0,51%	89,98%
'1000559797001'	'RECALDE ESPINOSA ALFONSO OSWALDO'	6.345,00	0,51%	90,49%
'1792315956001'	'WCT WORLD CARGO TRANSPORT S.A.'	5.490,00	0,44%	90,93%
'1704138336001'	'OÑATE LEON SEGUNDO LEONIDAS'	5.410,00	0,43%	91,37%
'1792017920001'	'HEAVYTRANS S.A.'	3.640,00	0,29%	91,66%
'1711145720001'	'ORTEGA PACHECO LUIS AMADOR'	3.436,62	0,28%	91,94%
'1791256115001'	'OTECEL S.A.'	3.302,60	0,27%	92,20%
'1792111560001'	'WILMED ASESORIA CONTABLE, TRIBUTARIA E INFORMATICA CIA. LTDA.'	3.250,00	0,26%	92,46%
'0916278963001'	'SEMINARIO VILLEGAS JOHNNY ALBERTO'	3.010,00	0,24%	92,70%
'0501885909001'	'LOPEZ ARMAS PAUL IVAN'	3.000,00	0,24%	92,94%
'0400376000001'	'GUZMAN HERNANDEZ GONZALO GUILLERMO'	2.940,00	0,24%	93,18%
'1706295258001'	'NUNEZ JACOME EDUARDO RAMIRO'	2.860,00	0,23%	93,41%
'1702767722001'	'NIETO CHECA LUIS ALFONSO'	2.800,00	0,22%	93,63%
'0401398466001'	'NARVAEZ PANTOJA EDWIN XAVIER'	2.655,00	0,21%	93,85%
'1711005551001'	'GARZON MURILLO FREDY STALIN'	2.550,00	0,20%	94,05%
'1708655699001'	'ONCE ONCE MOISES VIRGILIO'	2.170,00	0,17%	94,23%
'0400390126001'	'MUÑOZ JACOME FAUSTO RODRIGO'	2.100,00	0,17%	94,39%
'1714175112001'	'DEMERA MUÑOZ EDISON WILFRIDO'	2.100,00	0,17%	94,56%
'1704931409001'	'YANEZ OBANDO FAUSTO NILO'	2.100,00	0,17%	94,73%
'1706570726001'	'LUCERO VELOZ LUIS ALFONSO'	2.000,00	0,16%	94,89%
'1792445299001'	'HIGHWAY TRUCK TRANSPORTE PESADO S.A.'	1.940,00	0,16%	95,05%
'1001977089001'	'GUZMAN HERNANDEZ ALONSO RODRIGO'	1.870,00	0,15%	95,20%
'1707148464001'	'GUZMAN PANTOJA SEGUNDO ALONSO'	1.780,00	0,14%	95,34%
'1711800092001'	'LOMBEIDA PAEZ LINTON EDGARDO'	1.557,50	0,12%	95,46%
'1711688836001'	'VALENCIA SILVA EDWIN PATRICIO'	1.535,00	0,12%	95,59%
'1712679776001'	'GARCIA CADENA KATY TAMARA'	1.518,50	0,12%	95,71%

Continúa



'1709390502001'	'GALARRAGA SANTAMARIA PABLO WASHINGTON'	1.500,00	0,12%	95,83%
'1711397339001'	'TERAN QUILLIGANA OSCAR GEOVANNY'	1.450,00	0,12%	95,95%
'1708350895001'	'BARROS MORILLO ROSA HERLINDA'	1.425,80	0,11%	96,06%
'0501882096001'	'LOPEZ ROSERO CARLOS FREDY'	1.400,00	0,11%	96,17%
'0991297952001'	'COMPAÑIA MULTIMODAL OPERADORES PORTUARIOS S.A.'	1.370,00	0,11%	96,28%
'0602496820001'	'JARAMILLO ALARCON TOA YAZMINA'	1.332,00	0,11%	96,39%
'1791786874001'	'BASC CAPITULO PICHINCHA'	1.220,00	0,10%	96,49%
'0502060635001'	'TAPIA LOPEZ EDGAR FERNANDO'	1.210,00	0,10%	96,58%
'0401111034001'	'PUETATE ALVAREZ WILSON ANIBAL'	1.200,00	0,10%	96,68%
'0400848800001'	'BILBAO BURGOS MILTON RAMIRO'	1.150,00	0,09%	96,77%
'1792228018001'	'TRANSPORTES BILBAO BURGOS CIA. LTDA.'	1.120,00	0,09%	96,86%
'1715212559001'	'CRUZ PAGUAY TEODORO ROQUENDO'	1.030,00	0,08%	96,95%
'1708029713001'	'RODRIGUEZ PINTO JOSE IVAN'	1.020,00	0,08%	97,03%
'0500808209001'	'CORREA ACOSTA NELSON BOLIVAR'	1.000,00	0,08%	97,11%
'1706648761001'	'SIGUENCIA SAÑAY ANGEL RODRIGO'	1.000,00	0,08%	97,19%
'1792254523001'	'SCORTRANSPORT CIA. LTDA.'	940,00	0,08%	97,26%
'1707209951001'	'CALLES LUIS BYRON'	931,19	0,07%	97,34%
'1002596003001'	'QUILLIGANA QUELAL NELSON ENRIQUE'	900,00	0,07%	97,41%
'0503035917001'	'INMUNDA CANELOS RUTH NARCISA'	892,86	0,07%	97,48%
'0400989919001'	'MERINO NARVAEZ PEDRO JHOVANI'	890,00	0,07%	97,55%
'1712912102001'	'BURGOS MUÑOZ IVAN RODRIGO'	890,00	0,07%	97,63%
'1713662516001'	'BOLAÑOS PLASENCIA PABLO ROBERTO'	830,00	0,07%	97,69%
'1708540800001'	'JAYA LEON MARCO VINICIO'	822,00	0,07%	97,76%
'1002529186001'	'TORO ANDRANGO JUAN CARLOS'	750,00	0,06%	97,82%
'1707065122001'	'RODRIGUEZ PINTO FANNY MARGOTH'	750,00	0,06%	97,88%
'1791251237001'	'CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. CONECEL'	745,27	0,06%	97,94%
'0400469011001'	'IRUA MONTENEGRO LUIS GUSTAVO'	720,00	0,06%	98,00%
'1716800733001'	'RODRIGUEZ GUADALUPE MYRIAM DEL ROCIO'	720,00	0,06%	98,05%
'0501758510001'	'CHUQUI LEMA RAUL GUSTAVO'	703,94	0,06%	98,11%
'1792399351001'	'NOROTRANS LOGISTIC S.A. COMPAÑIA DE CARGA PESADA'	700,00	0,06%	98,17%
'1712830270001'	'GAIBOR SAMBACHE ROSA VELILIA'	700,00	0,06%	98,22%
'1800572735001'	'OÑATE ACOSTA SEGUNDO AUGUSTO'	700,00	0,06%	98,28%

'0602164980001'	'AVILES ALARCON RENE ENRIQUE'	700,00	0,06%	98,33%
'0602851123001'	'SILVA SILVA DIEGO ARMANDO'	650,00	0,05%	98,39%
'0400874731001'	'BILBAO ALVAREZ LUIS OLAVO'	630,00	0,05%	98,44%
'1600197618001'	'ORDONEZ CISNEROS ANGEL ARIOLFO'	630,00	0,05%	98,49%
'0904016979001'	'ORELLANA BARRIONUEVO VICTOR FRANCISCO'	630,00	0,05%	98,54%
'0500288469001'	'ACUÑA JACOME ELVIA DOLORES'	620,00	0,05%	98,59%
'0500667936001'	'VILLAVICENCIO PAEZ JORGE EUCLIDES'	606,00	0,05%	98,64%
'0502627722001'	'CATOTA CRUZ LUIS RUBEN'	600,00	0,05%	98,69%
'1792045746001'	'TRANSCAHE TRANSPORTE CAIZA HERNANDEZ CIA. LTDA.'	600,00	0,05%	98,73%
'1707774301001'	'ORTEGA CARRANZA GALO ABELARDO'	600,00	0,05%	98,78%
'0401409156001'	'YEPEZ SALCEDO EDISON GABRIEL'	600,00	0,05%	98,83%
'1713496972001'	'CACHUMBA VAQUERO RODRIGO ALBERTO'	600,00	0,05%	98,88%
'0500783014001'	'AMORES SOLIS FAUSTO GERMANICO'	580,00	0,05%	98,92%
'1708092273001'	'AREVALO NARVAEZ ZORAIDA RENE'	579,82	0,05%	98,97%
'1711416907001'	'PACHACAMA REINOSO MILTON RODRIGO'	560,00	0,04%	99,02%
'1202647481001'	'ZUÑIGA ARIAS MERLIN EFRAIN'	500,00	0,04%	99,06%
'1713681201001'	'GUILLEN GORDILLO LUIS ANIBAL'	500,00	0,04%	99,10%
'1715074652001'	'VITERI NARVAEZ VICTOR DAMIAN'	500,00	0,04%	99,14%
'1712197597001'	'ARMENDARIZ GUALSAQUI SILVIA ADRIANA'	500,00	0,04%	99,18%
'1712269420001'	'ENRIQUEZ MAFLA LENIN HEISTEN'	500,00	0,04%	99,22%
'1704996527001'	'ROMERO VACA BLANCA CECILIA'	500,00	0,04%	99,26%
'1801252683001'	'LOPEZ LOZADA VITALO EDELBERTO'	400,00	0,03%	99,29%
'0401107727001'	'LUNA IRUA JOSE LUIS'	400,00	0,03%	99,32%
'0400778148001'	'YEPEZ IRUA CLEOFE FILOMENA'	400,00	0,03%	99,35%
'0600940118001'	'PILLAJO LUIS OCTAVIO'	380,00	0,03%	99,38%
'1792060346001'	'MEGA SANTAMARIA S.A.'	375,71	0,03%	99,41%
'1790010937001'	'BANCO PICHINCHA CA'	366,75	0,03%	99,44%
'0601374440001'	'BARRAGAN CAMPOS FAUSTO ALFONSO'	330,00	0,03%	99,47%
'1716911761001'	'TERAN QUILLIGANA BOLIVAR JOSELITO'	330,00	0,03%	99,50%
'1709394553001'	'RUIZ RUIZ FRANKLIN RODRIGO'	320,00	0,03%	99,52%
'1712900362001'	'PILLAJO TAPIA FREDDY NAPOLEON'	320,00	0,03%	99,55%
'1707589303001'	'PAREDES SILVA EDGAR PATRICIO'	310,50	0,02%	99,57%
'0400510293001'	'LIMA BENAVIDES LIDIA ESPERANZA'	300,00	0,02%	99,60%

Continúa



'1715677678001'	'PACHACAMA REINOSO JUAN CARLOS'	300,00	0,02%	99,62%
'1709138372001'	'CAIZA HERNANDEZ WILSON ARTURO'	290,00	0,02%	99,64%
'0400784765001'	'BILBAO ALVAREZ JHONY FERNANDO'	290,00	0,02%	99,67%
'0400900361001'	'LIMA MEJIA ALVARO IVAN'	290,00	0,02%	99,69%
'0501967566001'	'FREIRE RUBIO SIXTO JOHN'	290,00	0,02%	99,71%
'1710193333001'	'NUÑEZ SEGOVIA ELZA MARLENE'	280,00	0,02%	99,74%
'0400959003001'	'LIMA BENAVIDES EDWIN FABIAN'	280,00	0,02%	99,76%
'1713169181001'	'HOYOS MEJIA ANDREA VALERIA'	258,55	0,02%	99,78%
'1712572104001'	'GUEVARA LOPEZ DANILO RUBEN'	254,86	0,02%	99,80%
'0400633756001'	'YEPEZ IRUA SEGUNDO EDGAR'	250,00	0,02%	99,82%
'0501857429001'	'BALSECA BALSECA BYRON LEONEL'	240,00	0,02%	99,84%
'0992506717001'	'CONTECON GUAYAQUIL S.A.'	195,75	0,02%	99,85%
'1308592201001'	'PISCO PINCAY ROXANA ALEXANDRA'	180,00	0,01%	99,87%
'1713800710001'	'AREVALO NARVAEZ EDISON EDMUNDO'	155,00	0,01%	99,88%
'0501133870001'	'SANDOVAL SILVA JULIO CESAR'	144,00	0,01%	99,89%
'1790896544001'	'TELEVISION Y VENTAS TELEVENT S.A.'	135,62	0,01%	99,90%
'0901356444001'	'BARCOS MONCADA GERMAN AMADO'	120,00	0,01%	99,91%
'0920402997001'	'ARANGO PACHECO JUAN CARLOS'	120,00	0,01%	99,92%
'1705203329001'	'JAYA PANCHI MARIA MERCEDES'	104,10	0,01%	99,93%
'1790819515001'	'DISTRIBUIDORA DE LIBROS Y PAPELERIA DILIPA CIA. LTDA.'	101,17	0,01%	99,94%
'1791812484001'	'TRECX CIA. LTDA.'	91,04	0,01%	99,95%
'0990841993001'	'AGENCIA MARITIMA GLOBAL MARGLOBAL SA'	90,00	0,01%	99,95%
'0990575053001'	'TALLERES Y SERVICIOS TASESA C.A.'	75,00	0,01%	99,96%
'0992271809001'	'AGPSA ALMACENES GENERALES DE PAPELES SOCIEDAD ANONIMA'	71,33	0,01%	99,97%
'0401384003001'	'BORJA PUENTESTAR ALEX FABRICIO'	70,00	0,01%	99,97%
'0991285679001'	'SERVIENTREGA ECUADOR S.A.'	67,94	0,01%	99,98%
'1700340480001'	'ANDRADE CEVALLOS PEDRO OLMEDO GUIDO'	61,42	0,00%	99,98%
'1003021969001'	'ANDRADE ANDRADE GINNA SOLANGE'	57,15	0,00%	99,99%
'1790548287001'	'EDITORIAL MINOTAURO SA'	57,00	0,00%	99,99%
'0992455454001'	'RFS S.A. ROAD FEEDER SERVICES'	31,25	0,00%	99,99%
'1715516827001'	'SALGADO PINTO PATRICIA ALEXANDRA'	26,34	0,00%	100,00%
'1703264059001'	'BASTIDAS CUJI OSCAR MARINO'	20,00	0,00%	100,00%
'0991261761001'	'TERMINAVES EQUIPO Y DEPOSITO S.A. TEDEPOSA'	10,00	0,00%	100,00%

'1790511472001'	'TERCON TERMINALES DE CONTENEDORES C. LTDA.'	10,00	0,00%	100,00%
'1700863010001'	'ROBALINO JACOME ANGEL ENRIQUE'	9,52	0,00%	100,00%
'1890042852001'	'COOPERATIVA DE TRANSPORTES SANTA'	7,50	0,00%	100,00%
	TOTAL	1.246.190,75	100,00%	

Fuente: Empresa ELOHIM S.A. 2015

Análisis

De acuerdo a la tabla anterior se puede observar que los 5 principales proveedores para la empresa ELOHIM S.A.; ocupan 53,66%; lo cual resulta ser una amenaza menor porque si alguno de ellos decide dejar de proveer el servicio de transporte, la compañía se vería en la necesidad de buscar inmediatamente un nuevo proveedor. Sin embargo esta probabilidad es muy baja ya que 4 de estos proveedores son accionistas de la empresa.

Tabla 26.
Impacto de los proveedores en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	
2	AMENAZA MENOR	X
1	AMENAZA IMPORTANTE	

2.1.2.2 Clientes

Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor. (Wikipedia, 2004)

Los clientes de la Compañía de Transporte ELOHIM S.A., constituyen empresas privadas del país ubicadas en las principales ciudades, dedicadas

a la producción y comercialización de productos y servicios destinados a la importación como exportación de los mismos, siendo así la necesidad de contratar el servicio de transporte para la empresa.

También cuenta con clientes que se dedican al traslado de mercadería internamente en el territorio ecuatoriano, ya sea por motivos de envíos de materia prima, u otros objetos motivo de movimiento.

A continuación se puede ver un Figura con el detalle de los principales clientes de la empresa ELOHIM, con el nombre de la empresa, los productos que se transporta, el monto en dólares, el plazo de pagos, la ciudad donde reside la empresa cliente.

Tabla 27.
Clientes de la Compañía ELOHIM

RUC CLIENTE	RAZÓN SOCIAL CLIENTE	MONTO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
'1790040968001'	INDUSTRIAL DANEC S.A.	245.874,89	18,41%	18,41%
'1715361067001'	CARTAGENOVA BOADA CHRISTIAN PATRICIO	190.267,00	14,24%	32,65%
'1790663671001'	BOPP DEL ECUADOR S.A.	172.555,00	12,92%	45,57%
'1792043034001'	FERTILIZANTES Y AGROQUIMICOS EUROPEOS EUROFERT S.A.	128.240,00	9,60%	55,17%
'0991456848001'	CIATEITE S.A.	110.840,00	8,30%	63,47%
'0590028665001'	AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.	86.630,03	6,49%	69,95%
'1791822404001'	GLOBAL EXPRESS S.A. (GLOEXSA)	72.386,96	5,42%	75,37%
'1792044650001'	CORPORACION INTERNACIONAL CHIA S.A.	53.770,00	4,03%	79,40%
'1791858905001'	TRANSPORTES EDREVAL S.A.	46.494,13	3,48%	82,88%
'1792111005001'	TRANSPORTES DE CARGA JARPEZ CIA. LTDA.	36.103,20	2,70%	85,58%
'1791781937001'	REPRESENTACIONES E IMPORTACIONES CARLOS CUESTA ZAPATA S.C.C.	29.128,07	2,18%	87,76%
'1792297966001'	PROTECALEMAN REPRESENTACIONES QUIMICAS S.A	23.559,50	1,76%	89,53%
'0990000964001'	ETERNIT ECUATORIANA SA	21.397,00	1,60%	91,13%
'0992749822001'	SERVENLOG S.A.	9.160,00	0,69%	91,81%
'1308592201001'	PISCO PINCAY ROXANA ALEXANDRA	7.130,00	0,53%	92,35%
'1102662739001'	CORDOVA QUEVEDO DANNY VINICIO	7.050,00	0,53%	92,88%
'1791988302001'	MUTRANS MUÑOZ TRANSPORTE CIA. LTDA.	6.780,00	0,51%	93,38% →
'0917217192001'	AGUAYO RIVADENEIRA	6.150,00	0,46%	93,84%

	WENDY JOHANNA			
'1710760735001'	MERINO QUEVEDO LIDER LEONARDO	6.100,00	0,46%	94,30%
'1707454672001'	BIXBY ORDONEZ SANTIAGO	5.990,00	0,45%	94,75%
'1792121949001'	CORRUEMPAQUE CIA. LTDA.	5.920,00	0,44%	95,19%
'1792304350001'	HGMASOCIADOS TRANSPORTE DE CARGA S.A.	5.200,00	0,39%	95,58%
'1791872479001'	GARCIA TRANSPORTES CIA. LTDA.	5.058,20	0,38%	95,96%
'1791738977001'	TRANSDIRSERVICES TRANSPORTE DIRECTO Y SERVICIOS CIA. LTDA	4.340,00	0,32%	96,29%
'1791834461001'	N. T. A. NUEVO TRANSPORTE DE AMERICA CIA. LTDA.	4.225,22	0,32%	96,60%
'1715418248001'	SIMBA MENDEZ SEGUNDO VLADIMIR	4.200,00	0,31%	96,92%
'1792009634001'	UNDAMEX S.A.	2.780,00	0,21%	97,12%
'0400778148001'	YEPEZ IRUA CLEOFE FILOMENA	2.400,00	0,18%	97,30%
'0401107727001'	LUNA IRUA JOSE LUIS	2.400,00	0,18%	97,48%
'1790616037001'	ASIES AUTOSERVICIOS INTEROCEANICOS CIA. LTDA.	2.400,00	0,18%	97,66%
'1792011531001'	TRANSPORTE DE CARGA Y MUDANZAS LARA TRANS LARA S.A.	2.100,00	0,16%	97,82%
'1792390990001'	OPERADOR LOGISTICO TRANSCOMEX S.A	2.100,00	0,16%	97,98%
'1711405173001'	CHICA SANTOS WILSON GERARDO	2.000,00	0,15%	98,13%
'0991415858001'	BREMAX S.A.	1.780,00	0,13%	98,26%
'1792027446001'	CARGOSTEEL S.A.	1.741,73	0,13%	98,39%
'1801617968001'	VASQUEZ ORTIZ EDGAR GUILLERMO	1.650,00	0,12%	98,51%
'1717634891001'	JAYA CATOTA SEGUNDO CESAR	1.600,00	0,12%	98,63%
'1791977165001'	MINERIA Y ROCAS ORNAMENTALES S.A. MINEROSA	1.600,00	0,12%	98,75%
'0200745321001'	REYES BALAREZO BERTHA YOLANDA	1.400,00	0,10%	98,86%
'1792012287001'	COMPAÑIA INTERPROVINCIAL DE TRANSPORTE PESADO INTRAPESA S.A.	1.200,00	0,09%	98,95%
'1792316685001'	SERVICIO LOGISTICO Y TRANSPORTE DE CARGA PESADA BLADTRANS S.A.	1.140,00	0,09%	99,03%
'1790012158001'	EMPRESA DURINI INDUSTRIA DE MADERA C.A. EDIMCA	1.100,00	0,08%	99,12%
'1710193333001'	NUÑEZ SEGOVIA ELZA MARLENE	1.050,00	0,08%	99,20%
'0400720900001'	TORO SEGUNDO DANIEL	967,54	0,07%	99,27%
'1791843649001'	PARACAMIONES CIA. LTDA.	750,00	0,06%	99,32%
'1790374343001'	NOVOPAN DEL ECUADOR S.A.	720,00	0,05%	99,38%
'1792229669001'	TRANSSDAVSA COMPAÑIA LIMITADA	720,00	0,05%	99,43%
'1791257987001'	ASESORAMIENTO TECNICO ADUANERO IMPORTACIONES Y COMERCIO EXTERIOR ATAIC CIA. LTDA.	700,00	0,05%	99,48%
'1791774175001'	ZOLDAN CORPOREISHON COMPAÑIA	700,00	0,05%	99,54%

	RESPONSABILIDAD LIMITADA			
'0190346064001'	TRANSHARRIS CIA. LTDA.	680,00	0,05%	99,59%
'0401384003001'	BORJA PUENTESTAR ALEX FABRICIO	650,00	0,05%	99,64%
'0501404875001'	CHASIQUIZA LASLUIA BLANCA LUCILA	650,00	0,05%	99,68%
'1791231139001'	TRANSPORTES SANCHEZ POLO DEL ECUADOR C.A.	650,00	0,05%	99,73%
'1791405501001'	MOTORCLASS IMPORTADORES S.A.	650,00	0,05%	99,78%
'1792097622001'	SELSILVERT S.A	650,00	0,05%	99,83%
'0400357695001'	PANTOJA MUÑOZ NELSON GUSTAVO	630,00	0,05%	99,88%
'0992624000001'	LYON GLOBAL S.A. LYGLOBA	630,00	0,05%	99,93%
'1791121104001'	TRANSPORTE Y COMERCIO INTERNACIONAL - TRANSCOMERINTER CIA. LTDA.	600,00	0,04%	99,97%
'0400376000001'	GUZMAN HERNANDEZ GONZALO GUILLERMO	400,00	0,03%	100,00%
	TOTAL	1.335.738,47	100,00%	

Fuente: Empresa ELOHIM S.A. 2015

Análisis

En la tabla anterior se puede observar una gran concentración de ventas de la empresa con 6 clientes predominantes, los cuales equivalen al 69,95% del total de ingresos. Es una amenaza fuerte porque si la empresa pierde a uno de estos clientes, los ingresos de la misma se verían afectados.

Tabla 28.
Impacto de los clientes en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	X

2.1.2.3 Competencia

La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de ofertantes y una pluralidad de demandantes. (Wikipedia, 2004).

Las principales empresas que resultan ser la competencia para la empresa ELOHIM S.A., están legalmente constituidas y se dedican a la prestación del servicio de transporte de carga pesada en el territorio ecuatoriano, de traslado de contenedores.

Las empresas que compiten directamente con la empresa ELOHIM son:

Tabla 29.
Principal Competencia de la Compañía

Ruc	Razón Social	Ingresos
1791231139001	TRANSPORTES SANCHEZ POLO DEL ECUADOR C.A.	10230919,17
1792164982001	COMPAÑIA DE TRANSPORTES DE CARGA AVILMIÑO S.A.	558872,61
1792045746001	TRANSCAHE TRANSPORTE CAIZA HERNANDEZ CIA. LTDA.	457545,95
1791121104001	TRANSPORTE Y COMERCIO INTERNACIONAL - TRANSCOMERINTER CIA. LTDA.	20248292,66
1792251419001	COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO TRANSLARCO S.A.	1260065,00
1791413687001	ADETRANSCORP S.A.	3669018,87
1792111005001	TRANSPORTES DE CARGA JARPEZ CIA. LTDA.	1212456,81
1791411625001	TRANSCIPTRA S.A.	378366,71
1792283353001	SOLUCIONES LOGISTICAS INTEGRADAS SOLOINCARGO CIA. LTDA.	364246,69
1792440629001	POWER LOGISTICS CARGA CIA. LTDA.	20970,00

Fuente: Empresa ELOHIM S.A. 2015

Análisis

Según los datos de la tabla anterior donde se detalla la principal competencia para la empresa ELOHIM S.A., podemos visualizar que las compañías de transporte si tienen un gran porcentaje de ingresos, es decir, que si tienen su segmento de mercado ya establecido, y si es una amenaza importante que debe ser tomada en cuenta.

Tabla 30.
Impacto de la competencia en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	X

2.1.2.4 Barreras de entrada

Para que una empresa o persona natural incurriere en ésta industria las principales barreras de entrada que se le pueden presentar son:

- Conocimiento del negocio: servicio de transporte de carga pesada, logística, importaciones y exportaciones; contactos de clientes y proveedores.
- Requisitos legales para constitución de una empresa de ser el caso, y obtención del permiso de operación, incrementos de cupo y cambios de unidad en las entidades respectivas.
- Capacidad económica: solvencia y liquidez para afrontar los gastos operativos relacionados con el negocio.
- Condiciones del mercado: demanda y oferta apropiada para iniciar el negocio.
- Alta competencia
- Mercado reducido

Análisis

De acuerdo a lo indicado anteriormente podemos apreciar que para incursionar en el servicio de transporte de carga pesada existe un número significativo de barreras de entrada y algunas de éstas son muy fuertes.

La existencia de estas barreras de entrada constituyen una Oportunidad menor para la compañía puesto que los potenciales competidores deberán decidir seriamente si afrontar y cumplir con todas estas barreras de entrada antes de incursionar en este mercado.

Tabla 31.
Impacto de las barreras de entrada en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	X
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

2.1.2.5 Productos Sustitutos

Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. (Mktunlam, 2008)

Para la empresa ELOHIM, los únicos productos sustitutos que se pueden presentar, es el transporte aéreo, siempre y cuando se trate de mercadería a nivel nacional e internacional.

Podría darse también el producto sustituto del transporte marítimo, siempre y cuando el traslado de mercadería sea de un puerto a otro a nivel nacional.

Análisis

De lo indicado anteriormente se puede evidenciar que hay muy pocos productos sustitutos para este servicio.

Constituye una oportunidad media, puestos que la competencia para la empresa ELOHIM por productos sustitutos es muy baja y ocasional.

Tabla 32.
Impacto de los productos sustitutos en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	X
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

2.1.2.6 Mercado

Lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio. (Monografías , 2011)

Análisis

En el estudio del mercado para el presente trabajo, se refiere a todas las empresas que necesitan y contratan el servicio de transporte de carga pesada dentro del territorio nacional; para su cálculo se ha tomado en **primera instancia** el valor del PIB nacional en miles de dólares referente a la industria del transporte, el cual para el año 2013 registra un valor de: 4.899.233.000 de dólares según lo reportado por el Banco Central del Ecuador.

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA (1)

PERÍODO / INDUSTRIAS	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Acuicultura y pesca de camarón	Pesca (excepto camarón)	Petróleo y minas	Comercio	Alojamiento y servicios de comida	Transporte	Correo y Comunicaciones
MILES DE DÓLARES								
2000	2.456.457	171.496	193.944	967.315	2.708.352	253.709	1.373.230	262.187
2001	2.765.888	144.768	186.365	659.625	3.585.909	483.952	2.234.772	593.371
2002	2.875.121	116.764	214.425	831.696	3.715.923	606.682	2.336.356	696.355
2003	3.130.306	137.142	249.344	1.286.019	3.947.909	653.399	2.610.339	828.755
2004	3.151.946	154.741	239.748	2.363.557	4.139.760	695.286	2.815.830	941.252
2005	3.390.487	224.813	320.057	3.782.855	4.657.562	742.339	3.054.324	1.151.324
2006	3.760.797	264.293	378.110	5.317.775	5.045.310	803.312	3.250.486	1.152.321
2007	4.174.664	223.019	374.429	5.970.124	5.356.038	864.979	3.231.203	1.241.421
2008	4.813.457	282.850	441.135	8.928.498	6.742.797	947.086	3.520.805	1.425.183
2009	5.572.376	240.031	385.758	5.120.757	6.523.543	1.182.399	3.548.360	1.553.783
2010	6.071.157	298.162	400.587	7.575.549	7.241.104	1.312.445	3.700.294	1.682.358
2011	6.719.453	375.910	449.179	9.622.023	8.201.399	1.576.659	4.059.028	1.841.345
2012	6.931.863	427.708	486.765	10.480.036	8.711.301	1.852.192	4.585.670	1.963.787
2013	7.416.477	523.480	519.163	11.171.835	9.275.159	2.078.947	4.899.233	2.110.504

Figura 16. PIB en millones de dólares de acuerdo al sector

Fuente: Boletín anuario del BCE consultado al 30 de julio del 2014.

El PIB para el año 2013 para la industria del transporte en el Ecuador fue de: 4.899.233.000 dólares. Sin embargo en este rubro se incluyen todos los tipos de transporte marítimo, aéreo y terrestre; tanto de personas como de carga.

En **segunda instancia**, se tomará como referencia los ingresos reportados para el año 2013 por parte de las sociedades y personas naturales, obligadas y no obligadas a llevar contabilidad que registran en su RUC, la actividad de servicio de transporte de carga pesada.

La sumatoria de los datos mencionados anteriormente según el Servicio de Rentas Internas; son de:

Sociedades:

Total Ingresos: \$ 826 369 715,47

Personas Naturales:

Total Ingresos: \$ 449 626 547,24

Valor de mercado = Total Ingresos Sociedades + Total Ingresos Personas Naturales

Valor de mercado = \$ 826 369 715,47 + \$ 449 626 547,24

Valor de mercado = \$1.275 996 262,71

De lo indicado anteriormente se concluye que solo el 26,04% del total del PIB nacional para la industria del transporte, corresponde al tipo de transporte de carga por carretera.

Cuota de Participación de Mercado

Se refiere a la porción del mercado que le corresponde a la Compañía de transporte de carga pesada ELOHIM S.A.

$$\text{Cuota de Participación de Mercado} = \frac{\text{Ingresos de la Compañía ELOHIM S.A.}}{\text{Ventas de la industria del servicio de transporte de carga pesada}}$$

$$\text{Cuota de Participación de Mercado} = \frac{1.287.102,08}{1.275.996.262,71}$$

$$\text{Cuota de Participación de Mercado} = 0,10 \%$$

Tabla 33.
Total de Ingresos y Gastos en la Compañía

AÑO	INGRESOS	GASTOS	UTILIDAD	UTILIDAD GRAVADA	IMPUESTO CAUSADO
2013	1.287.102,08	1.275.656,05	11.446,03	29.756,60	6.546,45
2012	741.677,76	737.555,68	4.122,08	13.777,20	3.168,76
2011	442.628,85	429.640,10	12.988,75	12.242,71	2.938,25

Fuente: Empresa ELOHIM S.A. 2015

Análisis

La cuota de participación de mercado para la Compañía de transporte de carga pesada ELOHIM S.A., es baja; lo cual se puede deber a que es una compañía nueva que está recién posesionándose en el mercado; su infraestructura y capacidad operativa es pequeña, sin embargo es una oportunidad para que la empresa pueda expandirse en el mercado y aumentar su cuota de participación en el mercado.

Tabla 34.
Impacto de la cuota de participación de mercado en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	OPORTUNIDAD IMPORTANTE	
3	OPORTUNIDAD MENOR	X
2	AMENAZA MENOR	
1	AMENAZA IMPORTANTE	

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

Pasos para la construcción de la Matriz de Evaluación del Factor Externo:

- Identificar las oportunidades y amenazas decisivas para la empresa.
- Asignar una ponderación que oscile entre (0.0) sin importancia y (1.0) muy importante, a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la industria. La sumatoria de todas las ponderaciones es igual a 1.0
- Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta una Amenaza Importante (1), una Amenaza Menor (2), una Oportunidad Menor (3); y una Oportunidad Importante (4).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado de cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa.
- Graficar el resultado total ponderado para un posterior análisis y toma de decisiones estratégicas.

Tabla 35.
Matriz de Evaluación Externo de la Compañía

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Inflación	0,04	3	0,12
PIB	0,06	1	0,06
Tasa de Interés Activa	0,07	4	0,28
Tasa de Interés Pasiva	0,05	3	0,15
Exportaciones	0,04	4	0,16
Acuerdos Comerciales Internacionales	0,06	3	0,18
Factor Legal	0,07	3	0,21
Datos DemoFiguras	0,05	3	0,15
Barreras de Entrada	0,04	1	0,04
Productos Sustitutos	0,06	3	0,18
Cuota de participación del mercado	0,07	4	0,28
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Importaciones	0,05	1	0,05
Mercado Laboral Empleo	0,07	2	0,14
Emisiones de CO2 a la Atmósfera	0,04	2	0,08
Proveedores	0,06	2	0,12
Clientes	0,09	1	0,09
Competencia	0,08	3	0,24
TOTAL	1,00		2,53

2.2. ANÁLISIS INTERNO

El Análisis Interno consiste en la evaluación de la situación presente de la empresa u organización, determinada por el desempeño de la compañía en comparación con la competencia.

Para realizar este análisis en la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A. se utilizará el método PCI.

“El Perfil de la Capacidad Institucional PCI, es un medio para evaluar fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo”, (Serna, 2000).

2.2.1 Capacidad Gerencial

Se refiere a las fortalezas y debilidades que se presentan en el Área Gerencial, que tienen que ver con los procesos de liderazgo, planeación, dirección, gestión y difusión del conocimiento en la empresa.

Análisis

La Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., es una empresa pequeña que necesita de un liderazgo que mantenga la experiencia y buenas relaciones tanto con los clientes como con los proveedores; y actualmente el gerente si cumple con ese perfil por lo que se puede apreciar que es una fortaleza que tiene la empresa.

Tabla 36.
Impacto de la Capacidad Gerencial en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	FORTALEZA IMPORTANTE	
3	FORTALEZA MENOR	X
2	DEBILIDAD MENOR	
1	DEBILIDAD IMPORTANTE	

2.2.2 Capacidad Administrativa

Se refiere a las fortalezas y debilidades que se presentan en el Área Administrativa y que tienen que ver con el Proceso Administrativo de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., en sus diferentes etapas: Planificación, Organización, Implementación, Dirección, Coordinación, Control y Ejecución en el tema relacionado con el transporte de carga pesada y su logística.

Análisis

- La empresa no cuenta con un Plan Estratégico que le permita definir claramente sus objetivos, estrategias y procedimientos con el fin de direccionar su futuro, lo cual constituye una debilidad importante.
- La empresa no tiene definidas políticas, manuales de procesos y procedimientos e instructivos; que les permita conocer de manera clara las actividades que se realizan dentro de la empresa, lo cual es una debilidad relevante.
- La empresa cuenta con la infraestructura necesaria para poder desarrollar sus actividades cotidianas, lo cual se podría considerar como una fortaleza.

Tabla 37.
Impacto de la Capacidad Administrativa en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	FORTALEZA IMPORTANTE	
3	FORTALEZA MENOR	X
2	DEBILIDAD MENOR	
1	DEBILIDAD IMPORTANTE	X

2.2.3 Capacidad Financiera

Se refiere a las fortalezas y debilidades que se presentan en el Área Financiera y que tienen que ver con sus indicadores de solvencia, liquidez y rentabilidad.

Análisis

En la empresa, no se han definido ni calculado indicadores financieros que permitan evaluar el desempeño de la empresa y conocer las acciones que debe implementar en el futuro para mejorar su rentabilidad; por lo que resulta ser una debilidad.

Tabla 38.
Impacto de la Capacidad Financiera en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	FORTALEZA IMPORTANTE	
3	FORTALEZA MENOR	
2	DEBILIDAD MENOR	
1	DEBILIDAD IMPORTANTE	x

2.2.4 Capacidad Operativa

Se refiere a todas las actividades que se realizan en el día a día para la prestación del servicio de transporte de carga pesada.

Análisis

- La empresa no cuenta con un listado de actividades diarias, rutas, tiempos, vehículos, transportistas.
- Todas las actividades diarias se manejan de forma manual, es decir vía telefónica, correo electrónico, e mail; entre clientes, proveedores, y transportistas; así como también con los empleados de la empresa en Quito y Guayaquil.

Tabla 39.
Impacto de la Capacidad Operativa en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	FORTALEZA IMPORTANTE	
3	FORTALEZA MENOR	
2	DEBILIDAD MENOR	x
1	DEBILIDAD IMPORTANTE	

2.2.5 Capacidad Talento Humano

Se refiere a las fortalezas y debilidades que se presentan en el Área de Recursos Humanos y que tienen que ver con las aptitudes y actitudes del personal que labora en la empresa.

Análisis

- La empresa no cuenta con manuales de cargos en donde se pueda evidenciar las funciones de cada puesto.
- No existe plan de capacitación en donde se detalle las necesidades de capacitación del personal y los cursos de formación, entrenamiento y capacitación para solventarlas.

Tabla 40.
Impacto de la Capacidad Talento Humano en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	FORTALEZA IMPORTANTE	
3	FORTALEZA MENOR	
2	DEBILIDAD MENOR	
1	DEBILIDAD IMPORTANTE	x

2.2.6 Capacidad Comercialización

Se refiere al manejo de todas las actividades relacionadas con la venta del servicio de transporte de carga pesada de la empresa a sus clientes.

Análisis

- La empresa no realiza actividades de publicidad y promoción por ningún medio de comunicación escrito ni televisivo.
- La venta de servicios se hace mediante la búsqueda de clientes puerta a puerta, en donde el gerente general se presenta ante las empresas presentando el servicio.

Tabla 41.
Impacto de la Capacidad de Comercialización en la Compañía

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	IMPACTO
4	FORTALEZA IMPORTANTE	
3	FORTALEZA MENOR	
2	DEBILIDAD MENOR	
1	DEBILIDAD IMPORTANTE	X

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Pasos para la construcción de la Matriz de Evaluación del Factor Interno:

1. Identificar las fortalezas y debilidades decisivas para la empresa.
2. Asignar una ponderación que oscile entre (0.0) sin importancia y (1.0) muy importante, a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de dicho factor para el éxito de la empresa. Los factores considerados como de mayor impacto deberán recibir ponderaciones altas. La sumatoria de todas las ponderaciones es igual a 1.0
3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta una Debilidad Importante (1), una Debilidad Menor (2), una Fortaleza Menor (3); y una Fortaleza Importante (4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado de cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa.
6. Graficar el resultado total ponderado para un posterior análisis y toma de decisiones estratégicas.

Tabla 42.
Matriz de Evaluación Interno de la Compañía

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Capacidad Gerencial	0,07	4	0,28
Infraestructura necesaria	0,08	3	0,24
Know how de la industria	0,06	4	0,24
Buenas relaciones con clientes y proveedores	0,08	3	0,24
Liderazgo	0,07	4	0,28
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Carencia de un Plan Estratégico	0,06	1	0,06
Falta de formulación de políticas	0,05	2	0,10
Falta de levantamiento de manuales de procesos y procedimientos	0,07	1	0,07
Análisis financiero deficiente	0,05	2	0,10
Actividades operativas sin documentación	0,06	2	0,12
Formatos manuales	0,05	2	0,10
Carencia de un manual de cargos y funciones	0,06	1	0,06
Falta de un plan de capacitación	0,08	2	0,16
Falta de un plan de marketing	0,09	2	0,18
Procesos de marketing deficientes	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,37

Tabla 43.
Equivalencias

CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIAS	
	4	FORTALEZA IMPORTANTE
3	FORTALEZA MENOR	OPORTUNIDAD MENOR
2	DEBILIDAD MENOR	AMENAZA MENOR
1	DEBILIDAD IMPORTANTE	AMENAZA IMPORTANTE

Tabla 44.
Resultados Matriz Externa e Interna

MATRICES FACTOR EXTERNO E INTERNO	VALORES
RESULTADOS PONDERADOS TOTALES DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO	2,53
RESULTADOS PONDERADOS TOTALES DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO.	2,37

		Alto 3.68 a 5.00	Persista o Resista	Crezca y Desarrolle	Crezca y Desarrolle
Matriz de Evaluación del Factor Externo		Medio 2.34 a 3.67	Coseche o Elimine	Persista o Resista	Crezca y Desarrolle
		Bajo 1.00 a 2.33	Coseche o Elimine	Coseche o Elimine	Persista o Resista
			Débil 1.00 a 2.33	Promedio 2.34 a 3.67	Fuerte 3.68 a 5.00
			Matriz de Evaluación del Factor Interno		

Figura 17. Matriz de Evaluación del Factor Externo e Interno

Análisis

De acuerdo al Figura anterior y a los valores obtenidos de las matrices del factor externo e interno; se puede deducir que la empresa ELOHIM S.A., se encuentra en el estado de Persistir/Resistir en el mercado; esto implica aprovechar todas las oportunidades que tiene y procurar eliminar las debilidades que la caracterizan.

2.3 ANÁLISIS FODA

2.3.1 Matrices Resumen

Cuadro 2. Fortalezas de la Compañía

- F1** La empresa ELOHIM S.A.; cuenta con la fortaleza de tener una capacidad gerencial, que permite su desempeño y desarrollo diario dentro y fuera de la misma.
- F2** La infraestructura es adecuada para las labores diarias, ya que se encuentra ubicada en un sector accesible, que permite el acceso de los clientes y proveedores del transporte, además cuenta con un espacio para los automotores; y las oficinas son acordes a las necesidades de funcionamiento.
- F3** Las personas que lideran y trabajan en la empresa han venido trabajando en el sector del transporte desde hace 25 años, por lo cual mantienen la experiencia necesaria; ahora aún más han logrado fortalecer con la implementación de la compañía jurídica y legalmente donde se consolida su experiencia y trabajo.
- F4** La empresa mantiene buenas relaciones con sus clientes y proveedores, procurando servir de una manera rápida, eficiente y segura; así como también cumplir con los contratos establecidos.
- F5** La capacidad de liderazgo que mantiene el Gerente, ha logrado fortalecer el funcionamiento de la empresa; ya que ha sabido dirigir y direccionar tanto al cliente interno como externo; así como también mantener buenas relaciones con los mismos.

Cuadro 3.
Oportunidades de la Compañía

O1 De acuerdo a los últimos datos estadísticos de la inflación, éstos se han mantenido constantes con tendencia a la baja; lo que implica ser una oportunidad para la empresa; ya que el costo de los bienes y servicios se van a mantener.

O2 El aumento del PIB es una oportunidad para la empresa ya que mientras más incrementa la producción nacional se va a exportar más mercadería, y aumentará el servicio de transporte de carga.

O3 La tasa de interés activa se ha mantenido constante en los últimos años, es una oportunidad para la empresa ya que no van a subir los intereses en el caso de acudir a un préstamo financiero.

O4 La tasa de interés pasiva, se ha mantenido constante; resulta ser una oportunidad menor, en el caso de que la empresa decida invertir en alguna institución financiera y obtener ingresos a través de intereses; siempre y cuando el costo de oportunidad sea mayor.

O5 Las exportaciones son una oportunidad para la empresa; ya que mientras más productos se lleven a los diferentes países aumentará la demanda de contratación de servicio de transporte dentro del territorio ecuatoriano.

O6 Los acuerdos comerciales que mantenga el país a nivel internacional es una oportunidad para la empresa; ya que se va a permitir el comercio exterior entre los mismos y los traslados de bienes o productos aumentaría y por ende la contratación del servicio de transporte.

O7 El factor legal es una oportunidad menor; ya que actualmente la empresa mantiene la documentación de constitución en orden; y tiene la capacidad de afrontar cualquier aspecto legal o jurídico que se le presente; así como también en el aspecto tributario que mantiene al día sus pagos y declaraciones de impuestos.

O8 El aumento de la población es una oportunidad para la empresa, de modo que mientras más personas haya, van a surgir más necesidades de productos y servicios, promoviendo así la necesidad de importar y exportar de los diferentes países.

Existen muchas barreras de entrada para la implementación de una

- O9 empresa de transporte y sus implicaciones; lo cual resulta ser una amenaza para ELOHIM S.A.
- O10 La empresa ELOHIM S.A.; no cuenta con productos sustitutos específicos; y es una oportunidad mayor ya que tiene garantizado su mercado.
- O11 La cuota de participación en el mercado de la empresa ELOHIM S.A., referente al servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional es reducida; y por ende es una oportunidad para que siga desarrollándose de una manera más significativa.

Cuadro 4.
Debilidades de la Compañía

- D1 La empresa ELOHIM S.A., no cuenta con un Plan Estratégico que le permita definir claramente sus objetivos, estrategias y procedimientos con el fin de direccionar su futuro, por lo tanto es una debilidad mayor.
- D2 La carencia de políticas dentro de la empresa ELOHIM S.A., ha sido un hincapié hacia la falta de cultura organizacional con los que la conforman.
- D3 No tienen estandarizados manuales de procesos y procedimientos; en donde el cliente interno como externo tenga claro el panorama de la empresa y su desempeño organizacional dentro del servicio del transporte de carga pesada.
- D4 En el tema financiero no se han calculado los diferentes índices financieros, lo que resulta ser una debilidad para la empresa, ya que no se tiene claro el tema de rentabilidad, liquidez y endeudamiento.
- D5 La empresa no cuenta con un cronograma específico elaborado con el detalle de las actividades diarias, transportistas y vehículos; en donde se pueda visualizar y estimar rutas y tiempos de servicio.
- D6 En el campo operativo se maneja de una forma manual e intuitiva, ya se vía telefónica o verbal; más no en documentos que respalden los procesos de la compañía de transporte.
- La empresa no cuenta con manuales para el personal; en donde se

D7 especifique el detalle de los cargos, funciones y especificaciones de todas las actividades asignadas a una persona; para que el panorama les resulte más claro y preciso.

D8 La empresa ELOHIM S.A., no cuenta con planes de capacitación hacia sus empleados.

D9 No cuenta con un Plan de Marketing; en donde la empresa pueda promocionar o publicar sus servicios de transporte de carga pesada a nivel nacional.

D10 La venta de servicios de transporte se hace puerta a puerta; lo cual es una debilidad para la empresa ELOHIM S.A.

Cuadro 5. Amenazas de la Compañía

A1 La baja de Importaciones en los últimos meses resulta ser una amenaza muy importante para la empresa ELOHIM S.A., ya que va a reducir el traslado de mercadería y por ende la prestación de servicios de transporte; que es el principal objetivo de la empresa.

A2 La tasa de empleo en los últimos meses ha aumentado. Provocando esto una amenaza hacia la empresa ELOHIM S.A., ya que no hay mano de obra para la producción de bienes, conduciendo a una reducción de traslado de mercadería dentro del territorio nacional.

A3 La consulta popular sobre la reelección presidencial es incierta, de todos modos resulta ser una amenaza, ya que se ser favorable se mantendrán leyes y reglamentos de imponer barreras de entrada y salida de productos; así como también de poner limitaciones al comercio exterior entre determinados países del mundo.

A4 Dentro del factor ambiental, se tiene la emisión de CO2 en la atmósfera, lo cual es una amenaza para la empresa ya que dentro del transporte pesado es un poco complicado tratar de contrarrestar este problema; y pueden emitir limitaciones de acceso por parte del gobierno.

A5 Se cuenta con una gran variedad de proveedores; sin embargo la mayor concentración está entre 5 transportistas que ocupan más del 50% de provisión a la empresa; y si en algún momento dejan de hacerlo provocaría un desfase en la coordinación de traslados de mercaderías.

A6 Se cuentan concentradas las ventas con diferenciados clientes; ocupando más del 50% de las ventas; es una amenaza la empresa porque si en algún momento éstos deciden terminar el contrato con la empresa ELOHIM S.A.; ésta se vería perjudicada.

A7 La empresa ELOHIM S.A., tiene una gran competencia en el mercado lo cual resulta ser una amenaza fuerte para la misma de modo que pueden brindar más servicios de traslados, etc.

2.3.2 Matrices de Ponderación del Impacto

Cuadro 6.
Impacto de las Fortalezas de la Compañía

IMPACTO:	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR:	5	3	1
F1 La empresa ELOHIM S.A.; cuenta con una buena una capacidad gerencial, que permite su desempeño y desarrollo diario dentro y fuera de la misma.	X		
F2 La infraestructura es adecuada para las labores diarias, ya que se encuentra ubicada en un sector accesible, que permite el acceso de los clientes y proveedores del transporte, además cuenta con un espacio para los automotores; y las oficinas son acordes a las necesidades de funcionamiento.		X	
F3 Las personas que lideran y trabajan en la empresa han venido trabajando en el sector del transporte desde hace 25 años, por lo cual mantienen la experiencia necesaria; ahora aún más han logrado fortalecer con la implementación de la compañía jurídica y legalmente donde se consolida su experiencia y trabajo.	X		
F4 La empresa mantiene buenas relaciones con sus clientes y proveedores, procurando servir de una manera rápida, eficiente y segura; así como también cumplir con los contratos establecidos.	X		
F5 La capacidad de liderazgo que mantiene el Gerente, ha logrado fortalecer el funcionamiento de la empresa; ya que ha sabido dirigir al interior de la empresa y ha logrado mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores.		X	

Cuadro 7.
Impacto de las Oportunidades la Compañía

IMPACTO:		ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR:		5	3	1
O1	De acuerdo a los últimos datos estadísticos de la inflación, éstos se han mantenido constantes con tendencia a la baja; lo que implica ser una oportunidad para la empresa; ya que el costo de los bienes y servicios se van a mantener.			X
O2	El aumento del PIB es una oportunidad para la empresa ya que mientras más incrementa la producción nacional se va a exportar más mercadería, y aumentará el servicio de transporte de carga.		X	
O3	La tasa de interés activa se ha mantenido constante en los últimos años, es una oportunidad para la empresa ya que no van a subir los intereses en el caso de acudir a un préstamo financiero.		X	
O4	La tasa de interés pasiva, se ha mantenido constante; resulta ser una oportunidad menor, en el caso de que la empresa decida invertir en alguna institución financiera y obtener ingresos a través de intereses; siempre y cuando el costo de oportunidad sea mayor.			X
O5	Las exportaciones son una oportunidad para la empresa; ya que mientras más productos se lleven a los diferentes países aumentará la demanda de contratación de servicio de transporte dentro del territorio ecuatoriano.	X		
O6	Los acuerdos comerciales que mantenga el país a nivel internacional es una oportunidad para la empresa; ya que se va a permitir el comercio exterior entre los mismos y los traslados de bienes o productos aumentaría y por ende la contratación del servicio de transporte.	X		
O7	El factor legal es una oportunidad menor; ya que actualmente la empresa mantiene la documentación de constitución en orden; y tiene la capacidad de afrontar cualquier aspecto legal o jurídico que se le			X

Continúa 

	presente; así como también en el aspecto tributario que mantiene al día sus pagos y declaraciones de impuestos.	
O8	El aumento de la población es una oportunidad para la empresa, de modo que mientras más personas haya, van a surgir más necesidades de productos y servicios, promoviendo así la necesidad de importar y exportar de los diferentes países.	X
O9	Existen muchas barreras de entrada para la implementación de una empresa de transporte y sus implicaciones; lo cual resulta ser una amenaza para ELOHIM S.A.	X
O10	La empresa ELOHIM S.A.; no cuenta con productos sustitutos específicos; y es una oportunidad mayor ya que tiene garantizado su mercado.	X
O11	La cuota de participación del mercado de la empresa se puede incrementar ya que el mercado es amplio en relación a ésta.	X

Cuadro 8.
Impacto de las Debilidades de la Compañía

IMPACTO:		ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR:		5	3	1
D1	La empresa ELOHIM S.A., no cuenta con un Plan Estratégico que le permita definir claramente sus objetivos, estrategias y procedimientos con el fin de direccionar su futuro, por lo tanto es una debilidad mayor.	X		
D2	La carencia de políticas dentro de la empresa ELOHIM S.A., ha sido un hincapié hacia la falta de cultura organizacional con los que la conforman.	X		
D3	La empresa no cuenta con manuales de procesos y procedimientos; que regulen las actividades operativas para la prestación del servicio del transporte de carga pesada.	X		
D4	En el tema financiero no se han calculado los diferentes índices financieros, lo que resulta ser una debilidad para la empresa, ya que no se tiene claro el tema de rentabilidad, liquidez y endeudamiento.		X	
D5	La empresa no cuenta con un cronograma específico elaborado con el detalle de las actividades diarias, transportistas y vehículos; en donde se pueda visualizar y estimar rutas y tiempos de servicio.	X		

Continúa 

D6	En el campo operativo se maneja de una forma manual e intuitiva, ya sea vía telefónica o verbal; más no en documentos que respalden los procesos de la compañía de transporte.	X
----	--	---

D7	La empresa no cuenta con manuales para el personal; en donde se especifique el detalle de los cargos, funciones y especificaciones de todas las actividades asignadas a una persona; para que el panorama les resulte más claro y preciso.	X
----	--	---

D8	La empresa ELOHIM S.A., no cuenta con planes de capacitación hacia sus empleados.	X
----	---	---

D9	No cuenta con un Plan de Marketing; en donde la empresa pueda promocionar o publicar sus servicios de transporte de carga pesada a nivel nacional.	X
----	--	---

D10	La venta de servicios de transporte se hace puerta a puerta; lo cual es una debilidad para la empresa ELOHIM S.A.	X
-----	---	---

Cuadro 9.
Impacto de las Amenazas de la Compañía

IMPACTO:	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR:	5	3	1
A1 La baja de Importaciones en los últimos meses resulta ser una amenaza muy importante para la empresa ELOHIM S.A., ya que va a reducir el traslado de mercadería y por ende la prestación de servicios de transporte; que es el principal objetivo de la empresa.	X		
A2 La tasa de empleo en los últimos meses ha aumentado. Provocando esto una amenaza hacia la empresa ELOHIM S.A., ya que no hay mano de obra para la producción de bienes, conduciendo a una reducción de traslado de mercadería dentro del territorio nacional.		X	
A3 La consulta popular sobre la reelección presidencial es incierta, de todos modos resulta ser una amenaza, ya que se ser favorable se mantendrán leyes y reglamentos de imponer barreras de entrada y salida de productos; así como también de poner limitaciones al comercio exterior entre determinados países del mundo.			X
A4 Dentro del factor ambiental, se tiene la emisión de CO2 en la atmósfera, lo cual es una amenaza para la empresa ya que dentro del transporte pesado es un poco complicado tratar de contrarrestar este problema; y pueden emitir limitaciones de acceso por parte del gobierno.			X
A5 Se cuenta con una gran variedad de proveedores; sin embargo la mayor concentración está entre 5 transportistas que ocupan más del 50% de provisión a la empresa; y si en algún momento dejan de hacerlo provocaría un desfase en la coordinación de traslados de mercaderías.	X		

Continúa 

A6 Se cuentan concentradas las ventas con diferenciados clientes; ocupando más del 50% de las ventas; es una amenaza la empresa porque si en algún momento éstos deciden terminar el contrato con la empresa ELOHIM S.A.; ésta se vería perjudicada. X

A7 La empresa ELOHIM S.A., tiene una gran competencia en el mercado lo cual resulta ser una amenaza fuerte para la misma de modo que pueden brindar más servicios de traslados, etc. X

2.3.3 Matrices de Acción

Tabla 45.

Matriz de Áreas de Ofensivas o Aprovechabilidad "FO"

<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <th colspan="2">PONDERACIÓN:</th> </tr> <tr> <td>Alta:</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Media:</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Baja:</td> <td>1</td> </tr> </table>		PONDERACIÓN:		Alta:	5	Media:	3	Baja:	1	OPORTUNIDADES	Las exportaciones son una oportunidad para la empresa; ya que mientras más productos se lleven a los diferentes países aumentará la demanda de contratación de servicio de transporte dentro del territorio ecuatoriano.	Los acuerdos comerciales que mantenga el país a nivel internacional es una oportunidad para la empresa; ya que se va a permitir el comercio exterior entre los mismos y los traslados de bienes o productos aumentaría y por ende la contratación del servicio de transporte.	La empresa ELOHIM S.A.; no cuenta con productos sustitutos específicos; y es una oportunidad mayor ya que tiene garantizado su mercado.	La cuota de participación en el mercado de la empresa ELOHIM S.A., referente al servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional es reducida; y por ende es una oportunidad para que siga desarrollándose de una manera más significativa.	TOTAL
		PONDERACIÓN:													
Alta:	5														
Media:	3														
Baja:	1														
FORTALEZAS	O 5	O 6	O 10	O 11											
F1	La empresa ELOHIM S.A.; cuenta con la fortaleza de tener una capacidad gerencial, que permite su desempeño y desarrollo diario dentro y fuera de la misma.	5	3	1	5	14									
F3	Las personas que lideran y trabajan en la empresa han venido trabajando en el sector del transporte desde hace 25 años, por lo cual mantienen la experiencia necesaria; ahora aún más han logrado fortalecer con la implementación de la compañía jurídica y legalmente donde se consolida su experiencia y trabajo.	3	5	1	5	14									
F4	La empresa mantiene buenas relaciones con sus clientes y proveedores, procurando servir de una manera rápida, eficiente y segura; así como también cumplir con los contratos establecidos.	5	5	1	3	14									
TOTAL		= 13	13	3	13	42									

Cálculo

$$\frac{42}{5 \times 3 \times 4} = \frac{42}{60} = 0,7 = 70\%$$

Análisis

De acuerdo al análisis realizado con la matriz "FO", implica que las fortalezas van a apoyar en un 70% con la aprovechabilidad de las oportunidades que se le presenten a la Compañía de Transporte de Carga Pesada ELOHIM S.A.

Estrategias

F1. Capacidad gerencial, que permite el desempeño y desarrollo diario dentro y fuera de la empresa.

E1. Inscribir al gerente de la empresa en cursos de Liderazgo.

F3. Las personas que lideran y trabajan en la empresa han venido trabajando en el sector del transporte desde hace 25 años, por lo cual mantienen la experiencia necesaria.

E2. Retener al personal de la empresa mediante la capacitación constante, un salario justo y otorgándoles beneficios adicionales.

F4. La empresa mantiene buenas relaciones con sus clientes y proveedores.

E3. Ofertar un servicio de calidad oportuno y seguro de manera que los clientes estén satisfechos con el servicio.

E4. Establecer adecuadas políticas de cobros y de pagos.

E5. Brindar un curso de atención y servicio al cliente al personal interno de la empresa.

O5. Aumento de exportaciones en el país.

E6. Aumentar la flota vehicular para cumplir con las necesidades crecientes del cliente.

O6. Acuerdos Comerciales a nivel internacional, mejorando el comercio exterior entre países.

E6. Aumentar la flota vehicular para cumplir con las necesidades crecientes del cliente.

E7. Identificar a empresas que se beneficiarán con los acuerdos comerciales y ofertar anticipadamente el servicio de la empresa.

O11. La cuota de participación del mercado de la empresa se puede incrementar ya que el mercado es amplio en relación a ésta.

E8. Ampliar la cobertura del servicio a nuevas ciudades y rutas.

Tabla 46.
Matriz de Áreas Defensivas o Vulnerabilidad “DA”

		AMENAZAS					TOTAL							
			A1	A5	A6	A8								
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <th colspan="2">PONDERACIÓN:</th> </tr> <tr> <td>Alta:</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Media:</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Baja:</td> <td>1</td> </tr> </table>		PONDERACIÓN:		Alta:	5	Media:	3	Baja:	1	<p>La baja de Importaciones en los últimos meses resulta ser una amenaza muy importante para la empresa ELOHIM S.A., ya que va a reducir el traslado de mercadería y por ende la prestación de servicios de transporte; que es el principal objetivo de la empresa.</p>	<p>Se cuenta con una gran variedad de proveedores; sin embargo la mayor concentración está entre 5 transportistas que ocupan más del 50% de provisión a la empresa; y si en algún momento dejan de hacerlo provocaría un desfase en la coordinación de traslados de mercaderías.</p>	<p>Se cuentan concentradas las ventas con diferenciados clientes; ocupando más del 50% de las ventas; es una amenaza la empresa porque si en algún momento éstos deciden terminar el contrato con la empresa ELOHIM S.A.; ésta se vería perjudicada.</p>	<p>La empresa ELOHIM S.A., tiene una gran competencia en el mercado lo cual resulta ser una amenaza fuerte para la misma de modo que pueden brindar más servicios de traslados, etc.</p>	
PONDERACIÓN:														
Alta:	5													
Media:	3													
Baja:	1													
DEBILIDADES														
D1	La empresa ELOHIM S.A., no cuenta con un Plan Estratégico que le permita definir claramente sus objetivos, estrategias y procedimientos con el fin de direccionar su futuro, por lo tanto es una debilidad mayor.		5	5	3	3	16							
D2	La carencia de políticas dentro de la empresa ELOHIM S.A., ha sido un hincapié hacia la falta de cultura organizacional con los que la conforman.		3	3	5	1	12							

D3	No tienen estandarizados manuales de procesos y procedimientos; en donde el cliente interno como externo tenga claro el panorama de la empresa y su desempeño organizacional dentro del servicio del transporte de carga pesada.	5	3	3	3	14	
D5	La empresa no cuenta con un cronograma específico elaborado con el detalle de las actividades diarias, transportistas y vehículos; en donde se pueda visualizar y estimar rutas y tiempos de servicio.	3	3	5	3	14	
D7	La empresa no cuenta con manuales para el personal; en donde se especifique el detalle de los cargos, funciones y especificaciones de todas las actividades asignadas a una persona; para que el panorama les resulte más claro y preciso.	1	1	1	3	6	
D8	La empresa ELOHIM S.A., no cuenta con planes de capacitación hacia sus empleados.	1	3	3	3	10	
TOTAL		=	18	18	20	16	72

Cálculo:

$$\frac{72}{5 \times 6 \times 4} = \frac{72}{120} = 0,6 = 60\%$$

Análisis

De acuerdo al análisis de la Matriz “DA”, las debilidades de la Empresa ELOHIM S.A., tienen un 60 % de maximización o vulnerabilidad, frente a las amenazas que se le presentan a la empresa.

Estrategias

D1. No cuenta con un Plan Estratégico que le permita definir claramente sus objetivos, estrategias y procedimientos.

E9. Diseñar e implementar un Plan Estratégico.

D2. Carencia de políticas dentro de la empresa ELOHIM S.A.

E10. Elaborar un manual de políticas para la empresa.

D3. No tienen estandarizados manuales de procesos y procedimientos.

E11. Levantar, formular, documentar, estandarizar y difundir los principales procesos de la empresa.

D5. No cuenta con un cronograma específico elaborado con el detalle de las actividades diarias, transportistas y vehículos.

E12. Implementar un sistema informático relacionado con el giro del negocio que le permita manejar las rutas, tiempos, etc.

D8. No cuenta con planes de capacitación hacia sus empleados.

E13. Identificar las necesidades de capacitación y ejecutar cursos de capacitación para el personal de la empresa destinados a satisfacer las mismas.

A1. Baja de Importaciones en los últimos meses.

E14. Buscar clientes que necesiten el traslado de mercadería pero que no estén relacionados con las importaciones, es decir, que cuyo punto de origen o destino no sea el puerto marítimo.

A5. Existe una alta concentración de compras en pocos proveedores.

E15. Distribuir equitativamente las compras para todos los proveedores.

A6. Existe una alta concentración de ventas en pocos clientes.

E16. Buscar nuevos clientes para ofertar el servicio de manera incremental.

A7. Tiene una gran competencia en el mercado.

E17. Incrementar la calidad en el servicio de transporte, mantener los precios sin minimizar la rentabilidad actual.

Tabla 47.
Matriz de Áreas de Respuesta “FA”

<table border="1" style="background-color: yellow;"> <tr> <th colspan="2">PONDERACIÓN:</th> </tr> <tr> <td>Alta:</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Media:</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Baja:</td> <td>1</td> </tr> </table>		PONDERACIÓN:		Alta:	5	Media:	3	Baja:	1	AMENAZAS	La baja de Importaciones en los últimos meses resulta ser una amenaza muy importante para la empresa ELOHIM S.A., ya que va a reducir el traslado de mercadería y por ende la prestación de servicios de transporte; que es el principal objetivo de la empresa.	Se cuenta con una gran variedad de proveedores; sin embargo la mayor concentración está entre 5 transportistas que ocupan más del 50% de provisión a la empresa; y si en algún momento dejan de hacerlo provocaría un desfase en la coordinación de traslados de mercaderías.	Se cuentan concentradas las ventas con diferenciados clientes; ocupando más del 50% de las ventas; es una amenaza la empresa porque si en algún momento éstos deciden terminar el contrato con la empresa ELOHIM S.A.; ésta se vería perjudicada.	La empresa ELOHIM S.A., tiene una gran competencia en el mercado lo cual resulta ser una amenaza fuerte para la misma de modo que pueden brindar más servicios de traslados, etc.	TOTAL
		PONDERACIÓN:													
Alta:	5														
Media:	3														
Baja:	1														
FORTALEZAS		A1	A5	A6	A8										
F1	La empresa ELOHIM S.A.; cuenta con la fortaleza de tener una capacidad gerencial, que permite su desempeño y desarrollo diario dentro y fuera de la misma.		3	3	3	5	14								
F3	Las personas que lideran y trabajan en la empresa han venido trabajando en el sector del transporte desde hace 25 años, por lo cual mantienen la experiencia necesaria; ahora aún más han logrado fortalecer con la implementación de la compañía jurídica y legalmente donde se consolida su experiencia y trabajo.		3	5	3	1	12								
F4	La empresa mantiene buenas relaciones con sus clientes y proveedores, procurando servir de una manera rápida, eficiente y segura; así como también cumplir con los contratos establecidos.		1	5	5	3	14								
TOTAL		=	7	13	11	9	40								

Cálculo:

$$\frac{40}{5 \times 3 \times 4} = \frac{40}{60} = 0,66 = 66\%$$

Análisis

De acuerdo a la Matriz "FA", las fortalezas que tiene la Compañía de Transporte ELOHIM S.A., minimizan en un 66.67 % los efectos de las amenazas que se le presentan a la empresa.

Estrategias

F1. Capacidad gerencial, que permite el desempeño y desarrollo diario dentro y fuera de la empresa.

E1. Inscribir al gerente de la empresa en cursos de Liderazgo.

F3. Las personas que lideran y trabajan en la empresa han venido trabajando en el sector del transporte desde hace 25 años, por lo cual mantienen la experiencia necesaria.

E2. Retener al personal de la empresa mediante la capacitación constante, un salario justo y otorgándoles beneficios adicionales.

F4. La empresa mantiene buenas relaciones con sus clientes y proveedores.

E3. Ofertar un servicio de calidad oportuno y seguro de manera que los clientes estén satisfechos con el servicio.

E4. Establecer adecuadas políticas de cobros y de pagos.

E5. Brindar un curso de atención y servicio al cliente al personal interno de la empresa.

A5. Existe una alta concentración de compras en pocos proveedores.

E15. Distribuir equitativamente las compras para todos los proveedores.

A6. Existe una alta concentración de ventas en pocos clientes.

E16. Buscar nuevos clientes para ofertar el servicio de manera incremental.

Tabla 48.
Matriz de Áreas de Mejoramiento “DO”

DEBILIDADES		OPORTUNIDADES	O 5	O 6	O 9	O 10	TOTAL
D1	La empresa ELOHIM S.A., no cuenta con un Plan Estratégico que le permita definir claramente sus objetivos, estrategias y procedimientos con el fin de direccionar su futuro, por lo tanto es una debilidad mayor.			5	3	3	1
D2	La carencia de políticas dentro de la empresa ELOHIM S.A., ha sido un hincapié hacia la falta de cultura organizacional con los que la conforman.		1	5	3	5	14
D3	No tienen estandarizados manuales de procesos y procedimientos; en donde el cliente interno como externo tenga claro el panorama de la empresa y su desempeño organizacional dentro del servicio del transporte de carga pesada.		3	5	5	1	14

PONDERACIÓN:	
Alta:	5
Media:	3
Baja:	1

OPORTUNIDADES	Las exportaciones son una oportunidad para la empresa; ya que mientras más productos se lleven a los diferentes países aumentará la demanda de contratación de servicio de transporte dentro del territorio ecuatoriano.	Los acuerdos comerciales que mantenga el país a nivel internacional es una oportunidad para la empresa; ya que se va a permitir el comercio exterior entre los mismos y los traslados de bienes o productos aumentaría y por ende la contratación del servicio de transporte.	La empresa ELOHIM S.A.; no cuenta con productos sustitutos específicos; y es una oportunidad mayor ya que tiene garantizado su mercado.	La cuota de participación en el mercado de la empresa ELOHIM S.A., referente al servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional es reducida; y por ende es una oportunidad para que siga desarrollándose de una manera más significativa.	TOTAL
---------------	--	---	---	---	-------

D5	La empresa no cuenta con un cronograma específico elaborado con el detalle de las actividades diarias, transportistas y vehículos; en donde se pueda visualizar y estimar rutas y tiempos de servicio.		5	1	1	1	8
D7	La empresa no cuenta con manuales para el personal; en donde se especifique el detalle de los cargos, funciones y especificaciones de todas las actividades asignadas a una persona; para que el panorama les resulte más claro y preciso.		3	1	5	5	14
D8	La empresa ELOHIM S.A., no cuenta con planes de capacitación hacia sus empleados.		1	3	1	1	6
TOTAL		=	18	18	18	14	68

Cálculo:

$$\frac{68}{5 \times 6 \times 4} = \frac{68}{120} = 0,56 = 56\%$$

Análisis

Según el análisis de la Matriz "DO", las debilidades de la Compañía de transporte ELOHIM S.A., limitan en un 56% el acceso a las oportunidades que se le presentan a la empresa.

Estrategias

D1. No cuenta con un Plan Estratégico que le permita definir claramente sus objetivos, estrategias y procedimientos.

E9. Diseñar e implementar un Plan Estratégico.

D2. Carencia de políticas dentro de la empresa ELOHIM S.A.

E10. Elaborar un manual de políticas para la empresa.

D3. No tienen estandarizados manuales de procesos y procedimientos.

E11. Levantar, formular, documentar, estandarizar y difundir los principales procesos de la empresa.

D5. No cuenta con un cronograma específico elaborado con el detalle de las actividades diarias, transportistas y vehículos.

E12. Implementar un sistema informático relacionado con el giro del negocio que le permita manejar las rutas, tiempos, etc.

D7. No cuenta con un manual de funciones de cada puesto.

E18. Diseñar e implementar un manual de funciones de todos los cargos de la empresa.

O5. Aumento de exportaciones en el país.

E6. Aumentar la flota vehicular para cumplir con las necesidades crecientes del cliente.

O6. Acuerdos Comerciales a nivel internacional, mejorando el comercio exterior entre países.

E6. Aumentar la flota vehicular para cumplir con las necesidades crecientes del cliente.

E7. Identificar a empresas que se beneficiarán con los acuerdos comerciales y ofertar anticipadamente el servicio de la empresa.

O10. No cuenta con productos sustitutos específicos.

E19. Brindar un servicio de calidad, oportuno y seguro al fin de mantener a los clientes satisfechos.

2.3.4 Matriz de Síntesis Estratégica de la Empresa ELOHIM S.A.

Cuadro 10.
Matriz de Síntesis Estratégica de la Compañía

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		Las exportaciones; ya que mientras más productos se lleven a los diferentes países aumentará la demanda de contratación de servicio de transporte dentro del territorio ecuatoriano.	Los acuerdos comerciales que mantenga el país a nivel internacional; ya que se va a permitir el comercio exterior.	No cuenta con productos sustitutos específicos; y es una oportunidad mayor ya que tiene garantizado su mercado.	La cuota de participación en el mercado de la empresa ELOHIM S.A., referente al servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional es reducida.	La baja de Importaciones en los últimos meses conlleva a reducir el traslado de mercadería y por ende la prestación de servicios de transporte.	Concentración de proveedores; 5 transportistas ocupan más del 50% de provisión a la empresa.	Se cuentan concentradas las ventas con diferenciados clientes; ocupando más del 50% de las ventas.	Gran competencia en el mercado lo cual resulta ser una amenaza fuerte para la misma de modo que pueden brindar más servicios de traslados, etc.
FACTORES INTERNOS \ FACTORES EXTERNOS		O 5	O 6	O 9	O 10	A1	A5	A6	A8
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS "FO"				ESTRATEGIAS "FA"			
F1	La empresa ELOHIM S.A.; cuenta con la fortaleza de tener una capacidad gerencial, que permite su desempeño y desarrollo diario dentro y fuera de la misma.	E1. Mantener el liderazgo del gerente a través de asistencia a cursos y capacitaciones relacionadas con el tema de Gerenciar, administrar el servicio de transporte de carga pesada.	E2. Incentivar al personal que trabaja en la empresa ELOHIM S.A., con el fin de mantener su estabilidad ya que saben el manejo del servicio de transporte.		E1. Mantener el liderazgo del gerente a través de asistencia a cursos y capacitaciones relacionadas con el tema de Gerenciar, administrar el servicio de transporte de carga pesada.		E2. Incentivar al personal que trabaja en la empresa ELOHIM S.A., con el fin de mantener su estabilidad ya que saben el manejo del servicio de transporte.		
F3	Las personas que lideran y trabajan en la empresa han venido trabajando en el sector del transporte desde hace 25 años, por lo cual mantienen la experiencia necesaria; ahora aún más han logrado fortalecer con la implementación de la compañía jurídica y legalmente donde se consolida su experiencia y trabajo.	E3. Brindar servicios de calidad rápidos y eficientes mediante implementación de sistemas de seguridad para los clientes y buena administración de todos los proveedores con los que cuenta la empresa.	E4. Buscar nuevos clientes que se dediquen a la exportación de sus productos y ofertar los servicios de traslado de mercadería rápido, seguro y eficiente.		E3. Brindar servicios de calidad rápidos y eficientes mediante implementación de sistemas de seguridad para los clientes y buena administración de todos los proveedores con los que cuenta la empresa.		E13. Buscar otro tipo de traslados de mercaderías a nivel provincial. E14. Mantener una buena relación con todos los proveedores de la empresa.		
F4	La empresa mantiene buenas relaciones con sus clientes y proveedores, procurando servir de una manera rápida, eficiente y segura; así como también cumplir con los contratos establecidos.	E5. Mantener el sistema gerencial y administrativo de la empresa, con el fin de mejorar y abarcar nuevos clientes.	E6. Implementar nuevos sistemas de seguridad y traslado de mercaderías.		E15. Brindar un servicio de transporte eficiente para mantener las buenas relaciones con todos los clientes.		E16. Incrementar la calidad en el servicio de transporte, mantener los precios sin minimizar la rentabilidad actual.		

DEBILIDADES		ESTRATEGIAS "DO"		ESTRATEGIAS "DA"	
D1	La empresa ELOHIM S.A., no cuenta con un Plan Estratégico que le permita definir claramente sus objetivos, estrategias y procedimientos con el fin de direccionar su futuro, por lo tanto es una debilidad mayor.	E7. Diseñar y ejecutar una propuesta de Plan Estratégico.	E8. Diseñar un manual o instructivo detallando todas las políticas externas e internas en la empresa.	E7. Diseñar y ejecutar una propuesta de Plan Estratégico.	E8. Diseñar un manual o instructivo detallando todas las políticas externas e internas en la empresa.
D2	La carencia de políticas dentro de la empresa ELOHIM S.A., ha sido un hincapié hacia la falta de cultura organizacional con los que la conforman.	E9. Implementar un manual de procesos y procedimientos detallando el alcance de cada proceso.	E10. Implementar un sistema de cálculos de rutas y tiempos, tomando en cuenta las características del vehículo y carreteras.	E9. Implementar un manual de procesos y procedimientos detallando el alcance de cada proceso.	E10. Implementar un sistema de cálculos de rutas y tiempos, tomando en cuenta las características del vehículo y carreteras.
D3	No tienen estandarizados manuales de procesos y procedimientos; en donde el cliente interno como externo tenga claro el panorama de la empresa y su desempeño organizacional dentro del servicio del transporte de carga pesada.	E11. Planificar cursos y capacitaciones para el personal de la empresa enfocado al manejo y servicio al cliente interno y externo.	E12. Diseñar un Plan de Marketing Integral que contemple todas las necesidades y expectativas de la empresa para hacerse conocer en el mercado del transporte.	E11. Planificar cursos y capacitaciones para el personal de la empresa enfocado al manejo y servicio al cliente interno y externo.	E12. Diseñar un Plan de Marketing Integral que contemple todas las necesidades y expectativas de la empresa para hacerse conocer en el mercado del transporte.
D5	La empresa no cuenta con un cronograma específico elaborado con el detalle de las actividades diarias, transportistas y vehículos; en donde se pueda visualizar y estimar rutas y tiempos de servicio.	E4. Buscar nuevos clientes que se dediquen a la exportación de sus productos y ofertar los servicios de traslado de mercadería rápido, seguro y eficiente.	E5. Mantener el sistema gerencial y administrativo de la empresa, con el fin de mejorar y abarcar nuevos clientes.	E13. Buscar otro tipo de traslados de mercaderías a nivel provincial.	E14. Mantener una buena relación con todos los proveedores de la empresa.
D8	La empresa ELOHIM S.A., no cuenta con planes de capacitación hacia sus empleados.	E6. Implementar nuevos sistemas de seguridad y traslado de mercaderías.		E15. Brindar un servicio de transporte eficiente para mantener las buenas relaciones con todos los clientes.	E16. Incrementar la calidad en el servicio de transporte, mantener los precios sin minimizar la rentabilidad actual.
D9	No cuenta con un Plan de Marketing; en donde la empresa pueda promocionar o publicar sus servicios de transporte de carga pesada a nivel nacional.				

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica”, compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa” que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia Operativa”, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas. (Scribd, 2013).

Los componentes del Direccionamiento Estratégico son la Definición del Negocio y la Filosofía Corporativa.

3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO:

ACTIVIDAD:

Área: Industria de Servicios.

Actividad General: Servicio de Transporte de Carga Pesada.

Actividad Específica: Servicio de Transporte de Carga Pesada a nivel nacional, incluye el traslado de mercaderías mediante la utilización de camiones tipo trailer, los cuales utilizan plataformas, chasis, contenedores y demás; para la operación logística entre los diferentes puertos marítimos y los locales de sus clientes.

NEGOCIO REAL:

Clientes: Personas naturales y jurídicas que requieren del traslado de sus mercaderías clasificadas como carga pesada dentro del territorio nacional ecuatoriano, y que buscan para este fin medios de transporte terrestre.

Necesidades que satisface: Las principales necesidades que debe satisfacer la empresa con el servicio de transporte pesado son:

- **Transporte:** Se refiere al cumplimiento mismo de la actividad del traslado de las mercaderías desde el punto de origen hasta el punto de destino.
- **Integridad:** Implica que las mercaderías, cualquiera que éstas fueran deben llegar al punto de destino en la cantidad y condiciones en las que fueron despachadas.
- **Oportunidad:** Significa que los envíos deben llegar dentro de los plazos establecidos al punto de destino. Lo podríamos abreviar como *rapidez*.
- **Seguridad:** Constituye todas las medidas de prevención y control para mitigar los posibles riesgos que puedan presentarse durante la prestación del servicio.

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA ELOHIM S.A.

La Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A. se dedica a la prestación del servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional, trasladando mercaderías mediante la utilización de camiones tipo trailer, los cuales utilizan plataformas, chasis, contenedores y demás; para la operación logística entre los diferentes puertos marítimos y los locales de sus clientes; quienes son personas naturales y jurídicas que requieren del traslado de sus bienes, con integridad, oportunidad y seguridad.

3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Conjunto de pautas que rigen el comportamiento de accionistas, directivos y empleados de una empresa. También se puede definir como el conjunto de valores que prevalecen en ella (Eoi, 2013).

Metodología:

Para la determinación de la Filosofía Corporativa de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., se utilizó la herramienta Brainstorming o lluvia de ideas, en la cual todos los socios y personal interno de la empresa contribuyeron a la identificación y establecimiento de la misma, luego de una depuración se llegó a los siguientes resultados:

Cuadro 11.
Matriz Axiológica para la Determinación de Principios

PRINCIPIO	GRUPO DE REFERENCIA							TOTAL
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA	PERSONAL	SOCIOS	
Cumplimiento	X	X	X	X	X	X	X	7
Eficiencia	X	X	X	X		X	X	6
Seguridad	X	X	X	X		X	X	6
Puntualidad	X	X	X	X		X	X	6
Confianza y credibilidad			X	X		X	X	4
Fidelidad			X	X		X	X	4
Responsabilidad Social	X	X				X		3
Eficacia			X			X	X	3

Cuadro 12.
Matriz Axiológica para la Determinación de Valores

VALOR	GRUPO DE REFERENCIA							TOTAL
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA	PERSONAL	SOCIOS	
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X	7
Respeto	X	X	X	X	X	X	X	7
Responsabilidad	X	X	X	X		X	X	6
Lealtad		X	X	X	X	X	X	6
Solidaridad	X		X	X		X	X	5
Fidelidad			X	X		X	X	4

3.2.1 Principios

Cumplimiento: En la prestación del servicio de transporte de carga pesada.

Eficiencia: En la utilización de todos sus recursos.

Seguridad: Aplicando mecanismos de prevención y control contra todo riesgo.

Puntualidad: En la entrega de las mercaderías con rapidez y oportunidad.

3.2.2 Valores

Honestidad: En todas las acciones de la compañía, salvaguardando los intereses de sus clientes, del personal, de los accionistas y de la sociedad.

Respeto: Por todos los grupos de referencia.

Responsabilidad: En todas las etapas de la prestación del servicio.

Lealtad: Hacia todos los grupos de referencia.

3.2.3 Misión

ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN:

Naturaleza del negocio: Prestadora del servicio de transporte de carga pesada.

Razón para existir: Apoyar a las actividades de abastecimiento y comercialización de sus clientes.

Mercado al que sirve: personas naturales y sociedades ecuatorianas que requieran del servicio de transporte de carga pesada.

Características generales del servicio: nueva flota vehicular, buenas relaciones comerciales.

Principios y Valores: seguridad, puntualidad, y responsabilidad.

MISIÓN

Somos una empresa que apoya las actividades de abastecimiento y comercialización de mercaderías, para personas naturales y sociedades ecuatorianas a través de la prestación del servicio de transporte de carga pesada con una nueva flota vehicular capaz de garantizar la entrega de sus productos con seguridad, puntualidad y responsabilidad.

3.2.4 Visión

ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN:

Posición en el Mercado: Líder

Tiempo: 5 años

Ámbito del mercado: Local

Productos o servicios: Servicio de transporte de carga pesada.

Valor: Honestidad

Principio Organizacional: Cumplimiento, seguridad, y puntualidad.

VISIÓN 2019

Ser la empresa líder en la prestación del servicio de transporte de carga pesada a nivel local, que opere en un marco de honestidad hacia el cliente, y trabaje en base al cumplimiento en la entrega de sus mercaderías con puntualidad y seguridad.

3.2.5 Estructura Organizacional Propuesta

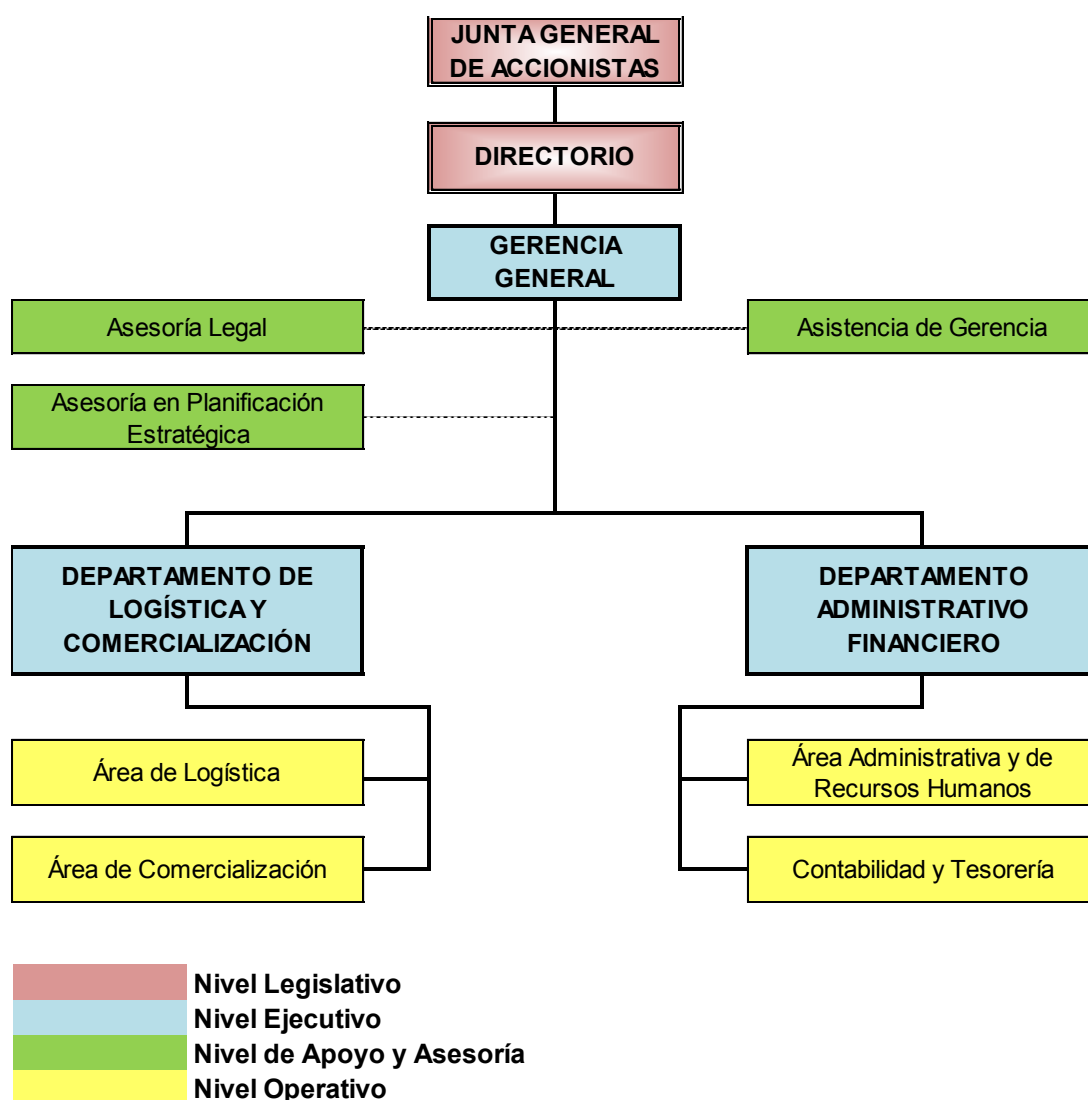


Figura 18. Organigrama Estructural Propuesto para la Compañía

3.2.5.1 Funciones

JUNTA DE ACCIONISTAS:

La Junta General de Accionistas es el órgano encargado de:

- Nombrar y remover al Gerente General o Representante Legal de la compañía.
- Programar las reuniones ordinarias y extraordinarias de los accionistas.
- Tomar decisiones relacionadas a la operación de la compañía.
- Aprobar el ingreso y salida de los socios de la empresa.
- Dirigir la Implementación del Plan Estratégico 2015 – 2019.
- Coordinar la ejecución de los Proyectos Estratégicos establecidos en el presente Plan.

DIRECTORIO:

El Directorio está conformado por el Presidente de la Compañía, el Gerente General y una persona natural que actuará como Comisario Fiscalizador. Este órgano está encargado de:

- Definir y establecer los lineamientos de operación de la compañía en base a la ley y las regulaciones del mercado, así como los controles que se realizarán para evaluar su funcionamiento.

GERENCIA GENERAL:

El Gerente General será el encargado de:

- Representar legalmente a la empresa en actos contractuales y legales.
- Responder ante los socios o accionistas sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales, previstas en las leyes, por la ejecución de todos los actos, acuerdos y decisiones que fueren de su incumbencia.

- Presentar periódicamente informes a la Junta General de Accionistas sobre la gestión de la empresa.
- Firmar el balance general, estado de resultados y demás estados financieros de la compañía.
- Aprobar los presupuestos.
- Nombrar o remover a los jefes departamentales y de área en caso de existir.
- Aprobar movimientos y transferencias de recursos de la empresa.
- Dictar, aprobar y monitorear el cumplimiento de políticas para la empresa.
- Aprobar la contratación o despido del personal de la empresa.
- Autorizar la realización de inversiones por parte de la compañía.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa en coordinación con los jefes de los distintos departamentos.
- Cumplir con reuniones periódicas con los jefes departamentales.
- Velar por el cumplimiento de la compañía con disposiciones legales externas.
- Supervisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas anuales.
- Buscar, dar seguimiento y materializar convenios con clientes y proveedores a fin de concretar los negocios esperados.

La **Asistente de Gerencia General** está encargada de:

- Llevar la agenda del Gerente General.
- Programar reuniones del Gerente General con clientes, proveedores demás personal interno y externo de la compañía.
- Organizar, archivar y custodiar documentos de la Gerencia General.
- Manejar un fondo de caja chica de la Gerencia General.
- Brindar asistencia al Gerente General en todo momento, relacionado al ámbito laboral exclusivamente.

ASESORÍA LEGAL:

La unidad de Asesoría Legal, está encargada de:

- Asesorar al Gerente General o Representante Legal de la compañía, en todos los aspectos legales que guarden relación con la actividad de la empresa; y que le permitan tomar decisiones oportunas y acertadas.

ASESORÍA EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

La asesoría en Planificación Estratégica estará a cargo de la autora del presente Plan, mientras dure la implementación del mismo (2015 – 2019). Las funciones principales se detallan a continuación:

- Asesorar al Gerente General en temas relacionados a la implementación del presente Plan Estratégico.
- Dar seguimiento a la consecución de los objetivos formulados en el presente Plan.
- Registrar el cumplimiento de metas para cada indicador de gestión en el modelo semi automatizado de Balanced Scorecard.
- Realizar reuniones con personal clave de la empresa para levantar información, registrar avances, detectar desviaciones y proponer oportunidades de mejora al presente Plan.

DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA Y COMERCIALIZACIÓN:

El **Jefe del Departamento de Logística y Comercialización** será el encargado de:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el Departamento de Logística y Comercialización.

- Supervisar el trabajo del personal de su departamento.
- Mantener reuniones periódicas con las personas encargadas de las áreas de Logística y de Comercialización.
- Aprobar el Plan Operativo anual de su departamento.
- Establecer políticas de cobros y de pagos en coordinación con el Jefe del Departamento Administrativo Financiero.

El **Área de Logística** será responsable de:

- Coordinar los diferentes traslados de mercaderías, de acuerdo a los plazos, fechas, rutas y demás condiciones pactadas con el cliente.
- Mantener un listado actualizado de clientes.
- Mantener un listado actualizado de proveedores.
- Mantener un listado actualizado de todos los vehículos que conforman la flota vehicular de la empresa, tanto propia como tercerizada.
- Brindar información y asistencia permanente a todos los involucrados en la prestación del servicio.

El **Área de Comercialización** será responsable de:

- Buscar nuevos clientes y productos a ser transportados.
- Ofertar el servicio de la empresa tanto a clientes actuales como potenciales.
- Realizar investigaciones de mercado periódicas sobre temas relacionados a satisfacción del cliente, competencia, oferta y demanda.
- Realizar estudios de importaciones y exportaciones y sus afectaciones a la compañía.
- Realizar actividades relacionadas a promoción y publicidad de la empresa y posicionamiento de la marca en el mercado.
- Realizar análisis, contratación y remoción de proveedores.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

El **Jefe del Departamento Administrativo Financiero** será el encargado de:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el Departamento Administrativo Financiero.
- Supervisar el trabajo del personal de su departamento.
- Mantener reuniones periódicas con las personas encargadas de las áreas Administrativa y Recursos Humanos, y de Contabilidad y Tesorería.
- Aprobar el Plan Operativo anual de su departamento.
- Supervisar la elaboración, firmar y presentar informes, balances y estados financieros al Gerente General y accionistas de la empresa.
- Realizar análisis y planes de inversión y financiamiento.

El **Área Administrativa y Recursos Humanos** será responsable de:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el área administrativa y de recursos humanos.
- Ejecutar el proceso de compras de bienes y servicios necesarios para la prestación del servicio.
- Ejecutar los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación e Inducción del personal a la empresa.
- Crear, modificar y valorar los perfiles de los puestos de trabajo de la compañía.
- Realizar programas permanentes de capacitación, adiestramiento y formación para el personal.
- Controlar al personal en lo referente a evaluación de resultados, asistencia, etc.
- Ejecutar las actividades referentes al personal como: vacaciones, nómina, refrigerios, uniformes, etc.

El **Área de Contabilidad y Tesorería** es responsable de:

- Realizar el proceso contable.
- Elaborar y presentar informes, balances y estados financieros al Jefe del Departamento Administrativo Financiero y al Gerente General.
- Hacer las declaraciones de impuestos, de Impuesto al Valor Agregado - IVA, e Impuesto a la Renta, al Servicio de Rentas Internas - SRI, sus respectivos anexos y demás solicitudes por parte de la Administración Tributaria.
- Hacer declaraciones de pago de aportes patronales y personales de los trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS.
- Realizar actividades y documentos contables como arqueos de caja, conciliaciones bancarias, retenciones, guías, etc.
- Ejecutar el proceso de registro, contabilización y pago de nómina (sueldos y beneficios).
- Realizar el proceso de facturación y pago a los proveedores.
- Realizar el proceso de cobro a los diferentes clientes de la compañía.

3.2.6 Objetivos Corporativos

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS CORPORATIVOS:

Cuadro 13.
Matriz de Áreas de Priorización Estratégica

No.	EJE ESTRATÉGICO	CONNOTACIÓN
1	Gestión Estratégica	Posee buena capacidad gerencial.
2	Gestión Administrativa	Cuenta con una infraestructura adecuada.
3	Gestión Productiva	Amplia experiencia en la industria.
4	Mercadeo / Gestión Productiva	Buenas relaciones con sus clientes y proveedores.
5	Gestión Estratégica	Posee buena capacidad de liderazgo.
6	Mercado	Expectativa por la firma de acuerdos comerciales.
7	Mercado	Fuertes y numerosas barreras de entrada.
8	Mercado	No existen productos sustitutos específicos.
9	Gestión Estratégica	No cuenta con un Plan Estratégico.
10	Gestión Administrativa	No cuenta con políticas establecidas.
11	Gestión Administrativa	No cuenta con manuales de procesos y procedimientos.
12	Rentabilidad	Falta de indicadores financieros.
13	Gestión Administrativa / Gestión Productiva	Falta de documentos operativos.
14	Gestión Administrativa	Actividades operativas se realizan de forma manual.
15	Gestión Administrativa	No cuenta con un manual de funciones de cargos.
16	Gestión Administrativa	No cuenta con planes de capacitación para el personal interno.
17	Mercadeo	No cuenta con un Plan de Marketing.
18	Mercado	Reducción de importaciones.
19	Gestión Productiva	Alta concentración de proveedores.
20	Gestión Productiva	Alta concentración de clientes.
21	Mercado	Alta competencia.

Cuadro 14.

Matriz de Identificación de Pre Objetivos Estratégicos

No.	EJE ESTRATÉGICO	FACTOR	MEDIDA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	PRE OBJETIVO ESTRATÉGICO
1	Gestión Estratégica	Aprovechar las fortalezas y oportunidades de forma estratégica	Nivel de crecimiento de todos los grupos de referencia	Gerente General	Humanos Tecnológicos Financieros	5 años	Lograr el crecimiento de la empresa, socios, personal interno, clientes, proveedores y sociedad, en los próximos 5 años, mediante la aplicación efectiva de la estrategia.
2	Gestión Administrativa	Mejorar el proceso administrativo. Documentar los procesos. Impulsar la capacitación.	Nivel de implementación de planes, políticas y procesos. Horas de capacitación efectivas.	Gerente General / Jefe Dpto. Administrativo Financiero	Humanos Tecnológicos Financieros	5 años	Mejorar la gestión administrativa mediante la formulación, levantamiento, documentación, estandarización y difusión de los principales procesos de la empresa y una capacitación constante.
3	Gestión Productiva	Mejorar la calidad del servicio prestado.	Nivel de producción del servicio. Nivel de satisfacción del cliente.	Gerente General / Jefe Dpto. Logística, Comercialización y Ventas	Humanos Tecnológicos Financieros Materiales	5 años	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes mediante la entrega de un servicio de calidad, oportuno, seguro y a un precio competitivo.
4	Mercadeo	Ampliar el mercado. Promocionar y publicitar.	Incremento en ventas. Top of mind.	Gerente General / Jefe Dpto. Logística, Comercialización y Ventas	Humanos Tecnológicos Financieros Materiales	5 años	Incrementar las ventas de la empresa a través de la captación de nuevos clientes, fortaleciendo los mecanismos de promoción y posicionamiento de la marca.
5	Mercado	Responder al entorno con estrategias innovadoras y efectivas.	Cuota de participación de mercado.	Gerente General / Jefe Dpto. Logística, Comercialización y Ventas	Humanos Tecnológicos Financieros	5 años	Incrementar la cuota de participación de mercado a través del incremento en ventas, captación de nuevos clientes y el fortalecimiento del proceso comercial.
6	Tecnología	Utilizar la tecnología como herramienta de soporte a los procesos del negocio	Nivel de implementación de nuevos sistemas tecnológicos.	Gerente General / Jefe Dpto. Logística, Comercialización y Ventas / Jefe Dpto. Administrativo Financiero	Humanos Tecnológicos Financieros	5 años	Incrementar el nivel de automatización de los procesos de la empresa mediante la implementación de nuevos sistemas (hardware y software) en las áreas logística - comercial y administrativa - financiera.
7	Rentabilidad	Aumentar la rentabilidad.	Utilidad Neta. Utilidad por Acción.	Gerente General / Jefe Dpto. Logística, Comercialización y Ventas / Jefe Dpto. Administrativo Financiero	Humanos Tecnológicos Financieros Materiales	5 años	Incrementar la rentabilidad de la empresa de forma significativa en los próximos 5 años mediante la aplicación efectiva del presente Plan Estratégico.

Cuadro 15.
Matriz de Priorización de Pre Objetivos Estratégicos

INCIDENCIA			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
10 = Alto 5 = Medio 1 = Bajo			Posibilidad Inversión	Posibilidad Recurso Humano apto	Posibilidad Tecnológica	Total	Aporte Interno	Aporte Externo	Total
No.	EJE ESTRATÉGICO	PRE OBJETIVO ESTRATÉGICO	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	Gestión Estratégica	Lograr el crecimiento de la empresa, socios, personal interno, clientes, proveedores y sociedad, en los próximos 5 años, mediante la aplicación efectiva de la estrategia.	5	5	4	4,7	10	10	10
2	Gestión Administrativa	Mejorar la gestión administrativa mediante la formulación, levantamiento, documentación, estandarización y difusión de los principales procesos de la empresa y una capacitación constante.	7	5	4	5,5	10	4	7
3	Gestión Productiva	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes mediante la entrega de un servicio de calidad, oportuno, seguro y a un precio competitivo.	6	8	7	6,9	7	10	8,5
4	Mercadeo	Incrementar las ventas de la empresa a través de la captación de nuevos clientes, fortaleciendo los mecanismos de promoción y posicionamiento de la marca.	7	7	4	6,1	10	3	6,5
5	Mercado	Incrementar la cuota de participación de mercado a través del incremento en ventas, captación de nuevos clientes y el fortalecimiento del proceso comercial.	7	7	4	6,1	10	3	6,5
6	Tecnología	Incrementar el nivel de automatización de los procesos de la empresa mediante la implementación de nuevos sistemas (hardware y software) en las áreas logística - comercial y administrativa - financiera.	5	5	3	4,4	10	2	6
7	Rentabilidad	Incrementar la rentabilidad de la empresa de forma significativa en los próximos 5 años mediante la aplicación efectiva del presente Plan Estratégico.	6	6	4	5,4	10	2	6

Cuadro 16.
Matriz de Factibilidad e Impacto de Objetivo Estratégicos

		IMPACTO	
F A C T I B I L I D A D	10	Bajo Impacto Alta Factibilidad	Alto Impacto Alta Factibilidad
			Mejorar la gestión administrativa mediante la formulación, levantamiento, documentación, estandarización y difusión de los principales procesos de la empresa y una capacitación constante.
			Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes mediante la entrega de un servicio de calidad, oportuno, seguro y a un precio competitivo.
			Incrementar las ventas de la empresa a través de la captación de nuevos clientes, fortaleciendo los mecanismos de promoción y posicionamiento de la marca.
			Incrementar la cuota de participación de mercado a través del incremento en ventas, captación de nuevos clientes y el fortalecimiento del proceso comercial.
			Incrementar la rentabilidad de la empresa de forma significativa en los próximos 5 años mediante la aplicación efectiva del presente Plan Estratégico.
	5	Bajo Impacto Baja Factibilidad	Alto Impacto Baja Factibilidad
			Lograr el crecimiento de la empresa, socios, personal interno, clientes, proveedores y sociedad, en los próximos 5 años, mediante la aplicación efectiva de la estrategia.
			Incrementar el nivel de automatización de los procesos de la empresa mediante la implementación de nuevos sistemas (hardware y software) en las áreas logística - comercial y administrativa - financiera.
		0	5

Cuadro 17.
Matriz de Identificación de Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVAS	IMPULSORES	OBJETIVOS
RESULTADOS FINANCIEROS	VALOR PARA ACCIONISTAS	Incrementar la rentabilidad de la empresa de forma significativa en los próximos 5 años mediante la aplicación efectiva de la Planificación Estratégica.
	CRECIMIENTO DE INGRESOS RENTABLES	Lograr el crecimiento de la empresa, socios, personal interno, clientes, proveedores y sociedad, en los próximos 5 años, mediante la aplicación efectiva de la estrategia.
VALOR PARA CLIENTES	SATISFACTORES BÁSICOS	Incrementar la cuota de participación de mercado a través del incremento en ventas, captación de nuevos clientes y el fortalecimiento del proceso comercial.
	ATRIBUTOS DIFERENCIADORES	Incrementar las ventas de la empresa a través de la captación de nuevos clientes, fortaleciendo los mecanismos de promoción y posicionamiento de la marca.
	DESARROLLO DE LA MARCA	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes mediante la entrega de un servicio de calidad, oportuno, seguro y a un precio competitivo.
	SERVICIO ÁGIL Y EFICIENTE	
EFICIENCIA DE PROCESOS	OPERATIVOS Y RELACIONAMIENTO	Incrementar el nivel de automatización de los procesos de la empresa mediante la implementación de nuevos sistemas (hardware y software) en las áreas logística - comercial y administrativa - financiera.
	PROCESOS DE INTELIGENCIA DE MERCADO	
	PROCESOS DE INNOVACIÓN	
	PROCESOS REGULATORIOS	
CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL HUMANO	Mejorar la gestión administrativa mediante la formulación, levantamiento, documentación, estandarización y difusión de los principales procesos de la empresa y una capacitación constante.
	CULTURA ORGANIZACIONAL	
	CAPITAL INFORMÁTICO	

3.2.7 Políticas

3.2.7.1 Política General

Para la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., la entrega de un servicio de calidad, oportuno y seguro, es su mayor compromiso, para lo cual cuenta con personal capacitado y una nueva flota vehicular destinada al transporte de carga por carretera a nivel nacional.

3.2.7.2 Políticas Operacionales

Para el cumplimiento de los objetivos corporativos, la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., deberá aplicar las siguientes políticas:

3.2.7.2.1 Políticas de Servicio

1.- Para la prestación del servicio los transportistas y sus vehículos deberán contar con toda la documentación legal requerida, a fin de garantizar la prestación efectiva del servicio, tales como: licencia de conducir tipo E, matrícula del vehículo, permiso de operación, facturas, permiso del Ministerio del Transporte y Obras Públicas, Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito – SOAT; todos éstos vigentes.

2.- El esquema de asignación de órdenes de carga será continuo y conforme la llegada de los vehículos al lugar de origen.

3.- Se llevará un control del itinerario de cada viaje, con el fin de conocer su ubicación y horarios de salida, llegada, cargue y descargue.

4.- Los vehículos que conforman la flota, deben mantener los niveles de limpieza adecuados, capaces de dar una buena imagen de la compañía.

5.- Las entregas de las mercaderías se realizarán de acuerdo a las condiciones y plazos pactados con el cliente.

3.2.7.2.2 Políticas de Comercialización

6.- La forma de pago de los clientes será mediante efectivo o a crédito personal a 30 días plazo.

7.- Se negociará la forma de pago a los proveedores, mediante efectivo o a crédito personal hasta 30 días plazo.

8.- La empresa firmará convenios con empresas comercializadoras de combustibles –gasolineras-, y de repuestos, que le permitan proveer a los transportistas de recursos necesarios para la prestación del servicio, en lo que respecta a diesel y repuestos.

3.2.7.2.3 Políticas de Administración

9.- Se realizará periódicamente planes de compras, ventas, comercialización y financiamiento; con el objetivo de conocer los requerimientos mínimos en cada una de estas áreas.

10.- La empresa se preocupará por la seguridad integral de sus trabajadores, en lo que a Seguridad Industrial y Enfermedades Laborales se refiere, dotándoles de los implementos, equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, así mismo; mediante la capacitación y la prevención oportuna sobre riesgos como robos, incendios, etc.

11.- Los procesos, actividades y tareas estarán documentados y reposarán en manuales de procedimientos por cada área, los cuales servirán como

base de referencia para el desarrollo de las actividades diarias y su cumplimiento.

3.2.7.2.4 Políticas Financieras

12.- Se realizará con periodicidad anual la elaboración de un presupuesto unificado, en donde se detallen los principales ingresos y egresos que la empresa afrontará en el período contable.

13.- Declarar oportunamente los impuestos al Servicio de Rentas Internas SRI.

14.- Pagar cumplidamente los aportes patronales de los empleados, al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, en la fecha establecida para el efecto.

15.- Se destinará un porcentaje de las utilidades que la empresa tenga como resultado de sus operaciones anuales, para su capitalización.

16.- Se realizará provisiones económicas periódicas, con el fin de asegurar un fondo destinado a la reposición de activos fijos en el futuro.

3.2.7.2.5 Políticas Tecnológicas

17.- Se realizará provisiones económicas periódicas, con el fin de asegurar un fondo destinado a la inversión tecnológica tanto para sistemas (software) como para equipo (hardware).

18.- La empresa, en su búsqueda por desarrollarse en el ámbito tecnológico, realizará adquisiciones de software y hardware corporativos relacionados a su giro de negocio, que le permitan alcanzar mayor automatización de sus procesos.

3.2.7.2.6 Políticas del Talento Humano

19.- Se desarrollará permanentemente a todos los empleados de la empresa, mediante programas de adiestramiento en cada una de las áreas de trabajo y a través de programas de formación y capacitación en temas de interés para el personal y para la empresa; y el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, relacionados a su giro de negocio.

20.- Aplicación de un sistema de incentivos y remuneración de acuerdo al cumplimiento de metas.

21.- Inducción a todos los miembros de la empresa para ingresar en un Sistema de Gestión por Competencias.

22.- Para cada puesto de trabajo existirá un Perfil, en el que conste los requerimientos mínimos en cuanto a: aptitudes académicas, experiencia, y actitudes de comportamiento, necesarias para ocupar dicho puesto; al igual que su valoración económica respectiva, de acuerdo a una escala previamente establecida.

3.2.7.2.7 Políticas de Seguridad

23.- Los vehículos que conforman la flota, deben encontrarse en óptimas condiciones mecánicas, que garanticen la prestación efectiva del servicio.

24.- Los vehículos que conforman la flota deben contar con el equipo de seguridad necesario para la prestación del servicio, el cual debe contener los siguientes ítems:

25.- Los transportistas que trabajen para la compañía, deberán contar con el equipo de seguridad e indumentaria necesaria para la prestación del servicio, el cual debe constar de los siguientes ítems:

26.- El mantenimiento de los vehículos que conforman la flota vehicular de la empresa, será de tipo Preventivo, con la finalidad de reducir cualquier tipo de riesgo durante la prestación del servicio.

27.- Los vehículos deben tener activa una póliza de seguro privada contra todo riesgo, cuya suma asegurada sea la del valor del avalúo del vehículo y de los accesorios a éste (en caso de tenerlos), con una responsabilidad ante terceros mínima de diez mil dólares.

3.2.8 Estrategias

3.2.8.1 Estrategias Corporativas

Es aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros interesados en la organización. Una estrategia corporativa es la estructura por medio de la cual una empresa puede decidir cómo desea añadir nuevos negocios o programas a su portafolio y cómo desea dirigir la administración de sus unidades de negocios (Slideshare, 2012).

ESTRATEGIA COMPETITIVA:

Estrategia: Líder

Aplicación: La estrategia se basa en adoptar una posición de liderazgo en el mercado. Para el caso de la Empresa ELOHIM S.A. consistirá en adaptar las estrategias tomadas por la competencia, mejorarlas y superarlas; ofertando un servicio de transporte de carga pesada realizando actividades intensivas de promoción y publicidad de sus productos, con el fin de alcanzar el posicionamiento de la marca en el medio.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO:

Estrategia: Diferenciación

Aplicación: La estrategia se basa en dotar al servicio de la empresa de características diferenciadoras del servicio que ofrece la competencia, con el fin de que el cliente lo considere único por los atributos percibidos y el valor agregado que perciba. Para el caso de la Empresa ELOHIM S.A., consistirá en la adaptación de alta calidad, seguridad y puntualidad en la entrega del servicio.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTEGRADO:

Estrategia: Integración hacia arriba.

Aplicación: La estrategia se basa en la integración vertical entre el negocio real de la empresa junto con la línea de aprovisionamiento, con el fin de tener a disposición y un mayor control sobre los proveedores de la empresa. Para el caso de la Empresa ELOHIM S.A., consistirá en proveer los vehículos que serán utilizados en la prestación del servicio.

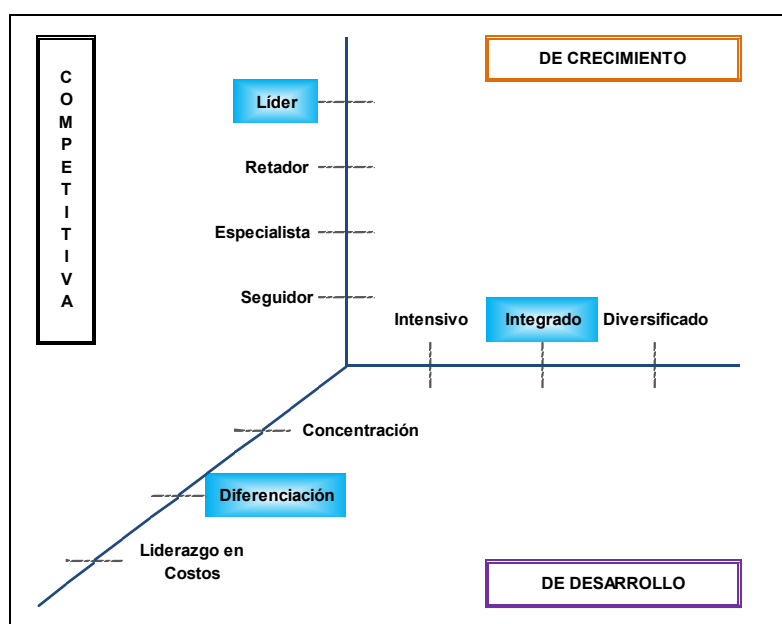


Figura 19. Mapa de Estrategias Corporativas de la Compañía

3.2.8.2 Estrategias Genéricas

VINCULACIÓN POLÍTICAS VS. ESTRATEGIAS

Cuadro 18.
Mapa de Estrategias Corporativas de la Compañía

ESTRATEGIA GENÉRICA		POLÍTICA	
E1.	Inscribir al gerente de la empresa en cursos de Liderazgo.	19	Capacitación al personal.
E2.	Retener al personal de la empresa mediante la capacitación constante, un salario justo y otorgándoles beneficios adicionales.	10	Seguridad industrial y enfermedades laborales.
		19	Capacitación al personal.
		20	Remuneración por metas.
E3.	Ofertar un servicio de calidad, oportuno y seguro de manera que los clientes estén satisfechos con el servicio.	1	Documentación en regla.
		3	Control de itinerarios.
		5	Cumplimiento de plazos y condiciones de entrega.
		23	Condiciones mecánicas de vehículos.
		24	Condiciones de seguridad de vehículos.
		25	Condiciones de seguridad de transportistas.
E4.	Establecer adecuadas políticas de cobros y de pagos.	5	Cumplimiento de plazos y condiciones de entrega.
		6	Cobro a clientes.
		7	Pago a proveedores.
E5.	Brindar un curso de atención y servicio al cliente al personal interno de la empresa.	19	Capacitación al personal.
E6.	Aumentar la flota vehicular para cumplir con las necesidades crecientes del cliente.	1	Documentación en regla.
		15	Capitalización de utilidades.
		16	Reposición de activos fijos.
E7.	Identificar a empresas que se beneficiarán con los acuerdos comerciales y ofertar anticipadamente el servicio de la empresa.	1	Documentación en regla.
		5	Cumplimiento de plazos y condiciones de entrega.
E8.	Ampliar la cobertura del servicio a nuevas ciudades y rutas.	1	Documentación en regla.
		2	Esquema de asignación de órdenes.
		3	Control de itinerarios.
		5	Cumplimiento de plazos y condiciones de entrega.
E9.	Diseñar e implementar un Plan Estratégico.	11	Documentación de procesos.
		19	Capacitación al personal.
E10.	Elaborar un manual de políticas para la empresa.	11	Documentación de procesos.
		19	Capacitación al personal.
E11.	Levantar, formular, documentar, estandarizar y difundir los principales procesos de la empresa.	11	Documentación de procesos.
		19	Capacitación al personal.

E12.	Implementar un sistema informático relacionado con el giro del negocio que le permita manejar las rutas, tiempos, etc.	17	Inversión tecnológica.
		18	Automatización de procesos.
		19	Capacitación al personal.
E13.	Identificar las necesidades de capacitación y ejecutar cursos de capacitación para el personal de la empresa destinados a satisfacer las mismas.	19	Capacitación al personal.
E14.	Buscar clientes que necesiten el traslado de mercadería pero que no estén relacionados con las importaciones, es decir, que cuyo punto de origen o destino no sea el puerto marítimo.	1	Documentación en regla.
		2	Esquema de asignación de órdenes.
		3	Control de itinerarios.
		5	Cumplimiento de plazos y condiciones de entrega.
E15.	Distribuir equitativamente las compras para todos los proveedores.	2	Esquema de asignación de órdenes.
		7	Pago a proveedores.
		8	Provisión de diesel y repuestos.
E16.	Buscar nuevos clientes para ofertar el servicio de manera incremental.	1	Documentación en regla.
		2	Esquema de asignación de órdenes.
		3	Control de itinerarios.
		5	Cumplimiento de plazos y condiciones de entrega.
E17.	Incrementar la calidad en el servicio de transporte, mantener los precios sin minimizar la rentabilidad actual.	5	Cumplimiento de plazos y condiciones de entrega.
		11	Documentación de procesos.
		18	Automatización de procesos.
		19	Capacitación al personal.
		23	Condiciones mecánicas de vehículos.
		24	Condiciones de seguridad de vehículos.
		25	Condiciones de seguridad de transportistas.
26	Mantenimiento preventivo de vehículos.		
E18.	Diseñar e implementar un manual de funciones de todos los cargos de la empresa.	11	Documentación de procesos.
		22	Perfiles de puestos.
E19.	Brindar un servicio de calidad, oportuno y seguro al fin de mantener a los clientes satisfechos.	5	Cumplimiento de plazos y condiciones de entrega.
		11	Documentación de procesos.
		18	Automatización de procesos.
		19	Capacitación al personal.
		23	Condiciones mecánicas de vehículos.
		24	Condiciones de seguridad de vehículos.
		25	Condiciones de seguridad de transportistas.
26	Mantenimiento preventivo de vehículos.		

Cuadro 19.
Matriz de Estrategias Genéricas por Perspectiva y Objetivo

PERSPECTIVAS	IMPULSORES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
PERSPECTIVA FINANCIERA	VALOR PARA ACCIONISTAS	Incrementar la rentabilidad de la empresa de forma significativa en los próximos 5 años mediante la aplicación efectiva de la Planificación Estratégica.	E9. Diseñar e implementar un Plan Estratégico.
	CRECIMIENTO DE INGRESOS RENTABLES	Lograr el crecimiento de la empresa, socios, personal interno, clientes, proveedores y sociedad, en los próximos 5 años, mediante la aplicación efectiva de la estrategia.	E9. Diseñar e implementar un Plan Estratégico.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	SATISFACTORES BÁSICOS	Incrementar la cuota de participación de mercado a través del incremento en ventas, captación de nuevos clientes y el fortalecimiento del proceso comercial.	E6. Aumentar la flota vehicular para cumplir con las necesidades crecientes del cliente. E8. Ampliar la cobertura del servicio a nuevas ciudades y rutas.
	ATRIBUTOS DIFERENCIADORES	Incrementar las ventas de la empresa a través de la captación de nuevos clientes, fortaleciendo los mecanismos de promoción y posicionamiento de la marca.	E7. Identificar a empresas que se beneficiarán con los acuerdos comerciales y ofertar anticipadamente el servicio de la empresa. E9. Diseñar e implementar un Plan Estratégico. E14. Buscar clientes que necesiten el traslado de mercadería pero que no estén relacionados con las importaciones, es decir, que cuyo punto de origen o destino no sea el puerto marítimo. E16. Buscar nuevos clientes para ofertar el servicio de manera incremental.
	DESARROLLO DE LA MARCA	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes mediante la entrega de un servicio de calidad, oportuno, seguro y a un precio competitivo.	E3. Ofertar un servicio de calidad, oportuno y seguro de manera que los clientes estén satisfechos con el servicio. E17. Incrementar la calidad en el servicio de transporte, mantener los precios sin minimizar la rentabilidad actual. E19. Brindar un servicio de calidad, oportuno y seguro al fin de mantener a los clientes satisfechos.
	SERVICIO ÁGIL Y EFICIENTE		

PERSPECTIVA INTERNA	OPERATIVOS Y RELACIONAMIENTO	Incrementar el nivel de automatización de los procesos de la empresa mediante la implementación de nuevos sistemas (hardware y software) en las áreas logística - comercial y administrativa - financiera.	E4. Establecer adecuadas políticas de cobros y de pagos. E9. Diseñar e implementar un Plan Estratégico. E10. Elaborar un manual de políticas para la empresa. E11. Levantar, formular, documentar, estandarizar y difundir los principales procesos de la empresa. E12. Implementar un sistema informático relacionado con el giro del negocio que le permita manejar las rutas, tiempos, etc. E15. Distribuir equitativamente las compras para todos los proveedores. E18. Diseñar e implementar un manual de funciones de todos los cargos de la empresa.
	PROCESOS DE INTELIGENCIA DE MERCADO		
	PROCESOS DE INNOVACIÓN	Mejorar la gestión administrativa mediante el levantamiento, estandarización y documentación de los principales procesos de la empresa.	
	PROCESOS REGULATORIOS		
PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	CAPITAL HUMANO	Fortalecer al talento humano de la empresa a través de una capacitación constante en temas relacionados a sus cargos y aspectos fundamentales sobre Planificación Estratégica.	E1. Inscribir al gerente de la empresa en cursos de Liderazgo. E2. Retener al personal de la empresa mediante la capacitación constante, un salario justo y otorgándoles beneficios adicionales. E5. Brindar un curso de atención y servicio al cliente al personal interno de la empresa. E9. Diseñar e implementar un Plan Estratégico. E13. Identificar las necesidades de capacitación y ejecutar cursos de capacitación para el personal de la empresa destinados a satisfacer las mismas.
	CULTURA ORGANIZACIONAL		
	CAPITAL INFORMÁTICO		

3.2.9. Mapa Estratégico de la Compañía ELOHIM S.A. 2015 - 2019

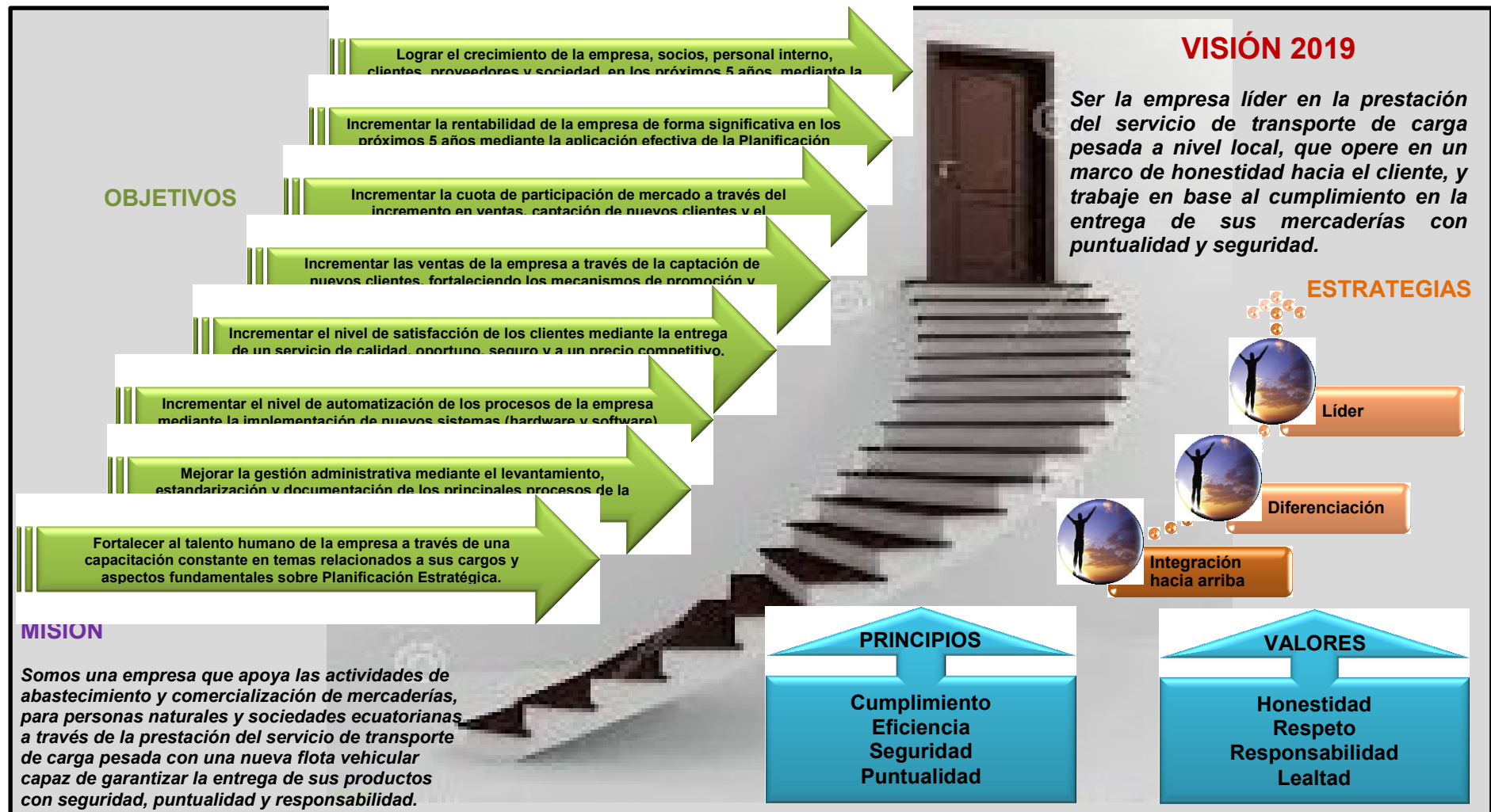


Figura 20. Mapa Estratégico de la Compañía 2015 – 2019

3.2.10. Ruta Crítica para las Estrategias Corporativas de la Compañía de Transporte ELOHIM S.A.

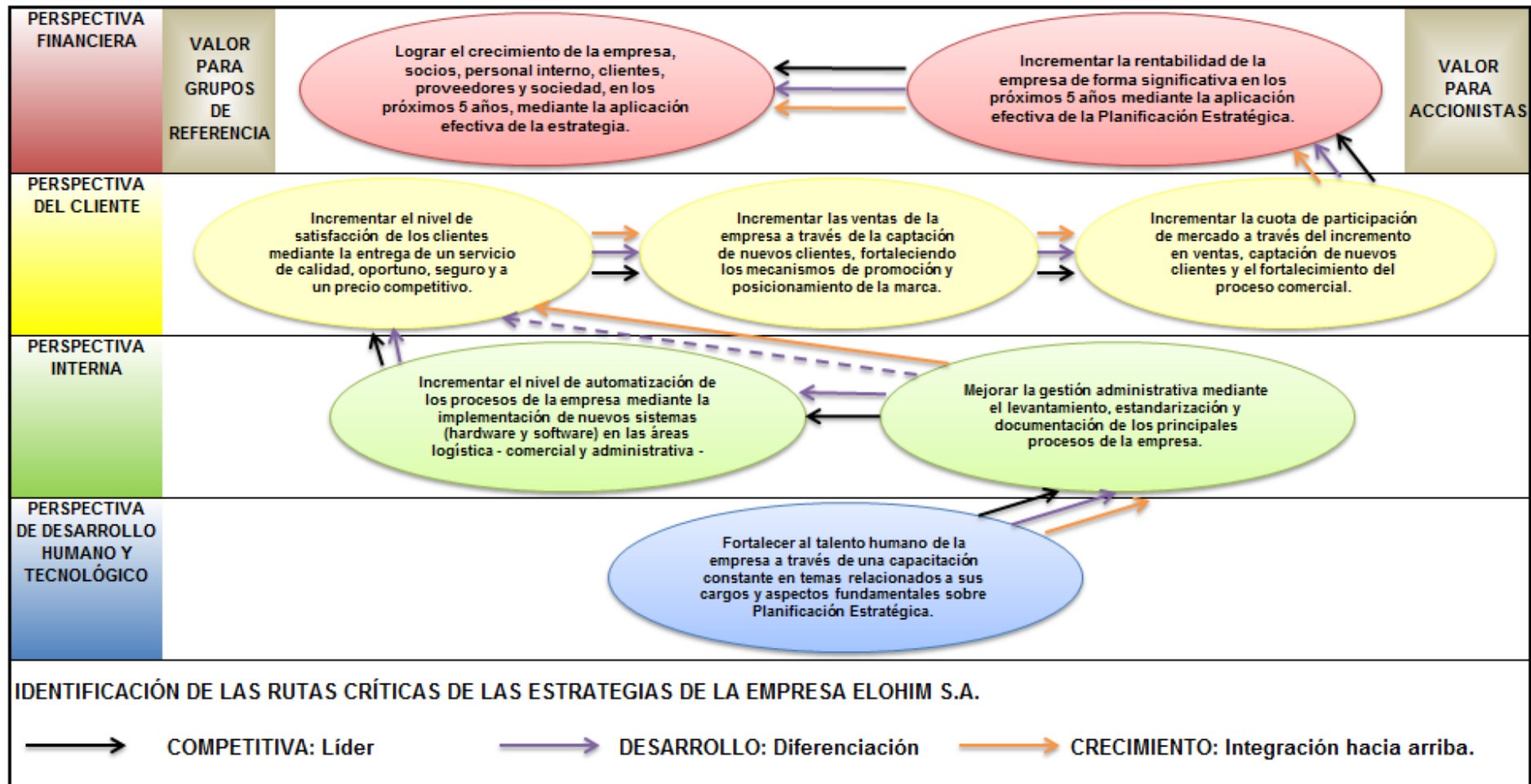


Figura 21. Ruta Crítica para las Estrategias Corporativas de la Compañía

CAPÍTULO IV

INDICADORES DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO E IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

4.1. INDICADORES DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO (KPI's)

4.1.1 Definición

Un KPI, del inglés Key Performance Indicator, conocido como Indicador clave de desempeño, (o también Indicador clave de rendimiento) es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano. Normalmente se expresa en porcentaje (Businessweek, 2006).

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización; suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados **Fuente especificada no válida..**

Los KPI's servirán para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos formulados para la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.

Para el caso de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., los indicadores de gestión que nos permitirán cuantificar el desempeño de cada uno de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas son los que se determinan a continuación en la siguiente matriz:

Cuadro 20.
Matriz de las 3M

PERSPECTIVAS	IMPULSORES	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	KPI'S	AÑO BASE	METAS					MEDIOS O INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
				2014	2015	2016	2017	2018	2019	
PERSPECTIVA FINANCIERA	VALOR PARA ACCIONISTAS	8. Lograr el crecimiento de la empresa, socios, personal interno, clientes, proveedores y sociedad, en los próximos 5 años, mediante la aplicación efectiva de la estrategia.	Utilidad por Acción	\$ 56,11	\$ 112,22	\$ 168,33	\$ 224,44	\$ 280,55	\$ 336,66	Implementación del Plan Estratégico
	CRECIMIENTO DE INGRESOS RENTABLES	7. Incrementar la rentabilidad de la empresa de forma significativa en los próximos 5 años mediante la aplicación efectiva de la Planificación Estratégica.	Margen de Utilidad	0,89%	1,89%	2,89%	3,89%	4,89%	5,89%	Control Presupuestario
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	SATISFACTORES BÁSICOS	6. Incrementar la cuota de participación de mercado a través del incremento en ventas, captación de nuevos clientes y el fortalecimiento del proceso comercial.	Cuota de Participación de Mercado	0,10%	0,20%	0,30%	0,40%	0,50%	0,60%	Plan de Marketing
	ATRIBUTOS DIFERENCIADORES	5. Incrementar las ventas de la empresa a través de la captación de nuevos clientes, fortaleciendo los mecanismos de promoción y posicionamiento de la marca.	Incremento de Ventas	73,44%	73,44%	25,00%	30,00%	35,00%	40,00%	Plan de Promoción y Publicidad
			Top of Mind	Puesto 8 de 10 marcas	7	6	5	4	3	Plan de Marketing
	DESARROLLO DE LA MARCA	4. Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes mediante la entrega de un servicio de calidad, oportuno, seguro y a un precio competitivo.	Nivel de satisfacción del cliente	75%	80%	85%	90%	95%	100%	Plan de Marketing
SERVICIO ÁGIL Y EFICIENTE										

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	OPERATIVOS Y RELACIONAMIENTO	3. Incrementar el nivel de automatización de los procesos de la empresa mediante la implementación de nuevos sistemas (hardware y software) en las áreas logística - comercial y administrativa - financiera.	Nivel de automatización de los procesos	0%	20%	40%	60%	80%	100%	Plan de Automatización de Procesos
	PROCESOS DE INTELIGENCIA DE MERCADO									
	PROCESOS DE INNOVACIÓN	2. Mejorar la gestión administrativa mediante el levantamiento, estandarización y documentación de los principales procesos de la empresa.	Nivel de estandarización de los procesos	0%	20%	40%	60%	80%	100%	Plan de Estandarización de Procesos
	PROCESOS REGULATORIOS									
PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	CAPITAL HUMANO	1. Fortalecer al talento humano de la empresa a través de una capacitación constante en temas relacionados a sus cargos y aspectos fundamentales sobre Planificación Estratégica.	Horas de Capacitación	0 h/mes/emp	2	4	6	8	10	Programas de Capacitación
	CULTURA ORGANIZACIONAL		Nivel de conocimiento del Plan Estratégico	0%	20%	40%	60%	80%	100%	Plan de Difusión del Plan Estratégico
	CAPITAL INFORMÁTICO									

4.1.1.1 Definición Operativa o Fórmula

Es la descripción detallada de los KPI, incluyendo su fórmula de cálculo y su alcance.

4.1.1.2 Frecuencia de Medición

Es la frecuencia con que el KPI se calculará, analizará y se tomará decisiones con la información generada. Puede ser mensual, trimestral, semestral, anual, etc.

Lo importante no es la frecuencia de captura de los datos, sino la frecuencia de la toma de decisiones por parte de los directivos de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., con la información obtenida.

Cuadro 21.
KPI's para la Compañía

No.	KPI	DEFINICIÓN OPERATIVA	FRECUENCIA
1	Margen de Utilidad	Utilidad Neta / Ventas Netas	Anual
2	Utilidad por Acción	Utilidad Neta / Número de acciones en circulación	Anual
3	Cuota de Participación de Mercado	(Ventas de la Empresa / Ventas de la Industria) * 100	Anual
4	Incremento en Ventas	((Ventas período actual - Ventas período anterior) / Ventas período anterior) * 100	Mensual
5	Nivel de Satisfacción del Cliente	Nivel de percepción del cliente en relación al servicio: Número de Clientes Satisfechos / Total de Clientes	Trimestral
6	Top of Mind	Nivel de percepción del cliente en relación a la marca: Ranking de la marca ELOHIM frente a otras marcas del sector.	Semestral
7	Nivel de Estandarización de los procesos	Número de Procesos levantados y documentados / Total de Procesos	Anual
8	Nivel de Automatización de los procesos	Número de Procesos automatizados / Total de Procesos	Anual
9	Horas de Capacitación	Número de Horas Hombre de capacitación efectivas recibidas	Anual
10	Nivel de Conocimiento del Plan Estratégico	Nivel de conocimiento del personal interno en relación al Plan Estratégico (%)	Trimestral

4.1.2 Análisis de Indicadores de Gestión del Desempeño

4.1.2.1 Utilidad por Acción

4.1.2.1.1 Definición

El beneficio, utilidades o rendimiento por acción e inversiones (BPA) es un medidor utilizado en el análisis de balance para medir la rentabilidad por acción en un período de tiempo determinado **Fuente especificada no válida..**

Los inversionistas, en este caso los socios o accionistas de las compañías, realizan grandes esfuerzos por precautelar y obtener su máximo beneficio, el cual se ve reflejado en la Utilidad por Acción.

4.1.2.1.2 Fórmula

$$\text{Utilidad por Acción} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\# \text{ Acciones en Circulación}}$$

4.1.2.1.3 Cálculo del Valor en el Año Base:

$$\text{Utilidad por Acción} = \frac{\$ 11,446.03}{204}$$

$$\text{Utilidad por Acción} = \$ 56,11$$

4.1.2.1.4 Metas Proyectadas

ESCENARIO	BASE	METAS				
	0	1	2	3	4	5
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PESIMISTA		56,10	112,21	168,32	224,43	280,54
REALISTA	56,11	56,11	112,22	168,33	224,44	280,55
OPTIMISTA		112,22	168,33	224,44	280,55	336,66

Tasa de Crecimiento Esperado:	56,11
Unidad de Medida:	\$ (USD)

4.1.2.2 Margen de Utilidad

4.1.2.2.1 Definición

El margen de beneficio o simplemente margen, es la diferencia entre el precio de venta, sin IVA y los costes de producción o de adquisición de un producto. **Fuente especificada no válida.**

Las empresas realizan grandes esfuerzos para precautelar su margen de utilidad. Este es un indicador que se define como el rendimiento que obtiene la empresa en un período determinado como resultado de sus operaciones normales, es decir; de sus ventas.

4.1.2.2.2 Fórmula

$$\text{Margen de Utilidad \%} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

4.1.2.2.3 Cálculo del Valor en el Año Base

$$\text{Margen de Utilidad (\%)} = \frac{\$ 11,446.03}{\$ 1'287,102.08} \times 100$$

$$\text{Margen de Utilidad (\%)} = 0.89 \%$$

4.1.2.2.4 Metas Proyectadas

ESCENARIO	BASE	METAS				
	0	1	2	3	4	5
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PESIMISTA		0,88%	1,88%	2,88%	3,88%	4,88%
REALISTA	0,89%	0,89%	1,89%	2,89%	3,89%	4,89%
OPTIMISTA		1,89%	2,89%	3,89%	4,89%	5,89%

Tasa de Crecimiento Esperado:	1,00%
Unidad de Medida:	% Sobre las Ventas

4.1.2.3 Cuota de Participación de Mercado

4.1.2.3.1 Definición

Es la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía **Fuente especificada no válida..**

La participación de mercado es un indicador que se define como el porcentaje de las ventas totales del mercado que pertenecen a una empresa o ente económico, por producto, línea de productos, área de negocios, o sector comercial.

4.1.2.3.2 Fórmula

$$\text{Participación de Mercado \%} = \frac{\text{Ventas Empresa}}{\text{Ventas del Mercado}} \times 100$$

4.1.2.3.3 Cálculo del Valor en el Año Base

$$\text{Participación de Mercado (\%)} = \frac{\$ 1'287,102.08}{\$ 1,275'996,262.71} \times 100$$

$$\text{Participación de Mercado (\%)} = 0.10\%$$

4.1.2.3.4 Metas Projectadas

ESCENARIO	BASE	METAS				
	0	1	2	3	4	5
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PESIMISTA		0,09%	0,19%	0,29%	0,39%	0,49%
REALISTA	0,10%	0,10%	0,20%	0,30%	0,40%	0,50%
OPTIMISTA		0,20%	0,30%	0,40%	0,50%	0,60%

Tasa de Crecimiento Esperado:	0,10%
Unidad de Medida:	% Participación

4.1.2.4 Incremento de Ventas

4.1.2.4.1 Definición

Es una magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa o unidad contable ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un período de tiempo determinado **Fuente especificada no válida..**

Este indicador se define como la variación en cantidad y precio, que sufren las ventas de una empresa de un año a otro, la cual puede ser positiva o negativa denotando un crecimiento o decrecimiento en el nivel de ventas.

Se lo puede analizar ya sea en dólares o como porcentaje, siendo éste último el más utilizado, debido a que permite visualizar de manera directa el crecimiento o evolución en este rubro.

4.1.2.4.2 Fórmula

$$\text{Incremento de Ventas} = \frac{\text{Ventas Período Actual} - \text{Ventas Período Anterior}}{\text{Ventas Período Anterior}} \times 100$$

$$\text{Incremento de Ventas} = \frac{\text{Ventas 2013} - \text{Ventas 2012}}{\text{Ventas 2012}} \times 100$$

4.1.2.4.3 Cálculo del Valor en el Año Base

$$\text{Incremento de Ventas} = \frac{\$ 1'287,102.08 - 741,677.76}{741,677.76} \times 100$$

$$\text{Incremento de Ventas} = 73.54\%$$

4.1.2.4.4 Metas Proyectadas

ESCENARIO	BASE	METAS				
	0	1	2	3	4	5
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PESIMISTA		19,99%	19,99%	24,99%	29,99%	34,99%
REALISTA		20,00%	20,00%	25,00%	30,00%	35,00%
OPTIMISTA	73,44%	73,44%	25,00%	30,00%	35,00%	40,00%

Tasa de Crecimiento Esperado:	5,00%
Unidad de Medida:	% Crecimiento

4.1.2.5 Nivel de Satisfacción del Cliente

4.1.2.5.1 Definición

Nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas **Fuente especificada no válida..**

El nivel de satisfacción del cliente, es un indicador que se define como el número de clientes de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., que se encuentran satisfechos con el servicio prestado por la empresa, en relación al número total de clientes de la misma.

4.1.2.5.2 Fórmula

$$\text{Nivel de Satisfacción del Cliente} = \frac{\text{Número de Clientes Satisfechos}}{\text{Número Total de Clientes}} \times 100$$

4.1.2.5.3 Cálculo del Valor en el Año Base

Para el cálculo de este indicador en el año base, se aplicó la técnica de la encuesta, cuyo grupo objetivo corresponde a los principales clientes de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.

A continuación se muestra el formato de encuesta aplicado:

ENCUESTA	
Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción actual de los clientes de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.	
Datos Informativos:	
Nombre:
Cargo:
Empresa:
Cuestionario:	
1) Califique el servicio prestado por la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A. Marque con una X en el cuadro de la izquierda, según su elección:	
<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Bueno
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Malo
Gracias por su colaboración.	
Fecha de la Encuesta:	Encuestador: Maricela Burgos.

Una vez tabulada la información de la aplicación de las encuestas, se obtuvieron los resultados que se muestran en el Anexo No. 01, en el cual se observa que en promedio el Nivel de Satisfacción de los Clientes de la

Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., para el año 2015 se ubica en el **75.00%**.

4.1.2.5.4 Metas Proyectadas

ESCENARIO	BASE	METAS				
	0	1	2	3	4	5
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PESIMISTA		74,99%	79,99%	84,99%	89,99%	94,99%
REALISTA	75,00%	75,00%	80,00%	85,00%	90,00%	95,00%
OPTIMISTA		80,00%	85,00%	90,00%	95,00%	100,00%

Tasa de Crecimiento Esperado:	5,00%
Unidad de Medida:	% Satisfacción

4.1.2.6 Top of Mind

4.1.2.6.1 Definición

El Top of Mind es el “ranking mental” de la marca, producto o servicio que primero nos viene a la mente **Fuente especificada no válida..**

El Top of Mind es un indicador, que se define como el grado de posicionamiento que ha logrado una marca específica, ya sea de un bien o un servicio, en la mente de un grupo de consumidores. Este indicador se lo puede determinar como la ubicación que tiene una marca frente a todas las demás marcas del mercado que compiten dentro de una misma industria.

Su importancia radica en la identificación clara y precisa del nivel de percepción que tiene el consumidor final, en relación a un producto o servicio, sus características, su calidad, incluso su prestigio.

4.1.2.6.2 Fórmula

Ubicación de la Marca “ELOHIM” frente a las demás marcas del mercado, que computen en la industria del servicio de transporte de carga pesada.

4.1.2.6.3 Cálculo del Indicador en el Año Base

















Para el cálculo de este indicador en el año base, se aplicó la técnica de la encuesta, cuyo grupo objetivo fueron empresas que requieren el servicio de transporte pesado en las ciudades de Quito y Guayaquil.

A continuación se muestra el formato de encuesta aplicado:

ENCUESTA	
Objetivo: Determinar el nivel de posicionamiento de nuestra marca en el mercado del transporte de carga pesada en las ciudades de Quito y Guayaquil.	
Datos Informativos:	
Nombre:	
Cargo:	
Empresa:	
Cuestionario:	
1) Si tuviese que contratar el servicio de transporte de carga pesada, para el traslado de sus mercaderías de un lugar a otro, ¿a qué empresa(s) contrataría?	
Puede enunciar varios nombres, según su nivel de prioridad, donde el número 1 corresponde a su mejor opción.	
Nivel de Prioridad	Nombre de la Empresa de Transporte que Usted contrataría:
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
Gracias por su colaboración.	
Fecha de la Encuesta: Encuestador: Maricela Burgos.	

Una vez tabulada la información de la aplicación de las encuestas, se obtuvieron los resultados que se muestran en el Anexo No. 02, en el cual se observa que la marca ELOHIM se ubica en el **puesto No. 8** de un ranking de 10 empresas del sector.

4.1.2.6.4 Metas Proyectadas

ESCENARIO	BASE	METAS				
	0	1	2	3	4	5
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PESIMISTA		 9	 8	 7	 6	 5
REALISTA	 8	 8	 7	 6	 5	 4
OPTIMISTA		 7	 6	 5	 4	 3

Tasa de Crecimiento Esperado:	-1
Unidad de Medida:	Ranking

4.1.2.7 Nivel de Estandarización de los Procesos

4.1.2.7.1 Definición

Se denomina estandarización al proceso de unificación de características en un producto, servicio, procedimiento, etc. **Fuente especificada no válida..**

Este indicador se define como el número de procesos de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., identificados, levantados y documentados, sobre el total de procesos que posee la misma.

4.1.2.7.2 Fórmula
















$$\text{Nivel de Estandarización} = \frac{\text{Número de Procesos Estandarizados}}{\text{Número Total de Procesos}} \times 100$$

4.1.2.7.3 Cálculo del Indicador en el Año Base

$$\text{Nivel de Estandarización Año 2014} = \frac{0}{6} \times 100$$

$$\text{Nivel de Estandarización Año 2014} = 0.00\%$$

4.1.2.7.4 Metas Proyectadas

ESCENARIO	BASE		METAS			
	0	1	2	3	4	5
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PESIMISTA	 0,00%	 0,00%	 19,99%	 39,99%	 59,99%	 79,99%
REALISTA			 20,00%	 40,00%	 60,00%	 80,00%
OPTIMISTA		 20,00%	 40,00%	 60,00%	 80,00%	 100,00%

Tasa de Crecimiento Esperado:	20,00%
Unidad de Medida:	% Estandarización

4.1.2.8 Nivel de Automatización de los Procesos

4.1.2.8.1 Definición

La automatización de los procesos es la sustitución de tareas tradicionalmente manuales por las mismas realizadas de manera automática por máquinas, robots o cualquier otro tipo de automatismo **Fuente especificada no válida..**

Este indicador se define como el número de procesos de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., que disponen de una herramienta tecnológica para su manejo o utilización, sobre el total de procesos de la misma.

4.1.2.8.2 Fórmula

$$\text{Nivel de Automatización} = \frac{\text{Número de Procesos Automatizados}}{\text{Número Total de Procesos}} \times 100$$

4.1.2.8.3 Cálculo del Indicador en el Año Base

$$\text{Nivel de Automatización Año 2014} = \frac{0}{6} \times 100$$

$$\text{Nivel de Automatización Año 2014} = 0.00\%$$

4.1.2.8.4 Metas Proyectadas

ESCENARIO	BASE		METAS			
	0	1	2	3	4	5
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PESIMISTA	0,00%	0,00%	19,99%	39,99%	59,99%	79,99%
REALISTA			20,00%	40,00%	60,00%	80,00%
OPTIMISTA		20,00%	40,00%	60,00%	80,00%	100,00%

Tasa de Crecimiento Esperado:	20,00%
Unidad de Medida:	% Automatización

4.1.2.9 Nivel de Capacitación

4.1.2.9.1 Definición

Se refiere a las horas efectivas de capacitación recibidas por un determinado número de personas. Sirve para generalizar el tiempo real invertido en cursos de capacitación con distintas cargas curriculares **Fuente especificada no válida..**

Este indicador se define como el número de horas que cada uno de los empleados de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., reciben de parte de la compañía, en cursos de capacitación, adiestramiento o formación en un período determinado de tiempo, en este caso de un mes.

4.1.2.9.2 Fórmula
















$$\text{Nivel de Capacitación} = \frac{\text{Total Horas de Capacitación al mes}}{\text{Número de Empleados}}$$

4.1.2.9.3 Cálculo del Valor en el Año Base

$$\text{Nivel de Capacitación Año 2014} = \frac{0}{6}$$

$$\text{Horas de Capacitación Año 2014} = 0 \text{ horas x empleado x mes}$$

4.1.2.9.4 Metas Proyectadas

ESCENARIO	BASE		METAS			
	0	1	2	3	4	5
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PESIMISTA	 0	 0	 1	 3	 5	 7
REALISTA			 2	 4	 6	 8
OPTIMISTA		 2	 4	 6	 8	 10

Tasa de Crecimiento Esperado:	2
Unidad de Medida:	Horas/empleado/mes

4.1.2.10 Nivel de Conocimiento del Plan Estratégico

4.1.2.10.1 Definición

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo **Fuente especificada no válida..**

Este indicador se define como el porcentaje de los empleados de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., que tienen conocimiento sobre los principales lineamientos estratégicos de la compañía, tales como: principios, valores, visión, misión, objetivos, estrategias y políticas; y aplican los mismos en su trabajo diario, con el fin de cumplir sus objetivos personales y los objetivos de la compañía.

4.1.2.10.2 Fórmula
















$$\text{Nivel de Conocimiento del PE} = \frac{\text{Número de Empleados con Conocimiento del PE}}{\text{Número Total de Empleados}}$$

4.1.2.10.3 Cálculo del Valor en el Año Base

$$\text{Nivel de Conocimiento del PE Año 2014} = \frac{0}{6}$$

$$\text{Nivel de Conocimiento del PE Año 2014} = 0.00\%$$

4.1.2.10.4 Metas Proyectadas

ESCENARIO	BASE		METAS			
	0	1	2	3	4	5
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PESIMISTA	 0,00%	 0,00%	 19,99%	 39,99%	 59,99%	 79,99%
REALISTA			 20,00%	 40,00%	 60,00%	 80,00%
OPTIMISTA		 20,00%	 40,00%	 60,00%	 80,00%	 100,00%

Tasa de Crecimiento Esperado:	20,00%
Unidad de Medida:	% Conocimiento

Nota: Para el cálculo del indicador en el año base de los KPI'S: Nivel de Estandarización de Procesos, Nivel de Automatización de Procesos, Nivel de Capacitación y Nivel de Conocimiento del Plan Estratégico; se aplicó la técnica de la entrevista al Gerente General de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., cuyo modelo utilizado fue:

ENTREVISTA

Objetivo: Determinar los valores para el año base de los indicadores: Nivel de Automatización de Procesos, Nivel de Estandarización de Procesos, Horas de Capacitación y Nivel de Conocimiento del Plan Estratégico; de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.

Datos Informativos:

Nombre:.....

Cargo:.....

Cuestionario:

- 1) ¿Cuántos procesos a nivel macro puede identificar en su empresa?
- 2) De los procesos indicados anteriormente, ¿cuántos se encuentran levantados, estandarizados, documentados y difundidos?
- 3) De los procesos indicados anteriormente, ¿cuántos se encuentran automatizados?, es decir, ¿cuentan con una herramienta tecnológica que soporte su operación?
- 4) Podría indicar en promedio ¿cuántas horas de capacitación de cualquier índole, recibe el personal de la compañía al mes?
- 5) Podría indicar si el personal de la compañía ¿tiene algún conocimiento sobre Planificación Estratégica? De ser el caso, ¿qué nivel de conocimiento tienen?

Gracias por su colaboración.

Fecha de la Entrevista:.....

Entrevistador: Maricela Burgos.

Una vez tabulada la información de la aplicación de la entrevista, se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación, los mismos que también constan como valor base para cada indicador.

No. PREGUNTA	RESPUESTA
1	Compras, Ventas, Logística, Recursos Humanos, Administrativo y Financiero (6).
2	Ninguno (0).
3	Ninguno (0).
4	Hasta el momento no han recibido capacitación (0 horas).
5	Ninguno (0).

4.2 IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Luego de realizar el Diagnóstico y el Direccionamiento Estratégico es necesario incursionar en una serie de acciones, destinadas a identificar los proyectos, actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, a estas acciones las denominaremos iniciativas estratégicas.

A continuación se presentan Iniciativas Estratégicas para cada objetivo, las cuales se convertirán en Proyectos Estratégicos para la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.; dichos proyectos por áreas, se priorizan y determinan a continuación:

4.2.1 Perfiles de Proyectos Estratégicos

4.2.1.1 Perfil Proyecto No. 1

Cuadro 22.

Perfil Proyecto No. 1

Tema:	Programa de Difusión del Plan Estratégico al personal de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.							
Objetivo General:	Coadyuvar a la consecución del objetivo No. 1 del presente Plan Estratégico.							
Objetivo Específico:	Incrementar el nivel de conocimiento del Plan Estratégico en el personal de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., a fin de alcanzar los objetivos planteados en el mismo.							
Perspectiva:	PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO							
Indicador:	Nivel de conocimiento del Plan Estratégico.							
Alcance:	Se realizará una serie de actividades de diversa índole, y se utilizará varios recursos; con el fin de dar a conocer los Principios, Valores, Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y Políticas al personal de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.							
Actividades:	1) Planificación del Programa de Difusión del Plan Estratégico. 2) Selección de la metodología, medios y herramientas, a través de las cuales se efectuará la Difusión. 3) Designación del personal involucrado. 4) Asignación de recursos. 5) Ejecución del Programa de Difusión del Plan Estratégico. 6) Evaluación del Programa de Difusión del Plan Estratégico. - Planificación y Diseño de Encuestas. - Aplicación de Encuestas. - Tabulación de los Resultados. - Presentación del Informe. 7) Retroalimentación.							
Tiempo:	4 meses	Fecha de inicio:	01/09/2015	Fecha de Fin:	31/12/2015			
Recursos:	Humanos:	X	Tecnológicos:	X	Materiales:	X	Financieros:	X
Ejecución:	Interna:	X	Externa:		Presupuesto Aproximado:		\$ 1000.00	
Responsable:	Sr. Hernán Pantoja (Gerente General de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.)							

4.2.1.2 Perfil Proyecto No. 2

Cuadro 23.
Perfil Proyecto No. 2

Tema:	Programa de Capacitación al Personal de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.							
Objetivo General:	Coadyuvar a la consecución del objetivo No. 1 del presente Plan Estratégico.							
Objetivo Específico:	Incrementar el nivel de conocimiento, adiestramiento y formación en el personal de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., a través de la capacitación, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos.							
Perspectiva:	PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO							
Indicador:	Horas de Capacitación							
Alcance:	Tipo de Evento: Taller / Curso de Capacitación Niveles: Ejecutivo y Operativo Unidades: Logística - Comercial y Administrativa - Financiera.							
Actividades:	1) Detección de las necesidades de capacitación. 2) Planificación del Programa de Capacitación. 3) Asignación de Recursos. 4) Contratación del Personal Especializado. 5) Adecuación del Local. 6) Ejecución del Programa de Capacitación. 7) Evaluación del Programa de Capacitación (pruebas teórico - prácticas). 8) Retroalimentación.							
Tiempo:	6 meses	Fecha de inicio:	04/01/2016	Fecha de Fin:	30/06/2016			
Recursos:	Humanos:	X	Tecnológicos:	X	Materiales:	X	Financieros:	X
Ejecución:	Interna:	X	Externa:		Presupuesto Aproximado:		\$ 2000.00	
Responsable:	Sr. Hernán Pantoja (Gerente General de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.)							

4.2.1.3 Perfil Proyecto No. 3

Cuadro 24.
Perfil Proyecto No. 3

Tema:	Programa de Levantamiento y Estandarización de los Procesos de la Compañía de Transporte ELOHIM S.A.						
Objetivo General:	Coadyuvar a la consecución de los objetivos No. 1 y 2, del presente Plan Estratégico.						
Objetivo Específico:	Documentar todos los procesos de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., que servirá como base para la automatización de los mismos, y así alcanzar los objetivos estratégicos.						
Perspectiva:	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS						
Indicador:	Nivel de estandarización de los procesos.						
Alcance:	Levantamiento, revisión, estandarización, documentación y difusión de los principales procesos de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.: Compras, Ventas, Logística, Pagos, Cobros, Administración del Recurso Humano.						
Actividades:	1) Planificación del Programa de Levantamiento y Estandarización de los Procesos. 2) Designación del personal involucrado. 3) Asignación de recursos. 4) Ejecución del Programa de Levantamiento y Estandarización de los Procesos. - Levantamiento. - Consolidación y Revisión. - Estandarización. - Documentación. - Difusión. 5) Evaluación del Programa de Levantamiento y Estandarización de los Procesos. 6) Retroalimentación.						
Tiempo:	12 meses		Fecha de inicio:	04/01/2016	Fecha de Fin:	23/12/2016	
Recursos:	Humanos:	X	Tecnológicos:	X	Materiales:	X	Financieros: X
Ejecución:	Interna:	X	Externa:		Presupuesto Aproximado:	\$ 2.000,00	
Responsable:	Sr. Hernán Pantoja (Gerente General de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.)						

4.2.1.4 Perfil Proyecto No. 4

Cuadro 25.

Perfil Proyecto No. 4

Tema:	Diseño e Implementación de un Plan de Marketing para la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.					
Objetivo General:	Coadyuvar a la consecución de los objetivos No. 3, 4, y 5, del presente Plan Estratégico.					
Objetivo Específico:	Fortalecer el proceso comercial de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., a fin de alcanzar los objetivos estratégicos.					
Perspectiva:	PERSPECTIVA DEL CLIENTE					
Indicador:	Nivel de satisfacción del cliente / Top of Mind / Incremento en Ventas / Cuota de Participación del Mercado.					
Alcance:	El Plan de Marketing servirá para dar a conocer las acciones específicas que el Departamento de Logística y Comercialización ejecutará, con el fin de incrementar la satisfacción del cliente, posicionar la marca, e incrementar las ventas y la cuota de participación de la Compañía de Transporte ELOHIM S.A., en el mercado.					
Actividades:	1) Elaboración de la propuesta del Plan de Marketing. 2) Análisis de factibilidad e impacto. 3) Aprobación y asignación de recursos. 4) Contratación del especialista en Marketing. 5) Investigación de Mercados. - Planificación y diseño de las técnicas de investigación. - Aplicación de técnicas (investigación de campo). - Tabulación de Resultados. - Realización del Informe. 6) Ejecución del Plan. 7) Evaluación del Plan. 8) Retroalimentación.					
Tiempo:	6 meses	Fecha de inicio:	02/02/2016	Fecha de Fin:	29/07/2016	
Recursos:	Humanos:	X	Tecnológicos:	X	Materiales:	X
Ejecución:	Interna:	X	Externa:	X	Presupuesto Aproximado:	\$ 3.000,00
Responsable:	Sr. Hernán Pantoja (Gerente General de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.)					

4.2.2 Programación de Proyectos Estratégicos

4.2.2.1 Proyecto No. 1

Cuadro 26.
Proyecto No. 1

TEMA:		Programa de Difusión del Plan Estratégico al personal de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.				TIEMPO:		4 meses							
OBJETIVO: Incrementar el nivel de conocimiento del Plan Estratégico en el personal de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., a fin de alcanzar los objetivos planteados en el mismo.						FECHA INICIO:		01/09/2015		FECHA FIN:		31/12/2015			
						RECURSOS:		Humano	x	Material	x	Financiero	x	Tecnológico	x
						COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:		\$ 1000,00							
DEPARTAMENTO:		Todos		Ejecución:		Interna	X	Externa		FINANCIAMIENTO:				Propio	
No.	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA 2015						2016							
		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO								
1	Planificación del Programa de Difusión del Plan Estratégico.	■													
2	Selección de la metodología, medios y herramientas, a través de las cuales se efectuará la Difusión.		■												
3	Designación del personal involucrado.			■											
4	Asignación de recursos.			■											
5	Ejecución del Programa de Difusión del Plan Estratégico.			■	■	■									
6	Evaluación del Programa de Difusión del Plan Estratégico.					■									
6.1	- Planificación y Diseño de Encuestas.					■	■	■							
6.2	- Aplicación de Encuestas.							■	■						
6.3	- Tabulación de los Resultados.								■						
6.4	- Presentación del Informe.									■					
7	Retroalimentación										■	■			
RESPONSABLE:		Sr. Hernán Pantoja (Gerente General de la Compañía de Transporte ELOHIM S.A.)						Elaborado por:		Maricela Burgos					

4.2.2.2 Proyecto No. 2

**Cuadro 27.
Proyecto No. 2**

TEMA:		Programa de Capacitación al Personal de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.				TIEMPO:		6 meses													
OBJETIVO: Incrementar el nivel de conocimiento, adiestramiento y formación en el personal de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., a través de la capacitación, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos.						FECHA INICIO:		04/01/2016			FECHA FIN:		30/06/2016								
						RECURSOS:		Humano	x	Material		x	Financiero		x	Tecnológico		x			
						COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:						\$ 2000,00									
DEPARTAMENTO:		Todos		Ejecución:		Interna	X	Externa		FINANCIAMIENTO:		Propio									
No.	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA 2016																			
		ENERO		FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO					
1	Detección de las necesidades de capacitación.	■	■																		
2	Planificación del Programa de Capacitación.			■																	
3	Asignación de Recursos.			■																	
4	Contratación del Personal Especializado.			■	■																
5	Adecuación del Local.				■																
6	Ejecución del Programa de Capacitación.						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
7	Evaluación del Programa de Capacitación (pruebas teórico - prácticas).														■	■	■	■	■	■	
8	Retroalimentación.																	■	■	■	
RESPONSABLE:		Sr. Hernán Pantoja (Gerente General de la Compañía de Transporte ELOHIM S.A.)				Elaborado por:		Maricela Burgos													

4.2.2.3 Proyecto No. 3

Cuadro 28.
Proyecto No. 3

TEMA:	Programa de Levantamiento y Estandarización de los Procesos de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.					TIEMPO:	12 meses											
OBJETIVO: Documentar todos los procesos de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., que servirá como base para la automatización de los mismos, y así alcanzar los objetivos estratégicos.						FECHA INICIO:	04/01/2016			FECHA FIN:	23/12/2016							
						RECURSOS:	Humano	x	Material	x	Financiero	x	Tecnológico	x				
						COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO:							\$ 2000,00					
DEPARTAMENTO:	Todos		Ejecución:	Interna	X	Externa	FINANCIAMIENTO:							Propio				
No	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA 2016																
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC					
1	Planificación del Programa de Levantamiento y Estandarización de los Procesos.																	
2	Designación del personal involucrado.																	
3	Asignación de Recursos.																	
4	Ejecución del Programa de Levantamiento y Estandarización de los Procesos.																	
4.1	- Levantamiento.																	
4.2	- Consolidación y Revisión.																	
4.3	- Estandarización.																	
4.4	- Documentación.																	
4.5	- Difusión.																	
5	Evaluación del Programa de Levantamiento y Estandarización de los Procesos.																	
6	Retroalimentación.																	
RESPONSABLE:	Sr. Hernán Pantoja (Gerente General de la Compañía de Transporte ELOHIM S.A.)					Elaborado por:	Maricela Burgos											

CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL BALANCED SCORECARD

5.1 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para la implementación del presente Plan Estratégico en el Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., se efectuaron las siguientes actividades:

5.1.1 Diseño del Plan Estratégico

Esta actividad estuvo a cargo de la autora del presente plan, en coordinación con el Gerente General y la Contadora General de la compañía. Las actividades ejecutadas dentro de esta fase se detallan en el presente documento en los capítulos del 1 al 4.

5.1.2 Presentación del Plan Estratégico

El Plan Estratégico fue presentado ante la Junta General de Accionistas de la Compañía a inicios del 2015, reunión en la cual se mostró el tema, la metodología a utilizar, los plazos estimados de implementación del Plan y los resultados esperados hasta el año 2019.

5.1.3 Aprobación del Plan Estratégico

En la reunión de presentación del Plan Estratégico ante la Junta General de Accionistas, realizada a inicios del 2015, los accionistas de la

compañía y el Gerente General proceden a aprobar el diseño y la implementación del Plan Estratégico en la empresa.

5.1.4 Definición de Responsables

En la reunión de presentación del Plan Estratégico, la Junta General de Accionistas, decide nombrar como responsable de la Implementación del Plan Estratégico al Gerente General de la compañía, y como soporte a la Contadora General, con quien se realizarán todos los acercamientos y entrega de información requeridos.

5.1.5 Ejecución del Plan Estratégico

En el capítulo anterior se definieron Proyectos Estratégicos, los cuales constituyen iniciativas para ser ejecutadas como parte de la implementación del Plan Estratégico.

Luego de una priorización a los cuatro proyectos definidos, se decide en conjunto con el Gerente General, iniciar con el desarrollo del Proyecto No. 1: “Programa de Difusión del Plan Estratégico al personal de la Compañía”, con el fin de incrementar el nivel de conocimiento del Plan Estratégico en el personal de la empresa, y de esta manera facilitar su implementación.

Las actividades realizadas dentro de este proyecto fueron:

1) Planificación del Programa de Difusión del Plan Estratégico:

Se realizó una reunión en conjunto para definir las acciones relacionadas a este proyecto, el tiempo de ejecución y los responsables de ejecución del mismo.

2) Selección de la metodología, medios y herramientas, a través de las cuales se efectuará la Difusión:

Se decide en conjunto con el Responsable de Implementación del Plan Estratégico, que para la difusión del Plan, se van a utilizar los siguientes medios y herramientas, dada su disponibilidad:

- Comunicados vía correo electrónico
- Elaboración de carteleras
- Elaboración de credenciales.

3) Designación del personal involucrado:

Las personas que participan en la ejecución de este proyecto son:

- Gerente General
- Contadora General
- Secretaria
- Autora del Plan Estratégico.

4) Asignación de recursos:

Se asignan recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros. El presupuesto entregado es de USD \$1000,00.

5) Ejecución del Programa de Difusión del Plan Estratégico:

Comunicados vía Correo Electrónico

Una de las formas de comunicación más eficientes de los últimos tiempos al interior de una organización, e incluso fuera de ésta, es el envío de comunicaciones escritas a través de correo electrónico (e-mail), actividad que no es complicada, de bajo costo, toma poco tiempo en su entrega – recepción, y que puede tener un alto impacto en el receptor.

Es por todos estos beneficios que en conjunto con el Gerente General se decide utilizar este medio para dar a conocer los principales aspectos de la Filosofía Corporativa, definida en el capítulo III de este Plan.

El envío de comunicados se lo realiza de acuerdo a la programación del proyecto, un mail diario.

A continuación se presentan ejemplos de comunicados enviados:

Ejemplo Comunicación 1:



DE: Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.
PARA: Ana Pantoja
ASUNTO: Visión de la Compañía
FECHA: 01 de Octubre del 2015

Estimado Colaborador:

La Visión es nuestro principal propósito para el futuro, representa el horizonte hacia el cual estamos encaminados. Nuestro trabajo diario ayudará a lograr este sueño:

VISIÓN 2019



“Ser la empresa líder en la prestación del servicio de transporte de carga pesada a nivel local, que opere en un marco de honestidad hacia el cliente, y trabaje en base al cumplimiento en la entrega de sus mercaderías con puntualidad y seguridad.”

Ejemplo Comunicación 2:



DE: Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A.

PARA: Ana Pantoja

ASUNTO: Visión de la Compañía

FECHA: 01 de Octubre del 2015

Estimado Colaborador:

La Misión es la razón de ser de nuestra empresa, representa el conjunto de acciones que realizamos todos los días, y el compromiso por ejecutarlo a cabalidad.

Te compartimos nuestra Misión:

MISIÓN



“Somos una empresa que apoya las actividades de abastecimiento y comercialización de mercaderías, para personas naturales y sociedades ecuatorianas a través de la prestación del servicio de transporte de carga pesada con una nueva flota vehicular capaz de garantizar la entrega de sus productos con seguridad, puntualidad y responsabilidad.”

Diseño de Cartelera Mapa Estratégico ELOHIM S.A. 2015 – 2019

Otro de los medios de comunicación al interior de las organizaciones son las carteleras, las cuales son espacios físicos a manera de pizarras en las cuales se pueden promover anuncios, fechas importantes, logros cumplidos, etc. Por un período de tiempo determinado. Al estar expuestos a todos los colaboradores, son una herramienta efectiva capaz de transmitir mensajes de todo tipo hacia el grupo objetivo que en este caso es el trabajador. Debe tener un responsable quien coordinará y elaborará la cartelera y la actualizará de forma permanente.

El diseño de cartelera que la Compañía ELOHIM aplicará es:

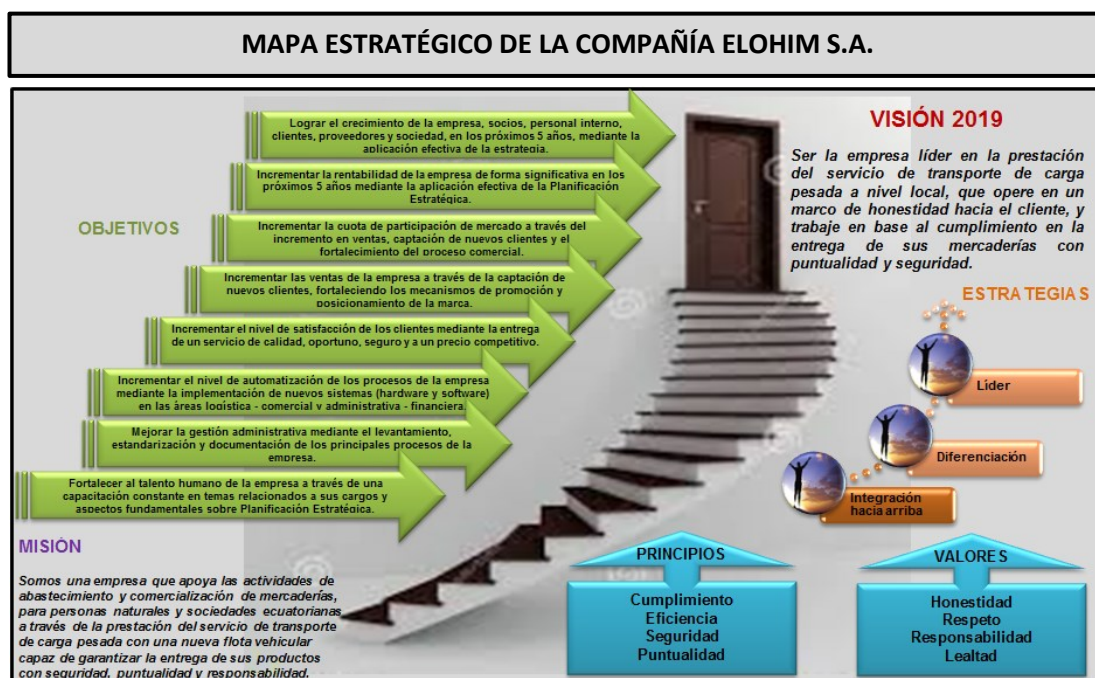


Figura 22. Diseño de cartelera para la Compañía

Diseño de Credenciales de Identificación:

Las credenciales de identificación son tarjetas distintivas

utilizadas para identificar al empleado en algunos casos, y para acceder a espacios físicos privados a través del uso de códigos de seguridad, en otros casos.

La Compañía ELOHIM S.A. aprovechará la elaboración de estas credenciales para tener un espacio físico en el cual pueda mostrar los principales elementos de su Filosofía Corporativa, en este caso su Visión y Misión.

Los datos que se incluirán en el diseño de las credenciales son:

- Logo de la Compañía
- Nombre de la Compañía
- Fotografía del Colaborador
- Nombre del Colaborador
- Identificación del Colaborador
- Área de Trabajo del Colaborador
- Visión de la Empresa
- Misión de la Empresa
- Dirección y medios de contacto de la Compañía.

Modelo de Credenciales de Identificación

ANVERSO:

The front side of the identification card contains the following elements:

- Logo de la Compañía:** A circular logo with a globe and a truck, labeled "COMPAÑIA DE TRANSPORTE ELOHIM S.A."
- Nombre de la Compañía:** The text "COMPAÑIA DE TRANSPORTE PANTOJA GUZMÁN ELOHIM S.A."
- Fotografía del Colaborador:** A portrait of a man in a suit and glasses.
- Nombre e identificación del colaborador:** The name "Juan Carlos Avilés García" and the ID number "CI: 1717171717".
- Área del Colaborador:** The department name "ÀREA DE LOGÍSTICA".

REVERSO:

The back side of the identification card contains the following information:

- Company Name:** "ELOHIM S.A."
- Visión de la Compañía:** "Ser la empresa líder en la prestación del servicio de transporte de carga pesada a nivel local, que opere en un marco de honestidad hacia el cliente, y trabaje en base al cumplimiento en la entrega de sus mercaderías con puntualidad y seguridad."
- Misión de la Compañía:** "Somos una empresa que apoya las actividades de abastecimiento y comercialización de mercaderías, para personas naturales y sociedades ecuatorianas a través de la prestación del servicio de transporte de carga pesada con una nueva flota vehicular capaz de garantizar la entrega de sus productos con seguridad, puntualidad y responsabilidad."
- Dirección y Contactos de la Compañía:** "Guamaní, Calle S57B, No. Oe4-128 y Calle Oe4 Quito - Ecuador
Teléfono: 099920034 - 02303636"

5.2 IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

En el capítulo anterior se definieron los indicadores de gestión del desempeño (KPI's) para la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., los cuales servirán para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la Compañía en el corto, mediano y largo plazo; y por ende el cumplimiento del presente Plan Estratégico.

Actualmente existen en el mercado sistemas informáticos (software) diseñados específicamente para la aplicación de un modelo de Balanced Scorecard, los cuales dependiendo de sus beneficios se cotizan en varios precios.

La Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., en base a sus necesidades, por su tamaño y al estar recién iniciando el proceso de implementación de su Planificación Estratégica, decide no adquirir una herramienta informática para la aplicación del Balanced Scorecard, sino más bien incursionará en este esquema a través de un modelo semi automatizado en Microsoft Excel, el cual servirá para el registro, y medición de los indicadores definidos, cuya información resultante servirá para la toma de decisiones de la Gerencia General y Junta de Accionistas.

El presente modelo estará a cargo de la Contadora General de la empresa, la Ing. Jakeline Arévalo quien ha colaborado en la elaboración del presente y por ende se encuentra la tanto del manejo y aplicación de los indicadores.

El Modelo de Aplicación de BSC es el que se muestra a continuación:

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PANTOJA GUZMÁN ELOHIM S.A.											
IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCE SCORECARD											

Instrucciones:

Llenar únicamente la información en los casilleros de color amarillo.

PERSPECTIVA	No.	AÑO	2015					2016						
			INDICADOR	Escenarios	Número de Acciones en Circulación	Utilidad Neta	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Número de Acciones en Circulación	Utilidad Neta	Cumplimiento	Resultado	
FINANCIERA	1	Utilidad por Acción	Pesimista	56,10			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista	112,21			#DIV/0!	#DIV/0!
			Realista	56,11					Realista	112,22				
			Optimista	112,22					Optimista	168,33				
	2	Margen de Utilidad	Escenarios	Ventas	Utilidad Neta	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Ventas	Utilidad Neta	Cumplimiento	Resultado		
Pesimista			0,88%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista	1,88%			#DIV/0!	#DIV/0!	
Realista			0,89%					Realista	1,89%					
		Optimista	1,89%				Optimista	2,89%						
DEL CLIENTE	3	Cuota de Participación de Mercado	Escenarios	Ventas del Mercado	Ventas de la Empresa	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Ventas del Mercado	Ventas de la Empresa	Cumplimiento	Resultado		
			Pesimista	0,09%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista	0,19%			#DIV/0!	#DIV/0!
			Realista	0,10%					Realista	0,20%				
			Optimista	0,20%				Optimista	0,30%					
	4	Incremento de Ventas	Escenarios	Ventas Período Anterior	Ventas Período Actual	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Ventas Período Anterior	Ventas Período Actual	Cumplimiento	Resultado		
			Pesimista	19,99%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista	19,99%			#DIV/0!	#DIV/0!
Realista			20,00%					Realista	20,00%					
		Optimista	73,44%				Optimista	25,00%						
5	Nivel de Satisfacción del Cliente	Escenarios	Número Total de Clientes	Número de Clientes Satisfechos	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Número Total de Clientes	Número de Clientes Satisfechos	Cumplimiento	Resultado			
		Pesimista	74,99%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista	79,99%			#DIV/0!	#DIV/0!	
		Realista	75,00%					Realista	80,00%					
		Optimista	80,00%				Optimista	85,00%						
6	Top of Mind	Escenarios	Nivel de Posicionamiento de la Marca			Resultado	Escenarios	Nivel de Posicionamiento de la Marca			Resultado			
		Pesimista	9				Optimista	8						
		Realista	8				Realista	7						
		Optimista	7				Optimista	6						
PROCESOS INTERNOS	7	Nivel de Estandarización de Procesos	Escenarios	Número Total de Procesos	Número de Procesos Estandarizados	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Número Total de Procesos	Número de Procesos Estandarizados	Cumplimiento	Resultado		
			Pesimista	0,00%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista	19,99%			#DIV/0!	#DIV/0!
			Realista	20,00%					Realista	20,00%				
			Optimista	20,00%				Optimista	40,00%					
8	Nivel de Automatización de Procesos	Escenarios	Número Total de Procesos	Número de Procesos Automatizados	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Número Total de Procesos	Número de Procesos Automatizados	Cumplimiento	Resultado			
		Pesimista	0,00%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista	19,99%			#DIV/0!	#DIV/0!	
		Realista	20,00%					Realista	20,00%					
		Optimista	20,00%				Optimista	40,00%						
DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	9	Nivel de Capacitación	Escenarios	Horas de Capacitación / Empleado / Mes			Resultado	Escenarios	Nivel de Posicionamiento de la Marca			Resultado		
			Pesimista	0				Pesimista	1				Pesimista	
			Realista					Realista	2				Realista	
			Optimista	2				Optimista	4			Optimista		
10	Nivel de Conocimiento del Plan Estratégico	Escenarios	Número Total de Empleados	Número de Empleados con Conocimiento de PE	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Número Total de Empleados	Número de Empleados con Conocimiento de PE	Cumplimiento	Resultado			
		Pesimista	0,00%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista	19,99%			#DIV/0!	#DIV/0!	
		Realista	20,00%					Realista	20,00%					
		Optimista	20,00%				Optimista	40,00%						

Figura 23. Modelo de Aplicación del Balanced Scorecard

COMPañÍA DE TRANSPORTE PANTOJA GUZMÁN ELOHIM S.A.
IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCE SCORECARD

Instrucciones:
Llenar únicamente la información en los casilleros de color amarillo.

PERSPECTIVA	No.	AÑO	2015				2017				2018				2019				
			Escenarios	Escenarios	Número de Acciones en Circulación	Utilidad Neta	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Número de Acciones en Circulación	Utilidad Neta	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Número de Acciones en Circulación	Utilidad Neta	Cumplimiento	Resultado	
FINANCIERA	1	INDICADOR	Escenarios	Escenarios															
			Utilidad por Acción	Pesimista 56,10 Realista 56,11 Optimista 112,22	Pesimista 188,32 Realista 188,33 Optimista 224,44			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista 224,43 Realista 224,44 Optimista 280,55			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista 280,54 Realista 280,55 Optimista 336,66			#DIV/0!	#DIV/0!
	2	INDICADOR	Escenarios	Escenarios	Ventas	Utilidad Neta	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Ventas	Utilidad Neta	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Ventas	Utilidad Neta	Cumplimiento	Resultado	
			Margen de Utilidad	Pesimista 0,88% Realista 0,89% Optimista 1,89%	Pesimista 2,88% Realista 2,89% Optimista 3,89%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista 3,88% Realista 3,89% Optimista 4,88%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista 4,88% Realista 4,89% Optimista 5,89%			#DIV/0!	#DIV/0!
DEL CLIENTE	3	INDICADOR	Escenarios	Escenarios	Ventas del Mercado	Ventas de la Empresa	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Ventas del Mercado	Ventas de la Empresa	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Ventas del Mercado	Ventas de la Empresa	Cumplimiento	Resultado	
			Costa de Participación de Mercado	Pesimista 0,29% Realista 0,10% Optimista 0,20%	Pesimista 0,29% Realista 0,30% Optimista 0,40%					Pesimista 0,29% Realista 0,40% Optimista 0,50%					Pesimista 0,49% Realista 0,50% Optimista 0,60%				
			Incremento de Ventas	Pesimista 19,99% Realista 20,00% Optimista 73,44%	Pesimista 24,99% Realista 25,00% Optimista 30,00%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista 29,99% Realista 30,00% Optimista 35,00%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista 34,99% Realista 35,00% Optimista 40,00%			#DIV/0!	#DIV/0!
	4	INDICADOR	Escenarios	Escenarios	Ventas Periodo Anterior	Ventas Periodo Actual	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Ventas Periodo Anterior	Ventas Periodo Actual	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Ventas Periodo Anterior	Ventas Periodo Actual	Cumplimiento	Resultado	
			Nivel de Satisfacción del Cliente	Pesimista 74,99% Realista 75,00% Optimista 80,00%	Pesimista 84,99% Realista 85,00% Optimista 90,00%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista 89,99% Realista 90,00% Optimista 95,00%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista 94,99% Realista 95,00% Optimista 100,00%			#DIV/0!	#DIV/0!
	5	INDICADOR	Escenarios	Escenarios	Número Total de Clientes	Número de Clientes Satisfechos	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Número Total de Clientes	Número de Clientes Satisfechos	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Número Total de Clientes	Número de Clientes Satisfechos	Cumplimiento	Resultado	
			Top of Mind	Pesimista 9 Realista 8 Optimista 7	Pesimista 7 Realista 6 Optimista 5					Pesimista 6 Realista 5 Optimista 4					Pesimista 5 Realista 4 Optimista 3				
	PROCESOS INTERNOS	7	INDICADOR	Escenarios	Escenarios	Número Total de Procesos	Número de Procesos Estandarizados	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Número Total de Procesos	Número de Procesos Estandarizados	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Número Total de Procesos	Número de Procesos Estandarizados	Cumplimiento	Resultado
				Nivel de Estandarización de Procesos	Pesimista 0,00% Realista 20,00% Optimista 20,00%	Pesimista 39,99% Realista 40,00% Optimista 60,00%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista 59,99% Realista 60,00% Optimista 80,00%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista 79,99% Realista 80,00% Optimista 100,00%			#DIV/0!
		8	INDICADOR	Escenarios	Escenarios	Número Total de Procesos	Número de Procesos Automatizados	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Número Total de Procesos	Número de Procesos Automatizados	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Número Total de Procesos	Número de Procesos Automatizados	Cumplimiento	Resultado
Nivel de Automatización de Procesos				Pesimista 0,00% Realista 20,00% Optimista 20,00%	Pesimista 39,99% Realista 40,00% Optimista 60,00%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista 59,99% Realista 60,00% Optimista 80,00%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista 79,99% Realista 80,00% Optimista 100,00%			#DIV/0!	#DIV/0!
9	INDICADOR	Escenarios	Escenarios	Nivel de Posicionamiento de la Marca				Escenarios	Nivel de Posicionamiento de la Marca				Escenarios	Nivel de Posicionamiento de la Marca					
		Nivel de Capacitación	Pesimista 0 Realista 2 Optimista 2	Pesimista 3 Realista 4 Optimista 6					Pesimista 5 Realista 6 Optimista 8					Pesimista 7 Realista 8 Optimista 10					
10	INDICADOR	Escenarios	Escenarios	Número Total de Empleados	Número de Empleados con Conocimiento de PE	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Número Total de Empleados	Número de Empleados con Conocimiento de PE	Cumplimiento	Resultado	Escenarios	Número Total de Empleados	Número de Empleados con Conocimiento de PE	Cumplimiento	Resultado		
		Nivel de Conocimiento del Plan Estratégico	Pesimista 0,00% Realista 20,00% Optimista 20,00%	Pesimista 39,99% Realista 40,00% Optimista 60,00%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista 59,99% Realista 60,00% Optimista 80,00%			#DIV/0!	#DIV/0!	Pesimista 79,99% Realista 80,00% Optimista 100,00%			#DIV/0!	#DIV/0!	

Figura 23. Modelo de Aplicación del Balanced Scorecard

CONCLUSIONES

- Luego de estudiar las principales características de la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., se puede deducir que ésta es una empresa pequeña y que opera dentro del sector de Servicios; además se pudo conocer su estructura interna, sus principales clientes y proveedores.

- Mediante un Diagnóstico Estratégico a la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., se identificó que su principal fortaleza es el conocimiento de la industria en la que opera, su mayor debilidad es la falta de definición de procesos, la amenaza más relevante es la restricción temporal de importaciones y la oportunidad más significativa es el tamaño del mercado potencial al cual podría tener acceso.

- El diseño de la presente Planificación Estratégica permitió a la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., formular su Filosofía Corporativa, la cual le servirá para marcar el rumbo de la empresa, pues mostrará a sus colaboradores de manera clara su visión, misión, objetivos a cumplir, y las estrategias necesarias para alcanzarlos.

- Con el diseño de la Planificación Estratégica en la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., se pudo identificar los proyectos estratégicos más relevantes en los cuales la empresa incurrirá, con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos, los cuales son: Programa de Difusión del Plan Estratégico, Programa de Capacitación al personal de la Compañía, Programa de Levantamiento y Estandarización de Procesos, y Diseño e Implementación de un Plan de Marketing.

- El diseño de un modelo Balanced Scorecard, para la implementación de la presente Planificación Estratégica en la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., servirá como con una herramienta eficaz para la medición de sus indicadores, y toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

- Implementar la presente Planificación Estratégica en la la Compañía de Transporte Pantoja Guzmán ELOHIM S.A., con el fin de obtener los resultados esperados en el largo plazo.

- Implementar en el futuro y con una experiencia mayor, una herramienta tecnológica (software) para la aplicación del Balanced Scorecard, con el fin de reducir tiempos de procesamiento en la obtención de resultados de los indicadores de gestión del desempeño.

- Involucrar a todo el personal de la compañía en la implementación de la Planificación Estratégica, con el fin de acelerar el proceso y obtener los mejores resultados en el corto, mediano y largo plazo.

- Buscar asesoría de forma permanente, para los temas en los cuales la empresa no tiene el conocimiento y experiencia necesaria, lo cual le permitirá enfocarse en su giro de negocio y a la vez mejorar su gestión de manera integral.

BIBLIOGRAFÍA

- *Wikipedia*. (15 de abril de 2004). Recuperado el 14 de agosto de 2015, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Exportaci%C3%B3n>
- *Wikipedia*. (21 de febrero de 2004). Recuperado el 14 de agosto de 2015, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_\(econom%C3%ADa\)#cite_note-FOOTNOTEReizenstein2004.7B.7B.7Bc.7D.7D.7D119-1](http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_(econom%C3%ADa)#cite_note-FOOTNOTEReizenstein2004.7B.7B.7Bc.7D.7D.7D119-1)
- *Businessweek*. (14 de julio de 2006). Recuperado el 21 de marzo de 2015, de <http://www.businessweek.com/stories/2006-02-12/giving-the-boss-the-big-picture>
- *Wikipedia*. (14 de marzo de 2007). Recuperado el 14 de julio de 2015, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercosur>
- *Mktunlam*. (14 de julio de 2008). Recuperado el 14 de agosto de 2015, de <http://mktunlam.blogspot.es/1211159940/>
- *Scribd*. (2 de mayo de 2009). Recuperado el 12 de mayo de 2015, de <http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente>
- *Monografías*. (15 de marzo de 2011). Recuperado el 21 de agosto de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>
- *Slideshare*. (4 de julio de 2012). Recuperado el 4 de septiembre de 2015, de <http://es.slideshare.net/GuidoCharcaLpez/estrategias-corporativas-1326629>
- *Slideshare*. (12 de julio de 2012). Recuperado el 12 de abril de 2015, de <http://www.slideshare.net/itzamelchorh/analisis-situacional-de-la-orgnizacin>
- *Eoi*. (1 de mayo de 2013). Recuperado el 21 de agosto de 2015, de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Filosof%C3%ADa_de_la_empresa_en_Estrategia
- *Scribd*. (12 de mayo de 2013). Recuperado el 14 de julio de 2015, de <http://es.scribd.com/doc/72067860/Que-es-direccionamiento-estrategico-y-para-que-sirve>
- *Aladi*. (10 de julio de 2014). Recuperado el 5 de junio de 2015, de <http://www.aladi.org/>
- *CAN, Org*. (9 de enero de 2014). Recuperado el 2 de septiembre de 2015, de <http://www.comunidadandina.org/>
- *Economics*. (15 de abril de 2014). Recuperado el 16 de marzo de 2015, de <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-proveedor>

- *Ecuador en China*. (02 de julio de 2014). Recuperado el 18 de septiembre de 2015, de <http://www.ecuadorenchina.org.ec/ecuador-china>
- *El Comercio*. (15 de mayo de 2014). Recuperado el 14 de septiembre de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-acepto-que-se-negocie.html>
- *Gestión*. (14 de mayo de 2014). Recuperado el 12 de agosto de 2015, de <http://www.gestion.org/economia-empresa/plan-de-negocio/3359/factores-economicos-en-la-empresa/>
- *Monografías*. (25 de julio de 2014). Recuperado el 21 de julio de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos96/planeacionestrategica/planeacionestrategica.shtml>
- *SUPERCIAS*. (14 de julio de 2014). Recuperado el 21 de agosto de 2015, de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- *Wikipedia*. (5 de febrero de 2014). Recuperado el 2 de septiembre de 2015, de http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
- *Wto*. (16 de mayo de 2014). Recuperado el 12 de agosto de 2015, de <https://www.wto.org/indexsp.htm>
- *Bce*. (15 de septiembre de 2015). Recuperado el 15 de septiembre de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica>
- *BE*. (18 de octubre de 2015). Recuperado el 18 de octubre de 2015, de http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s
- *Proecuador*. (14 de junio de 2015). Recuperado el 20 de julio de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/glossary/balanza-comercial/>
- Amaro. (2004). Planeación Estratégica. En AMARO, *Planeación Estratégica*.
- Blanco, A. (1999). BSC. En A. Blanco, *BSC*.
- Chandler, A. (1962). Planeación Estratégica. En A. Chandler, *Planeación Estratégica*.
- Dávila, R. (1999). Balanced Scorecard. En R. DÁVILA, *Balanced Scorecard*.
- Druker, P. (1954). Planeación Estratégica. En P. Druker.
- García, M. (2008). Planificación Estratégica. En M. García, *Planificación Estratégica*.
- Goodstein, L. (2001). Planeación Estratégica Aplicada. En L. Goodstein, *Planeación Estratégica Aplicada* (pág. 5). Colombia: McGrawHill.
- Michavilla, F. (1940). En F. Michavilla.

- Neuman, V. (1950). La Teoría del Juego. En V. Neuman.
- Norton, K. (2012). Planificación Estratégica y su importancia en la organización. *Planificación Estratégica y su importancia en la organización*.
- Rezk, M. (2005). Transporte. En M. Rezk, *Transporte*.
- Salazar, F. (2005). Planificación Estratégica.
- Schandel, D. (1978). Strategy Formulation.
- SRI. (14 de mayo de 2014). *SRI*. Recuperado el 21 de agosto de 2015, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67>
- Tyler. (1932). Teorías de la Planificación. En Tyler, *Teorías de la Planificación*.