



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: Ingeniería Comercial

**“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA
“AROUND THE PLANET FROM ECUADOR COURIER CIA. LTDA”
BASADO EN BSC”**

CARLOS ALBERTO GALLEGOS JARRÍN

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE:**

INGENIERO COMERCIAL

AÑO 2009

CERTIFICACIONES

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y DE
COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

CARLOS ALBERTO GALLEGOS JARRÍN

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA “AROUND THE PLANET FROM ECUADOR COURIER CIA. LTDA” BASADO EN BSC”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 26 de agosto de 2009

CARLOS ALBERTO GALLEGOS JARRÍN

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRICTO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y DE
COMERCIO

CERTIFICADO

Ing. Jeaneth Pesántez e Ing. Juan francisco Velasco

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA “AROUND THE PLANET FROM ECUADOR COURIER CIA. LTDA” BASADO EN BSC” realizado por CARLOS ALBERO GALLEGOS JARRÍN, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a al análisis y resultados obtenidos en dicho trabajo, que generarán aporte de conocimiento científico a otros proyectos similares en diferentes empresas, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Carlos Alberto Gallegos Jarrín que lo entregue al Ing. Guido Crespo, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, 26 de agosto de 2009

Ing. Jeaneth Pesántez

DIRECTOR

Ing. Juan Francisco Velasco

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y DE
COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Yo, CARLOS ALBERTO GALLEGOS JARRÍN

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA “AROUND THE PLANET FROM ECUADOR COURIER CIA. LTDA” BASADO EN BSC”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 26 de agosto de 2009

CARLOS ALBERTO GALLEGOS JARRÍN

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía espiritual, esa llama que siempre me da fuerza, sabiduría y tranquilidad.

A mis padres Carmita y César que han sabido fomentar en mi valores como el esfuerzo, la constancia, el respeto, la responsabilidad, la lealtad entre otros.

Que sepan que el esfuerzo de ellos se ve reflejado a lo largo de mi Carrera Universitaria y en la elaboración de esta Tesis, que ese esfuerzo los llene de orgullo y los motive para seguir sorteando obstáculos que nos pone la vida.

A Diego, mi hermano por estar siempre en los momentos buenos y malos que nos pone la vida, y con el cual creamos un equipo de trabajo exitoso en el transcurso de nuestra Carrera Universitaria.

A mis abuelitas, abuelitos, tías y tíos quienes siempre estuvieron pendientes de la realización de este trabajo haciéndome sentir su apoyo incondicional.

A un ángel que está en el cielo que siempre me ilumina y me llena de sabiduría.

CARLOS ALBERTO GALLEGOS JARRÍN.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, el ser que guía e ilumina mi vida, por brindarme fortaleza, por enseñarme a diferenciar entre lo bueno y lo malo, por enseñarme a ser una buena persona.

A mis padres por todo el apoyo incondicional que me han sabido brindar, por sus conocimientos impartidos, paciencia y entrega, ellos son los responsables hoy de haber formado una persona constante, disciplinada y leal, que cumple sus objetivos propuestos con mucho éxito.

Agradecerle a mi hermano Diego por brindarme fuerza en momentos difíciles, por ser ese amigo incondicional que te da la vida, por todo lo vivido y disfrutado en nuestra vida y a lo largo de nuestra Carrera Universitaria.

A toda mi familia por el respaldo y por estar siempre pendientes del bienestar del autor de este trabajo.

Agradecerles a todos mis amigos por sus palabras de apoyo y sus deseos de éxitos para con quien escribe estas palabras.

A la Escuela Politécnica del Ejército, Institución responsable no solo de mi conocimiento académico, sino responsable de una formación integral de mi persona, gracias por permitirme estudiar en ese hermoso Campus el mejor creo yo del País.

En especial a la Ingeniera Jeaneth Pesántez, mi Directora de Tesis, responsable de la ejecución de este trabajo, quien a lo largo de estos seis meses, supo compartir todos sus conocimientos, generar un ambiente de trabajo estupendo donde primaba el respeto y la responsabilidad, gracias Ingeniera por sus palabras de apoyo y confianza. De igual forma al Economista Juan Francisco Velasco, que estuvo siempre pendiente que la realización de este trabajo este bien logrado y el éxito deseado.

RESUMEN EJECUTIVO

La elaboración del presente proyecto previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, esta dirigido en sí, al desarrollo de un Modelo de Gestión Estratégica para la Compañía “Around the Planet from Ecuador Courier CIA. LTDA” basado en la aplicación del Balanced Score Card. La Compañía fue creada el 13 de octubre de 2008 y se constituye por cuatro accionistas.

La finalidad de la compañía es brindar un servicio de correo rápido de mercaderías o Courier que no sean de prohibida importación, así como de tráfico postal en el que se incluyen cartas, impresos, periódicos, prensa, fotografías, títulos, revistas, catálogos, libros, tarjetas, chequeras etc. Este servicio se ofrece desde y hacia los países de Estados Unidos y España actualmente.

La compañía al tener poco tiempo operando en el mercado presenta una problemática que es el bajo posicionamiento, la cual representa una amenaza que se debe retar o minimizar. Cabe resaltar que el mercado en el que se encuentra la Compañía es muy competitivo, radica en este punto la importancia de generar o desarrollar e implantar un Modelo de Gestión Estratégica para la Compañía.

El objetivo de desarrollar e implantar un Modelo de Gestión Estratégica para la Compañía, basado en la aplicación del BSC, es desarrollar un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma y en función a este análisis FODA, generar estrategias y objetivos, que serán monitoreados evaluados y controlados a través de un Tablero de Mando Integral (BSC), todos estos aspectos apoyados en una Filosofía Corporativa clara, realista y concisa, para posteriormente realizar una evaluación financiera de la incidencia en el flujo de fondos de la compañía, de los proyectos desarrollados e implantados.

Al realizar el Diagnóstico Situacional se pudo identificar fortalezas de gran relevancia para la compañía como personal con alto grado de experiencia y conocimiento en el negocio, por otra parte la ubicación estratégica de la Compañía de igual forma representa otra fortaleza, en cuanto a las oportunidades podemos recalcar que la Compañía cuenta con clientes corporativos de prestigio, y estos poseen un alto grado de satisfacción en cuanto al servicio recibido. Hablando de las debilidades recalcamos las siguientes no cuenta con un direccionamiento estratégico, carece de un portal web, no realiza publicidad en medios masivos y por último en cuanto a las amenazas se tiene la disminución de las importaciones, gran cantidad de empresas competidoras y el bajo posicionamiento.

Una vez realizado un Diagnóstico Situacional de la Compañía, se procede al desarrollo de un Modelo de Gestión estratégica, dicho Modelo de Gestión direcciona a la Compañía y alinea al personal con la filosofía Corporativa propuesta, es decir con la misión, visión, principios, valores, estrategias y objetivos.

Generado el Direccionamiento Estratégico, se desarrolla el Tablero de Mando Integral, que es una herramienta gerencial, que permite monitorear, evaluar, controlar y dar seguimiento a los objetivos propuestos.

Posterior al desarrollo del BSC, se identifican los proyectos de corto, mediano y largo plazos a desarrollar, mediante una matriz de priorización de proyectos. Cabe resaltar que los proyectos desarrollados en el presente trabajo fueron los de corto plazo por tener mayor rapidez de incidencia en la Compañía los cuales fueron; Desarrollo de la Cadena de Valor, Diseño de una Página Web interactiva y Difusión de la Filosofía Corporativa.

Por último se realizó una evaluación financiera de los proyectos de corto plazo dando como resultado un VAN de USD 279,489.50 que demuestra la recuperación inmediata de la inversión (USD 1,723.00) y la factibilidad y rentabilidad de implantar los proyectos de corto plazo y un Costo Beneficio de USD 1.50.

EXECUTIVE SUMMARY

The preparation of the present project prior to obtaining a Commercial Engineering degree, consist in to the development of a Strategic Management Model for the Company "Around the Planet from Ecuador Courier CIA. LTDA "based on the implementation of the Balanced Score Card. The Company was established on 13 October 2008, is constituted by four shareholders.

The purpose of the company is to provide an express mail service or Courier goods that are not prohibited imports and postal traffic which include letters, printed papers, newspapers, photographs, titles, magazines, catalogs, books cards, and checkbooks and so on. This service is offered to and from the United States and Spain at present.

The company has short time operating in the market and this is the main reason for the company has a low position, which represents a threat or challenge to be minimized. The market where the Company is very competitive at this point lies the importance of build or develop and implement a Strategic Management Model for the Company.

The objective of developing and implementing a Strategic Management Model for the Company, based on the application of BSC is to develop a continuous decision process that shapes the organization's performance, taking into account the opportunities and threats facing their own medium, as well as the strengths and weaknesses of the organization itself and according to the SWOT analysis, develop strategies and objectives to be monitored and evaluated through a Balanced Score Card (BSC), all these aspects supported by a philosophy Corporate clear, realistic, concise, and later make a financial assessment of the impact on cash flows of the company, developed and implemented projects.

The situational analysis done could be identified strengths of great importance for the company and staff with a high degree of expertise and knowledge in business, otherwise the Company's strategic location in the same way is another strength, as to the opportunities we emphasize that the company has prestigious corporate clients, and these have a high degree of satisfaction with the service received. Speaking of the weaknesses we emphasize the following does not have a strategic direction, it lacks a web portal, it advertises in media and finally in terms of threats has reduced imports, a large number of competitors and low positioning.

Once done the situational analysis of the Company, begin the development of a strategic management model, this model directs the Company Management and staff aligned with the proposed corporate philosophy, which include the mission, vision, principles, values , strategies and objectives.

Generated Strategic Management develops the Balanced Score Card, which is a management tool that allows you to monitor, evaluate, control and monitor the proposed objectives.

Following the development of the BSC, identify projects of short, medium and long term to develop, through a matrix of prioritizing projects. The projects developed in this study were the short terms have faster impact on the Company which was: Development of Value Chain, Design of a Web page interactive and Diffusion of Corporate Philosophy.

Finally, we conducted a financial evaluation of short-term projects resulting in a NPV of \$ 279,489.50 which shows the immediate recovery of investment (\$ 1,723.00) and the feasibility and profitability of implementing short-term projects and a Cost Benefit USD 1.50.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA

CERTIFICACIONES	i
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
ÍNDICE	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
INDICE DE GRÁFICOS	xviii
CAPITULO I	1
1. GENERALIDADES	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 GIRO DEL NEGOCIO.....	2
1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	2
1.2.2 ESTRUCTURA DEL NEGOCIO.....	2
1.2.3 PORTAFOLIO DE DE SERVICIOS.....	3
1.2.4 SECTOR ECONÓMICO.....	4
1.2.5 UBICACIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	4
1.2.6 PROVEEDORES.....	5
1.2.7 CLIENTES.....	7

1.2.8	COMPETENCIA.....	8
1.2.9	PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	9
1.3	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
1.4	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.5	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.5.1	OBJETIVO GENERAL.....	16
1.5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.6	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	17
CAPITULO II		27
2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	27
2.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	28
2.1.1	MACRO AMBIENTE.....	29
2.1.2	MICRO AMBIENTE.....	67
2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	87
2.2.1	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	88
2.2.2	CAPACIDAD FINANCIERA.....	90
2.2.3	CAPACIDAD DE SERVICIO.....	92
2.2.4	CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	95
2.2.5	CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO.....	97
2.2.6	CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN.....	100
2.3	ANÁLISIS FODA.....	102
2.3.1	MATRICES.....	103

CAPITULO III	111
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	111
3.1 PRINCIPIOS Y VALORES.....	112
3.2 MISIÓN.....	117
3.3 VISIÓN.....	119
3.4 ESTRATEGIAS.....	121
3.5 PERSPECTIVAS.....	130
3.6 OBJETIVOS.....	134
3.7 MAPA ESTRATÉGICO.....	138
CAPITULO IV	139
4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	139
4.1 DEFINICIÓN DEL TABLERO.....	139
4.1.1 MEDIDAS (KPI).....	140
4.1.2 METAS.....	143
4.1.3 MEDIOS.....	144
4.2 TABLERO DE COMANDO.....	145
CAPITULO V	149
5. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS	149
5.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS.....	149
5.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	149
5.3 ELABORACIÓN DE PERFILES.....	153

5.4 DESARROLLO DE PROYECTOS.....	164
CAPITULO VI	178
6. EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS	178
6.1 PRESUPUESTO DE PROYECTOS.....	178
6.2 ANÁLISIS DE INCIDENCIA.....	179
6.3 ELABORACIÓN DE LOS FLUJOS.....	180
6.4 ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS.....	184
6.5 CÁLCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS.....	188
CAPITULO VII	192
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	192
7.1 CONCLUSIONES.....	192
7.2 RECOMENDACIONES.....	193
BIBLIOGRAFÍA.....	195
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°1.1 - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	2
CUADRO N°1.2 – CLIENTES.....	7
CUADRO N°1.3 - COMPETENCIA.....	8
CUADRO N°1.4 - PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	9
CUADRO N°2.1 - INFLACION.....	31
CUADRO N°2.2 - TASA ACTIVA.....	34
CUADRO N°2.3 - TASA PASIVA.....	35
CUADRO N°2.4 - BALANZA COMERCIAL.....	38
CUADRO N°2.5 - DETALLE DE LA BALANZA COMERCIAL.....	39
CUADRO N°2.6 - BALANZA COMERCIAL PRODUCTOS NO PETROLEROS...41	
CUADRO N°2.7 - PIB POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	44
CUADRO N°2.8 - EVOLUCIÓN DEL PIB.....	45
CUADRO N°2.9 - REMESAS RECIBIDAS DE TRABAJADORES.....	47
CUADRO N°2.10 - REMESAS RECIBIDAS POR PAÍS DE ORIGEN.....	48
CUADRO N°2.11 - PRESIDENTES DEL ECUADOR DESDE 1979	54
CUADRO N°2.12 - DESEMPLEO.....	60
CUADRO N°2.13 - CANASTA BÁSICA VS INGRESO FAMILIAR MENSUAL....	63
CUADRO N°2.14 CANASTA VITAL VS INGRESO FAMILIAR MENSUAL.....	63
CUADRO N°2.15 FUERZAS DE PORTER.....	67
CUADRO N°2.16 -PROVEEDORES.....	68

CUADRO N°2.17 - CLIENTES.....	70
CUADRO N°2.18 - COMPETENCIA.....	73
CUADRO N°2.19 - PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	73
CUADRO N°2.20 - PREGUNTA No.1.....	76
CUADRO N°2.21 - PREGUNTA No.2.....	77
CUADRO N°2.22 - PREGUNTA No.3.....	78
CUADRO N°2.23 - PREGUNTA No.4.....	79
CUADRO N°2.24 - PREGUNTA No.5.....	80
CUADRO N°2.25 - PREGUNTA No.6.....	81
CUADRO N°2.26 - PREGUNTA No.7.....	81
CUADRO N°2.27 - PREGUNTA No.8.....	83
CUADRO N°2.28 - PREGUNTA No.9.....	84
CUADRO N°2.29 - PREGUNTA No.10.....	85
CUADRO N°2.30 - MATRIZ EXTERNA (POAM).....	104
CUADRO N°2.31- MATRIZ INTERNA (PCI).....	105
CUADRO N°2.32 - MATRIZ DE POTENCIALIDAD.....	106
CUADRO N°2.33- MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	108
CUADRO N°2.34 - MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA.....	110
CUADRO N°3.1 – MATRIZ AXIOLÓGICA PRINCIPIOS “AVILA N COURIER” ...	113
CUADRO N°3.2 – MATRIZ AXIOLÓGICA VALORES “AVILAN C OURIER”	115
CUADRO N°3.3 – ESTRATEGIAS ENFOCADAS A CLIENTES.....	125
CUADRO N°3.4 – ESTRATEGÍAS ENFOCADAS A LOS ACCIONI STAS.....	126
CUADRO N°3.5 – ESTRATEGÍAS ENFOCADAS AL PERSONAL.....	126

CUADRO N°3.6 – ESTRATEGÍAS ENFOCADAS A LA COMUNIDAD.....	127
CUADRO N°3.7 – ESTRATEGÍAS ENFOCADAS A OPORTUNIDADES.....	128
CUADRO N°3.8 – ESTRATEGÍAS ENFOCADAS A LAS AMENAZAS.....	128
CUADRO N°3.9 – ESTRATEGÍAS ENFOCADAS A LAS FORTALEZAS.....	129
CUADRO N°3.10 – ESTRATEGÍAS ENFOCADAS A LAS DEBILIDADES.....	129
CUADRO N°3.11 – RESUMEN DE ESTRATEGIAS BAJO PERSPECTIVAS....	133
CUADRO N°3.12 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	136
CUADRO N°4.1 – CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA FINANCIERA.....	145
CUADRO N°4.2 – CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	146
CUADRO N°4.3 – CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	147
CUADRO N°4.4 – CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	148
CUADRO N°5.1 – MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	151
CUADRO N°5.2 – RESUMEN DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	152
CUADRO N°5.3 - PROYECTO No.1.....	154
CUADRO N°5.4 - PROYECTO No.2.....	155
CUADRO N°5.5 - PROYECTO No.3.....	156
CUADRO N°5.6 - PROYECTO No.4.....	157
CUADRO N°5.7 - PROYECTO No.5.....	158
CUADRO N°5.8 - PROYECTO No.6.....	159

CUADRO N°5.9 - PROYECTO No.7.....	1 60
CUADRO N°5.10 - PROYECTO No.8.....	16 1
CUADRO N°5.11 - PROYECTO No.9.....	16 2
CUADRO N°5.12 - PROYECTO No.10.....	1 63
CUADRO N°5.13 – INICIATIVAS A DESARROLLAR.....	164
CUADRO N°5.14 – CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROGRAMA DE DIFUSIÓN DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	176
CUADRO N°6.1 – PRESUPUESTO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	178
CUADRO N°6.2 – DISTRIBUCIÓN ANUAL DE LOS PROYECTOS	179
CUADRO N°6.3 – PARAMETROS DE PONDERACIÓN.....	179
CUADRO N°6.4 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE FONDO DE “AVILAN COURIER”	180
CUADRO N°6.5 – FLUJO DE FONDOS SIN APLICACIÓN PRO YECTOS.....	181
CUADRO N°6.6 – FLUJO DE FONDOS CON APLICACIÓN PRO YECTOS.....	183
CUADRO N°6.7 – INCIDENCIA DE PROYECTOS EN LOS ING RESOS.....	185
CUADRO N°6.8 – INCIDENCIA DE PROYECTOS EN LOS EGR ESOS.....	187
CUADRO N°6.9 – CÁLCULO DE LA TMAR.....	188
CUADRO N°6.10 – CÁLCULO DEL BENEFICIO NETO EN USD	189
CUADRO N°6.11 – CÁLCULO DEL VAN EN USD.....	190
CUADRO N°6.12 – CÁLCULO DEL BENEFICIO NETO ACTUAL	191

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1.1 - PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	9
GRÁFICO N°1.2 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA	11
GRÁFICO N°1.3 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE LA COMPAÑÍA “AVILAN COURIER...3	
GRÁFICO N°1.4 – PROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	17
GRÁFICO N°1.5 - MATRIZ FODA.....	19
GRÁFICO N°1.6 - DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	20
GRÁFICO N°1.7 – PERSPECTIVAS.....	21
GRÁFICO N°1.8 - MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	22
GRÁFICO N°1.9 - MAPA ESTRTEGICO.....	23
GRÁFICO N°2.1 - DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	27
GRÁFICO N°2.2 – MACROAMBIENTE.....	9
GRÁFICO N°2.3 – INFLACIÓN.....	32
GRÁFICO N°2.4 - TASA ACTIVA.....	34
GRÁFICO N°2.5 - TASA PASIVA.....	36
GRÁFICO N°2.6 - BALANZA COMERCIAL.....	38
GRÁFICO N°2.7 - DETALLE DE LA BALANZA COMERCIAL.....	39
GRÁFICO N°2.8 - BALANZA COMERCIAL PRODUCTOS NO PET ROLEROS.....	41
GRÁFICO N°2.9 - EVOLUCIÓN DEL PIB.....	45
GRÁFICO N°2.10 - REMESAS RECIBIDAS DE TRABAJADORES	47
GRÁFICO N°2.11 - REMESAS RECIBIDAS POR PAÍS DE ORI GEN.....	48
GRÁFICO N°2.12 – DESEMPLEO.....	61
GRÁFICO N°2.13 - PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	74
GRÁFICO N°2.14 – PREGUNTA No.1.....	77

GRÁFICO N°2.15 – PREGUNTA No.2.....	78
GRÁFICO N°2.16 – PREGUNTA No.3.....	79
GRÁFICO N°2.17 – PREGUNTA No.4.....	80
GRÁFICO N°2.18 – PREGUNTA No.5.....	81
GRÁFICO N°2.19 – PREGUNTA No.6.....	82
GRÁFICO N°2.20 – PREGUNTA No.7.....	83
GRÁFICO N°2.21 – PREGUNTA No.8.....	84
GRÁFICO N°2.22 – PREGUNTA No.9.....	85
GRÁFICO N°2.23 – PREGUNTA No.10.....	86
GRÁFICA N°2.24 - MATRIZ FODA.....	102
GRÁFICO N°3.1 - DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	111
GRÁFICO N°3.2 – FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	121
GRÁFICO N°3.3 – ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	122
GRÁFICO N°3.4 – STAKEHOLDERS.....	124
GRÁFICO N°3.5 – TRINAGULO DE VALOR ESTRATÉGICO.....	125
GRÁFICO N°3.6- LAS CUATRO PERSPECTIVAS.....	131
GRÁFICO N°3.7- PERSPECTIVAS.....	132
GRÁFICO N°3.8- FASES DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	137
GRÁFICO N°3.8 - MAPA ESTRATÉGICO “AVILAN COURIER” ...	138
GRÁFICO N°4.1 – CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	139
GRÁFICO N°4.2 – TABLERO DE CONTROL.....	143
GRÁFICO N°5.1. – CADENA DE VALOR.....	168
GRÁFICO N°5.2 – ORGANIGRAMA PROPUESTO “AVILAN COURIER”.....	169
GRÁFICO N°6.1 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LO S INGRESOS EN \$....	185
GRÁFICO N°6.2 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LO S INGRESOS EN %...	186

GRÁFICO N°.3 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS EGRESOS EN \$.....187

GRÁFICO N°.4 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS EGRESOS EN %.... 187

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES



“AROUND THE PLANET FROM ECUADOR COURIER CIA LTDA” se crea el 13 de Octubre de 2008 ante la Superintendencia de Compañías e inscrita en el Registro Mercantil en la misma fecha. Mediante Resolución CGN-GAJ-DTA.RE-0272 con fecha 12 de febrero de 2009, la Corporación Aduanera Ecuatoriana autoriza a “AROUND THE PLANET FROM ECUADOR COURIER CIA LTDA” para que pueda operar bajo el Régimen Particular o de excepción Tráfico Postal Internacional y correo rápido.

“AROUND THE PLANET FROM ECUADOR COURIER CIA LTDA”, se constituye con cuatro accionistas, con una participación inicial de mil dólares por cada uno y una garantía aduanera por el valor de setenta y cinco mil dólares ante la CAE, como uno de los requisitos solicitados e indispensables para iniciar su operación.

Actualmente la Compañía cuenta con bienes muebles, equipos informáticos y vehículos valuados todos estos en conjunto por cuarenta mil dólares.

AROUND THE PLANET FROM ECUADOR COURIER CIA LTDA” se encuentra ubicado en la Avenida de la Prensa N49-112 y Río Curaray en la ciudad de Quito.

Para la elaboración del presente proyecto se utilizará a continuación el Nombre Comercial de la Compañía que es “AVILAN COURIER” más no la Razón Social.

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La finalidad de la Compañía es brindar un servicio de correo rápido de mercaderías que no sean de prohibida importación, así como de tráfico postal en el que se incluyen cartas, impresos, periódicos, prensa, fotografías, títulos, revistas, catálogos, libros, tarjetas, chequeras, secogramas o cualquier otro tipo de información, contenidos en medios de audio, de video, magnéticos, electromagnéticos, electrónicos, que no sean sujetos de licencias, pudiendo ser de naturaleza judicial, comercial, bancaria, pero desprovistos de toda finalidad comercial, que ingresan y salen del país bajo el “Régimen Particular o de excepción Tráfico Postal Internacional y correo rápido” controlado por la Corporación Aduanera Ecuatoriana, servicio que se ofrece desde y hacia los países de Estados Unidos y España actualmente.

1.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CUADRO N°1.1 - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CARGO	NOMBRE
ACCIONISTAS	Dr. Fernando Landázuri Salazar. Ing. Jacqueline Landázuri Salazar. Sr. Peter Avilés Páez. Sr. Patricio Avilés Páez.
PRESIDENTE	Sr. Peter Avilés Páez.
GERENTE	Dr. Fernando Landázuri Salazar.
JEFE ADMINISTRATIVO	Ing. Luis Aníbal Landázuri Madera.
JEFE OPERATIVO	Ing. Juan Carlos Merino.
ASISTENTE OPERATIVO ADUANA	Sr. Jaime Sunta.
ASISTENTE DE LOGÍSTICA	Sr. Tito Ibarra.
VENDEDOR	Sr. Julio Mora

FUENTE: “AVILAN COURIER”
ELABORACIÓN: AUTOR

La compañía cuenta actualmente con:

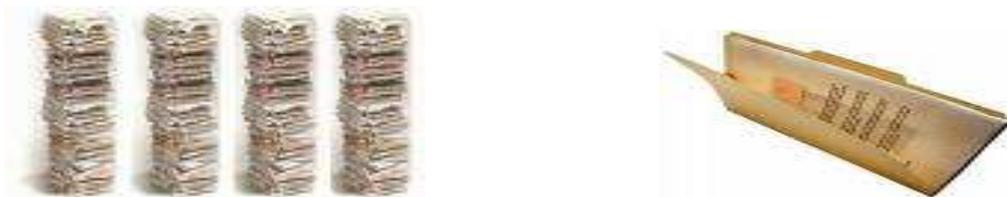
- 4 personas encargadas de la dirección.
- 5 personas encargadas de la parte operativa.

1.2.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

“AVILAN COURIER” brinda un servicio de envíos internacionales tanto en la importación como la exportación de paquetes y mercadería que no sea de prohibida importación además que no exceda las limitaciones de peso y valor establecidas en los Reglamentos establecidos por la Corporación Aduanera Ecuatoriana.



Además la Compañía presta un servicio de tráfico postal de documentos, en el que se incluyen cartas, impresos, periódicos, prensa, fotografías, títulos, revistas, catálogos, libros, tarjetas, chequeras, secogramas o cualquier otro tipo de información, contenidos en medios de audio, de video, magnéticos, electromagnéticos, electrónicos que no sean sujetos de licencias, pudiendo ser de naturaleza judicial, comercial, bancaria, pero desprovistos de toda finalidad comercial.



1.2.4 SECTOR ECONÓMICO.

“AVILAN COURIER”, pertenece al Sector Económico de Servicios.

1.2.5 UBICACIÓN DE LA COMPAÑÍA

“AVILAN COURIER” se encuentra ubicado en la Avenida de la Prensa N49-112 y Río Curaray en la ciudad de Quito.



HORARIO DE ATENCIÓN:

DE LUNES A VIERNES DE 8:30 A 17:30

TELÉFONO: (593) 023 300-269

1.2.6 PROVEEDORES



Es una empresa ecuatoriana de servicios de tecnología informática y telecomunicaciones, que provee de un software a la Compañía, para el ingreso de todos los datos referente a la mercadería o documentación que se importa o exporta y la posterior transmisión de está información a la Corporación Aduanera Ecuatoriana. Cabe resaltar que la CAE exige a todas las empresas de Courier que dispongan de este software.



Es la empresa que provee a la Compañía, del servicio de Correo Seguro, con el objetivo de que la información que se transmite a la Corporación Aduanera Ecuatoriana, a través del software de TMS no se violada por otros Courier o terceras personas.



La Corporación Nacional de Telecomunicaciones es quien provee del servicio de Internet a “AROUND THE PLANET FROM ECUADOR COURIER CIA LTDA”



Tecnomega es la empresa proveedora de todos los equipos de cómputo y software como Microsoft Windows y Microsoft Office.



Magaya Corporation, provee a la Compañía de un software destinado a Logística Internacional de Carga el cual permite además el control, movimiento y almacenamiento de mercancías en una bodega o almacén.

1.2.7 CLIENTES

CUADRO N°1.2 - CLIENTES

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	DIRECCIÓN	TELÉFONO
	Se dedica a la comercialización de artículos tecnológicos	Av. América # 4060 y Abelardo Moncayo. Quito - Ecuador	593-2-331-6473
	Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de fundas de basura y termoformados.	Avenida 10 de Agosto 4101 y Vayas. Quito - Ecuador	593-2-259-8740
	Especialistas en la representación de laboratorios del Sector Salud.	Av. 10 de Agosto 10640 y M. Zambrano	(593-2) 247 7400 / 280 9050 Fax: (593-2) 247 8600
	Ofrecen películas de polipropileno biorientado y elaboración de termoformados	Jaime Roldós Aguilera E3-37 e Isidro Ayora Carcelén Bajo. Quito - Ecuador	593 (2) 247 8610

FUENTE: “AVILAN COURIER”
ELABORACIÓN: AUTOR

1.2.8 COMPETENCIA

CUADRO N°1.3 - COMPETENCIA

EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONO
XFREIGHT	Ramiro Barba N43-100 y Edmundo Carvajal	2458-620
WORLD BUSINESS EXPRESS ECUADOR	Isla San Cristóbal N° 42-104 y Thomas de Berlanga	2540-822
TNT- INSA COURIER	Avenida Eloy Alfaro y calle de las Anonas	2328-098
FLY EXPRESS	Avenida de la Prensa	3261-034
TRADING EXPRESS S.A	AV de la Canela E2-107 y Av. Amazonas	2418-706
TRANSDYR	Homero Salas OE6-22 y Carlos Cabezas	2272-349
GLOBALEXS	Av. 10 de Agosto N°39-235	2921-555
ULTRABOX S.A.	Japón 39-236 y Gaspar de Villarreal	2260-466

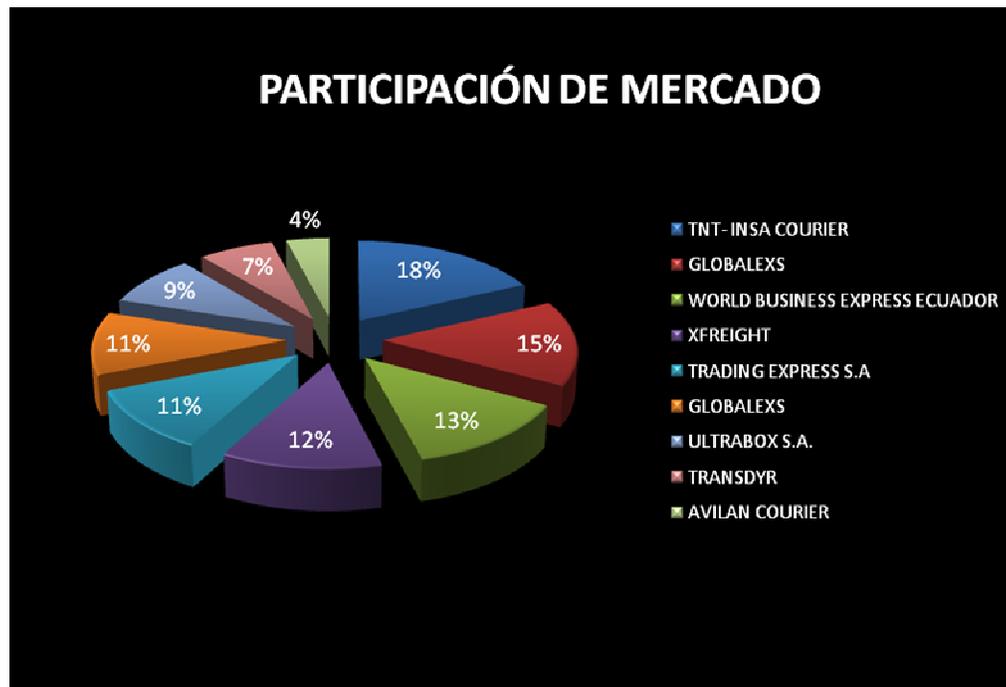
FUENTE: “AVILAN COURIER”
ELABORACIÓN: AUTOR

1.2.9 PARTICIPACIÓN DE MERCADO

TNT- INSA COURIER	18%
GLOBALEXS	15%
WORLD BUSINESS EXPRESS ECUADOR	13%
XFREIGHT	12%
TRADING EXPRESS S.A	11%
GLOBALEXS	11%
ULTRABOX S.A.	9%
TRANSDYR	7%
AVILAN COURIER	4%

FUENTE: “AVILAN COURIER”
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°1.1 - PARTICIPACIÓN DE MERCADO



FUENTE: “AVILAN COURIER”
ELABORACIÓN: AUTOR

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.

MISIÓN

Brindar un servicio de correo rápido de mercadería y tráfico postal de documentos a nuestros clientes, otorgando eficiencia y responsabilidad en el servicio prestado.

VISIÓN

Convertirse en una de las mejores empresas de correo rápido internacional de mercaderías y tráfico postal, ofreciendo a nuestros clientes soluciones oportunas con responsabilidad y respeto.

PRINCIPIOS

- Calidad en el Servicio.
- Puntualidad.
- Respeto.
- Trabajo en Equipo.

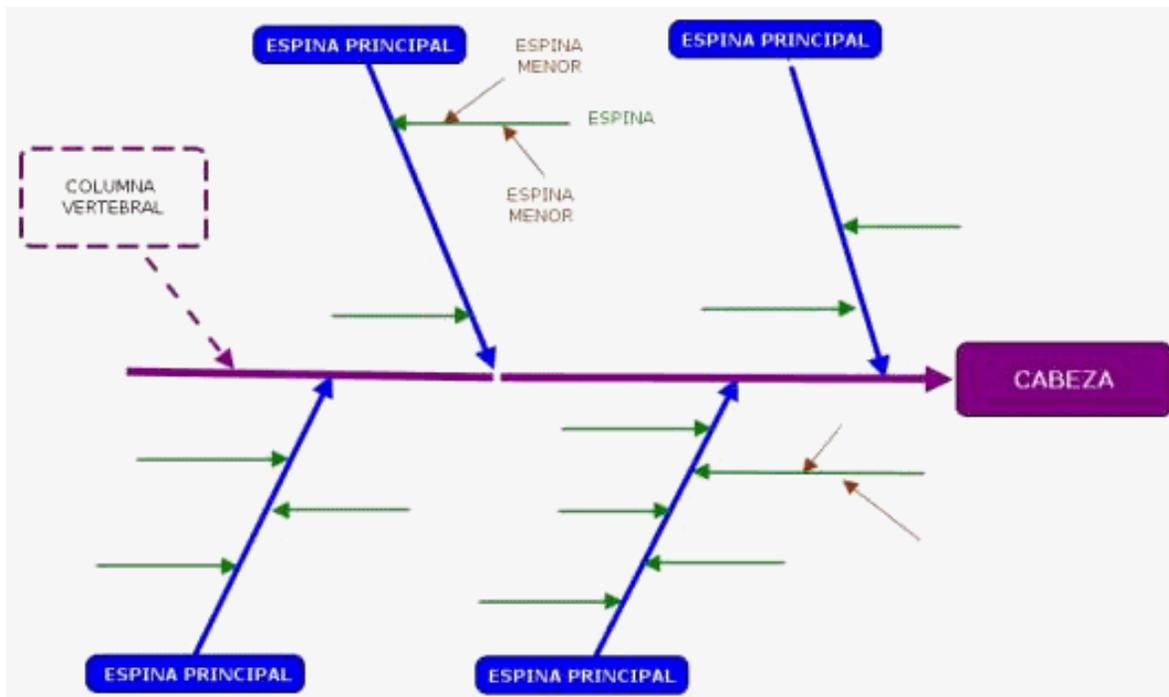
VALORES

- Responsabilidad.
- Honradez.
- Lealtad.
- Transparencia.

1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

“El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como es la calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el ingeniero japonés Dr.Kaoru Ishikawa en el año 1953. Se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.”¹

GRÁFICO N°1.2 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA



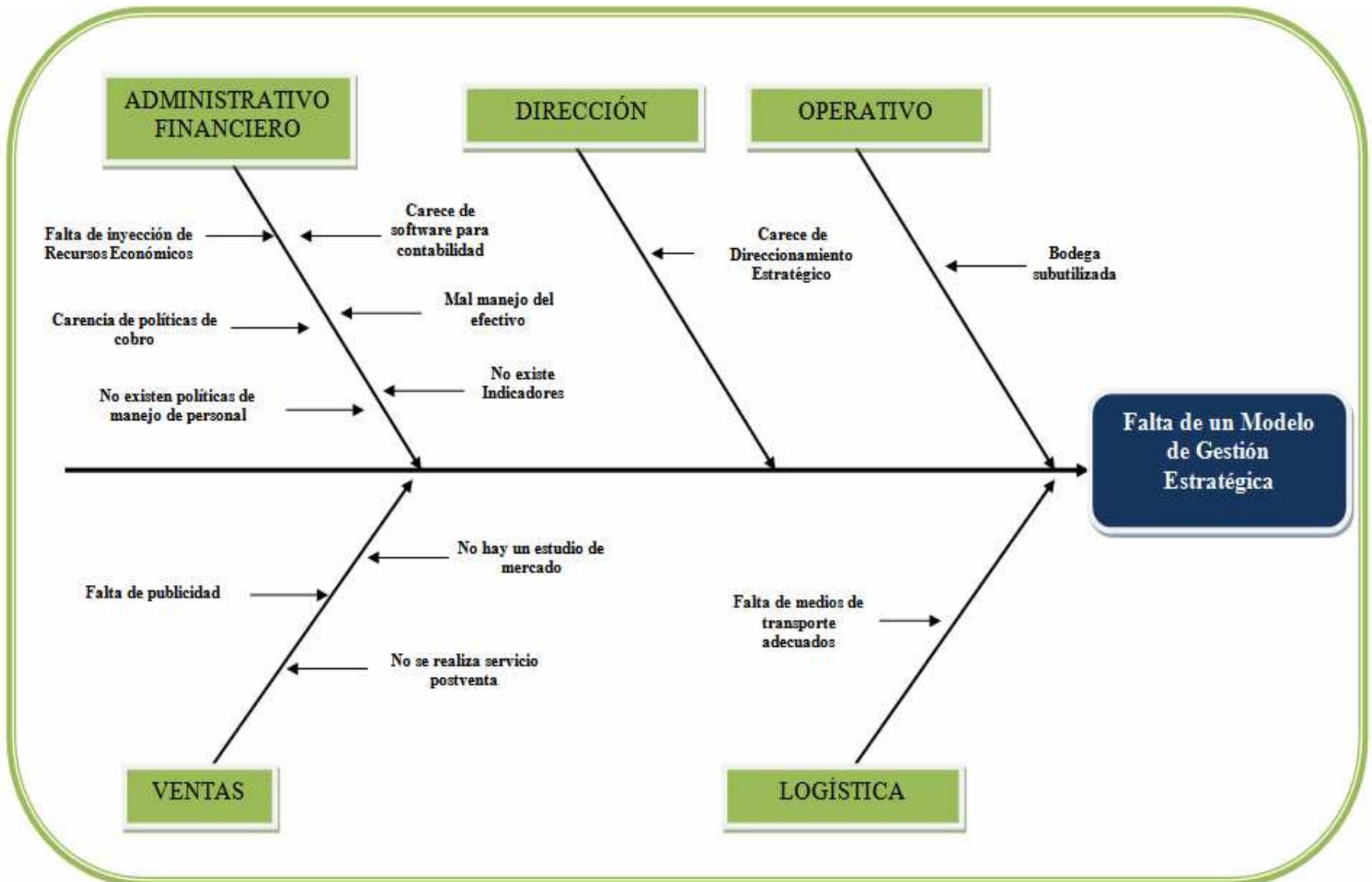
FUENTE Y ELABORACIÓN: <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

A pesar que la Compañía AVILAN COURIER” no lleva mucho tiempo operando en el mercado, se ha podido determinar la existencia de algunas falencias en áreas que son de gran importancia para la Compañía,

A continuación se muestra el Diagrama de “AVILAN COURIER” Ishikawa:

GRÁFICO N°1.3 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE LA COMPAÑÍA “AVILAN COURIER”



FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

Mediante la aplicación del Diagrama de Ishikawa se ha determinado las causas, que han generado problemas o falencias al momento de desarrollar las operaciones normales de la Compañía. A continuación se presenta las causas:

DIRECCIÓN

- La Compañía no cuenta con un direccionamiento Estratégico, lo que dificulta un alineamiento hacia la consecución de los objetivos empresariales propuestos.

ADMINISTRATIVO FINANCIERO

- “AVILAN COURIER”, no cuenta con políticas de manejo de personal, que le permitan a la Compañía aprovechar de mejor manera las capacidades del Talento Humano.
- Carece de políticas de cobro y esto trae como consecuencia que la recuperación de la cartera se dificulte y de paso a una iliquidez.
- El inadecuado manejo del efectivo de la Compañía, dificulta conocer la situación financiera.
- Carece de un software específico para llevar la contabilidad, dificultando el manejo de la situación financiera de la empresa y la elaboración de los balances contables.
- La falta de mayor inyección de recursos monetarios ha sido un limitante para un crecimiento o expansión de la Compañía.

- La carencia de indicadores de Gestión como Financieros, provoca que “AVILAN COURIER”, no pueda medir o conocer de manera exacta el desempeño de su talento humano como de sus recursos financieros.

VENTAS

- “AVILAN COURIER”, no realiza publicidad suficiente, lo que le a traído como consecuencia que la demanda por el servicio de correo rápido no muestre un crecimiento significativo.
- El no haber efectuado un estudio de mercado, ha generado que la Compañía no determine con mayor claridad sus clientes potenciales y la posible existencia de mercados más atractivos.
- No realizar un servicio postventa, implica que la compañía, no pueda medir el grado de satisfacción de los clientes posterior al servicio prestado.

OPERATIVO

- Contar con una bodega subutilizada provoca que la compañía incurra en gastos adicionales por concepto de mantenimiento y arriendo.

LOGÍSTICA

- No disponer con vehículos propios y acondicionados para el transporte de mercaderías, implica que exista un mayor riesgo por daños en la mercadería que se transporta y de igual forma no permite minimizar los tiempos de entrega.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Modelo de Gestión Estratégica para la Compañía “AVILAN COURIER”, aplicando la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), a fin de encaminar a la empresa a la consecución de los objetivos propuestos, el crecimiento y la competitividad.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional, mediante la aplicación la herramienta denominada FODA, con el fin de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Compañía.

- Desarrollar un Direccionamiento Estratégico, a través de la creación de una Filosofía Corporativa bien definida, con el fin de alinear los objetivos propuestos con las estrategias.

- Diseñar un Tablero de Control a través de la aplicación de la herramienta del Balanced Scorecard, con el propósito de evaluar, monitorear y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazos.

- Implantar indicadores de Gestión KPI'S, mediante la aplicación de diversos parámetros que permitan medir y controlar los objetivos estratégicos propuestos.

- Elaborar una Evaluación Financiera a través de flujos de fondos proyectados, con el fin de conocer la viabilidad de los proyectos.

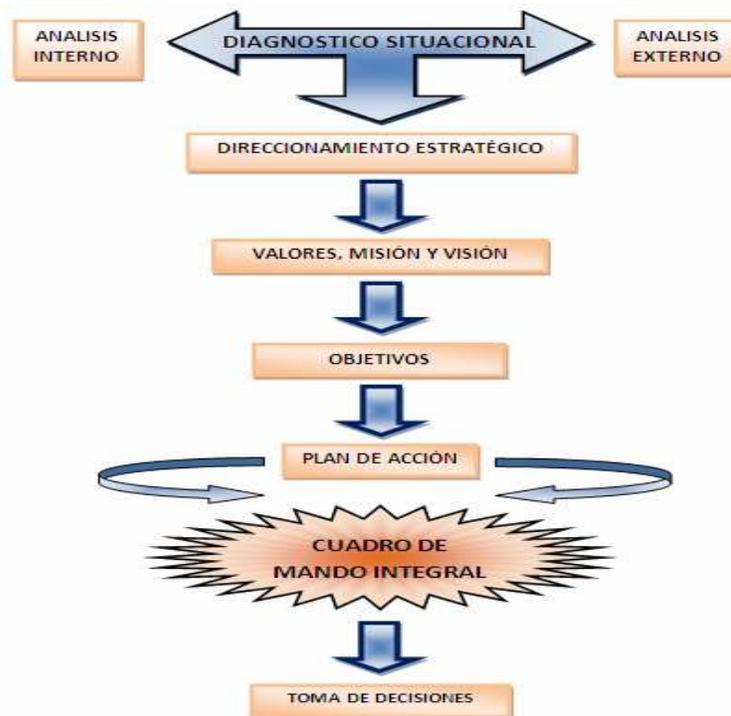
1.6 MARCO TEORÍCO Y CONCEPTUAL

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. ”²

GRÁFICO N°1.4 – PROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE Y ELABORACIÓN: WWW.CESOFICO.COM

² <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestrat%C3%A9gica.htm>

GESTIÓN ESTRATÉGICA

“La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.”³

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

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

El principal objetivo del Diagnóstico Situacional es la de proporcionar información específica y fidedigna para así poder aplicar las medidas preventivas o correctivas, según sea el caso.



³ <http://www.idisc.net/en/Publication.336.html>

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

ANÁLISIS FODA

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.”⁵

“El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.”⁶

GRÁFICO N°1.5 - MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p style="text-align: center;">(+)</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p style="text-align: center;">(+)</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p style="text-align: center;">(-)</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p style="text-align: center;">(-)</p>

FUENTE Y ELABORACIÓN: WWW.CESOFICO.COM

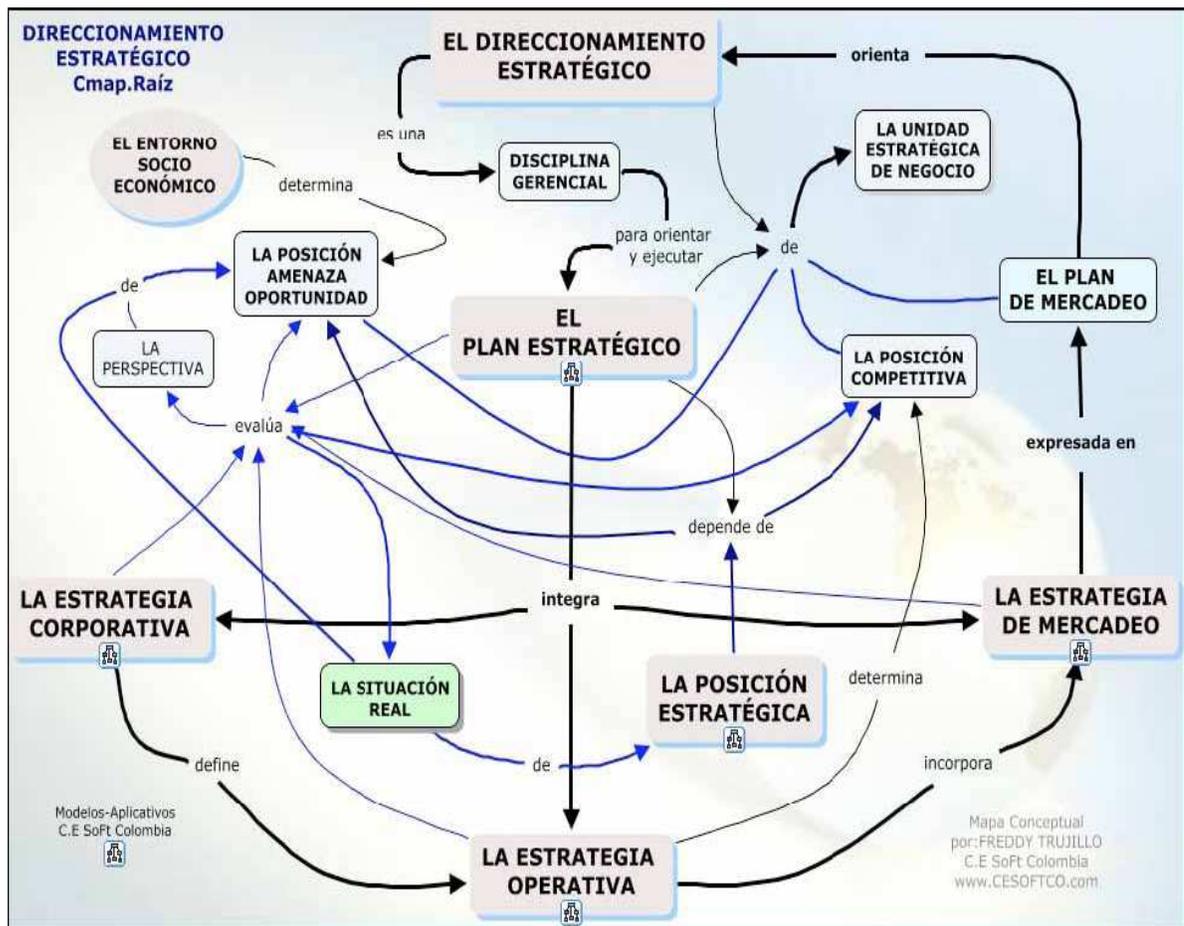
⁵ <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

⁶ www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“El 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.”⁷

GRÁFICO N°1.6 - DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: WWW.CESOFICO.COM
 ELABORACIÓN: FREDDY TRUJILLO

⁷ <http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico>

CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD

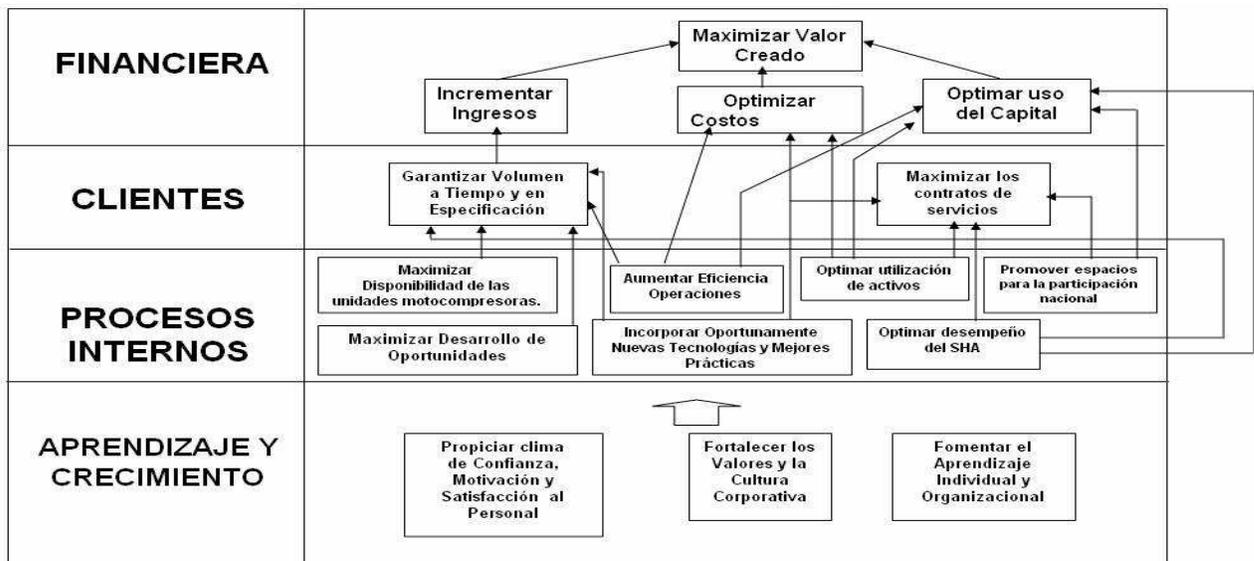
“El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.”⁸

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje y crecimiento.

GRÁFICO N°1.7 - PERSPECTIVAS



FUENTE Y ELABORACIÓN: http://es.geocities.com/kabifarag/plan/trabajofinal_archivos/image003.jpg

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>

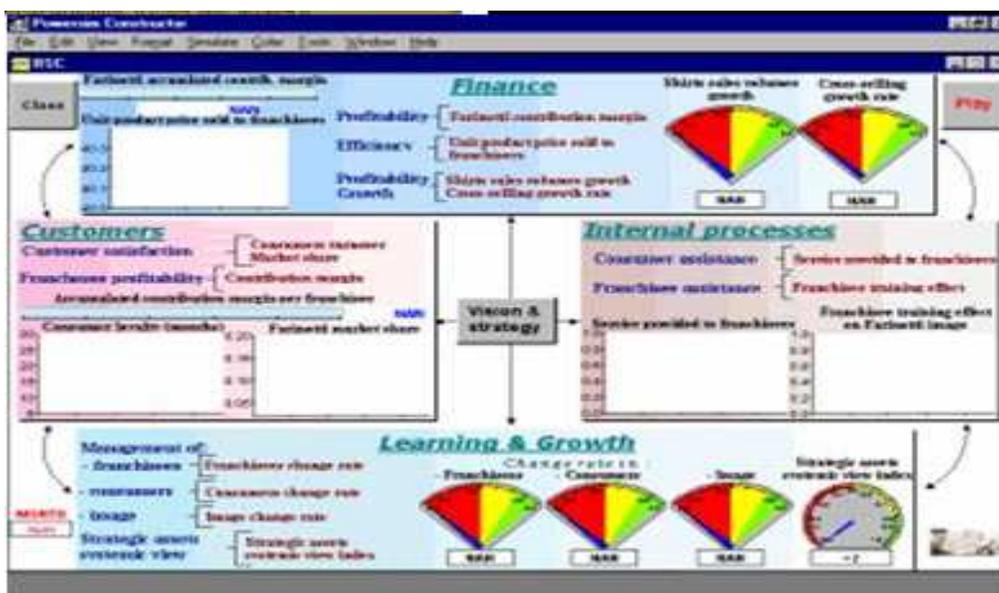
INDICADORES DE GESTIÓN y los KPI

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión 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.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.”⁹

“Los indicadores clave de desempeño o KPI son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura.”¹⁰

GRÁFICO N°1.8 - MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL



FUENTE Y ELABORACIÓN: http://4.bp.blogspot.com/_BiEz99tCTk8/SAqoiuXBGI/AAAAAAAAADE/FC-akavvrS0/s400/bsc+pymes.JPG

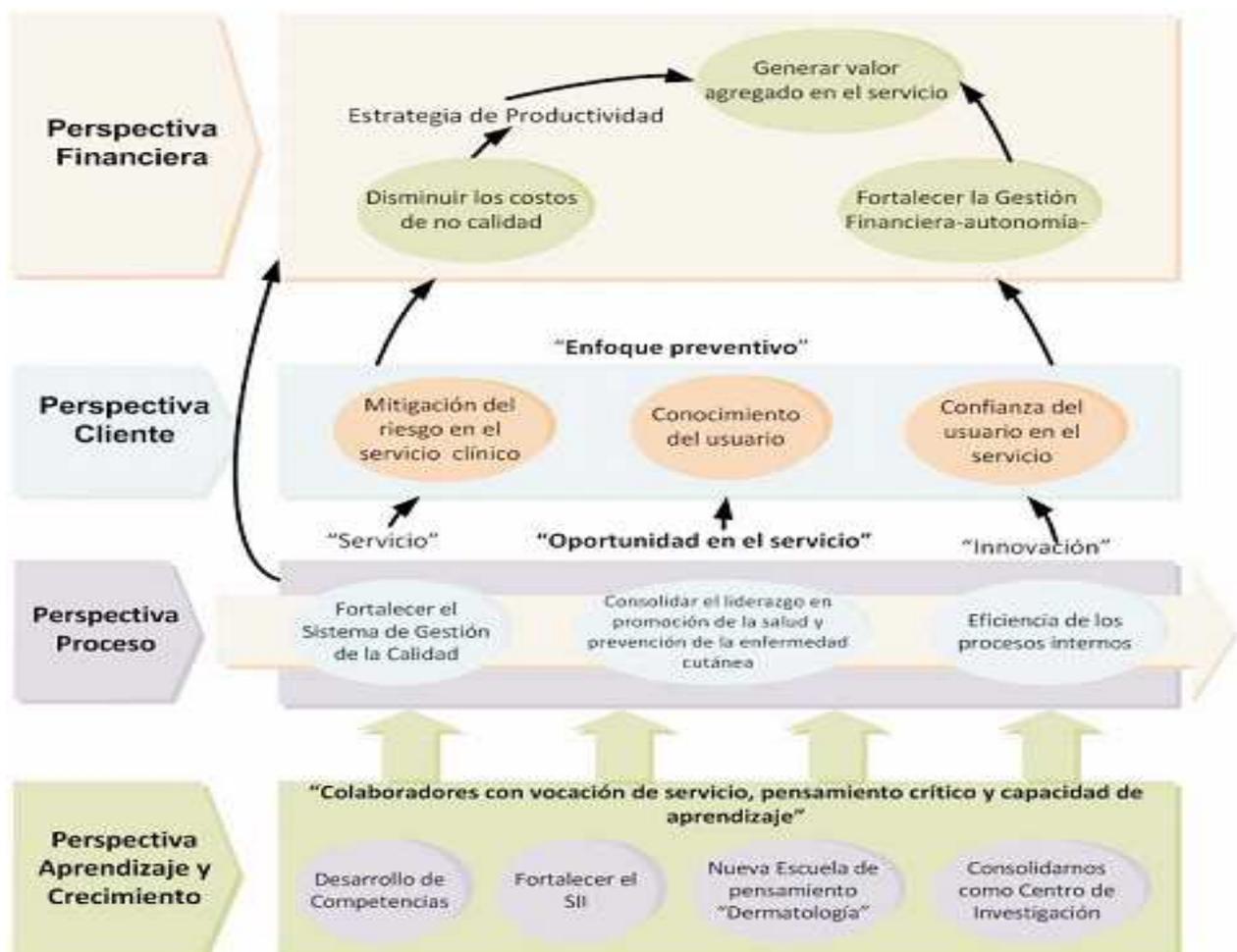
⁹ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

¹⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

MAPA ESTRATÉGICO

“Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión *macro* de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance. De este modo por ejemplo, en los *mapas estratégicos* se plantea “ser líderes indiscutidos del mercado”, que luego durante la implantación del CMI se transformará en una métrica del tipo “alcanzar el 28% del mercado en 12 meses.”¹¹

GRÁFICO N°1.9 - MAPA ESTRATÉGICO



FUENTE Y ELABORACIÓN: <http://www.dermatologia.gov.co/imagenes/mapaestrategico.bmp>

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“Es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales.”¹²

El objetivo primordial de la investigación de mercados es el suministrar información, no datos, al proceso de toma de decisiones, a nivel gerencial.

TAMAÑO DE MUESTRA

“En Estadística el tamaño de la muestra es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población.”¹³

A continuación se muestra la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra cuando se conoce un universo que corresponde a una población finita.

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N = Universo

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

e = Error muestral

¹² http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra

MARCO CONCEPTUAL

AMENAZAS: Todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: “El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño.”¹⁴

CULTURA ORGANIZACIONAL: “La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.”¹⁵

DEBILIDADES: Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.

DIAGNOSTICO SITUACIONAL: “Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión.”¹⁶

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: “Se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.”¹⁷

FORTALEZAS: “Todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>

¹⁵ http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm

¹⁶ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm

¹⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

MAPA ESTRATEGICO: “Es el proceso de elaboración de una visión estratégica macro, propuesto por Kaplan y Norton, que normalmente precede a la implementación de un cuadro de mando integral.”¹⁸

MISIÓN: "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"¹⁹

OBJETIVO: “Es un propósito o meta que se propone a cumplir en un lapso definido de tiempo, elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos”²⁰

OPORTUNIDADES: Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.”²¹

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Es el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización y su entorno, con el propósito de decidir la dirección que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales.

VALORES: “Define el conjunto de normas, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.”²²

VISIÓN: “Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.”²³

¹⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

¹⁹ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

²⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivo>

²¹ <http://www.esmas.com/emprendedores/startups/ventajascompetitivas/401048.html>

²² http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

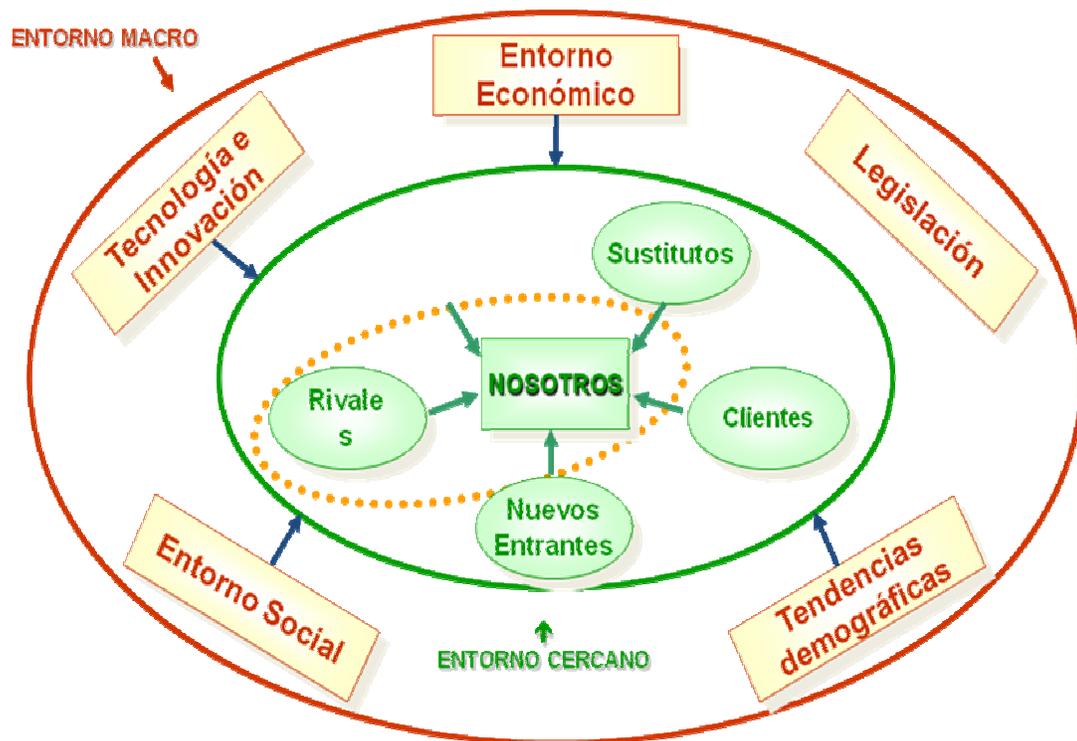
²³ http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

“Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.”²⁴

El principal objetivo del Diagnóstico Situacional es la de proporcionar información específica y fidedigna para así poder aplicar las medidas preventivas o correctivas, según sea el caso.

GRÁFICO N° 2.1 - DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



FUENTE Y ELABORACIÓN: ING. FRNACIS SALAZAR PICO

²⁴ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

La empresa es un sistema abierto lo que significa que está en continua interacción con su entorno y de dicha interacción depende que la empresa sobreviva y crezca. La empresa para desarrollar su actividad debe conocer su entorno. Por tanto, se puede considerar que el entorno como todo aquello que es ajeno a la empresa o bien como el conjunto de elementos externos a la organización que son relevantes para su actuación.

“El Análisis externo es el conjunto de tareas de recopilación de datos, estudio, observación y análisis del mercado en el que va actuar la empresa. Es importante realizar un estudio en profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse. Este análisis se realiza en dos ámbitos: el Macroentorno y el Microentorno.”²⁵

“Con los términos de oportunidad y amenazas se hace referencia a aquellas condiciones favorables o desfavorables para la empresa que derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente; entre tales cambios se incluyen tanto las nuevas situaciones que de alguna manera ya están presentes, como los hechos que al futuro pueden verificarse.

El procedimiento que se sugiere para establecer las oportunidades y amenazas más significativas contempla las siguientes etapas:

1. Explorar el medio ambiente para definir los cambio más significativos que se han dado en los últimos tiempos y los que se pudieran anticipar para el futuro;
2. Indicar qué probabilidad o grado de certeza se atribuye a la ocurrencia de cada uno de esos cambios

²⁵ http://www.emprendedorxxi.es/html/crea_pempresa_3b.asp

3. Establecer qué oportunidades y qué amenazas se abren para la firma si llegan a materializarse dichos cambio; y,
4. Finalmente, valorar el nivel de impacto que se tendría.

Así, se integra una lista de oportunidades y amenazas para las que se debe preparar la empresa, y reducir a un mínimo al dirigir la atención a los retos de mayor relevancia.”²⁶

2.1.1 MACROAMBIENTE

“Es necesario buscar información sobre el sector en el que se enmarca el producto o servicio. Está compuesto por factores que afectan a todas las empresas y difícilmente pueden influir las empresas. Tiene en cuenta factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, socioculturales y medioambientales. Estos estudios suelen estar ya publicados por la Administración Pública como estadísticas o informes. Internet es una buena herramienta para encontrarlos.”

GRÁFICO N°2.2 - MACROAMBIENTE



ELABORACIÓN: AUTOR

²⁶ <http://www.capacinet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaIII.html>

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

“Una variable o factor económico es una magnitud de interés que puede definirse y medirse que influye en las decisiones relacionadas con el qué, el cómo y para quién de que se ocupa la economía, o describe los resultados de esas decisiones. Para analizar las variables económicas se utilizan datos económicos, que son hechos expresados en cifras.”²⁷

“Las personas por si mismas no constituyen un mercado. Necesitan disponer de dinero para gastarlo y estar dispuesta a hacerlo. Es por esto que el ambiente económico representa un factor de gran importancia que se refleja en las actividades mercadológicas de cualquier organización.”²⁸

Las variables que se analizaran dentro del factor económico son las siguientes:

- INFLACIÓN
- TASAS DE INTERES
- BALANZA COMERCIAL
- PRODUCTO INTERNO BRUTO
- REMESAS
- DOLARIZACIÓN

²⁷ <http://www.mitecnologico.com/Main/VARIABLESECONOMICASYREPRESENTACIONGRAFICA>

²⁸ <http://html.rincondelvago.com/macroambiente-externo-en-una-compania.html>

2.1.1.1.1 INFLACIÓN

La inflación consiste en el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes, servicios productivos de un país.

“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.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.”²⁹

CUADRO N°2.1 - INFLACION

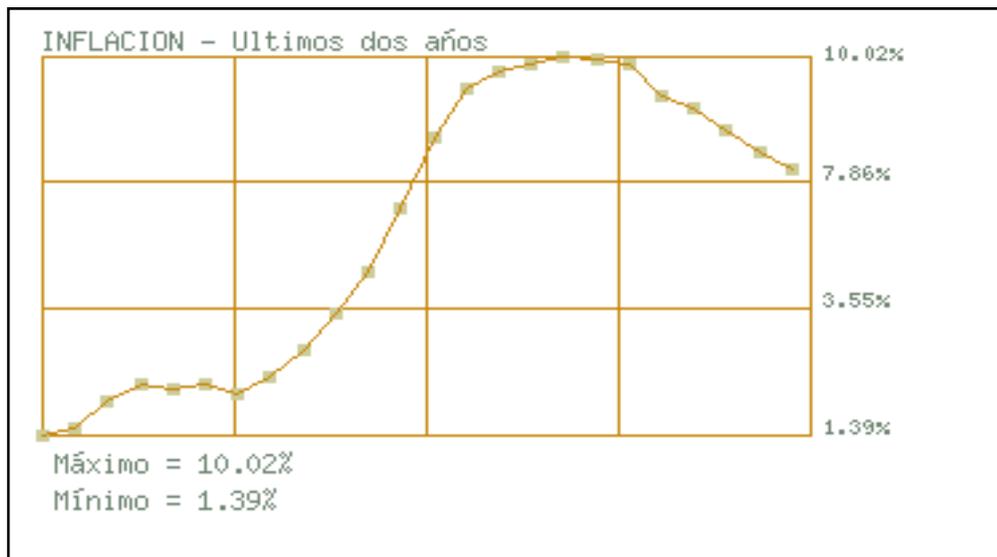
FECHA	VALOR
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %

Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

²⁹ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

GRÁFICO N°2.3 - INFLACIÓN



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ANÁLISIS.

Como se puede apreciar ha existido una tendencia a la alza desde el mes de abril de 2007 cuando existió una inflación de 1.39% hasta el mes de agosto de 2008 en donde la inflación se ubico en 10.02%, el porcentaje más alto de inflación de los dos últimos años.

Pese a esto se ha visto una leve mejoría ya que de dicho mes hasta el último que hay estadísticas que es del mes de marzo de 2009 ha existido una disminución en el porcentaje inflacionario de al menos 2.85% ubicándose la inflación de este último mes en 7.44%, pero aún este porcentaje sigue siendo muy alto para una economía dolarizada.

Esto trae como consecuencia, la perdida de poder adquisitivo de todas las personas y provoca que racionalicen y prioricen sus gastos limitando la demanda de ciertos productos afectando directamente a la economía de todas las empresas ecuatorianas y de igual forma a "AROUND THE PLANET FROM ECUADOR

COURIER CIA LTDA”, puesto que se ve disminuido en la cantidad de mercaderías que se importa y exporta.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- De mantenerse una disminución sostenida de la inflación, indudablemente mejorara el poder adquisitivo de las personas y empresas notablemente, provocando un aumento tanto en la importación y exportación de mercaderías, beneficiándose directamente la Compañía.

2.1.1.1.2 TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés representa, el precio del dinero en el mercado financiero, que tiene una tendencia a la baja cuando existe dinero y una tendencia a la alza cuando existe escasez del mismo.

Para nuestra investigación, tomaremos en cuenta únicamente, la tasa pasiva y la tasa activa. Cabe recalcar, que las tasas de interés no corresponden a valores impuestos por el BCE, sino que estas quedan determinadas por el mercado, siendo sin embargo el BCE la institución financiera que calcula semanalmente las tasas de interés promedio en función de la información que remiten las instituciones financieras, todos los días jueves de cada semana.

2.1.1.1.2.1 TASAS DE INTERÉS ACTIVA

La tasa de interés activa es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

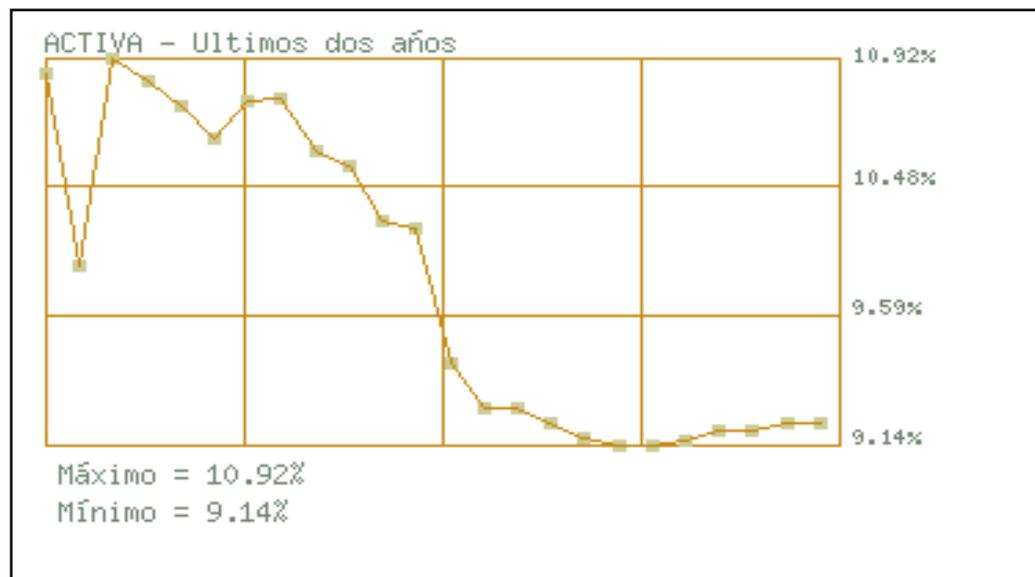
CUADRO N°2.2 - TASA ACTIVA

FECHA	VALOR
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %

Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

GRÁFICO N°2.4 - TASA ACTIVA



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ANÁLISIS.

La tasa de interés activa muestra un decremento desde el mes de julio de 2007 en donde se ubico en un 10.85% hasta el mes de abril de 2009 donde muestra una disminución de 1.61% ubicándose la tasa activa de este último mes en un 9.24%. En términos generales el porcentaje de la tasa activa ha mantenido una tendencia estable, situación que es muy buena para la empresa, puesto que dicha tasa de interés representa el costo de financiamiento. Si la tasa activa permanece constante en su tendencia las personas y las empresas obtarán por el financiamiento externo, escenario que es muy favorable ya que este dinero que reciben lo canalizan para consumo, expansión etc.

2.1.1.1.2.1 TASAS DE INTERÉS PASIVA

La tasa pasiva es el precio que recibe el propietario del dinero depositado en una Institución financiera.

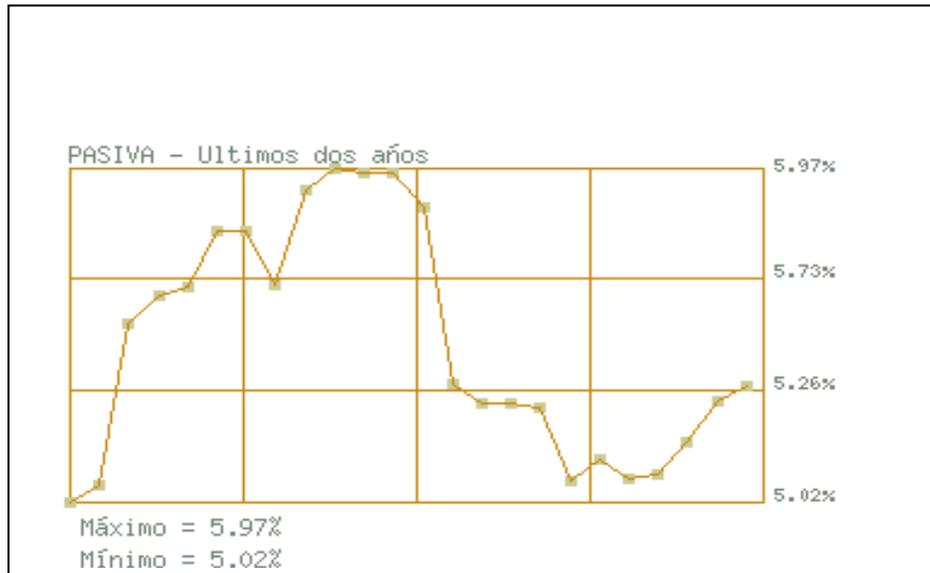
CUADRO N°2.3 - TASA PASIVA

FECHA	VALOR
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %
Noviembre-30-2008	5.14 %
Octubre-31-2008	5.08 %
Septiembre-30-2008	5.29 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Julio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %

Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.79 %
Septiembre-30-2007	5.63 %
Agosto-05-2007	5.61 %
Julio-29-2007	5.53 %
Julio-22-2007	5.07 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

GRÁFICO N°2.5 - TASA PASIVA



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ANÁLISIS.

Como se puede observar en el cuadro anterior la tasa pasiva no ha presentado mayor variación siendo así que en julio de 2007 la tasa se ubica en un 5.07% y en abril de 2009 se ubica en 5.35%, existiendo un incremento de apenas 0.28%, una tasa pasiva nada atractiva como inversión, por lo que no es aconsejable para "AVILAN COURIER" tener sus excedentes de dinero en alguna Institución Financiera sino que busque opciones de inversión más rentables.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- De mantenerse el decremento de la tasa activa facilitará a la Compañía tomar la decisión de acudir a una Institución Financiera como fuente de financiamiento externa.
- La disminución de la tasa activa de igual manera permitirá que tanto los clientes corporativos como personas naturales tengan la facilidad de acceder a créditos y canalizarlos especialmente hacia el consumo, beneficiándose “AVILAN COURIER” al incrementarse la importación y exportación de mercadería.

2.1.1.1.3 BALANZA COMERCIAL

“Cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de superávit; de lo contrario, de un déficit comercial.”³⁰

³⁰ www.bce.fin.ec

- “**Las importaciones** se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el de un país hacen en y que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.
- **Las exportaciones** son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país.

Balanza comercial = exportaciones – importaciones³¹

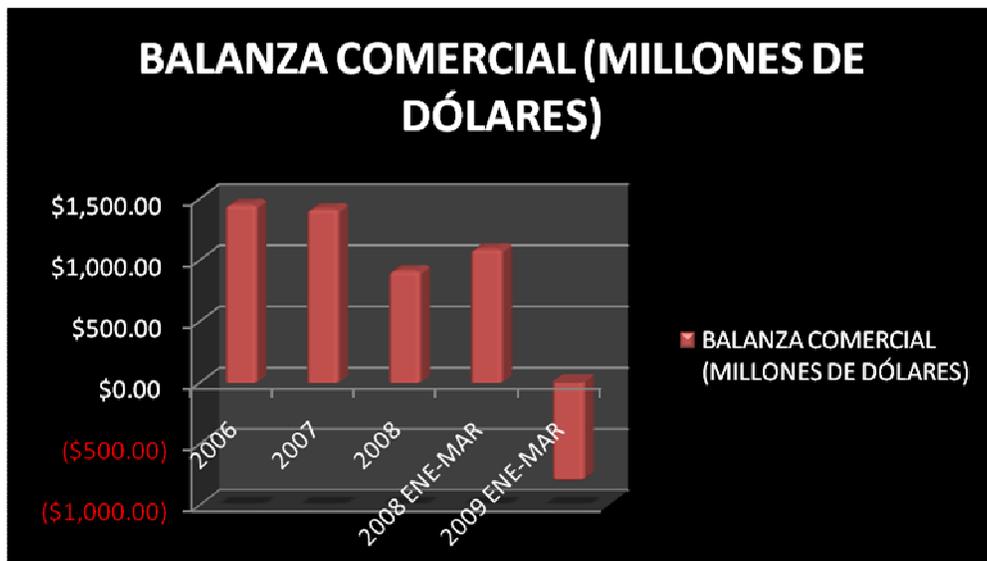
CUADRO N°2.4 - BALANZA COMERCIAL

AÑOS	BALANZA COMERCIAL (MILLONES DE DÓLARES)
2006	\$1,448.80
2007	\$1,414.20
2008	\$910.30
2008 ENE-MAR	\$1,087.48
2009 ENE-MAR	-\$820.30

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°2.6 - BALANZA COMERCIAL

³¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Balanza_comercial



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: AUTOR

ANÁ

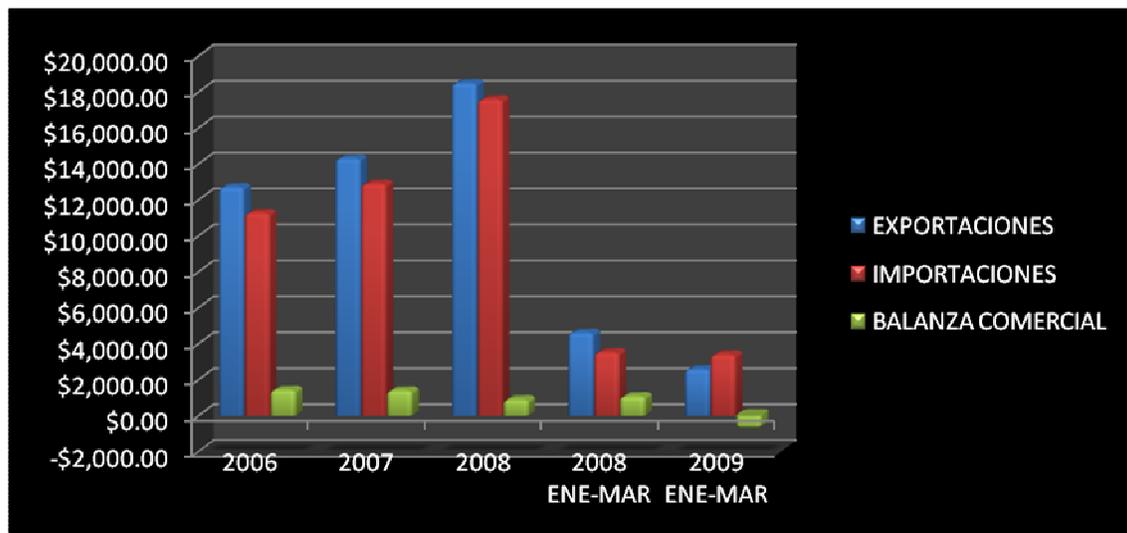
Como se observa en la gráfica, la Balanza Comercial del año 2006, 2007 y 2008 ha sido positiva, esto se debe gracias a que las exportaciones han sido superiores a las importaciones, pero sobre todo el factor determinante par que haya existido superávit en los años antes mencionados ha sido las exportaciones de petróleo y los altos precios del barril de dicho producto. Por otro lado de enero a marzo del presente año, se observa una balanza comercial negativa en \$ 820 millones.

CUADRO N°2.5 - DETALLE DE LA BALANZA COMERCIAL

BALANZA COMERCIAL (MILLONES DE DÓLARES)			
AÑOS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL
2006	\$12,728.26	\$11,279.46	\$1,448.81
2007	\$14,321.32	\$12,907.11	\$1,414.21
2008	\$18,510.60	\$17,600.30	\$910.30
2008 ENE-MAR	\$4,622.67	\$3,535.19	\$1,087.48
2009 ENE-MAR	\$2,596.49	\$3,416.79	-\$820.30

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°2.7 - DETALLE DE LA BALANZA COMERCIAL



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: AUTOR

ANÁLISIS.

En el gráfico anterior se puede analizar claramente que tanto las exportaciones como las importaciones en el 2008 fueron superiores a la de los dos años anteriores, pese a esto el saldo de la Balanza Comercial del 2008 es menor a la de los dos años anteriores, esto se debe a que las importaciones crecieron en mayor proporción que las exportaciones con relación al año 2006 y 2007, pero sobre todo a la caída drástica que sufrió el precio del barril de petróleo desde el mes de agosto de 2008.

Con respecto al año 2009 se tienen estadísticas del mes de enero hasta el mes de marzo, las cuales muestran un déficit de \$ 820 millones a comparación del saldo de la Balanza Comercial que se tenía de enero a marzo pero del año 2008 que era de \$ 1087 millones positivo es decir existía un superávit, se estima que el saldo de la Balanza Comercial de este año sea negativa, para lo cual el Gobierno Ecuatoriano ha tomado la decisión de incrementar los aranceles a ciertos

productos, fomentando de esta manera la producción nacional y las exportaciones, pero esta medida representa una amenaza muy fuerte para “AVILAN COURIER” porque las importaciones comenzarían a presentar una disminución.

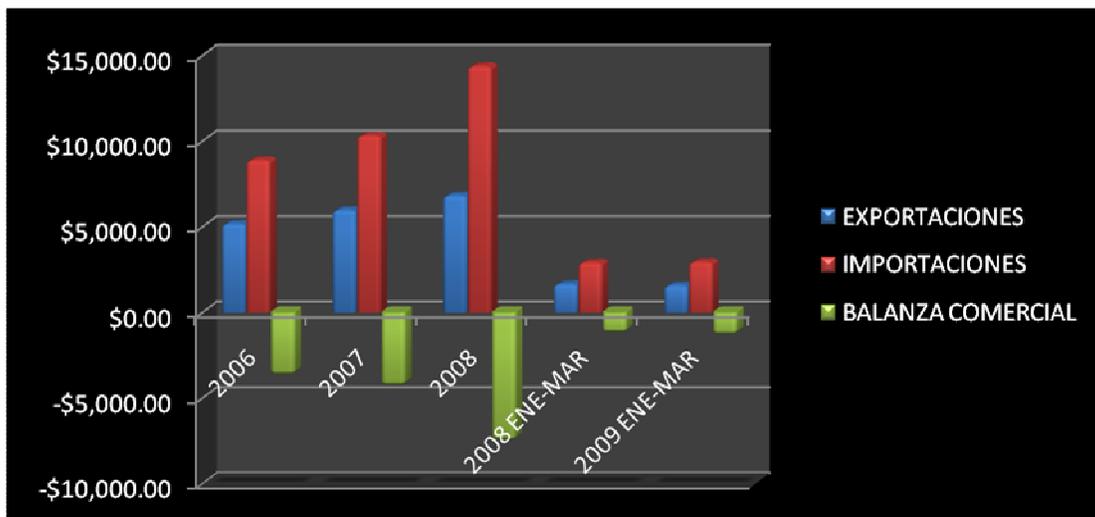
Si comparamos las importaciones en dólares que hubo de enero a marzo de 2008, con las de enero a marzo de 2009, ha existido una disminución de \$118 millones en este primer trimestre. Situación altamente preocupante para “AVILAN COURIER”

CUADRO N° 2.6 - BALANZA COMERCIAL PRODUCTOS NO PETROLEROS

BALANZA COMERCIAL PRODUCTOS NO PETROLEROS (MILLONES DE DÓLARES)			
AÑOS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL
2006	\$5,183.73	\$8,898.58	-\$3,714.85
2007	\$5,992.75	\$10,328.79	-\$4,336.04
2008	\$6,837.76	\$14,382.84	-\$7,545.08
2008 ENE-MAR	\$1,658.52	\$2,920.71	-\$1,262.19
2009 ENE-MAR	\$1,584.61	\$2,956.56	-\$1,371.95

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N° 2.8 - BALANZA COMERCIAL PRODUCTOS NO PETROLEROS



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: AUTOR

ANÁLISIS.

Claramente se observa que una Balanza Comercial que no tome en cuenta los productos petroleros dará como resultado un saldo final negativo abrupto de la Balanza Comercial todos los años, como se muestra en la gráfica, es por tal motivo que la exportación de petróleo es el factor de mayor importancia de nuestra economía y es el factor por el cual se ha obtenido superávits en la Balanza Comercial.

Por otra parte analizando la tendencia de las importaciones de productos no petroleros, desde el año 2006 al 2008 ha tendido a la alza.

Si comparamos la evolución de las importaciones de productos no petroleros desde el mes de enero a marzo de 2008, con las estadísticas que de igual manera se tiene hasta marzo de 2009 se puede ver que ha existido un incremento de \$36 millones.

Pero con la reducción de cupos de importación en un 30 y 35% impuesta por el COMEXI en enero de 2009, las importaciones de productos no petroleros empezaran a mostrar una disminución significativa con respecto a las

importaciones del año 2008, con el fin de equipararla Balanza Comercial no petrolera

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- De continuar una disminución de las importaciones este será un factor que representará una fuerte amenaza para la Compañía.

2.1.1.1.4 PRODUCTO INTERNO BRUTO

“Una de las mejores formas de evaluar el desenvolvimiento de la economía de una nación es a través de la contabilidad de todo lo que produce y de los servicios que presta. El PIB es un indicador económico que mide el valor en dólares de toda la producción de bienes y servicios del país.

Contabilizamos únicamente los bienes y servicios finales, es decir que no incluimos aquellos productos que sirven para producir otros productos (por ejemplo el cuero para hacer zapatos). Para poder obtener un valor en dólares, esta contabilización se hace utilizando los precios de mercado y la producción

total. Aunque los servicios muchas veces no son asociados con un precio de mercado, se valora el costo de generar ese servicio (ejemplo, si es una agencia de viajes, el costo de la persona que nos atiende).

Es importante recalcar que solamente se contabiliza aquella producción que se genera dentro de los límites territoriales del país, es decir que la producción de bienes y servicios de ecuatorianos en otros países estaría fuera de esta contabilidad. Debido a que no contabilizamos la depreciación (pérdida de valor con el tiempo) de los equipos productivos, llamamos a la producción bruta.”³²

³² www.diariolosandes.com.ec/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=3927 -

CUADRO N°2.7 - PIB POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA (miles de dólares)

Ramas de actividad \ Años CIU CN	2005	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (prev)	2009 (prev)
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	2,462,811	2,790,042	3,026,977	3,333,601	3,366,900
1. Cultivo de banano, café y cacao	537,155	648,468	736,406	795,554	768,625
2. Otros cultivos agrícolas	850,291	940,464	1,034,469	1,147,371	1,160,407
3. Producción animal	505,879	544,521	596,125	653,919	670,365
4. Silvicultura y extracción de madera	260,556	282,101	297,854	335,859	353,147
5. Productos de la caza y de la pesca	308,930	374,488	362,123	400,897	414,355
B. Explotación de minas y canteras	5,396,171	6,539,760	7,480,889	8,782,705	5,071,752
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural	7,383,041	9,308,877	10,571,720	13,566,694	7,559,747
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-2,078,955	-2,867,058	-3,190,170	-4,897,161	-2,609,217
8. Otros productos mineros	92,085	97,941	99,339	113,172	121,221
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	3,295,962	3,697,641	4,081,430	4,584,934	4,832,259
9. Carnes y pescado elaborado	856,514	998,211	1,051,518	1,165,924	1,213,153
10. Cereales y panadería	150,724	162,974	162,442	178,340	183,517
11. Elaboración de azúcar	111,928	126,322	133,464	144,351	148,538
12. Productos alimenticios diversos	386,128	417,902	485,417	546,784	581,346
13. Elaboración de bebidas	170,426	176,896	211,929	237,350	249,522
14. Elaboración de productos de tabaco	13,903	15,673	16,507	18,112	19,496
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	450,969	469,328	513,767	552,806	591,604
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	381,300	434,142	496,827	571,041	608,139
17. Papel y productos de papel	168,495	181,753	203,653	229,301	240,921
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	260,330	265,640	284,637	331,304	354,168
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	227,730	288,809	328,524	387,045	408,555
20. Fabricación de maquinaria y equipo	112,891	147,563	177,578	205,517	215,079
21. Industrias manufactureras n.c.p.	4,624	12,428	15,167	17,057	18,219
D. Suministro de electricidad y agua	541,106	538,496	610,907	695,129	733,883
22. Suministro de electricidad y agua	541,106	538,496	610,907	695,129	733,883
E. Construcción y obras públicas	3,099,723	3,822,000	4,162,006	5,260,751	5,613,642
23. Construcción	3,099,723	3,822,000	4,162,006	5,260,751	5,613,642
F. Comercio al por mayor y al por menor	4,402,323	4,822,321	5,357,175	6,163,933	6,598,520
24. Comercio al por mayor y al por menor	4,402,323	4,822,321	5,357,175	6,163,933	6,598,520
G. Transporte y almacenamiento	2,861,705	3,039,363	3,106,832	3,467,735	3,621,494
25. Transporte y almacenamiento	2,861,705	3,039,363	3,106,832	3,467,735	3,621,494
H. Servicios de Intermediación financiera	895,357	1,086,617	1,121,868	1,249,121	1,284,097
26. Intermediación financiera	895,357	1,086,617	1,121,868	1,249,121	1,284,097
I. Otros servicios	10,118,180	11,186,777	12,232,997	13,480,237	14,258,586
27. Otros servicios	10,118,180	11,186,777	12,232,997	13,480,237	14,258,586
J. Servicios gubernamentales	1,945,857	2,147,631	2,396,406	2,825,255	3,020,593
28. Servicios gubernamentales	1,945,857	2,147,631	2,396,406	2,825,255	3,020,593
K. Servicio doméstico	48,163	53,680	60,804	62,887	65,097
29. Servicio doméstico	48,163	53,680	60,804	62,887	65,097
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-783,616	-1,005,368	-1,147,967	-1,174,967	-1,257,342
Otros elementos del PIB	2,903,200	3,044,270	3,299,050	3,841,167	3,896,689
PRODUCTO INTERNO BRUTO	37,186,942	41,763,230	45,789,374	52,572,486	51,106,170

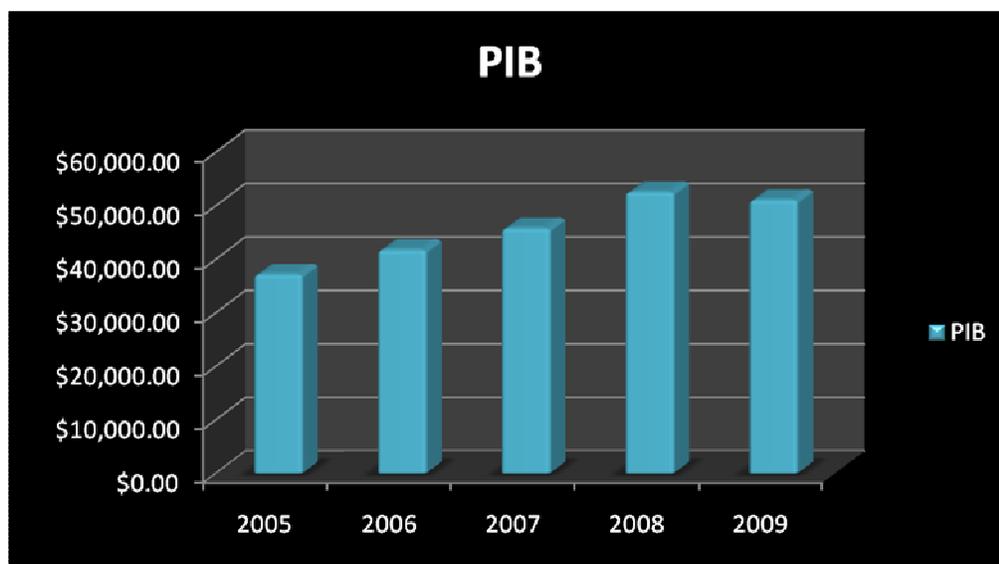
FUENTE Y ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

CUADRO N° 2.8 - EVOLUCIÓN DEL PIB

AÑOS	PIB (miles de dólares)
2005	\$37,186.00
2006	\$41,763.00
2007	\$45,789.00
2008	\$52,572.00
2009	\$51,106.00

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N° 2.9 - EVOLUCIÓN DEL PIB



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: AUTOR

ANÁLISIS.

De acuerdo a los datos obtenidos en el Banco Central se puede ver claramente que del año 2005 al 2008 ha existido un crecimiento notable en \$ 15,386 millones

del PIB, lo cual nos indica que el desenvolvimiento de nuestra economía a lo largo de estos años ha sido positivo, es decir habido un crecimiento de todos los sectores de la economía ecuatoriana. Sin embargo para el año 2009 de acuerdo a las proyecciones y estimaciones realizadas por expertos y como se muestra en el cuadro anterior el PIB para este año sufrirá una disminución con respecto al año pasado, a consecuencia de la caída abrupta del precio del barril de petróleo. Esta disminución del Producto Interno Bruto representa una amenaza para “ AVILAN COURIER” puesto que el Gobierno deseara fomentar el consumo local y restringir o disminuir las importaciones de algunos productos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- La disminución prevista del Producto Interno Bruto representa una amenaza para la Compañía, puesto que el gobierno deseara fomentar el consumo local, restringiendo o disminuyendo las importaciones de algunos productos.

2.1.1.1.5 REMESAS

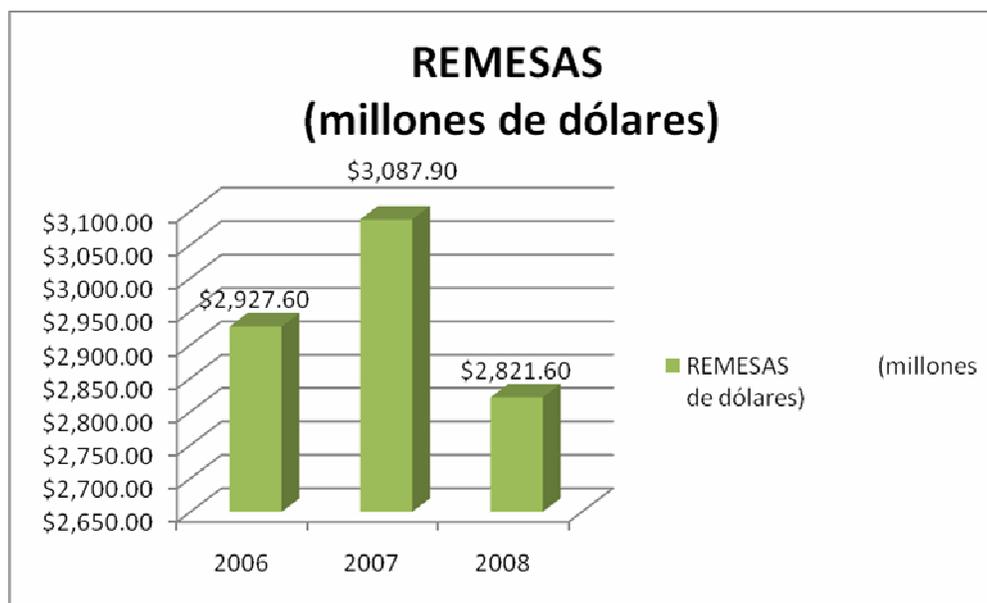
El flujo de dinero que ingresa al país, proveniente del trabajo de compatriotas residentes en el extranjero, recibe el nombre de remesas de los emigrantes.

CUADRO N°2.9 - REMESAS RECIBIDAS DE TRABAJADORES

AÑOS	REMESAS (millones de dólares)
2006	\$2,927.60
2007	\$3,087.90
2008	\$2,821.60

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°2.10 - REMESAS RECIBIDAS DE TRABAJADORES



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: AUTOR

ANÁLISIS.

El gráfico muestra la evolución que ha sufrido el flujo remesas de los trabajadores que ingreso al país desde el año 2006 hasta el año 2008 que existen estadísticas. Se observa un incremento de \$ 160.3 millones en las remesas recibidas en el año 2007 con respecto a las recibidas en el año 2006, factor preponderante para la estabilidad económica que existía en el país, pero para el

año 2008 se produce un decremento en el envío de remesas en \$266.3 millones escenario desalentador para la economía de nuestro país, este decremento se le atribuye a la crisis económica mundial y por ende el desempleo existente en los países donde residen nuestros compatriotas fruto de esta crisis se produce la disminución en el envío de las remesas.

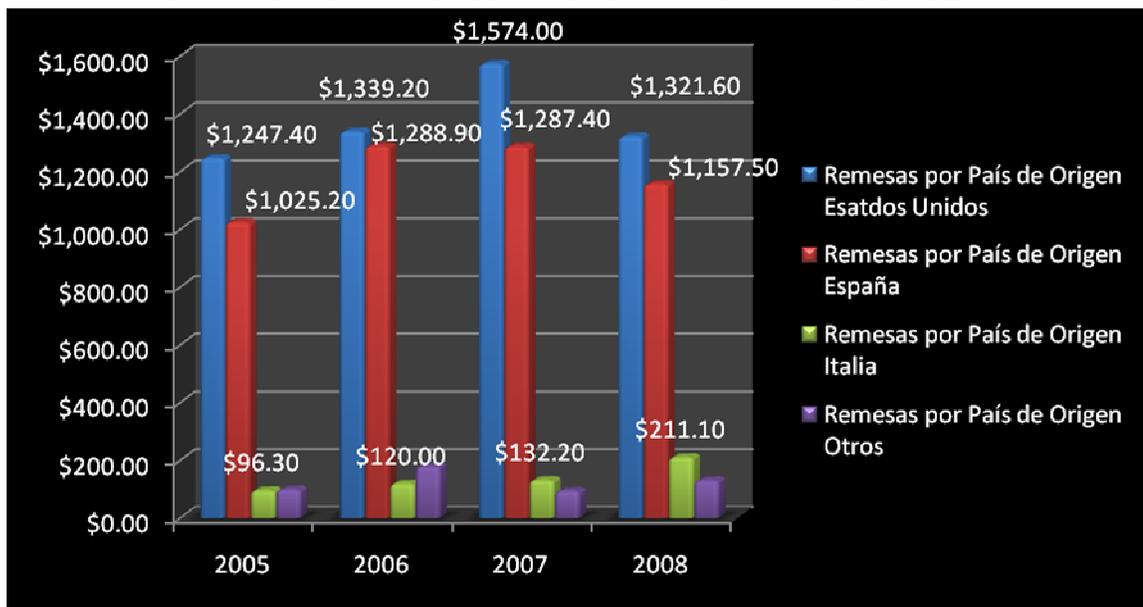
A continuación se muestra estadísticas de las remesas recibidas por país de residencia:

CUADRO N°2.10 - REMESAS RECIBIDAS POR PAÍS DE ORIGEN

AÑOS	Remesas por País de Origen			
	Estados Unidos	España	Italia	Otros
2005	\$1,247.40	\$1,025.20	\$96.30	\$99.60
2006	\$1,339.20	\$1,288.90	\$120.00	\$179.50
2007	\$1,574.00	\$1,287.40	\$132.20	\$94.30
2008	\$1,321.60	\$1,157.50	\$211.10	\$131.40

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°2.11 - REMESAS RECIBIDAS POR PAÍS DE ORIGEN



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: AUTOR

ANÁLISIS

El gráfico de Remesas Recibidas por País de Origen muestra el incremento sostenido que se ha producido desde el año 2005 hasta el año 2007, este incremento como se puede observar se da en todos los países de origen como son Estados Unidos, España, Italia y otros. Por otra parte para el año 2008 se ve una disminución significativa en el envío de remesas desde los países de Estados Unidos y España, en dichos países se encuentra la mayor parte de nuestros compatriotas por tal motivo estos dos países son los principales orígenes de los envíos de remesas. En relación al año 2007 el porcentaje de disminución tomando en cuenta a Estados Unidos y España es del 13.36% y se estima según expertos que para este año la situación se agudice.

Como lo indique anteriormente el factor que incidió para que el envío de remesas disminuya, es los altos niveles de desempleo que viven estos dos países, especialmente el sector de la construcción que era el que más fuentes de trabajo otorgaba a nuestros compatriotas, en general la crisis económica mundial que azoto y sigue azotando a estos dos países es la causante de la disminución del envío de las remesas. Esto quiere decir que el poder adquisitivo o niveles de ingresos de nuestros compatriotas es muy bajo, por lo que se verán limitados en adquirir productos especialmente tecnológicos para enviarlos posteriormente a sus familias en nuestro país como lo hacían anteriormente, esta situación representa una gran amenaza para “AVILAN COURIER”, puesto que se presentará una disminución en la cantidad de mercadería que traslada la Compañía a nuestro país. Cabe resaltar que actualmente “AVILAN COURIER” tiene únicamente a Estados Unidos y a España como nexos comerciales o en otras palabras como puerto de origen y llegada de mercadería y tráfico postal.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- Una disminución significativa en el envío de remesas principalmente desde Estados Unidos y España, provocará un decremento en la demanda de productos especialmente tecnológicos, productos que “AVILAN COURIER” los transporta en gran medida.

2.1.1.1.6 DOLARIZACIÓN

“Un concepto amplio de dolarización es el propuesto por Calvo y Vegh (1992), quienes señalan que está se refiere a cualquier proceso donde el dinero extranjero reemplaza al dinero doméstico en cualquiera de sus tres funciones.

El proceso puede tener diversos orígenes, uno es por el lado de la oferta que significa la decisión autónoma y soberana de una nación que resuelve utilizar como moneda genuina el dólar (tal es el caso de Panamá). Otro origen posible, por el lado de la demanda, es como consecuencia de las decisiones de cartera de los individuos y empresas que pasan a utilizar el dólar como moneda, al percibirlo como refugio ante la pérdida del valor de la moneda doméstica en escenarios de alta inestabilidad de precios y de tipo de cambio.

El uso del dólar deriva, en este último caso, de la conducta preventiva de la suma de individuos que, racionalmente, optan por preservar el valor de su riqueza manteniéndola en dólares y refugiándose así del devastador efecto de las devaluaciones y la alta inflación.

En efecto, en el caso particular del Ecuador, la dolarización es la sustitución del sucre por el dólar estadounidense. En ese esquema, el dólar pasa a tener un valor fijo de 25.000 sucres y a cumplir las tres funciones de la moneda: ser medio de pago, ser reserva de valor y funcionar como unidad contable. Es decir, que los ecuatorianos deberán utilizar la moneda norteamericana en vez de sucres para realizar todo tipo de transacciones.”³³

ANÁLISIS

El proceso de dolarización ha sido un factor preponderante para que la situación económica de nuestro país se estabilice y mejore a raíz de aquel salva taje bancario que dejó arruinada la economía de todas las familias ecuatorianas.

Por otra parte con la dolarización se ha podido mantener bajos los índices inflacionarios pese a que desde el año 2008 la inflación empezó aumentar en términos significativos, el aumento en dicho año se le atribuye a la crisis económica mundial que vive todo el planeta, pero se ha podido ver que en este año el índice de inflación ha empezado a disminuir nuevamente, entre otras cosas el tener como moneda oficial al dólar nos garantiza en gran parte que no exista una acelerada devaluación como la que había con el sucre, además una economía dolarizada facilita la integración financiera y devuelve a todos los ecuatorianos la confianza de tener una moneda fuerte que respalde cualquier inversión que se realice en nuestro país.

³³ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Mantener como moneda oficial el dólar facilita las relaciones comerciales de “AVILAN COURIER” con sus clientes en Estados Unidos y minimiza el riesgo de una devaluación.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

“Los factores políticos son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

En los factores políticos podemos observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes , pues normalmente los partidos de derecha o centro-derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios y por tanto a nuestra empresa.”³⁴

³⁴ <http://www.crearempresas.com/proyectosalumnos04/computergreen/entornogeneral.htm>

Situación Política del Ecuador

“La política del Ecuador se destaca por la presencia de múltiples y efímeros partidos políticos, y la dinámica entre los partidos que ha causado que la política nacional ecuatoriana sea muy inestable, especialmente desde que el Ecuador volvió a la democracia en 1979.

Durante el primer siglo y medio de democracia, la política fue liderada por gobernantes del Partido Liberal Radical (que provenían de la Costa, principalmente de Guayaquil), y el Partido Conservador (que era presidido por políticos de la Sierra). Otro partido de origen histórico es el Partido Socialista Ecuatoriano, fundado en 1926, del cual se desprendieron la mayoría de partidos y movimientos políticos de izquierda, comenzando por el Partido Comunista del Ecuador en 1931.

Ningún partido hasta la fecha ha logrado elegir a uno de sus militantes por más de un período Presidencial (Osvaldo Hurtado fue electo vice-presidente, y posteriormente Jamil Mahuad fue electo Presidente, ambos pertenecientes a la democracia cristiana), y varios de los Presidentes electos no han concluido su mandato (Jaime Roldós Aguilera falleció cuando se estrelló su avión; y Abdalá Bucaram, Jamil Mahuad y Lucio Gutiérrez fueron destituidos por el Congreso.”³⁵

A continuación se muestra los mandatarios que han gobernado a nuestro país desde el 1979 año en que el Ecuador volvió a la democracia:

³⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Partidos_pol%C3%ADticos_de_Ecuador

CUADRO N°2.11 - PRESIDENTES DEL ECUADOR DESDE 1979

PRESIDENTES	INCIACIACIÓN / TERMINACIÓN
Ab. Jaime Roldós Aguilera	10 de ago. De 1979 al 24 de may. de 1981
Dr. Osvaldo Hurtado L.	24 de may. De 1981 al 10 de ago. de 1984
Ing. León Febres Cordero.	10 de ago. De 1984 al 10 de ago. de 1988
Dr. Rodrigo Borja	10 de ago. De 1988 al 10 de ago. de 1992
Arq. Sixto Durán Ballén C.	10 de ago. De 1992 al 10 de ago. de 1996
Ab. Abdalá Bucaram Ortíz	10 de ago. De 1996 al 07 de feb. de 1997
Dr. Fabián Alarcón Rivera	11 de feb. De 1997 al 10 de ago. de 1998
Dr. Jamil Mahuad Witt	10 de ago. De 1998 al 21 de ene. de 2000
Dr. Gustavo Noboa Bejarano	22 de ene. De 2000 al 15 de ene. de 2003
Ing. Lucio Gutiérrez Borbúa	15 de ene. De 2003 al 20 de abril de 2005
Dr. Alfredo Palacio	20 de abr. De 2005 al 15 de ene. de 2007
Eco. Rafael Correa D.	15 de ene. DE 2007 al 26 de abril de 2009
Eco. Rafael Correa D.	26 de abril DE 2009 al 26 de abril de 2013

FUENTE: <http://www.explored.com.ec/ecuador/prescons.htm>

ELABORACIÓN: AUTOR

Análisis.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el Ecuador desde 1979 año en que se vuelve a la democracia con el Ab. Jaime Roldos Aguilera ha vivido una época de inestabilidad política muy fuerte, es así que el último presidente que termino su periodo de mandato completo fue el Arq. Sixto Durán Ballén en agosto de 1996, a partir de esa fecha el Ecuador vive la peor crisis política con Jefes de Estado inmersos en varios hechos de corrupción que ha traído como consecuencia que el pueblo se levante y los destituya como lo que ocurrió con el Ab. Abdala Bucarán, el Dr. Jamil Mahuad y el Ing. Lucio Gutiérrez, quienes tuvieron que huir de nuestro país y pedir asilo político como lo hizo Bucarán en Panamá.

Por otra parte, tras aprobarse una nueva Constitución el 28 de de septiembre de 2008 la Asamblea Nacional llama a una nuevas elecciones para el 26 de abril de 2009, en el cual se elegirían todas las dignidades, ganando nuevamente el Eco. Rafael Correa en una sola vuelta con el 51% de los votos la dignidad de Presidente de la República del Ecuador. La reelección del Eco. Correa es favorable en cuanto a la búsqueda de una estabilidad política, pero puede ser contraproducente debido a que los empresarios no ven con buenos ojos o no se alinean a las tendencias izquierdistas del Presidente.

Estos sucesos que se han presentado ha provocado que grandes empresas del mundo entero, no vean a Ecuador como un país donde se pueda realizar inversiones seguras puesto que no existe un escenario favorable para dichos empresarios el cual garantice y brinde seguridad jurídica a sus inversiones, está situación a limitado la expansión de muchas empresas de Courier, las cuales se

benefician del tráfico internacional de mercaderías que se pudiera incrementar con mayor dinamismo de la economía ecuatoriana.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- La reelección del Presidente Rafael Correa, genera estabilidad política.

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

Las leyes y reglamentos son todas las normas jurídicas a las cuales una empresa debe sujetarse para poder realizar sus operaciones básicas, por lo general estas leyes y reglamentos son realizados y dictados por los gobiernos, instituciones gubernamentales, cámaras y organizaciones del mismo sector industrial, las cuales toda empresa sin excepción debe acatar.

➤ LEY ORGÁNICA DE ADUANAS.

“AVILAN COURIER” al ser una Compañía que se dedica al tráfico postal y de mercancías, debe sujetarse a la Ley Orgánica de Aduanas cuyo objetivo es el de regular las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero. Mercancías son los bienes corporales muebles de cualquier clase.

➤ **REGLAMENTO ESPECÍFICO PARA EL REGIMÉN PARTICULAR O DE EXCEPCIÓN DE TRÁFICO POSTAL INTERNACIONAL, CORREOS RÁPIDOS O COURIER.**

Este reglamento brinda todas las normas, pautas y lineamientos a las empresas de Correos Rápidos o Courier, con el fin de que estas conozcan el procedimiento legal al que deben sujetarse y no sean sujetos de multas, suspensiones o retiro de permisos. En otras palabras este reglamento ayuda a las empresas para que exista un normal desarrollo de sus operaciones.

➤ **CUPOS DE IMPORTACIÓN**

El Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (**Comexi**) resolvió, el 20 de enero de 2009, establecer cupos de **importación** y elevar aranceles a **627 subpartidas arancelarias** como mecanismo para mejorar la balanza comercial no petrolera del país, que de enero a noviembre del año anterior registró un déficit de 6.913 millones de dólares.

El Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi) distribuyó los cupos de importación de 271 productos o subpartidas arancelarias, mediante resolución 467, el Comexi estableció que el cupo anual será distribuido trimestralmente, para lo cual se dividirá el valor total del volumen asignado a cada importador en cuatro partes iguales. De tal manera, los importadores tendrán un techo de importación trimestral.

En el caso de que el importador no utilice la totalidad del volumen asignado, podrá utilizar el remanente en los trimestres siguientes.

Adicionalmente, el Comexi fijó un cupo máximo del 5% para nuevos importadores de cada producto. Ese porcentaje se resta del total establecido para todos los comerciantes.

Los volúmenes de importación o cupos de importación del 65 y 70% en cada producto se distribuyeron entre las empresas de acuerdo con su participación en las compras al exterior efectuadas en 2008.

Entre los productos que recibieron cupos de importación, con una restricción del 35 y 30 por ciento, con relación a las compras de 2008, constan los automóviles livianos y pesados, perfumes, champúes, desodorantes, ciertos tipos de pan, galletas, agua mineral, sopas instantáneas y alimento para mascotas.

En este grupo también están casetes, discos compactos, ventiladores, congeladores, aspiradoras, cinturones, papel higiénico, pañales, pañuelos, cuadernos, revistas de pasatiempos y de horóscopos, estampillas, papas, tomates, manzanas, uvas frescas, peras, entre otros productos.

Esta información fue remitida a la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), que será la entidad encargada que hacer respetar la resolución.

➤ **AUMENTO DE ARANCELES**

De igual forma el COMEXI anuncio un incremento de arancel de entre 30 y 35 por cientos para 73 subpartidas.

Además, fija tres tipos de aranceles específicos. Uno de 12 dólares por cada kilogramo neto a 255 subpartidas, otro de 10 dólares a 26 subpartidas y uno final de 10 centavos a dos productos.

Con estas acciones se pretende disminuir las compras al exterior en 1.459 millones de dólares con relación al monto de importación de 2008, que llegó a los 14.500 millones, es decir, se busca una reducción de alrededor de 10%.

Tanto la asignación de Cupos de Importación como el Aumento de Aranceles entraron en vigencia el 23 de enero de 2009.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- La Ley y el Reglamento al que debe sujetarse “AVILAN COURUIER”, facilita el normal desempeño de sus operaciones y evita que la Compañía incurra en multas, sanciones y suspensiones por infringir artículos estipulados en la Ley y Reglamento.

AMENAZA

- La asignación de cupos de importación impuesta por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones a 271 productos, sin duda alguna provocará una disminución en la cantidad de mercadería importada.
- El incremento de aranceles 356 productos o subpartidas arancelarias, de igual forma disminuirán el volumen de mercadería importada, resolución que afectará directamente a la Compañía.

2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

“Son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc., así como a las características demográficas: volumen de población, inmigración, natalidad, mortalidad, etc. de una sociedad.”³⁶

2.1.1.3.1 DESEMPLEO

“Desempleo, paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema. Debido a los costes humanos derivados de la privación y del sentimiento de rechazo y de fracaso personal, la cuantía del desempleo se utiliza habitualmente como una medida del bienestar de los trabajadores. La proporción de trabajadores desempleados también muestra si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.”³⁷

CUADRO N° 2.12 - DESEMPLEO

FECHA	VALOR
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %

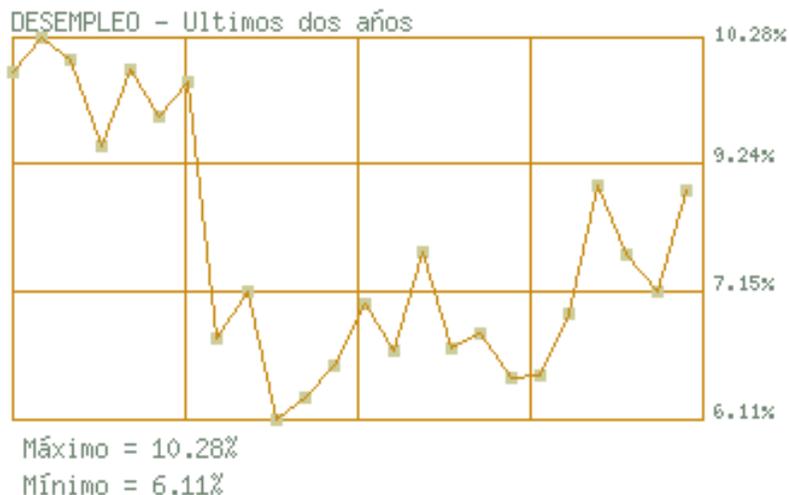
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

³⁶ <http://www.crearempresas.com/proyectosalumnos04/computergreen/entornogeneral.htm>

³⁷ <http://www.monografias.com/trabajos10/dese/dese.shtml>

GRÁFICO N°2.12 - DESEMPLEO



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Análisis.

Como se puede observar en la gráfica la tendencia del desempleo ha sido muy variada desde el año 2007 hasta los actuales momentos, se puede observar que el porcentaje de desempleo menor que se registra desde el 2007 se ubico en el mes de noviembre de ese mismo año con un 6.11% y el mayor se registra de igual forma en el mismo año pero en el mes de marzo con un 10.28%. Al 31 de diciembre de 2008 la tasa de desempleo se ubicó o finalizó en 7.50% y ya para marzo de este año se ha generado un incremento del 1.10% dándonos una tasa de desempleo del 8.60%. Está situación es preocupante ya que las tasas de desempleo registradas son muy altas y gran parte de la población ecuatoriana apenas logra conseguir ingresos para poder sobrevivir, de hecho esto representa una amenaza para "AVILAN COURIER" puesto que la mayoría de las personas al no poseer un trabajo estable no tienen un ingreso importante como para que demanden de ciertos productos a nivel local y mucho menos lo adquieran en el extranjero ya que necesitarían disponer del dinero efectivo o contar con una tarjeta de crédito internacional.

2.1.1.3.2 SALARIO

“El **salario** o **remuneración salarial**, es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su patrón a cambio del trabajo para el que fue contratado. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.

Cuando los pagos son efectuados en forma diaria, recibe el nombre de jornal. Si es entre las 12 será jornal matinal y si es pasadas las 12 será diurno.

Es una contraprestación principalmente en dinero, si bien puede contar con una parte en especie evaluable en términos monetarios, que recibe el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo. Siempre debe existir una remuneración en dinero, la especie es necesariamente adicional.”³⁸

El salario mínimo o básico, es una cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, y que refleja el salario más bajo que se puede pagar para las distintas categorías profesionales.

SALARIO BÁSICO Abril 2009	\$ 218,00
----------------------------------	------------------

A continuación se presenta dos cuadros en los cuales se detalla el costo de la canasta básica y vital familiar conjuntamente con un ingreso promedio mensual de las familias ecuatorianas.

³⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Salario>

CUADRO N°2.13 - CANASTA BÁSICA VS INGRESO FAMILIAR MENSUAL

MES	AÑO	CANASTA BÁSICA	INGRESO FAMILIAR	RETRICCIÓN EN CONSUMO
ABRIL	2009	\$522.76	\$406.93	\$115.83

FUENTE: INEC

ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°2.14 CANASTA VITAL VS INGRESO FAMILIAR MENSUAL

MES	AÑO	CANASTA VITAL	INGRESO FAMILIAR	RETRICCIÓN EN CONSUMO
ABRIL	2009	\$369.41	\$406.93	(\$37.52)

FUENTE: INEC

ELABORACIÓN: AUTOR

ANÁLISIS.

Actualmente en el Ecuador el salario básico es de \$ 218 dólares y como se puede apreciar en los cuadros anteriores el costo de la canasta básica familiar es de \$ 522.76 y el de la canasta vital \$369.41, cifras superiores a las del salario básico, es decir en una familia de 4 integrantes (mamá, papá y dos hijos) y donde solo el padre trabaje, el salario básico que percibiera fruto de su no le alcanzaría ni siquiera para adquirir la canasta vital.

En los cuadros se detalla un ingreso familiar promedio mensual, el cual el INEC lo calcula con un hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de la Remuneración Básica unificada mínima. El ingreso familiar promedio es de \$ 406.93 de igual manera inferior al costo de la canasta básica que es de \$522.76 por lo tanto existe una restricción de consumo de \$115.83 cifras totalmente preocupantes. Este ingreso promedio que perciben la mayoría de las familias

ecuatorianas apenas alcanza como muestra el cuadro para adquirir una canasta vital que permita sobrevivir a los miembros de la familia.

Como se aprecia la mayoría de las familias ecuatorianas no tiene capacidad de ahorro o dinero disponible para canalizarlo en consumo y aduras penas alcanza para poder sobrevivir, situación que representa una amenaza no sólo para “AVILAN COURIER” sino para todas las empresas ecuatorianas, que se ven mermadas en la demanda de sus productos o servicios.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- El alto índice de desempleo y subempleo que se viene presentando, afectará de manera directa al consumo de todo tipo de bien, disminuyendo la cantidad de mercadería trasladada desde los puertos comerciales que tiene “AVILAN COURIER”
- Los bajos salarios existentes, provocan que exista una disminución significativa en el consumo de productos que no son de primera necesidad y esto trae como consecuencia que las empresas disminuyan sus importaciones.
- De mantenerse el alto costo de la vida, limitará a “AVILAN COURIER” en sus posibilidades de expansión en un mediano plazo.

2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir.

Los avances tecnológicos han sido de vital ayuda para que el servicio que presta “AVILAN COURIER” sea de calidad y en los tiempos previstos.

A continuación se detallan los software que acompañados de equipos de computación de alta capacidad y rendimiento hacen de “AVILAN COURIER” una empresa de calidad.

- TMS, es un software que sirve para el registro de todos los datos referente a la mercadería o documentación que se importa o exporta y la posterior transmisión de esta información a la Corporación Aduanera Ecuatoriana. Cabe resaltar que la CAE exige a todas las empresas de Courier que dispongan de este software.

- Magaya Corporation, provee a la Compañía de un software destinado a Logística Internacional de Carga el cual permite además el control, movimiento y almacenamiento de mercancías en una bodega o almacén.

- “AVILAN COURIER” contrato los servicios de Ecuonet, empresa que provee a la Compañía, del servicio de Correo Seguro, con el objetivo de que la información que se transmite a la Corporación Aduanera Ecuatoriana, a través del software de TMS no se violada por otros Courier o terceras personas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- La existencia de software de logística en el mercado facilita las tareas de coordinación, control, embarque, traslado y almacenamiento de las mercaderías y minimiza los tiempos de respuesta de la Compañía haciéndola más competitiva.
- El constante avance tecnológico especialmente en el desarrollo de nuevos software enfocados para el control y traslado de mercaderías así como para la transmisión de datos hacia la CAE, aumenta la rentabilidad de la Compañía y disminuye los tiempos de respuesta.

2.1.2 MICROAMBIENTE

“Constituido por aquellos factores que tienen una influencia inmediata en las relaciones de intercambio. Los gerentes de la empresa deben establecer relaciones con estos grupos externos que, aunque generalmente se consideran como fuerzas incontrolables, pueden ser influidas más fácilmente que los factores del macro ambiente. Son: proveedores, clientes, competencia, intermediarios”³⁹

CUADRO N° 2.15 FUERZAS DE PORTER



FUENTE Y ELABORACIÓN: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-las-fuerzas-de-porter>

³⁹ <http://liset-jimenez-cmf18.nireblog.com/post/2008/06/14/el-macro-y-micro-ambiente-del-marketing>

2.1.2.1 PROVEEDORES

“Las empresas no son sistemas autosuficientes y no pueden disponer de todos los recursos necesarios para realizar su actividad. En la mayoría de los casos, la oferta de los productos depende del adecuado suministro de un gran número de proveedores y de la existencia de un mercado de trabajo amplio y capacitado. La gestión de compras debe ser apropiada”⁴⁰

A continuación se muestra el cuadro que detalla los proveedores de “AVILAN COURIER”:

CUADRO N°2.16 -PROVEEDORES

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	DIRECCIÓN	TELÉFONO
	Empresa de servicios de tecnología informática y telecomunicaciones que provee de software aduanero	Cdla .Albatros, Pelicano 102 y Plaza Dañin Guayaquil - Ecuador	(593-4) 2288317
	Empresa distribuidora de equipos de computo y software.	Ruiz de Castilla 820 y Cuero y Caicedo Esq. Quito - Ecuador	022- 228 -218 022- 502- 209
	Empresa de servicios de telecomunicaciones, provee a la Compañía del servicio de correo seguro	Av. Nuñez de Vela E 3-13 y Atahualpa. Quito - Ecuador	022- 265-050 022- 265-040 022- 433-233
	Empresa estadounidense que provee de un software destinado a Logística Internacional de Carga.	Estados Unidos	
	Empresa Pública de Telecomunicaciones, la cual provee a la Compañía del servicio de internet.	Av. Eloy Alfaro 333 entre 10 de agosto y 9 de octubre	022- 977-100

FUENTE: “AROUND THE PLANET FROM ECUADOR COURIER CIA LTDA”
ELABORACIÓN: AUTOR

⁴⁰ <http://lisset-jimenez-cmf18.nireblog.com/post/2008/06/14/el-macro-y-micro-ambiente-del-marketing>

Como se pudo apreciar en el cuadro anterior “AVILAN COURIER” cuenta con 5 proveedores, de los cuales con 4 de ellos (Tecnomega, Ecuonet, Magaya Corp. y CNT) la Compañía tiene el poder de negociación a su favor, debido a que existe una gran cantidad de empresas en el mercado que prestan el mismo servicio por lo tanto la empresa tiene la decisión de escoger de acuerdo a un análisis comparativo de factores como precio, calidad de servicio, atención al cliente, tiempos de respuesta el proveedor más idóneo para la Compañía.

Por otra parte con la empresa TMS (THE MICROSERV S.A.), proveedora del software aduanero, “AVILAN COURIER” no cuenta con un poder de negociación a su favor puesto que la Corporación Aduanera Ecuatoriana exige a todas las empresas de Courier como requisito de funcionamiento que el software aduanero sea adquirido a TMS, otorgando de esta manera el poder negociación a la empresa antes mencionada y teniendo todas las empresas de Courier sujetarse a las condiciones que establezca TMS en la adquisición del software.

Sin embargo el hecho de que TMS sea la única empresa autorizada por la CAE para proveer del software aduanero a las empresas de Courier, no representa a la Compañía una amenaza ya que esta empresa ecuatoriana experimentada en el desarrollo de software personalizado es muy seria y proporciona un servicio de calidad con un software muy funcional.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Disponer de un gran número de proveedores en el mercado, permite a la Compañía tener a su favor el poder de negociación.

2.1.2.2 CLIENTES

“El cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.”⁴¹

A continuación se detallan los Clientes Corporativos de “AVILAN COURIER”:

CUADRO N°2.17 - CLIENTES

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	DIRECCIÓN	TELÉFONO
	Se dedica a la comercialización de artículos tecnológicos	Av. América # 4060 y Abelardo Moncayo. Quito - Ecuador	593-2-331-6473
	Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de fundas de basura y termoformados.	Avenida 10 de Agosto 4101 y Vayas. Quito - Ecuador	593-2-259-8740
	Especialistas en la representación de laboratorios del Sector Salud.	Av. 10 de Agosto 10640 y M. Zambrano	(593-2) 247 7400 / 280 9050 Fax: (593-2) 247 8600
	Ofrecen películas de polipropileno biorientado y elaboración de termoformados	Jaime Roldós Aguilera E3-37 e Isidro Ayora Carcelén Bajo. Quito - Ecuador	593 (2) 247 8610

⁴¹ <http://www.laflecha.net/articulos/empresas/que-es-un-cliente/>

FUENTE: “AROUND THE PLANET FROM ECUADOR COURIER CIA LTDA”
ELABORACIÓN: AUTOR

Pese a que la Compañía, tiene poco tiempo prestando sus servicios en el mercado, ha logrado que empresas con prestigio como Planet Sound PC, Proveplast, Quifatex y Bopp del Ecuador hagan uso de su servicio de correo rápido de mercaderías. Sin embargo el tener poco tiempo en el mercado y la urgente necesidad de captar clientes ha llevado a la Compañía a realizar concesiones al momento de negociar las tarifas con las empresas antes mencionadas.

Muchas veces la Compañía ha tenido que ceder ante exigencias en materia de reducción de precios, tiempos de entrega etc., todo con el propósito de tratar de fidelizar a estos clientes y captar nuevos, que son de vital importancia para la empresa, en otras palabras el poder de negociación la tienen las empresas a las cuales “AVILAN COURIER” presta el servicio. Generalmente cuando las empresas poseen gran trayectoria y reconocimiento en el mercado son estas quienes implantan las condiciones a la hora de una negociación con otra empresa.

Cabe resaltar que “AVILAN COURIER” también presta sus servicios a personas naturales y compatriotas residentes en España y Estados Unidos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Contar con clientes de prestigio en el mercado, genera una buena imagen de “AVILAN COURIER” la cual aumenta la posibilidad de incrementar la cartera de clientes corporativos.

AMENAZA

- El tener poco tiempo en el mercado, ha obligado a la Compañía a someterse a las exigencias de sus clientes especialmente en cuanto a materia de reducción de precios se refiere.

2.1.2.3 COMPETENCIA

“Las acciones que realiza la empresa están orientadas a la consecución de sus objetivos en los mercados. Estas actuaciones pueden ser interferidas por las acciones de las empresas competidoras que trabajan en los mismos mercados, dificultando, de esta forma, el logro de los objetivos propuestos.”⁴²

A continuación se muestra las empresas competidoras de “AVILAN COURIER”:

⁴² <http://liset-jimenez-cmf18.nireblog.com/post/2008/06/14/el-macro-y-micro-ambiente-del-marketing>

CUADRO N°2.18 - COMPETENCIA

EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONO
XFREIGHT	Ramiro Barba N43-100 y Edmundo Carvajal	2458-620
WORLD BUSINESS EXPRESS ECUADOR	Isla San Cristóbal N°42-104 y Thomas de Berlanga	2540-822
TNT- INSA COURIER	Avenida Eloy Alfaro y calle de las Anonas	3280-984
FLY EXPRESS	Avenida de la Prensa	3261-034
TRADING EXPRESS S.A	AV de la Canela E2-107 y Av. Amazonas	2418-706
TRANSDYR	Homero Salas OE6-22 y Carlos Cabezas	2272-349
GLOBALEXS	Av. 10 de Agosto N°39-235	2256- 136
ULTRABOX S.A.	Japón 39-236 y Gaspar de Villarroel	2260-466

FUENTE: "AVILAN COURIER"
ELABORACIÓN: AUTOR

COURIERS	PARTICIPACIÓN
AVILAN COURIER	15%
GLOBALEXS	15%
WORLD BUSINESS EXPRESS ECUADOR	13%
XFREIGHT	12%
TRADING EXPRESS S.A	11%
GLOBALEXS	11%
ULTRABOX S.A.	9%
TRANSDYR	7%

FUENTE: "AVILAN COURIER"
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°2.13 - PARTICIPACIÓN DE MERCADO



FUENTE: “AVILAN COURIER”
ELABORACIÓN: AUTOR

ANÁLISIS

La competencia en este sector realmente representa una amenaza debido al gran número de empresas que prestan el mismo servicio de transporte internacional de mercancías y al tiempo que llevan estas operando en el mercado, pese a este inconveniente la Compañía ha logrado captar el 4% de participación en el mercado en estos pocos meses que lleva operando, tomando en cuenta empresas con similares características en cuanto a infraestructura, capital e incluso tiempo de funcionamiento.

En vista al gran número de competidores que existe en este sector “AVILAN COURIER” ha decidido establecer tarifas económicas e incluso llegar a

concesiones con sus clientes y sus potenciales clientes sobre una disminución de los precios como lo mencione anteriormente, este tipo de decisiones muchas de las veces disminuye los ingresos de la Compañía de una forma considerable. En términos generales la alta competencia de este sector dificulta a la Compañía a ampliar su cartera de clientes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- La gran cantidad de empresas competidoras representa una fuerte amenaza para “AVILAN COURIER”
- Existe un bajo posicionamiento en el mercado, debido al poco tiempo que la Compañía lleva operando.

2.1.2.4 ESTUDIO DE MERCADO

“Es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de

mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales.”⁴³

La Investigación de Mercado que se realizó tuvo como propósito principal conocer el grado de satisfacción de los clientes de “AVILAN COURIER”

Para realizar el Estudio de Mercado se aplicó 6 encuestas de las cuales 4 fueron destinadas a los Clientes Corporativos de la Compañía y las restantes fueron destinadas a los dos clientes naturales que de igual forma posee la Compañía.

A continuación se presenta los resultados de la Investigación de Mercado:

1. ¿La atención recibida por parte del ejecutivo de ventas considera usted que fue?

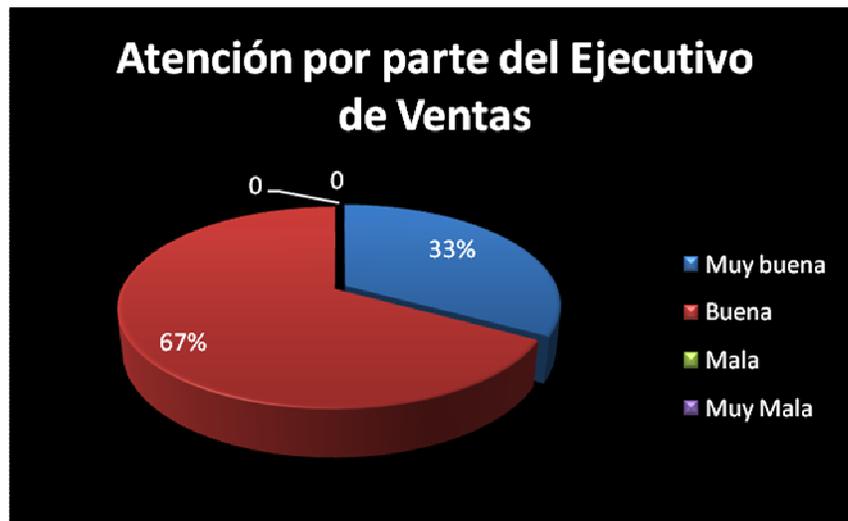
CUADRO N° 2.20

Atención por parte del Ejecutivo de Ventas		
Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Muy buena	33%	4
Buena	67%	2
Mala	0	0
Muy Mala	0	0

FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

⁴³ http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados

GRÁFICO N°2.14



FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

Como se puede apreciar el 67% de los encuestados considera que la atención por parte del ejecutivo de ventas ha sido buena y el 33 % restante opina que la atención ha sido muy buena, ninguno de los encuestados consideró que la atención por parte del ejecutivo de ventas fue mala ni muy mala, situación muy positiva para la Compañía.

2. ¿El ejecutivo de ventas le proporciono a usted toda la información acerca de nuestros servicios?

CUADRO N°2.21

Proporcionó Información de los Servicios		
Opciones	Porcentaje	Frecuencia
SI	80%	5
NO	20%	1

FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°2.15



FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

El 80% de los encuestados respondió que el ejecutivo de ventas de la Compañía si les ha proporcionado información acerca de todos los servicios de la Compañía, mientras que el 20 % manifestó que no ha recibido la información.

3. ¿Detecto usted alguna anomalía al momento de efectuarse el servicio?

CUADRO N° 2.22

Anomalía en el Servicio		
Opciones	Porcentaje	Frecuencia
SI	0%	0
NO	100%	6

FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°2.16



FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

Un aspecto muy positivo se presenta en esta pregunta ya que de los seis encuestados (4 clientes corporativos y dos naturales) ninguno ha notado o detectado anomalía al momento de efectuarse el servicio, esto quiere decir que el servicio que presta la Compañía se lo ejecuta con responsabilidad y calidad.

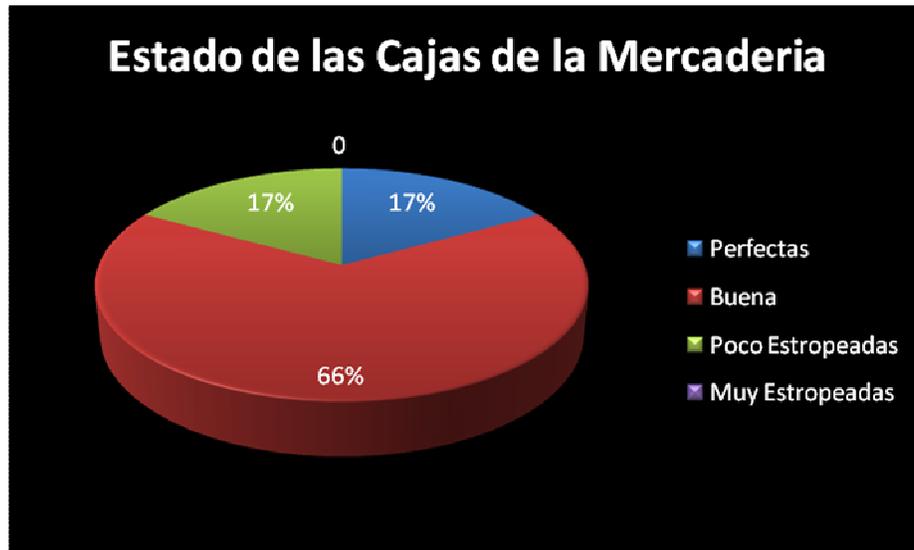
4. ¿El estado de las cajas de la mercadería al momento de llegar a sus manos en que condiciones se encontraban?

CUADRO N°2.23

Estado de las Cajas de la Mercadería		
Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Perfectas	17%	1
Buena	66%	4
Poco Estropeadas	17%	1
Muy Estropeadas	0	0

FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°2.17



FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

El 66% de los encuestados respondió que el estado de las cajas al momento de llegar a su poder estaban en buenas condiciones, el 17% de los encuestados respondió que las cajas al momento de llegar a sus manos estaban en perfectas condiciones y con similar porcentaje de encuestados respondieron que las cajas al momento de llegar a su poder estaban poco estropeadas.

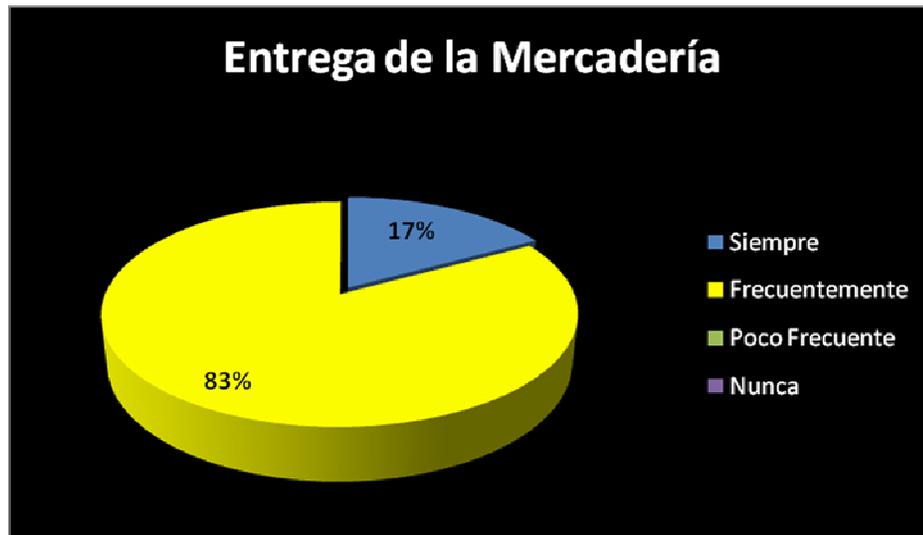
5. ¿La mercadería es entregada en la fecha señalada o estimada?

CUADRO N°2.24

Entrega de la Mercadería		
Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Siempre	17%	1
Frecuentemente	83%	5
Poco Frecuente	0%	0
Nunca	0	0

FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°2.18



FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

Como se puede observar en el gráfico el 83% de los encuestados dice que las mercaderías frecuentemente son entregadas en los plazos señalados, mientras que un 17% expresa que siempre las mercaderías son entregadas en las fechas señaladas. Lo óptimo debe ser que la Compañía entregue las mercaderías siempre en las fechas señaladas.

6. ¿Desearía usted que personal de la Compañía le informe periódicamente del avance en el proceso de traslado de sus mercaderías?

CUADRO N°2.25

Información del Avance del Traslado		
Opciones	Porcentaje	Frecuencia
SI	100%	6
NO	0%	0

FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°2.19



FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

El 100% de los encuestados que corresponde a los 6 clientes que pose la Compañía desearía que personal de “AVILAN COURIER” les informe periódicamente sobre el avance en el proceso de traslado de sus mercaderías. Este es un servicio que la Compañía en el corto plazo podría implementarlo.

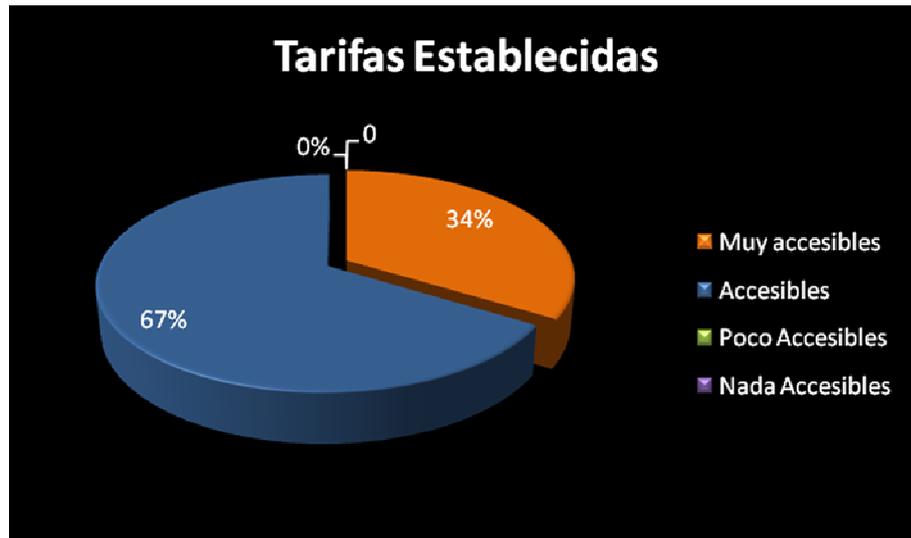
7. ¿Considera usted que las tarifas establecidas por la Compañía son?

CUADRO N°2.26

Tarifas Establecidas		
Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Muy accesibles	34%	2
Accesibles	67%	4
Poco Accesibles	0%	0
Nada Accesibles	0	0

FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°2.20



FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

El gráfico nos muestra que el 67% de los encuestados que corresponde a 4 clientes opinan que las tarifas de la compañía son accesibles y el 34% de los encuestados que corresponde a dos clientes opinan que las tarifas son muy accesibles.

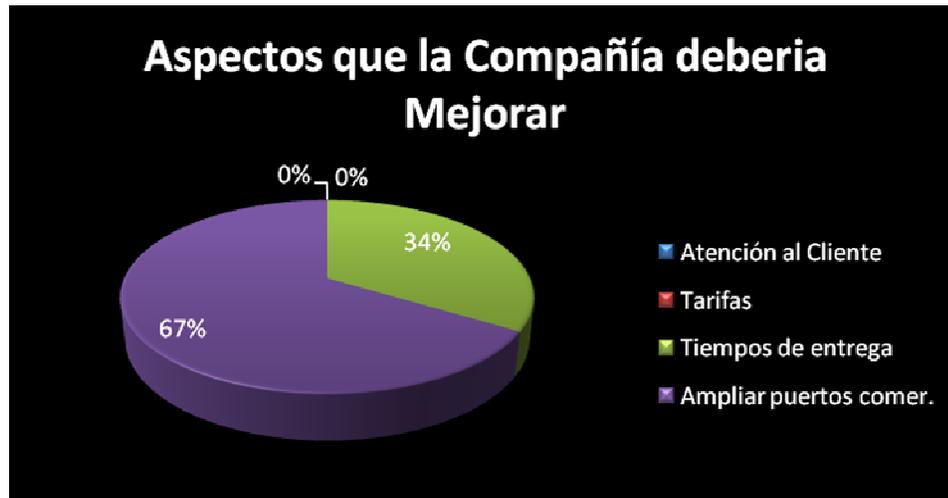
8. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que la Compañía debe mejorar?

CUADRO N°2.27

Aspectos que la Compañía debería Mejorar		
Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Atención al Cliente	0%	0
Tarifas	0%	0
Tiempos de entrega	34%	2
Ampliar Puertos Comerciales.	67%	4

FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°2.21



FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

El 67% de los clientes encuestados respondió que la compañía debería mejorar en el aspecto de ampliar sus puertos comerciales, es decir ampliar su mercado, por otra parte el 34% de los encuestados considera que debe mejorar la Compañía en los tiempos de entrega de la mercadería en otras palabras disminuir los tiempos en que demora la mercadería al ser trasladada desde su origen hacia su destino.

9. ¿Le gustaría a usted que la Compañía realice un servicio postventa?

CUADRO N°2.28

Servicio Postventa		
Opciones	Porcentaje	Frecuencia
SI	100%	6
NO	0%	0

FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°2.22



FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

El 100% de los encuestados respondió que si desean que “AVILAN COURIER” implante un servicio postventa. La compañía deberá tomar en cuenta este aspecto y ver la posibilidad de implantarlo en el corto plazo.

10. ¿En general como califica el servicio recibido por la Compañía?

CUADRO N° 2.29

Servicio Recibido		
Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	17%	1
Muy Bueno	50%	3
Bueno	33%	2
Regular	0%	0
Malo	0%	0
Muy Malo	0%	0

FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°2.23



FUENTE: CLIENTES AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

El 50% de los clientes califican el servicio prestado por “AVILAN COURIER” como muy bueno, el 33% de los clientes calificaron el servicio de la Compañía como bueno y el 17% de los encuestados calificó el servicio como excelente.

En general el resultado que arroja el haber realizado esta Investigación de Mercado es positiva, puesto que muestra que los clientes de “AVILAN COURIER” están muy satisfechos con el servicio recibido por parte de la Compañía, es decir tienen un alto grado de satisfacción.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- El alto grado de satisfacción de los clientes, refleja que el trabajo efectuado por la Compañía es de calidad y con un alto nivel de responsabilidad, aumentando de esta manera las posibilidades de fidelización de los mismos.

2.2 ANALISIS INTERNO

“Tradicionalmente, el análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad.

Por ello, debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos. En la actualidad, estos estudios se desarrollan bajo la teoría de los recursos y capacidades, en este sentido destaca el papel predominante del análisis del interior de la organización frente al de su entorno.”⁴⁴

⁴⁴ <http://www.elergonomista.com/3ab11.html>

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa de “AVILAN COURIER” ha sido manejada con seriedad y responsabilidad desde el primer día en que la Compañía ha iniciado sus operaciones en el mercado, tanto es así que en el poco tiempo que tiene operando ha logrado captar clientes corporativos de gran importancia en el mercado, esto es una muestra de que los responsables de llevar la parte administrativa de la empresa están realizando adecuadamente sus funciones.

Pese a esto existen algunas falencias que deben ser corregidas para encaminar a la Compañía hacia el éxito y la competitividad.

- “AVILAN COURIER” no cuenta con una Filosofía Corporativa (misión, visión, objetivos, políticas y estratégicas) definida, que permita aun más comprometer al personal de la empresa, sabiendo que la filosofía corporativa representa la forma de ser de las organizaciones y es esta la que encamina en gran parte al éxito o al fracaso de las mismas.

- De igual forma la Compañía no posee una estructura organizacional definida, lo cual representa una debilidad, puesto que gran parte del personal puede desconocer cual son sus verdaderas funciones para las que fue contratado en la empresa y por las cuales debe responder.

- El trabajo en equipo es esencial en este tipo de empresas ya que se necesita que todos los miembros de la organización constantemente interactúen entre si, con el fin de entregar a los clientes un servicio que cumpla con los más altos estándares de calidad y es este factor una fortaleza de la Compañía, puesto

que todo el personal de la empresa es muy solidario entre si, existe un trabajo periódico en conjunto con las distintas áreas de la empresa.

- La comunicación es de forma efectiva y evidentemente en “AVILAN COURIER” la comunicación es de dos vías, quiere decir descendente y ascendente, y es así puesto que el Gerente de la Compañía mantiene una clara y constante comunicación con los colaboradores y de igual forma el personal no duda en comentarle de cualquier anomalía, duda o situación que se presente en la empresa al Gerente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- El adecuado trabajo en equipo que existe en “AVILAN COURIER”, permite entregar un servicio de calidad a los clientes de la Compañía.
- La comunicación de dos vías permite al Gerente de la Compañía conocer cualquier anomalía que se presente en la empresa de forma más efectiva y al personal tener más confianza al momento de realizar sus respectivas funciones.

DEBILIDAD

- El no contar con un Direccionamiento Estratégico, dificulta que todo el personal que conforma la Compañía se alineen con los objetivos y estrategias propuestos por los Directivos de “AVILAN COURIER”.
- No haber definido una Estructura Organizacional de manera oficial, permite que los colaboradores de Compañía no conozcan cuales sus principales funciones a realizar, por las cuales fueron contratados y por las cuales deben responder.

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

En cuanto a la Capacidad Financiera, la Compañía presenta algunos limitantes producto de su reciente incursión en el mercado y a la actual crisis económica mundial, pero que deberán indudablemente ser corregidos en el corto y mediano plazos, con el fin de que la empresa muestre un crecimiento sostenido en su sector económico.

- “AVILAN COURIER”, lleva el registro contable de sus operaciones de forma manual, lo que dificulta tener estados financieros al día, por lo tanto conocer la situación financiera de la empresa en el momento que requieran los directivos se transforma en un proceso complejo y lento.

- La Compañía no ha establecido una política de cobro, transformándose este aspecto en una debilidad, ya que dificulta a la empresa la recuperación de la cartera, provocando que la Compañía sufra de problemas de iliquidez.

- Es necesario una mayor inyección de recursos económicos y la búsqueda de fuentes de financiamiento, para que la Compañía emprenda su proceso de expansión y preste un servicio altamente competitivo como lo hacen los líderes de esta industria.

- Existe un mal manejo del efectivo dentro de la empresa, lo que provocará que exista problemas de iliquidez y dificultará realizar un análisis financiero a la Compañía.

- La Compañía ha elaborado un presupuesto basado en costos históricos y reales, permitiendo de esta manera que a lo largo del año no existan déficit y por otra parte mantener exista un efectivo mínimo de operaciones aceptable, que le permita operar a la empresa con normalidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- Cuenta con un presupuesto antes de iniciar sus operaciones en el mercado, minimiza el riesgo de que la Compañía sufra problema de iliquidez.

DEBILIDAD

- El proceso contable de la Compañía se lo lleva de forma manual, aspecto que dificulta tener estados financieros al día.

- No haber establecido una política de cobro, dificulta el proceso de recuperación de cartera.

- La falta de inyección de recursos económicos limita a la Compañía en sus posibilidades de expansión.

- EL mal manejo del efectivo provocará problemas de iliquidez en la empresa.

2.2.3 CAPACIDAD DE SERVICIO

Actualmente “AVILAN COURIER” presta sus servicios desde y hacia los países de Estados Unidos y España, se ha elegido estos dos países a sabiendas que Estados Unidos es nuestro principal socio comercial y España es el país con mayor número de compatriotas residentes, en el futuro la Compañía piensa incrementar sus puertos comerciales, así como sus sucursales dentro del país.

- Tanto en España como en Estados Unidos la Compañía cuenta con empresas embarcadoras muy serias, las cuales se encargan de recibir las mercaderías en

los países antes señalados, para su posterior embarque hacia nuestro país, este factor representa una fortaleza de la Compañía puesto que nunca se ha presentado ningún contratiempo en la recepción y embarque de las mercaderías gracias a la permanente comunicación vía internet que existe entre personal de “AVILAN COURIER” y el personal de las empresas embarcadoras.

- “AVILAN COURIER” está ubicado en un punto estratégico de la capital, que es en la Av. De la Prensa a siete minutos de las oficinas y bodegas de la Corporación Aduanera, lo que facilita el traslado de las mercaderías y por otro lado representa un ahorro en el costo de transportación desde las bodegas de la CAE hasta las bodegas de la Compañía.

De igual manera la empresa cuenta con una bodega con dimensiones e instalaciones óptimas para este tipo de servicio, lo cual permite que exista un adecuado control, movimiento y almacenamiento de las mercaderías, garantizando de esta manera que los clientes de la Compañía reciban sus encomiendas en perfectas condiciones.

- “AVILAN COURIER” no dispone de una flota de vehículos apropiados para el transporte de las mercaderías tanto de la aduana hacia las bodegas de la Compañía como desde las bodegas hacia la dirección que el cliente desea que se le entregue la mercadería, este factor es una debilidad de la empresa puesto que las mercaderías corren el riesgo de ser estropeadas al momento de ser transportadas ya en territorio nacional, además que los vehículos en los que actualmente se realiza la entrega de las encomiendas no cuentan con logos distintivos de la Compañía, perdiendo una gran oportunidad de publicidad.

- No se realiza un servicio postventa, que le permita conocer a la compañía el grado de satisfacción de los clientes una vez prestados los servicios.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- Contar con embarcadores serios en España y Estados Unidos garantiza a la Compañía que no exista problemas tanto en la recepción como en el embarque de las mercaderías hacia nuestro país.
- Dispone de una ubicación estratégica con una bodega con dimensiones e instalaciones óptimas que facilita el control, movimiento y almacenamiento de las mercaderías a más que salvaguarda la integridad física de las mismas.

DEBILIDAD

- No se realiza un servicio postventa que permita conocer a la compañía el grado de satisfacción de los clientes una vez que ha sido prestado el servicio de Correo Rápido.

- No dispone con vehículos apropiados para la entrega de las mercaderías, situación que dificulta el traslado y pone en riesgo la integridad de las encomiendas.

2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

El recurso tecnológico es un factor decisivo en el grado de competitividad que pueda tener una empresa con respecto a otras, el tener equipos de alto rendimiento, contar con software de última generación o tener procesos automatizados, minimiza costos y tiempos de respuesta y por otra parte maximiza utilidades.

Este factor, lo ha tomado muy en cuenta la Compañía, por tal razón no ha escatimado recursos en la medida de sus posibilidades, para adquirir equipos y software de última generación.

- La Compañía cuenta con un software destinado a Logística Internacional de Carga el cual permite un efectivo monitoreo, movimiento y almacenamiento de mercancías en una bodega o almacén.

Adicionalmente se dispone de un software, para el ingreso de todos los datos referente a la mercadería o documentación que se importa o exporta, información que posteriormente se transmite a la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

- “AVILAN COURIER” dispone de seis computadores de alto rendimiento, cuyas características son:
 - PROCESADOR INTEL CORE 2 QUAD 2.33 GHz
 - MAINBOARD INTEL DG31PR SOCKET 775
 - MEMORIA RAM 4GB PC-800 DDR2
 - DISCO DURO 500 GB SATA 7200RMP
 - TARJETA DE VIDEO 1GB 9400 GEFORCE PCI-E

- Cuenta con un servicio de internet de alta velocidad que es de vital importancia para la compañía, puesto que por este medio se mantiene una comunicación constante con los embarcadores tanto en España como en Estados Unidos y es el medio por el cual se envía cotizaciones y toda tipo de información respecto al servicio que presta la empresa, adicionalmente es el medio por cual se envía la información acerca de la mercadería que se importa y exporta a la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

La velocidad que proporciona el proveedor del servicio de internet a la Compañía es de de 2048 Kbps, realmente el servicio de internet que posee “AVILAN COURIER es de alta velocidad, facilitando de está manera todas las actividades que se realice en la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- La Compañía cuenta con un software de logística internacional de carga que facilita el monitoreo, movimiento y almacenamiento de la mercadería.
- Disponer de seis computadores de alta capacidad de almacenaje y rendimiento minimizan los tiempos de respuesta de “AVILAN COURIER” y permiten entregar a los clientes un servicio de calidad.
- Contar con un servicio de internet de alta velocidad, facilita el proceso de comunicación con los embarcadores de la Compañía tanto en España como en Estados Unidos, además garantiza que la transmisión de información hacia la CAE sea efectiva.

2.2.5 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

El personal de la Compañía está altamente comprometido con la empresa y he podido evidenciar que todos trabajan por un objetivo en común el cual es encaminar hacia el éxito a “AVILAN COURIER”.

- El personal que labora en la Compañía tiene basta experiencia y conocimiento en el lo que respecta a Comercio Exterior e incluso han formado parte como ex funcionarios de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, este aspecto se presenta como una gran fortaleza de la Compañía, puesto que contar con personal capacitado minimiza el riesgo de que pueda presentarse anomalías en la ejecución del servicio e incurrir en sanciones, multas y hasta el levantamiento del permiso de funcionamiento que otorga la CAE

- La empresa no cuenta con Políticas de manejo de personal, que permita una Administración adecuada del Talento humano.

- “AVILAN COURIER” no ha realizado un plan de capacitación basado en las necesidades y funciones que desempeña dentro de la empresa cada uno de los colaboradores con el fin de que los mismos amplíen y actualicen sus conocimientos.

- No se han implantado indicadores de evaluación del desempeño que ayuden a la Gerencia a cuantificar el rendimiento o productividad de cada uno de los colaboradores de la empresa, este aspecto representa una debilidad muy importante puesto que la Gerencia de la compañía se le dificulta la toma de decisiones en cuanto al manejo del personal.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- Contar con personal con un alto grado de conocimiento y experiencia en materia de comercio exterior minimiza el riesgo de cometer errores en la ejecución del servicio e incurrir en multas y sanciones por parte de la CAE.
- El personal altamente comprometido, honesto, solidario, y responsable con que cuenta “AVILAN COURIER”, crea un ambiente laboral propicio para desempeñarse con normalidad y entusiasmo en la empresa.

DEBILIDAD

- No existen políticas de manejo de personal que faciliten a la Compañía la administración efectiva del Talento Humano.
- La empresa no ha realizado un plan de capacitación en función a las necesidades individuales de los miembros que integran “AVILAN COURIER”.
- No disponer de indicadores de evaluación de desempeño dificulta a la Gerencia conocer el grado de productividad de cada uno de los

colaboradores de la Compañía y tomar decisiones en función a estos resultados.

2.2.6 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

Pese a que se ha logrado captar clientes corporativos de gran importancia para la Compañía en el corto tiempo que está lleva prestando sus servicios en el mercado, la capacidad de comercialización de “AVILAN COURIER” presenta varias falencias que es indispensable que se las corrija en el menor tiempo posible a fin de incrementar sus cartera clientes y por ende sus ingresos.

- La Compañía no ha contratado servicios de publicidad en medios masivos como son radio, prensa y televisión, dificultando el proceso de posicionamiento de marca en la mente de los potenciales consumidores, limitando una expansión de la cartera de clientes.

- En la actualidad es fundamental que las empresas dispongan de un página web, en la cual se de a conocer a los clientes potenciales los diversos servicios que pone a disposición la empresa, es de vital importancia en el proceso de comercialización ya que empresas del exterior se pueden poner en contacto inmediatamente con la Compañía y contratar sus servicios. En pocas palabras es un canal de comercialización que minimiza costos y tiene un alcance a nivel mundial, por tal motivo este factor se transforma en una debilidad de gran importancia para “AVILAN COURIER” al carecer de este medio de telecomunicación.

- Los directivos de la Compañía han logrado formar grandes relaciones de amistad y de comercio con empresarios de gran importancia en el mercado ecuatoriano a lo largo de su vida profesional, transformándose este aspecto en una gran fortaleza para la Compañía, puesto que el Gerente ha creado una base de datos con grandes empresarios ecuatorianos, los cuales se transforman ahora en clientes potenciales para la empresa, por lo tanto el personal a cargo de la comercialización da seguimiento continuo para que en el corto y mediano plazos integren la cartera de clientes de “AVILAN COURIER”.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- Dispone de una base de datos de empresarios con gran prestigio en el mercado incrementa la posibilidad de realizar nexos comerciales con los mismos.

DEBILIDAD

- Falta de publicidad en medios masivos de comunicación, impide un rápido proceso de posicionamiento de marca en la mente de los potenciales consumidores.

- No dispone de una Página Web limita ampliamente la capacidad de comercialización de la compañía, a sabiendas que una página web tiene alcance a nivel mundial y a un muy bajo costo.

2.3 ANÁLISIS FODA

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.”⁴⁵

“El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.”⁴⁶

GRÁFICA N° 2.24 - MATRIZ FODA

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

FUENTE Y ELABORACIÓN: WWW.CESOFICO.COM

⁴⁵ <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

⁴⁶ www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

2.3.1 MATRICES

2.3.1.1 MATRIZ INTERNA Y MATRIZ EXTERNA

MATRIZ EXTERNA

La matriz externa o Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM, es la metodología que permite identificar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa en relación con el grado Alto, Medio, Bajo, para luego ser valorada con respecto a su impacto en la misma escala.

MATRIZ INTERNA

La matriz interna o Perfil de Capacidad interna de la empresa PCI, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con el grado Alto, Medio, Bajo (A. M. B.), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la misma escala.⁴⁷

A continuación se muestran la Matriz Externa y la Matriz Interna.

⁴⁷ HUMBERTO Serna, Gerencia Estratégica, Séptima Edición, 3R Editores

CUADRO N° 2.30 - MATRIZ EXTERNA (POAM)

Factores	Calificación			Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
MACROAMBIENTE												
Económico												
Disminución de la Inflación	x									x		
Decremento de la tasa activa		x									x	
Facilidad de acceso a créditos		x									x	
Disminución de las importaciones				x						x		
Disminución prevista del PIB					x						x	
Disminución significativa de las remesas					x						x	
El dólar facilita las relaciones comerciales con EUA		x									x	
Político												
Estabilidad Política		x									x	
Legal												
Asignación de Cupos de Importación				x							x	
Aumento de Aranceles				x							x	
La Ley y el reglamento facilitan el normal desempeño.		x									x	
Social												
Alto índice de desempleo y subempleo					x						x	
Los bajos salarios					x						x	
Alto costo de la vida					x						x	
Tecnológico												
Existencia de software de Logística		x									x	
Desarrollo constante de software	x									x		
MICROAMBIENTE												
Proveedores												
Poder de negociación con proveedores	x									x		
Clientes												
Clientes Corporativos de prestigio	x									x		
El poder de negociación tienen los clientes				x						x		
Competencia												
Gran cantidad de empresas competidoras				x						x		
Bajo posicionamiento en el mercado				x						x		
Mercado												
Alto grado de satisfacción de los clientes	x									x		

FUENTE: AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°2.31- MATRIZ INTERNA (PCI)

Factores	Calificación	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
AMBIENTE INTERNO										
Capacidad Administrativa										
No cuenta con un Direccinamineto Estratégico				x			x			
No posee una Estructura Organizacional Definida					x				x	
Comunicación de dos vías			x						x	
Trabajo en equipo	x						x			
Capacidad Financiera										
Elaboración de un Presupuesto			x						x	
Proceso contable se lleva de forma manual						x			x	
No posee una Política de Cobro						x			x	
Falta de inyección de recursos económicos					x			x		
Mal manejo del Efectivo					x			x		
Capacidad de Servicio										
Cuenta con embarcadores serios	x						x			
Ubicación Estratégica	x						x			
No se realiza servicio postventa						x			x	
Carece de vehículos apropiados						x			x	
Capacidad Tecnológica										
Software de Logística Internacional de Carga.	x						x			
Equipos de computo de alto rendimiento	x						x			
Internet de Alta Velocidad	x						x			
Capacidad de Recurso Humano										
Personal con alto grado de conocimiento y experiencia	x						x			
Personal comprometido, honesto, solidario y responsable	x						x			
No existen políticas de manejo de personal						x			x	
No existe un plan de capacitación						x			x	
No dispone de Indicadores de Desempeño						x			x	
Capacidad de Comercialización										
No realiza publicidad en medios masivos					x			x		
No dispone de Página Web					x			x		
Dispone de una Base de Datos			x						x	

FUENTE: AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

2.3.1.2 MATRIZ DE POTENCIALIDAD

Esta matriz hace relación entre las FORTALEZAS y OPORTUNIDADES con la finalidad de determinar cual de ellas tiene mayor incidencia positiva para la empresa

PARÁMETROS DE MEDICIÓN			EQUIVALENCIA
ALTO	=	5	AMPLIA INCIDENCIA
MEDIO	=	3	RELATIVA INCIDENCIA
BAJO	=	1	POCA INCIDENCIA

CUADRO N° 2.32 - MATRIZ DE POTENCIALIDAD

Oportunidades	Disminución de la Inflación	Decremento de la tasa activa	Facilidad de acceso a créditos	Mantener el dólar facilita las relaciones comerciales con EUA	Estabilidad Política	La Ley y el reglamento facilitan el normal desempeño.	Existencia de software de Logística	Desarrollo constante de software	Poder de negociación con proveedores	Cientes Corporativos de prestigio	Alto grado de satisfacción de los clientes	Total
Fortalezas												
Comunicación de dos vías	1	1	3	1	1	1	3	3	5	5	5	29
Trabajo en equipo	1	1	3	1	1	3	3	3	5	5	5	31
Existencia de Presupuesto	3	1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	27
Cuenta con embarcadores serios	1	1	1	3	1	5	3	3	3	5	5	31
Ubicación Estratégica	3	1	3	1	1	3	3	3	3	5	5	31
Software de Logística Internacional de Carga.	1	1	1	1	1	3	5	5	1	3	5	27
Equipos de computo de alto rendimiento	1	1	1	1	1	3	3	5	1	3	5	25
Internet de Alta Velocidad	1	1	1	1	1	3	3	5	1	3	5	25
Personal con alto grado de conocimiento y experiencia	1	1	3	1	1	5	3	3	5	5	5	33
Personal comprometido, honesto, solidario y responsable	1	1	1	1	1	3	1	3	5	5	5	27
Dispone de una Base de Datos	1	1	3	3	1	1	1	3	1	5	3	23
Total	15	11	23	17	11	33	29	39	33	47	51	309

FUENTE: AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

PROCEDIMIENTO.

La Matriz de Potencialidad muestra cada fortaleza con una ponderación que varía entre 1 a 5, en donde 1 es el impacto más bajo y 5 el más alto, de acuerdo con la influencia sobre las oportunidades. Posteriormente se realiza la sumatoria para identificar las fortalezas y oportunidades con mayor ponderación que son:

PRINCIPALES FORTALEZAS DE “AVILAN COURIER”

1. Personal con alto grado de conocimiento y experiencia.
2. Trabajo en equipo.
3. Embarcadores Serios.
4. Ubicación estratégica.

PRINCIPALES OPORTUNIDADES DE “AVILAN COURIER”

1. Alto grado de satisfacción de los clientes.
2. Clientes corporativos de prestigio.
3. Desarrollo constante de software.

ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD

Para conocer el porcentaje y el valor total de la matriz, logrando un aprovechamiento de las Fortalezas sobre las Oportunidades el cálculo es el siguiente:

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} \equiv \frac{\text{VALOR DE LA MATRIZ}}{\text{AFECTACIÓN TOTAL} \times \text{NÚMERO DE FILAS} \times \text{NÚMERO DE COLUMNAS}} \times 100$$

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} \equiv \frac{309}{5 \times 11 \times 11} \times 100$$

$$\text{ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD} \equiv 51,07\%$$

El cálculo da como resultado un 51,07% de aprovechamiento de las Fortalezas de la empresa frente a las Oportunidades del entorno.

2.3.1.2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

La Matriz de Vulnerabilidad hace relación entre las DEBILIDADES y AMENAZAS con la finalidad de determinar cual de ellas tiene mayor incidencia negativa para la empresa.

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		EQUIVALENCIA	
ALTO	=	5	AMPLIA INCIDENCIA
MEDIO	=	3	RELATIVA INCIDENCIA
BAJO	=	1	POCA INCIDENCIA

CUADRO N° 2.33 - MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Amenazas	Disminución de las importaciones	Disminución prevista del PIB	Disminución significativa de las remesas	Asignación de Cupos de Importación	Aumento de Aranceles	Alto índice de desempleo y subempleo	Los bajos salarios	Alto costo de la vida	El poder de negociación tienen los clientes	Gran cantidad de empresas competidoras	Bajo posicionamiento en el mercado	Total
Debilidades												
No cuenta con un Direccionamiento Estratégico	5	1	3	3	3	1	1	3	5	5	5	35
No posee una Estructura Organizacional Definida	3	1	1	1	1	1	1	1	5	3	5	23
Proceso contable se lleva de forma manual	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	17
No posee una Política de Cobro	3	1	1	1	1	1	1	1	5	3	3	21
Falta de inyección de recursos económicos	3	1	3	3	3	1	1	3	5	3	5	31
Mal manejo del Efectivo	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	5	23
No se realiza servicio postventa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Carece de vehículos apropiados	3	1	3	3	3	1	1	5	3	3	3	29
No existen políticas de manejo de personal	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	17
No existe un plan de capacitación	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	17
No dispone de Indicadores de Desempeño	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	17
No realiza publicidad en medios masivos	3	1	3	3	3	1	1	1	5	3	5	29
No dispone de Página Web	5	1	1	3	3	1	1	1	5	5	5	31
Total	35	13	21	23	23	13	13	23	49	39	49	301

FUENTE: AVILAN COURIER

ELABORACIÓN: AUTOR

PROCEDIMIENTO.

La Matriz de Vulnerabilidad muestra cada debilidad con una ponderación que varía entre 1 a 5, en donde 1 es el impacto más bajo y 5 el más alto, de acuerdo con la influencia sobre las amenazas. Posteriormente se realiza la sumatoria para identificar las debilidades y amenazas con mayor ponderación que son:

PRINCIPALES DEBILIDADES DE “AVILAN COUIER”

1. No cuenta con un Direccionamiento Estratégico
2. Falta de inyección de recursos económicos.
3. No dispone de una Página Web.
4. No realiza publicidad en medios masivos.
5. Carece de vehículos apropiados.

PRINCIPALES AMENAZAS DE “AVILAN COURIER”

1. Disminución de las importaciones.
2. Bajo posicionamiento en el mercado.
3. El poder de negociación tienen los clientes.
4. Gran cantidad de empresas competidoras.

ÍNDICE DE VULNERABILIDAD

Para conocer el porcentaje en que es afectado el valor total de la matriz por las Debilidades y Amenazas, el cálculo es el siguiente:

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

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{301}{5 \times 11 \times 13} \times 100$$

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = 42,09\%$$

El cálculo indica un 42,09% de afectación directa de las debilidades de la empresa frente a las amenazas del entorno.

2.3.1.4 MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA

CUADRO N°2.34 - MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA

MATRIZ DE ESTRATÉGIAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Alto grado de satisfacción de los clientes	1. Disminución de las Importaciones
	2. Clientes Corporativos de Prestigio	2. Bajo posicionamiento en el mercado
	3. Desarrollo constante de software	3. El poder de negociación tienen los clientes 4. Gran cantidad de empresas competidoras
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
1. Personal con alto grado de conocimiento y experiencia	F1- 01; 02 Diseñar un plan de capacitación en función a las necesidades individuales del personal.	F1- A1 Formalización, implantación y mejora de los procesos operacionales
2. Trabajo en equipo	F2- 01;02 Mantener el servicio de calidad que presta la Compañía, a fin de fidelizar a los clientes	F1; F2- 02 Generar valor agregado al servicio prestado.
3. Cuenta con embarcadores serios	F1- 01 Realizar investigaciones de mercado.	F1; F2-A1; A2 Optimización de los Gastos.
4. Ubicación Estratégica		F1;F3;F4 - A4 Mantener precios competitivos
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA
1. No cuenta con un Direccionamiento Estratégico	D1- 01; 02 Implantar un modelo de Gestión Estratégica, que alinee al personal de la compañía con los objetivos y estrategias propuestas.	D1-A2 Diseñar planes de comercialización que permitan a la compañía ampliar su cartera de Clientes Corporativos.
2. Falta de inyección de recursos económicos	D2;D3 -O2 Implementar una página Web interactiva, en la que se oferte los servicios y permita que nuestros clientes potenciales se pongan en contacto con la Compañía	D2-A2;A4 Buscar fuentes financiamiento, que permitan a la Compañía captar recursos económicos y así emprender un proceso de expansión
3. No realiza publicidad en medios masivos		D1-A2 Determinar nuevos puertos comerciales estratégicos para la Compañía
5. No dispone de Página Web		D3 -A2; A3 Diseñar planes publicitarios en medios masivos de comunicación.
4. Carece de vehículos apropiados	D4-O1 Presupuestar la adquisición de un vehículo adecuado para el transporte de las mercaderías.	D2-A1 Mejorar la Gestión Administrativa y Financiera de la Compañía

FUENTE: AVILAN COURIER
ELABORACIÓN: AUTOR

3.1 PRINCIPIOS Y VALORES

“Principios y valores claros y precisos conocidos por todos, son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.

Existen unos principios y valores en la sociedad y en los individuos, en los campos técnico, económico, estético, social, político y religioso. Estos son los que guían la dinámica de los hombres individualmente y de la sociedad.

A nivel empresarial, también tienen que existir y operacionalizarse en la práctica de tal manera que se convierta en parte integral del sistema de creencias y de la cultura de la empresa.

La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores.

Para elaborar una matriz axiológica cada compañía en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir:

- Los principios y valores corporativos. Es decir debe establecer cual es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.

- Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia: el estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, etc. Con ellos la organización interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción debe estar regida por un principio corporativo.”⁴⁹

⁴⁹http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM_INGENIERIA/GerenciaEstrategica.doc

3.1.1 PRINCIPIOS

“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.”⁵⁰

A continuación se muestra los principios de “AVILAN COURIER”

- Calidad en el Servicio.
- Eficiencia
- Trabajo en Equipo.
- Orientación al Cliente.
- Compromiso
- Transparencia.
- Mejora Continua.

CUADRO N° 3.1 – MATRIZ AXIOLÓGICA PRINCIPIOS “AVILAN COURIER”

MATRIZ AXIOLÓGICA					
Principios \ Referencia	Subcontratistas	Accionistas y Directivos	Personal	Clientes	Proveedores
Calidad en el Servicio	x	x	x	x	x
Eficiencia	x	x	x	x	x
Trabajo en Equipo	x	x	x		
Orientación al Cliente	x	x	x	x	x
Compromiso	x	x	x		
Honestidad	x	x	x	x	x
Mejora Continua	x	x	x	x	

FUENTE: “AVILAN COURIER”
ELABORACIÓN: AUTOR

⁵⁰ http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM_INGENIERIA/GerenciaEstrategica.doc

Una vez ejecutada la Matriz Axiológica, se han determinado los principios fundamentales de la compañía “AVILAN COURIER”:

➤ **Calidad en el Servicio.**

La compañía está orientada a prestar un servicio de correo rápido de mercaderías y tráfico postal de calidad, satisfaciendo en un cien por ciento las necesidades y expectativas de los clientes.

➤ **Eficiencia.**

“AVILAN COURIER”, maneja el concepto de eficiencia en todos sus procesos, es decir trata de alcanzar todos sus objetivos optimizando recursos y tiempos de respuesta con el fin de entregar un servicio de calidad y con precios competitivos.

➤ **Orientación al Cliente.**

La compañía cuenta con personal altamente capacitado que se enfoca a generar soluciones ágiles y oportunas a las distintas necesidades y requerimientos de los clientes.

➤ **Honestidad.**

Todos los procesos y actividades que se realiza en la Compañía se las ejecuta con honestidad, pero sobre todo la empresa muestra honestidad con sus clientes y la sociedad.

3.1.2 VALORES

“Define el conjunto de normas, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.”⁵¹

A continuación se muestra los valores de “AVILAN COURIER”

- Responsabilidad.
- Constancia.
- Lealtad.
- Puntualidad.
- Respeto
- Solidaridad.

CUADRO N° 3.2 – MATRIZ AXIOLÓGICA VALORES “AVILAN COURIER”

MATRIZ AXIOLÓGICA					
<u>Principios \ Referencia</u>	Subcontratistas	Accionista y Directivos	Personal	Clientes	Proveedores
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Constancia	X	X	X	X	X
Lealtad	X	X	X	X	X
Puntualidad	X	X		X	X
Respeto	X	X	X	X	X
Solidaridad	X	X	X		

FUENTE: “AVILAN COURIER”
ELABORACIÓN: AUTOR

⁵¹ http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

Una vez ejecutada la Matriz Axiológica, se han determinado los valores fundamentales de la compañía “AVILAN COURIER”:

➤ **Responsabilidad.**

La compañía trabaja de forma responsable, es decir sujetándose a todas las normas, leyes y reglamentos, a las cuales se las dan estricto cumplimiento y de igual manera se trabaja con responsabilidad en la entrega de las encomiendas.

➤ **Constancia.**

La constancia es la virtud que nos conduce a llevar a cabo lo necesario para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, pese a dificultades externas o internas, todo el personal de la compañía es perseverante en el trabajo que realiza con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

➤ **Lealtad.**

Cada uno de los miembros que integran la Compañía defiende los intereses de la organización en la que colaboran como si fueran propietarios, se identifican con los objetivos de la Compañía.

➤ **Respeto.**

En “AVILAN COURIER” se maneja todo el personal operativo como directivo bajo un estricto marco de respeto a nivel interno como con los grupos de interés.

3.2 MISIÓN

“La Misión es la razón de existir de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad. **Qué es la organización: HOY.** La Misión es el **propósito central** para el que se crea un ente. La Misión proyecta la singularidad de tu organización, sin importar el tamaño.”⁵²

“Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.”⁵³

MISIÓN ACTUAL DE “AVILAN COURIER”

MISIÓN ACTUAL

Brindar un servicio de correo rápido de mercadería y tráfico postal de documentos a nuestros clientes, otorgando eficiencia, y responsabilidad en el servicio prestado.

MISIÓN PROPUESTA PARA “AVILAN COURIER”

Para formular una nueva misión para la Compañía, se utilizarán los elementos claves que intervienen en la misma:

⁵² <http://www.misionvisionvalores.com/>

⁵³ http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

- **Naturaleza del negocio:** Courier Internacional.
- **Razón para existir:** Ofrecer servicio de calidad.
- **Mercado al que sirve:** Importadores, exportadores, migrantes y personas naturales.
- **Características generales de los productos o servicios:** Servicio de correo rápido de mercaderías y tráfico postal, desde y hacia los países de Estados Unidos y España.
- **Posición deseada en el mercado.-** Preponderante.
- **Principios y valores.-** Calidad, responsabilidad y respeto.

MISIÓN PROPUESTA PARA “AVILAN COURIER”

Brindar un servicio ágil y oportuno de correo rápido internacional de mercaderías y tráfico postal, transformándonos en un aliado estratégico para nuestros clientes ofreciendo calidad, eficiencia y responsabilidad en el servicio.

FUENTE: “AVILAN COURIER”
ELABORACIÓN: AUTOR

3.3 VISIÓN

“La Visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia.”⁵⁴

“Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?”⁵⁵

VISIÓN ACTUAL DE “AVILAN COURIER”

VISIÓN ACTUAL

Convertirse en una de las mejores empresas de correo rápido internacional de mercaderías y tráfico postal, ofreciendo a nuestros clientes soluciones oportunas con responsabilidad y respeto.

⁵⁴ <http://www.misionvisionvalores.com/>

⁵⁵ http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

VISIÓN PROPUESTA PARA “AVILAN COURIER”

Para formular una nueva visión para la Compañía, se utilizarán los elementos claves que intervienen en la misma:

- **Posición en el mercado:** Competitiva a nivel Nacional.
- **Cliente:** Importadores, exportadores, migrantes y personas naturales.
- **Tiempo:** 4 Años.
- **Ámbito del mercado:** Nacional e Internacional
- **Productos o servicios:** Servicio de correo rápido de mercaderías y tráfico postal, desde y hacia los países de Estados Unidos y España.
- **Valores:** Responsabilidad, honradez, respeto.
- **Principio Organizacional:** Calidad y eficiencia.

VISIÓN PROPUESTA PARA “AVILAN COURIER” - 2013

Ser una de las Compañías más grande de manejo de carga Internacional del país para el año 2013, ofreciendo a nuestros clientes las mejores respuestas y soluciones contando con profesionales altamente capacitados que garanticen los más altos estándares de calidad, eficiencia en el servicio e incrementando mayores enlaces económicos entre Ecuador y el Mundo.

FUENTE: “AVILAN COURIER”
ELABORACIÓN: AUTOR

3.4 ESTRATEGIAS

“Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.”⁵⁶

“Conjunto de acciones integradoras que se deben desarrollar en los distintos niveles de la empresa para el logro de objetivos amplios partiendo del conocimiento de las capacidades y limitaciones y de los eventos potenciales favorables y desfavorables del entorno que permitan ubicar a la misma en una posición ventajosa frente a los competidores

La estrategia empresarial en las condiciones actuales es un proceso dinámico. No se puede plantear que un tipo de estrategia es mejor que otra, ello depende de las condiciones internas de la empresa y del entorno.”⁵⁷

GRÁFICO N°3.2 – FORMULACIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: “GERENCIA ESTRATÉGICA” HUMBERTO SERNA GÓMEZ
ELABORACIÓN: AUTOR

⁵⁶ <http://admon.8m.com/html/glosario.htm>

⁵⁷ http://www.wikilearning.com/monografia/estrategias_para_la_gestion_de_recursos_humanos-definicion_de_la_estrategia_empresarial/11647-3

3.4.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

“La estrategia corporativa establece el propósito y alcance de la empresa. Su definición incluye dos decisiones trascendentales. La primera, tiene que ver con la Misión de la Empresa y la segunda, con la Definición del Negocio al que la empresa se dedica.”⁵⁸

“La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos a las oportunidades que el mercado presenta.”⁵⁹

Las Estrategias Corporativas pueden agruparse en las siguientes categorías:

GRÁFICO N°3.3 – ESTRATEGIAS CORPORATIVAS



FUENTE: “GERENCIA ESTRATÉGICA” HUMBERTO SERNA GÓMEZ
ELABORACIÓN: AUTOR

⁵⁸ http://www.wikilearning.com/articulo/la_mision_de_la_empresa-la_estrategia_corporativa/14674-1

⁵⁹ MBA Ing. SALAZAR Francis, “Gestión Estratégica de Negocios”, 2005 Quito-Ecuador, pág. 175

➤ **Estrategia de Diferenciación o Desarrollo.-**

Este tipo de estrategia esta enfocada en crear una ventaja basada en la diferenciación, al contar con mayor variedad de servicios, calidad y eficiencia en los procesos.

➤ **Estrategia de Crecimiento Intensivo – Desarrollo del Mercado.-**

Este tipo de estrategia esta canalizada hacia la identificación de nuevas oportunidades en el mercado y así crecer en ventas, participación de mercado y beneficios para la Empresa.

➤ **Estrategia de Especialista o del Retador.-**

Este tipo de estrategia se enfoca principalmente en un sector o un grupo del total de un mercado, tienen la característica de ser agresivas y de generar resultados en el corto plazo.

ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Impulsar la comercialización del servicio de correo rápido internacional de mercaderías y tráfico postal, trabajando con eficiencia en los procesos, orientación hacia el cliente, agregando valor al servicio prestado, manteniendo precios competitivos y contando con personal altamente capacitado con el fin de garantizar un crecimiento sostenido en el mercado.

3.4.2 ESTRATEGIA DE VALOR MEDIANTE LOS GRUPOS DE INTERÉS LOSTAKEHOLDERS

“Grupos o individuos que razonablemente pueda esperarse que se vean afectados de forma significativa por las actividades, productos y/o servicios de una organización, o puedan previsiblemente afectar a la capacidad de la institución para instrumentar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Todas las partes interesadas de la institución, la propia organización, los consumidores, la sociedad (instituciones, comunidad, organizaciones sociales y medios de comunicación) y el mercado (reguladores, analistas y competidores).”⁶⁰

GRÁFICO N°3.4 – STAKEHOLDERS



FUENTE Y ELABORACIÓN: <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

A continuación se procede a plantear las estrategias que generarán valor a los requerimientos de los stakeholders de la Compañía basado en el Triangulo de Valor Estratégico que se muestra a continuación:

⁶⁰ <http://rsu.pucp.edu.pe/node/209>

GRÁFICO N°3.5 – TRINAGULO DE VALOR ESTRATÉGICO



FUENTE Y ELABORACIÓN: Prof. Álvaro Reynoso (Material proporcionado por Ing. Mercy Coronel)

3.4.2.1 ESTRATEGIAS DE VALOR ENFOCADAS A LOS STAKEHOLDERS

CUADRO N°3.3 – ESTRATEGIAS ENFOCADAS A CLIENTES

¿Cuáles son los principales requerimientos de los CLIENTES de la empresa?	¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sientan satisfechos?
Servicio Eficiente	Ofrecer un servicio eficiente cumpliendo con todos los requerimientos solicitados por los clientes.
Tiempos de Entrega	Minimizar los tiempos de entrega de las encomiendas.
Precio	Mantener los precios competitivos a fin de fidelizar clientes actuales y futuros.

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

Los subcontratistas (embarcadores) deberán aplicar las mismas estrategias antes propuestas para con “AVILAN COURIER” de manera que la compañía a su vez

pueda atender todos los requerimientos y mantener un alto grado de satisfacción con los clientes.

CUADRO N°3.4 – ESTRATEGÍAS ENFOCADAS A LOS SOCIOS O ACCIONISTAS

¿Cuáles son los principales requerimientos de los ACCIONISTAS de la empresa?	¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sientan satisfechos?
Buena Gestión	Implementar un modelo de gestión estratégica basado en BSC.
Crecimiento	Determinar nuevos puertos comerciales nacionales e internacionales para la compañía. Ampliar la cartera de clientes.
Rentabilidad	Incrementar los ingresos, mejorando la estructura de costos.

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°3.5 – ESTRATEGÍAS ENFOCADAS AL PERSONAL

¿Cuáles son los principales requerimientos del PERSONAL de la empresa?	¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sientan satisfechos?
Capacitación	Diseñar un plan de capacitación en función de las exigencias del mercado.
Personal idóneo y motivado	Mantener la selección de personal idóneo. Difundir y Socializar una cultura institucional de principios y valores entre todo el personal de la Compañía.
Clima Laboral	Generar un ambiente de trabajo propicio para el correcto desempeño del personal.
Evaluación de Desempeño	Aplicar un sistema de evaluación de desempeño para el personal.

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°3.6 – ESTRATEGÍAS ENFOCADAS A LA COMUNIDAD

¿Cuáles son los principales requerimientos de la Comunidad para con la empresa?	¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sientan satisfechos?
Compromiso de la empresa en el cumplimiento con el Reglamento impuesto por la CAE.	Acatar con el Reglamento Específico para el Régimen Particular o de Excepción de Tráfico Postal Internacional, Correos Rápidos o Courier, exigido y controlado por la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

3.4.2.2 ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL MERCADO Y LA COMPETENCIA

Se procede a identificar las competencias centrales de los Competidores que tenemos que bloquear y plantear estrategias o ventajas competitivas. A continuación se presentan las estrategias:

CUADRO N°3.6 – ESTRATEGÍAS O VENTAJAS COMPETITIVAS

¿Cuáles son las principales ventajas de los Competidores que tenemos que bloquear o superar?	¿Cómo podríamos mejorar para ganar ventaja competitiva con respecto a nuestros competidores?
Posicionamiento de la Marca	<p>Realizar planes publicitarios en medios masivos de comunicación.</p> <p>Estandarizar la imagen del personal como de los vehículos en que se realiza las entregas de las mercaderías.</p> <p>Realizar visitas periódicas a empresas importadoras de renombre en el mercado.</p>
Mercado más amplio	Determinar nuevos puertos comerciales nacionales e internacionales.

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

3.4.2.3 ESTRATEGIAS MEDIANTE EL POST DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Dentro de esta área se enfocan las oportunidades y amenazas descubiertas en el capítulo anterior para desarrollar estrategias que potencialicen a las Oportunidades o que reten a las amenazas:

CUADRO N°3.7 – ESTRATEGÍAS ENFOCADAS A POTENCIALIZAR LAS OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
Alto grado de satisfacción de los clientes	Mantener el servicio de calidad que presta la Compañía.
Clientes Corporativos de Prestigio	Diseñar planes promocionales, descuentos y difundirlos a los clientes corporativos a fin de fidelizarlos.
Desarrollo constante de software en el mercado	Adquirir software que agiliten y mejoren la eficiencia en los procesos.

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°3.8 – ESTRATEGÍAS ENFOCADAS A MINIMIZAR LAS AMENAZAS

AMENAZAS	ESTRATEGIAS
Disminución de las Importaciones	Generar mayor valor agregado al servicio prestado. Mantener precios competitivos a fin de fidelizar clientes actuales y futuros.
Bajo posicionamiento en el mercado	Elaborar planes de comercialización que permitan a la compañía ampliar su cartera de Clientes Corporativos. Realizar planes publicitarios en medios masivos de comunicación.
Gran cantidad de empresas competidoras	Analizar los servicios de la competencia y preferencias de los clientes.

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

3.4.2.4 ESTRATEGIAS MEDIANTE EL PEST DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Dentro de esta área se enfocan las fortalezas y debilidades descubiertas en el capítulo anterior para desarrollar las siguientes estrategias:

CUADRO N° 3.9 – ESTRATEGÍAS ENFOCADAS A POTENCIALIZAR LAS FORTALEZAS

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS
Personal con alto grado de conocimiento y experiencia.	Realizar un estudio de formalización y mejora de los procesos actuales.
Trabajo en equipo	Mantener una comunicación de dos vías a fin de fortalecer y facilitar el trabajo en equipo dentro de la Compañía.
Cuenta con embarcadores serios	Mantener la relación comercial con los actuales embarcadores tanto en España como en Estados Unidos.
Ubicación Estratégica	Dar a conocer en la campaña publicitaria la ubicación estratégica con la que cuenta la Compañía.

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°3.10 – ESTRATEGÍAS ENFOCADAS A MINIZAR LAS DEBILIDADES

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
No cuenta con Direccionamiento Estratégico	Implantar un modelo de Gestión Estratégica, que alinee al personal de la compañía con la misión, visión principio, valores, objetivos y estrategias propuestas.
Falta de inyección de Recursos Económicos	Buscar fuentes financiamiento, que permitan a la Compañía captar recursos económicos y así emprender un proceso de expansión
No se realiza publicidad en medios masivos	Realizar planes publicitarios en medios masivos de comunicación.

No se dispone de Página Web	Diseñar e implementar una página Web interactiva, en la que se oferte los servicios y permita que nuestros clientes potenciales se pongan en contacto con la Compañía
Carece de vehículos apropiados	Presupuestar la adquisición de un vehículo adecuado para el transporte de las mercaderías.

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

3.5 PERSPECTIVAS

“Kaplan y Norton no definen explícitamente lo que significa una **perspectiva**, pero enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización (con o sin fines de lucro) debe tener:

- **PERSPECTIVA FINANCIERA**
- **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**
- **PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**
- **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Existe una visión y una estrategia explícita en la base de las cuatro perspectivas y para cada una de ellas se formulan metas estratégicas, indicadores, metas específicas y planes de acción.

Si tenemos que ser rentables, nuestros clientes deben ser fieles. Si tienen que ser fieles, proporcionémosles un buen servicio. Para lograr un buen servicio necesitamos procesos adecuados y que funcione bien. Para el buen funcionamiento debemos desarrollar la información de nuestros trabajadores.

GRÁFICO N°3. 6- LAS CUATRO PERSPECTIVAS



FUENTE Y ELABORACIÓN: <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml>

➤ **Perspectiva financiera:**

Define la actuación esperada en virtud de la estrategia materializada en los objetivos financieros reclamados por los empresarios, tales como la maximización de los beneficios y del valor de la empresa, al propio tiempo, el enfoque económico financiero debe aglutinar al resto de los objetivos e indicadores de las otras perspectivas .

➤ **Perspectiva del cliente:**

Analiza los segmentos de clientes y mercados donde se van a comercializar los productos, repercutiendo en la determinación de las cifras de venta y sus respectivos ingresos, recogiendo las estrategias de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

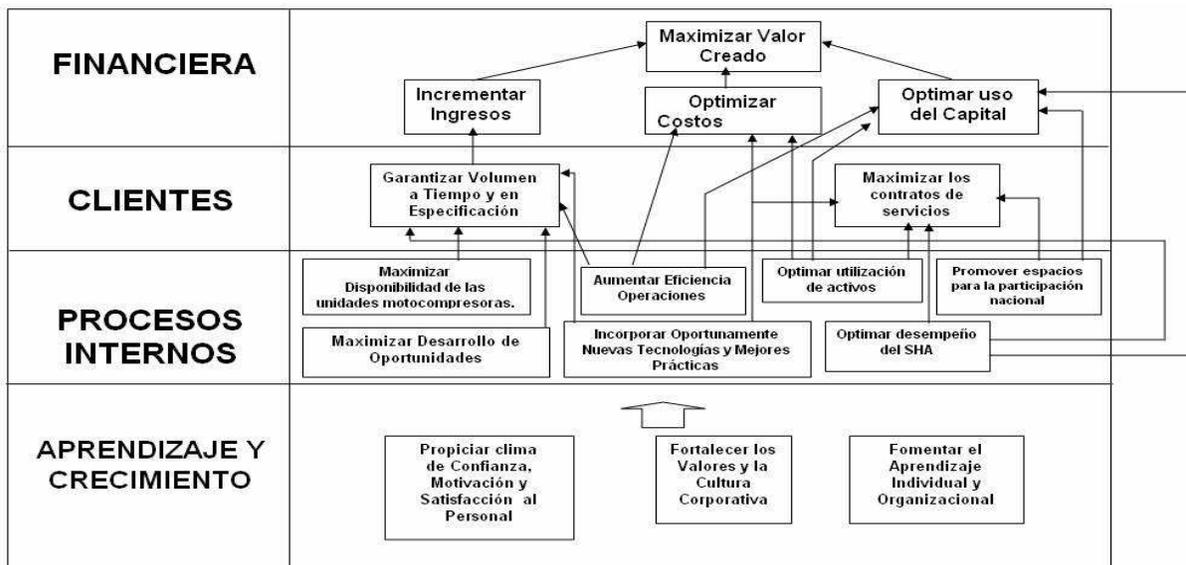
➤ **Perspectivas de procesos internos.**

Pretende explicar las variables internas consideradas como críticas, así como, definir la cadena de valor generado por los procesos internos de la empresa. Será preciso llevar a cabo el análisis de la innovación de modo que partiendo de la identificación de las necesidades y demandas de los clientes, se desarrollen las soluciones idóneas para su satisfacción.

➤ **Perspectivas del aprendizaje y crecimiento.**

Permite analizar la capacidad de los trabajadores para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de la información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos.”⁶¹

GRÁFICO N°3. 7- PERSPECTIVAS



FUENTE Y ELABORACIÓN: http://es.geocities.com/kabifarag/plan/trabajofinal_archivos/image003.jpg

⁶¹ <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml>

3.5.1 ESTARTEGIAS BAJO PERSPECTIVAS

CUADRO N°3. 11 – RESUMEN DE ESTRATEGIAS BAJO PERSPECTIVAS

No.	PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	ESTRATEGIA
1	FINANCIERA	Rentabilidad	Incrementar los ingresos, mejorando la estructura de costos.
		Crecimiento	Ampliar la cartera de clientes. Determinar nuevos puertos comerciales nacionales e internacionales para la compañía.
2	CLIENTE	Servicio Eficiente	Ofrecer un servicio eficiente cumpliendo con todos los requerimientos solicitados por los clientes.
		Tiempos de Entrega	Minimizar los tiempos de entrega de las encomiendas.
		Precio	Mantener los precios competitivos a fin de fidelizar clientes actuales y futuros.
3	PROCESO INTERNO	Proceso de Gestión de Operaciones	Realizar un estudio de formalización y mejora de los procesos actuales. Mantener la relación comercial con los actuales embarcadores tanto en España como en Estados Unidos. Presupuestar la adquisición de un vehículo adecuado para el transporte de las mercaderías. Buscar fuentes de financiamiento, que permitan a la Compañía captar recursos económicos y así emprender un proceso de expansión
		Proceso de Gestión de Clientes	Generar mayor valor agregado al servicio prestado. Mantener el servicio de calidad que presta la Compañía. Realizar planes publicitarios en medios masivos de comunicación. Dar a conocer en la campaña publicitaria la ubicación estratégica con la que cuenta la Compañía. Elaborar planes de comercialización que permitan a la compañía ampliar su cartera de Clientes Corporativos. Realizar visitas periódicas a empresas importadoras de renombre en el mercado. Diseñar planes promocionales, descuentos y difundirlos a los clientes corporativos a fin de fidelizarlos. Estandarizar la imagen del personal como la de los vehículos en que se realiza las entregas de las mercaderías. Analizar los servicios de la competencia y preferencias de los clientes.
		Procesos Regulatorios	Acatar el Reglamento Específico para el Régimen Particular o de excepción de Tráfico Postal Internacional, Correos Rápidos o Courier, exigido y controlado por la Corporación Aduanera Ecuatoriana.
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital Humano	Mantener la selección de personal idóneo. Diseñar un plan de capacitación en función de las exigencias del mercado. Aplicar un sistema de evaluación de desempeño para el personal.
		Capital de Información	Adquirir software que agilicen y mejoren la eficiencia en los procesos. Diseñar e implementar una página Web interactiva, en la que se oferte los servicios y permita que nuestros clientes potenciales se pongan en contacto con la Compañía.
		Cultura Organizacional	Implantar un modelo de Gestión Estratégica, que alinee al personal de la compañía con la misión, visión principio, valores, objetivos y estrategias propuestas. Difundir y Socializar una Cultura Institucional de principios y valores entre todo el personal de la Compañía. Mantener una comunicación de dos vías a fin de fortalecer y facilitar el trabajo en equipo dentro de la Compañía. Generar un ambiente de trabajo propicio para el correcto desempeño del personal.

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

3.6 OBJETIVOS

“Los objetivos organizacionales son los resultados que la empresa desea alcanzar en un determinado tiempo y vinculados de manera directa con la visión y los valores fundamentales de la compañía.”⁶²

3.6.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

“Una vez definida la misión podemos definir los objetivos corporativos; para definir los objetivos corporativos son básicos los términos financieros, los relacionados con la cuenta de resultados, con la estructura del balance: facturación a alcanzar, beneficios planeados, fondos propios, endeudamiento a largo y a corto, etc.; aunque no sólo incluirán estos, los objetivos corporativos cada vez aluden más directa y explícitamente a la respuesta que las empresas deben dar a los grupos de interés y a la comunidad en general.

Desde esos objetivos corporativos se ha de descender a concretar objetivos para cada unidad de negocio, que, lógicamente, deben guardar coherencia con los objetivos corporativos.”⁶³

⁶² <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>

⁶³ <http://gustavomata.org/wp-content/uploads/2008/05/estrategia-y-competencia-24.pdf>

OBJETIVO CORPORATIVO DE “AVILAN COURIER”

Garantizar un crecimiento sostenido en el mercado, brindando soluciones ágiles y oportunas, eficiencia y calidad en los procesos, agregando valor al servicio, manteniendo precios competitivos convirtiéndonos en un aliado estratégico para nuestros clientes, contando con personal altamente capacitado y motivado a fin de mejorar la rentabilidad y posicionamiento de la Compañía.

3.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Los objetivos estratégicos se deben formular para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.

Los objetivos estratégicos, establecen lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados.

Son traducciones de la estrategia para luego determinar la mejor forma de medirlos para valorar el logro de cada objetivo”⁶⁴

Los objetivos estratégicos de la compañía se derivan de las estrategias desarrolladas anteriormente bajo las cuatro perspectivas del BSC. Las mismas que se detallan a continuación:

⁶⁴ http://www.mineduc.cl/biblio/documento/obj_estra.pdf

CUADRO N°3. 12 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No.	PERSPECTIV A	PROPUESTA DE VALOR	ESTRATEGIAS	No	OBJETIVO ESTRATÉGICO
1	FINANCIERA	Rentabilidad	Optimizar los costos y gastos a través de un sistema de control.	1	Mejorar la estructura de gastos
		Crecimiento	Ampliar la cartera de clientes. Determinar nuevos puertos comerciales nacionales e internacionales para la compañía.	2	Incrementar la utilidad neta a través del incremento de las ventas
2	CLIENTE	Servicio Eficiente	Ofrecer un servicio eficiente cumpliendo con todos los requerimientos solicitados por los clientes.	3	Minimizar los tiempos de entrega
		Tiempos de Entrega	Minimizar los tiempos de entrega de las encomiendas.		
		Precio	Mantener los precios competitivos a fin de fidelizar clientes actuales y futuros	4	Garantizar precios competitivos
3	PROCESO INTERNO	Proceso de Gestión de Operaciones	Realizar un estudio de formalización y mejora de los procesos actuales. Mantener la relación comercial con los actuales embarcadores tanto en España como en Estados Unidos. Presupuestar la adquisición de un vehículo adecuado para el transporte de las mercaderías. Buscar fuentes de financiamiento, que permitan a la Compañía captar recursos económicos y así emprender un proceso de expansión Generar mayor valor agregado al servicio prestado. Mantener el servicio de calidad que presta la Compañía.	5	Mejorar los procesos operacionales
		Proceso de Gestión de Clientes	Analizar los servicios de la competencia y preferencias de los clientes. Realizar planes publicitarios en medios masivos de comunicación. Dar a conocer en la campaña publicitaria la ubicación estratégica con la que cuenta la Compañía. Elaborar planes de comercialización que permitan a la compañía ampliar su cartera de Clientes Corporativos. Realizar visitas periódicas a empresas importadoras de renombre en el mercado. Diseñar planes promocionales, descuentos y difundirlos a los clientes corporativos a fin de fidelizarlos. Estandarizar la imagen del personal como la de los vehículos en que se realiza las entregas de las mercaderías.	6	Fortalecer la gestión de mercadeo
		Procesos Regulatorios	Acatar con el Reglamento Específico para el Régimen Particular o de excepción de Tráfico Postal Internacional, Correos Rápidos o Courier, exigido y controlado por la Corporación Aduanera Ecuatoriana.	7	Cumplir con Procesos de Control
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital Humano	Mantener la selección de personal idóneo. Diseñar un plan de capacitación en función de las exigencias del mercado. Aplicar un sistema de evaluación de desempeño para el personal.	10	Implementar un sistema de desarrollo del Talento Humano
		Capital de Información	Adquirir software que agilicen y mejoren la eficiencia en los procesos. Diseñar e implementar una página Web interactiva, en la que se oferte los servicios y permita que nuestros clientes potenciales se pongan en contacto con la Compañía	11	Mejorar y actualizar los sistemas de Información
		Cultura Organizacional	Implantar un modelo de Gestión Estratégica, que alinee al personal de la compañía con la misión, visión principio, valores, objetivos y estrategias propuestas. Difundir y Socializar una Cultura Institucional de principios y valores entre todo el personal de la Compañía. Mantener una comunicación de dos vías a fin de fortalecer y facilitar el trabajo en equipo dentro de la Compañía. Generar un ambiente de trabajo propicio para el correcto desempeño del personal.	12	Implementar un Modelo de Gestión Estratégica y socializar una Filosofía Corporativa

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

3.7 MAPA ESTRATÉGICO

“En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos **Strategic Maps**. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o **CMI**).

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión *macro* de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance. De este modo por ejemplo, en los *mapas estratégicos* se plantea “ser líderes indiscutidos del mercado”, que luego durante la implantación del CMI se transformará en una métrica del tipo “alcanzar el 28% del mercado en 12 meses.”⁶⁵

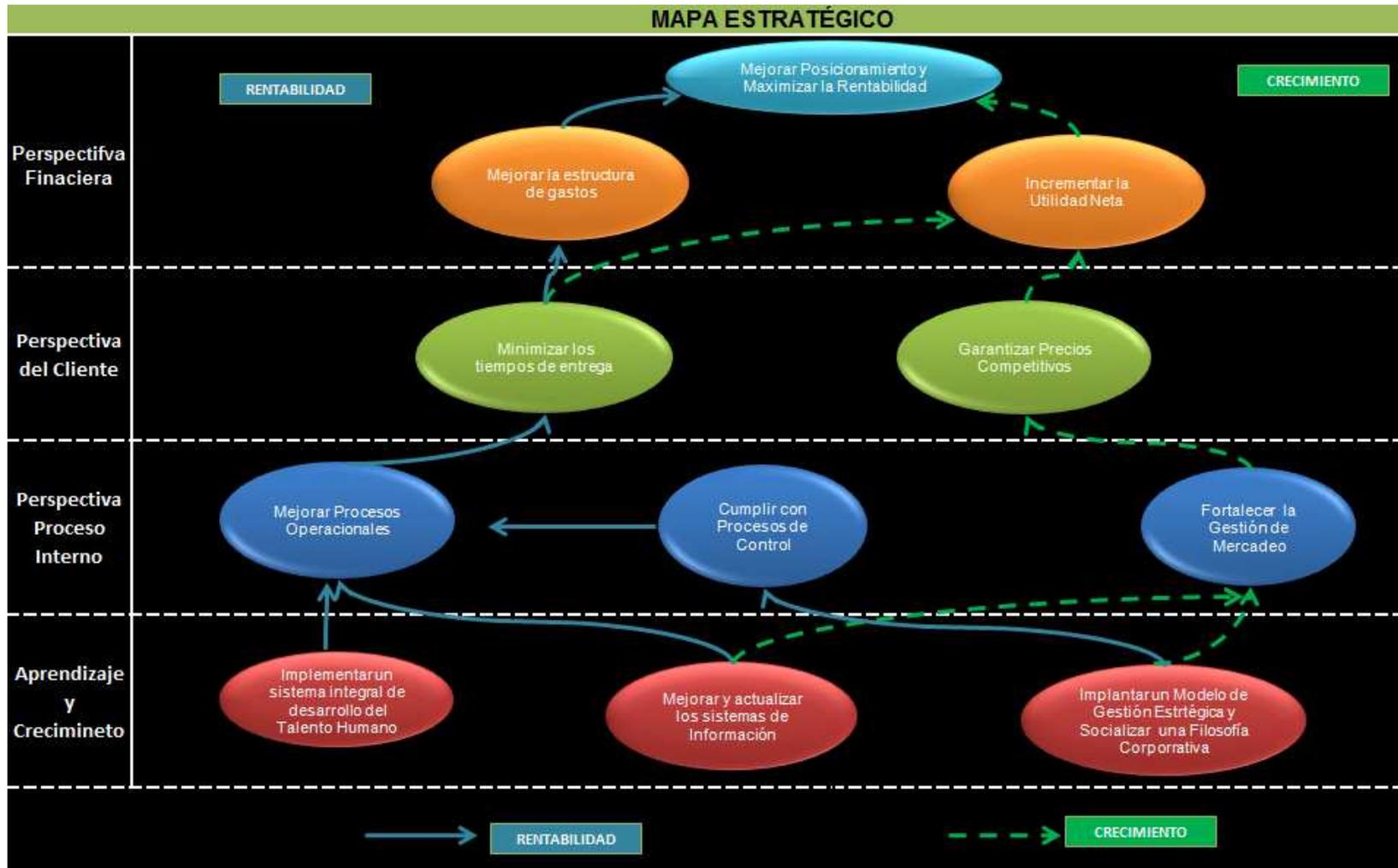
GRÁFICO N°3. 8- FASES DEL MAPA ESTRATÉGICO



FUENTE Y ELABORACIÓN: Prof. Álvaro Reynoso (Material proporcionado por Ing. Mercy Coronel)

⁶⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico

GRÁFICO N°3. 8 - MAPA ESTRATÉGICO “AVILAN COURIER”



FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

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

“El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.”⁶⁶

GRÁFICO N°4.1 – CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



FUENTE Y ELABORACIÓN: www.fuem.um.es/pecmipyme/construccion_cuadro.html

⁶⁶ <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>

4.1.1 MEDIDAS (KPI)

"KPI, viene del inglés *Key Performance Indicators*, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura.

Los KPIs suelen estar atados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del cuadro de mando integral). Los KPIs son "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

El KPI tiene los siguientes usos:

- Medir tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto dado.
- Medir el nivel de la satisfacción del cliente.
- Medir el tiempo de mejoras de asuntos relacionados con los niveles de servicio.
- Medir un ratio financiero, medir el desempeño del personal, disminución de tiempo en procesos etc.

Para una organización es necesario al menos que pueda identificar sus propios KPI's. La clave para estos son:

- Tener predefinido de antemano un proceso de negocio.
- Tener claros los objetivos/rendimiento requeridos en el proceso de negocio.
- Tener una medida cuantitativa/cualitativa de los resultados y que sea posible su comparación con los objetivos.
- Investigar variaciones y ajustar procesos o recursos para alcanzar metas a corto plazo

Cuando se definen KPI's se suele aplicar el acrónimo SMART, ya que los KPI's tienen que ser:

- eSpecificos (*Specific*)
- Medibles (*Measurable*)
- Alcanzables (*Achievable*)
- Realista (*Realistic*)
- a Tiempo (*Timely*)

Lo que realmente es importante:

1. Los datos de los que dependen los KPI tienen que ser consistentes y correctos.
2. Estos datos tienen que estar disponibles a tiempo.⁶⁷

Existen otros tipos de Indicadores de Gestión siendo los siguientes:

- **Indicadores de eficiencia:** Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el

⁶⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

- **Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de Calidad:** Es la combinación de eficiencia con eficacia. Alcanzar las metas y a la vez economizar recursos.
- **Indicadores de cumplimiento:** Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Indicadores de gestión:** Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella.

GRÁFICO N°4.2 – TABLERO DE CONTROL



FUENTE Y ELABORACIÓN: GERENS

4.1.2 METAS

“Son aquellas unidades de medida del desempeño de las variables definidas en los KPI’s anteriormente expuestos. Las metas son una parte de los objetivos estratégicos determinados en forma cuantitativa y por medio de ellas se lograra el alcance de los objetivos planteados. Las metas son fijadas por cada Empresa según su cultura, necesidad y características.

Para determinar metas, se debe considerar lo siguiente:

- Establecer una sola meta por indicador.
- Asegurarse que las metas sean cuantificables.
- Asegurarse que la meta comunique claramente el desempeño esperado.

- Identificar la relación entre la meta y su respectivo indicador, objetivo, tema y destino estratégico.”⁶⁸

4.1.3 MEDIOS

“Los medios o iniciativas, son los programas, los proyectos, las actividades o acciones en que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la «finalidad en mente» del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar el resultado positivo”⁶⁹.

A continuación se muestra el Cuadro de Mando Integral de “AVILAN COURIER”:

⁶⁸ DESS, Gregory: Dirección Estratégica, Mc Graw Hill, España, 2003.pág.257

⁶⁹ NIVEN, Paul, “El Cuadro de Mando Integral, Paso a Paso”, pág. 249

4.2 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CUADRO N° 4.1 – CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA FINANCIERA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - (BSC)																
PERSPECTIVA FINANCIERA																
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS				VARIACIONES	MEDIOS			
No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE CAPTURA DE DATOS	LINEA BASE	META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	INICIATIVA ESTRATEGICA		RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	
FINANCIERA	1	Mejorar la estructura de gastos	Disminución de Costos y Gastos	$((\text{Costos y gastos actuales} / \text{Costos y gastos año anterior}) - 1) * 100$	Anual	Estados Financieros	0%	≥3%	≥12%	≥15%	≥18%	<3% 3%-17,9% ≥18%	Optimizar los costos y gastos a través de un sistema de control.	Ing. Luis Landázuri (Jefe Administrativo y Financiero)	MARZO 2011	SEPT 2011
	2	Incrementar la utilidad neta a través del crecimiento de las ventas	Razón de Rentabilidad	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Total de Ventas}) * 100$	Anual	Estados Financieros	0%	≥15%	≥20%	≥30%	≥35%	<15% 15%-34,9% ≥35%	Incrementar la cartera de clientes determinando nuevos puertos comerciales nacionales e internacionales.	Ing Luis Landázuri Madera (Jefe Administrativo y Financiero)	JULIO 2009	DICI 2009

FUENTE Y ELABORACION: AUTOR

CUADRO N° 4.2 – CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA DEL CLIENTE

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - (BSC)																
PERSPECTIVA DE CLIENTE																
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS				VARIACIONES 	MEDIOS			
No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE CAPTURA DE DATOS	LINEA BASE	META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	INICIATIVA ESTRATEGICA		RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	
CLIENTE	3	Minimizar tiempos de entrega	Asegurar reducción de Tiempos	((Tiempo en días actual servicio prestado/Tiempo en días programado de ejecución de servicio))-1*100	Trimestral	Jefe de Operaciones	0%	≥5%	≥15%	≥20%	≥30%	<5%  5%-29,9%  ≥30% 	Mejorar tiempos de entrega de las encomiendas.	Ing Juan Carlos Merino (Jefe Operativo)	ENERO 2012	DICI 2012
	4	Garantizar precios competitivos	Competitividad de Precios	(Precio de nuestro servicio / Precio servicio de la competencia)-1*100	Semestral	Jefe Administrativo	0%	≥2%	≥6%	≥10%	≥12%		<2%  2%-11,9%  ≥12% 	Realizar análisis periodicos de precios mediante el estudio a empresas de la competencia.	Ing. Luis Landázuri (Jefe Administrativo y Financiero)	MARZO 2010

FUENTE Y ELABORACION: AUTOR

CUADRO N°4.3 – CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - (BSC)																
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS																
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS				VARIACIONES 	MEDIOS			
No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE CAPTURA DE DATOS	LINEA BASE	META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	INICIATIVA ESTRATEGICA		RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	
PROCESO INTERNO	5	Mejorar procesos operacionales	Procesos Definidos	(Procesos implantados/ Procesos formalizados)	Semestral	Jefe Operativo	0%	>5%	>20%	>40%	>60%	≤5%  5,1%-60%  >60% 	Formalización, implantación y mejora de los procesos	Ing Juan Carlos Merino (Jefe Operativo)	JULIO 2009	DICI 2012
	6	Fortalecer la gestión de mercadeo	Planes de Mercadeo	(Planes mercadeo ejecutados / Planes mercadeo planificados)*100	Trimestral	Jefe de Mercadeo	0%	≥10%	≥50%	≥70%	≥80%	<10%  10%-79,9%  ≥80% 	Diseñar e implementar planes de mercadeo.	Jefe de Mercadeo	JUNIO 2010	FEBRERO 2011
	7	Cumplir con Procesos de Control	Sanciones y Multas	Número de sanciones notificadas	Anual	Jefe Administrativo	0	0	≤1	≤1	≤2	>2  1-2  <1 	Acatar con el Reglamento Específico para empresas de Correo Rápido o de Courier a través de una actualización de conocimientos	Ing Luis Landázuri Madera (Jefe Administrativo y Financiero)	MAYO 2011	AGOSTO 2011

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N° 4.4 – CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO																
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS				VARIACIONES	MEDIOS			
No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE CAPTURA DE DATOS	LINEA BASE	META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	INICIATIVA ESTRATEGICA		RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	8	Implementar un sistema de desarrollo del Talento Humano	Niveles de Competencia	% de nivel de dominio de capacidades y conocimientos de las personas para desempeñar su cargo o rol.	Trimestral	Evaluación de Desempeño	80%	≥80%	≥85%	≥90%	≥95%	<80% 80%-94,9% ≥95%	Diseñar un plan de capacitación en función de las exigencias del mercado y aplicar un sistema de evaluación de desempeño para el personal.	Ing Juan Carlos Merino (Jefe Operativo)	ABRIL 2010	AGOS 2010
	9	Mejorar y actualizar los sistemas de Información	Actualización, mejoras y soporte	(Actualizaciones ejecutadas / Actualizaciones programadas)*100	Semestral	Informes de Actualización de Software	25%	≥25%	≥50%	≥75%	≥90%	<25% 25%-89,9% ≥90%	Diseñar e implementar una página Web interactiva, en la que se oferte los servicios y permita que nuestros clientes potenciales se pongan en contacto con la Compañía	Ing Juan Carlos Merino (Jefe Operativo)	JULIO 2009	DICI2010
	10	Implementar un Modelo de Gestión Estratégica y socializar una Filosofía Corporativa	Conocimiento de la Cultura Organizacional	(# de Colaboradores con conocimiento de la Cultura Organizacional / Total de Colaboradores)*100	Semestral	Evaluación de la Cultura Organizacional.	0%	≥40%	≥70%	≥85%	≥95%	<40% 40%-94,9% ≥95%	Difundir la Filosofía Corporativa de la Compañía	Ing Luis Landázuri Madera (Jefe Administrativo y Financiero)	JULIO 2009	JUNIO 2010

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

5. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

5.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

Es de vital importancia en toda empresa que cualquier iniciativa diseñada sea desarrollada y ejecutada como proyecto.

Luego de haber desarrollado la aplicación de las 3 M's es necesario realizar la priorización de las iniciativas planteadas anteriormente, las cuales fueron detalladas en el BSC.

A continuación se presenta la priorización de proyectos planteados para la empresa “AVILAN COURIER”.

5.2. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Para identificar los proyectos estratégicos, se debe tomar en cuenta el resultado de la Propuesta de Direccionamiento Estratégico y las iniciativas estratégicas (medios), analizados en los capítulos III y IV.

Los proyectos o medios estratégicos, se los prioriza calculando el impacto que tendrá la iniciativa en relación de cada uno de los objetivos estratégicos. El grado de impacto considerado para la priorización de los proyectos se lo realizara en forma numérica, la cual se presenta a continuación:

PARAMETROS DE IMPACTO	
ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1

Los objetivos planteados anteriormente poseen un aporte al fortalecimiento de la empresa razón por la cual se pondrá un peso según corresponda.

Para saber cual de las iniciativas es la que posee prioridad es necesario calificar a cada uno de estas con relación a los objetivos.

A continuación se muestra el Cuadro de Priorización de Iniciativas o Proyectos:

CUADRO N°5.1 – MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS O PROYECTOS														
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> IMPACTO 5= Alto 3 = Medio 1= Bajo </div>				INICIATIVAS	Optimizar los costos y gastos a través de un sistema de control.	Incrementar la cartera de clientes determinando nuevos puertos comerciales nacionales e internacionales.	Mejorar tiempos de entrega de las encomiendas.	Realizar análisis periódicos de precios mediante el estudio a empresas de la competencia.	Formalización, implantación y mejora de los procesos.	Diseñar e implementar planes mercadeo.	Acatar con el Reglamento Específico para empresas de Courier a través de una actualización.	Elaborar planes de capacitación y aplicar evaluaciones de desempeño.	Diseñar e implementar una Página Web interactiva.	Difundir la Filosofía Corporativa de la Compañía.
				OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Peso %	1	2	3	4	5	6	7	8	9
FINANCIERA	1	Mejorar la estructura de costos	10	5	1	1	5	5	3	1	5	3	3	
	2	Incrementar la utilidad neta a través del crecimiento de las ventas	9	3	5	3	3	5	5	1	3	5	5	
CLIENTES	3	Minimizar tiempos de entrega	10	1	1	5	1	3	1	1	3	1	3	
	4	Garantizar precios competitivos	10	5	1	1	5	5	3	1	5	3	3	
PROCESO INTERNO	5	Mejorar procesos operacionales.	11	3	1	5	3	5	3	3	5	5	5	
	6	Fortalecer la gestión de mercadeo	10	1	1	1	1	3	5	1	1	5	3	
	7	Cumplir con Procesos de Control	9	1	1	1	1	5	1	5	3	3	5	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	8	Implementar un sistema de desarrollo del Talento Humano	10	3	1	1	1	1	1	3	5	1	3	
	9	Mejorar y actualizar los sistemas de Información	10	1	1	3	3	3	3	3	1	5	1	
	10	Implementar un Modelo de Gestión Estratégica y Socializar una Cultura Organizacional	11	1	3	1	3	5	3	3	3	1	5	5
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL				240	158	222	262	400	280	220	320	362	360	
PRIORIDAD			100%	7	10	8	6	1	5	9	4	2	3	

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

Una vez elaborada la Matriz de Priorización se procede a enlistar los proyectos de acuerdo al impacto estratégico total, detallando el plazo y costo de los proyectos, como se muestra en el Cuadro Resumen de Priorización de Proyectos

CUADRO N°5.2 – CUADRO RESUMEN DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

RESUMEN DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS				
PRIORIDAD	INICIATIVA	PUNTOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	COSTO
1	Formalización de los procesos.	400	CORTO PLAZO 2009	\$220
2	Diseñar e implementar una Página Web interactiva.	362	CORTO PLAZO 2009	\$601
3	Difundir la Filosofía Corporativa de la Compañía.	360	CORTO PLAZO 2009	\$902
TOTAL COSTO PROYECTOS CORTO PLAZO				\$1,723
4	Elaborar planes de capacitación y aplicar evaluaciones de desempeño.	320	CORTO PLAZO 2010 - 2011	\$1,181
5	Diseñar e implementar planes mercadeo.	280	MEDIANO PLAZO 2010 -2011	\$5,270
6	Realizar análisis periódicos de precios mediante el estudio a empresas de la competencia.	262	MEDIANO PLAZO 2010 -2011	\$1,204
7	Optimizar los costos y gastos a través de un sistema de control.	240	MEDIANO PLAZO 2010 -2011	\$2,188
TOTAL COSTO PROYECTOS MEDIANO PLAZO				\$9,843
8	Mejorar tiempos de entrega de las encomiendas	222	LARGO PLAZO 2012	\$884
9	Acatar con el Reglamento Especifico para empresas de Courier.	220	LARGO PLAZO 2012	\$686
10	Incrementar la cartera de clientes determinando nuevos puertos comerciales nacionales e internacionales.	158	LARGO PLAZO 2012	\$1,772
TOTAL COSTO PROYECTOS LARGO PLAZO				\$3,342
COSTO TOTAL DE LOS PROYECTOS				\$14,908

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

5.3 ELABORACIÓN DE PERFILES

La elaboración de perfiles es una forma de describir gráficamente los proyectos que fueron clasificados mediante el análisis de indicadores en los que se empleó las 3 Ms Medidas, metas y medios.

El diseño de un proyecto constituye una serie de propuestas analizadas, donde la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínima.

A continuación se detalla los perfiles de cada proyecto a corto, mediano y largo plazos:

CUADRO N°5.3 - PROYECTO No.1

PROYECTO No.1														
NOMBRE:		Desarrollo de la Cadena de Valor												
OBJETIVO:		Mejorar procesos operacionales												
ÁREA:		Departamento de Operaciones												
RESPONSABLE:		Ing. Juan Carlos Merino y Carlos Gallegos												
PLAZO:		Corto												
ALCANCE:		Empresa y Clientes												
No.	ACTIVIDAD	MES 1 - 2009				MES 2 - 2009				MES 3 - 2009				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Análisis de la Situación Actual													47
2	Tipo de Actividades de los Procesos													37
3	Desarrollo de la Cadena de Valor													63
4	Alineamiento de las Estrategias													37
5	Aceptación del Proyecto													-
6	Control de la Cadena de Valor													36
SUBTOTAL													220	
ASESORIA													-	
TOTAL													220	

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°5.4 - PROYECTO No.2

PROYECTO No.2										
NOMBRE:		Diseño e Implementación de una Página Web								
OBJETIVO:		Mejorar y actualizar los sistemas de información								
ÁREA:		Toda la empresa								
RESPONSABLE:		Andrés Michuy, Carlos Gallegos y Dr. Fernando Landázuri								
PLAZO:		Corto								
ALCANCE:		Todo el personal y Clientes								
No.	ACTIVIDAD	MES 1 - 2009				MES 2 -2009				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Determinar necesidades de la empresa y clientes									24
2	Cuadro comparativo de proformas y selección de la mejor oferta									27
3	Diseño de la Página Web									450
4	Presentación y aprobación del proyecto									-
5	Implementación de la Página Web									100
SUBTOTAL										601
ASESORIA										-
TOTAL										601

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°5.5 - PROYECTO No.3

PROYECTO No.3														
NOMBRE:		Difusión de la Filosofía Corporativa de la Compañía												
OBJETIVO:		Implementar un Modelo de Gestión Estratégica y Socializar una Cultura Organizacional												
ÁREA:		Toda la Empresa												
RESPONSABLE:		Ing. Luis Landazurí y Carlos Gallegos												
PLAZO:		Corto												
ALCANCE:		Todo el personal de la Empresa												
No.	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Análisis de la Situación Actual													48
2	Diseño del plan de difusión													54
3	Presentación y aprobación del plan por parte de la Gerencia													-
4	Implementación del Programa de Difusión de la Filosofía Corporativa													750
5	Evaluación sobre el conocimiento de la Filosofía Corporativa													50
SUBTOTAL													902	
ASESORIA													-	
TOTAL													902	

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°5.6 - PROYECTO No.4

PROYECTO No.4															
NOMBRE:		Desarrollo de un Plan de Capacitación													
OBJETIVO:		Implementar un Sistema de Desarrollo del Talento Humano													
ÁREA:		Toda la Empresa													
RESPONSABLE:		Ing. Luis Landazurí e Ing Juan Carlos Merino													
PLAZO:		Corto													
ALCANCE:		Todo el personal de la Empresa													
No.	ACTIVIDAD	MES 1 -2010				MES 2 -2010				MES 3 -2010				RECURSOS	
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem		
1	Situación Actual														54
2	Requerimientos de capacitación														24
3	Definición de horarios, tipo de capacitación (externa o interna), selección de las empresas														18
4	Cuadro comparativo de proformas y selección de la empresa capacitadora														15
5	Plan de capacitación de la empresa para el 2010														120
6	Presentación y aprobación de la Gerencia														-
7	Ejecución de la Capacitación														750
8	Evaluación de la Capacitación														200
SUBTOTAL														1181	
ASESORIA														-	
TOTAL														1181	

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°5.7 - PROYECTO No.5

PROYECTO No. 5														
NOMBRE:		Desarrollo de Planes de Mercadeo												
OBJETIVO:		Fortalecer la gestión de mercadeo												
ÁREA:		Mercadeo												
RESPONSABLE:		Ing. Luis Landazurí												
PLAZO:		Mediano												
ALCANCE:		Todo el personal de la Empresa y Clientes												
No.	ACTIVIDAD	MES 1 -2010				MES 2 -2010				MES 3-2010				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Determinar necesidades y requerimientos de la empresa													96
2	Definir medios comunicación a utilizar													90
3	Cuadro comparativo de proformas y selección de la mejor propuesta													36
4	Presentación del plan de mercadeo y aprobación de la Gerencia													-
5	Ejecución del proyecto de mercadeo													5000
6	Control del proyecto													48
SUBTOTAL													5270	
ASESORIA													-	
TOTAL													5270	

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°5.8 - PROYECTO No.6

PROYECTO No. 6														
NOMBRE:		Análisis de Precios												
OBJETIVO:		Garantizar precios competitivos												
ÁREA:		Administrativo Financiero												
RESPONSABLE:		Ing. Luis Landazurí												
PLAZO:		Mediano												
ALCANCE:		Area Financiera												
No.	ACTIVIDAD	MES 1-2011				MES 2-2011				MES 3-2011				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Situación Actual													72
2	Definir parametros para la investigación de mercados													72
3	Selección y contratación del personal para ejecutar la investigación													650
4	Presentación a la Gerencia y aprobación del proyecto													-
5	Trabajo de Campo													200
6	Análisis de los resultados													90
7	Toma de decisiones en función a los resultados													120
SUBTOTAL													1204	
ASESORIA													-	
TOTAL													1204	

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°5.9 - PROYECTO No.7

PROYECTO No. 7																		
NOMBRE:		Implantación de un Sistema de Control de Gastos																
OBJETIVO:		Mejorar la Estructura de Costos																
ÁREA:		Administrativo Financiero																
RESPONSABLE:		Ing. Luis Landazurí																
PLAZO:		Mediano																
ALCANCE:		Personal Administrativo Financiero																
No.	ACTIVIDAD	MES 1 -2011				MES 2 -2011				MES 3-2011				MES 4-2011				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Determinar necesidades y requerimientos de la empresa																	72
2	Analizar el tipo de software a utilizar para el control de gastos																	108
3	Cuadro comparativo de proformas																	108
4	Presentación a la Gerencia y aprobación de la adquisición																	-
5	Adquisición del software																	1250
6	Capacitación para el manejo del software																	300
7	Implementación del software																	350
SUBTOTAL																		2188
ASESORIA																		-
TOTAL																		2188

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°5.10 - PROYECTO No.8

PROYECTO No. 8															
NOMBRE:		Mejorar tiempos de entrega de las encomiendas													
OBJETIVO:		Minimizar tiempos de entrega													
ÁREA:		Operativa													
RESPONSABLE:		Ing. Juan Carlos Merino													
PLAZO:		Largo													
ALCANCE:		Personal Operativo													
No.	ACTIVIDAD	MES 1 -2012				MES 2 -2012				MES 3 -2012				RECURSOS	
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem		
1	Situación Actual														72
2	Establecer necesidades de los clientes														108
3	Determinar planes de acción para mejorar tiempos de entrega														300
4	Análisis de los costos de los planes de acción														54
5	Aprobación de los costos														-
6	Ejecución de los planes de acción para mejorar los tiempos de entrega de las encomiendas														350
SUBTOTAL														884	
ASESORIA														-	
TOTAL														884	

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°5.11 - PROYECTO No.9

PROYECTO No. 9										
NOMBRE:		Conocimiento de la Normativa Legal para empresas de Courier								
OBJETIVO:		Cumplir con Procesos de Control								
ÁREA:		Toda la empresa								
RESPONSABLE:		Ing. Juan Carlos Merino								
PLAZO:		Largo								
ALCANCE:		Todos los empleados								
No.	ACTIVIDAD	MES 1-2012				MES 2 - 2012				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Situación Actual									36
2	Preparación de un instructivo para actualización de los conocimientos del reglamento									200
3	Presentación a la Gerencia y aprobación del proyecto									-
4	Capacitación y taller acerca del Reglamento									350
5	Evaluación de conocimiento									100
SUBTOTAL										686
ASESORIA										-
TOTAL										686

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°5.12- PROYECTO No.10

PROYECTO No. 10																		
NOMBRE:		Incrementar la cartera de clientes determinando nuevos puertos comerciales nacionales e internacionales																
OBJETIVO:		Incrementar la utilidad neta a través del crecimiento de las ventas																
ÁREA:		Mercadeo y Administrativo Financiero																
RESPONSABLE:		Ing. Luis Landazurí																
PLAZO:		Largo																
ALCANCE:		Personal de mercadeo, administrativo financiero y clientes																
No.	ACTIVIDAD	MES 1-2012				MES 2 -2012				MES 3 -2012				MES 4 -2012				RECURSOS
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Situación Actual																	288
2	Establecer principales necesidades de la empresa y los clientes																	250
3	Definir parametros para una investigación de mercados.																	90
4	Presentación y aprobación de la investigación por parte de la Gerencia																	-
5	Selección y Contratación del personal para la investigación																	700
6	Trabajo de Campo																	300
7	Análisis de los Resultados																	90
8	Toma de Decisiones																	54
SUBTOTAL																	1772	
ASESORIA																	-	
TOTAL																	1772	

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

5.4 DESARROLLO DE PROYECTOS

Para el desarrollo de proyectos se tomará en cuenta los de corto plazo debido a que generan cambios mas rápidamente y esto conlleva al beneficio de “AVILAN COURIER”, proyectos que ya han sido puestos en marcha como se muestra en el cronograma de los mismo.

A continuación se detalla las iniciativas primordiales para proceder a su análisis:

CUADRO N°5.13 – INICIATIVAS A DESARROLLAR

PRIORIDAD	INICIATIVA	PUNTOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
1	Formalización, implantación y mejora de los procesos. (Desarrollo de la Cadena de Valor)	400	CORTO PLAZO 2009
2	Diseñar e implementar una Página Web interactiva.	362	CORTO PLAZO 2009
3	Difundir la Filosofía Corporativa de la Compañía.	360	CORTO PLAZO 2009

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

Luego de haber analizado la tabla se procede a desarrollar los 3 proyectos con mayor puntuación.

5.4.1 PROYECTO N°1.- DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR

OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar la cadena de valor empresarial, que permita identificar y mejorar los procesos operativos de “AVILAN COURIER”, haciendo más eficiente los procesos, a través de la identificación de las actividades que generan valor.

ALCANCE DEL PROYECTO

El proyecto se orienta a mejorar el desarrollo de cada actividad que se realiza en la empresa, al estar plenamente identificada dentro de la Cadena de Valor y los procesos correspondientes, para todas las áreas operativas de “AVILAN COURIER”.

La creación de la Cadena de Valor es una herramienta que ayudará a apreciar el ambiente interno de la Empresa, es decir, analizará los diferentes procesos principales y los de apoyo.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial, ya que ayuda a conocer que actividades son las que generan valor y apoyo en los diferentes procesos de la empresa, con el fin de identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor y aprovecharlas al máximo.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventajas competitivas. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la Empresa que pudieran aportarle un valor agregado potencial. Aprovechar las oportunidades dependerá de la capacidad de la Empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia.

Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis de la Situación Actual

Actualmente “AVILAN COURIER”, no posee una cadena de valor en las actividades que brinda a sus clientes. Las actividades de apoyo alimentan a las actividades primarias y les da un soporte y se apoyan entre si.

La Empresa debe realizar un diagnostico de las actividades principales y de apoyo que la Empresa desarrolla para definir su cadena de valor en las Actividades Operativas, es necesario que “AVILAN COURIER” defina los procesos y procedimientos que generen valor dentro de la Empresa.

2. Tipo de Actividades de los Procesos

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Ventas:** Mercadeo y Comercialización del servicio.
- **Logística de Entrada:** Recepción de la mercadería en el puerto de Origen, embarque de la mercadería.

- **Operaciones:** Desaduanización de la mercadería y almacenamiento de las mercaderías.
- **Logística de Salida:** Entrega de la mercadería en las oficinas o en el domicilio del cliente.

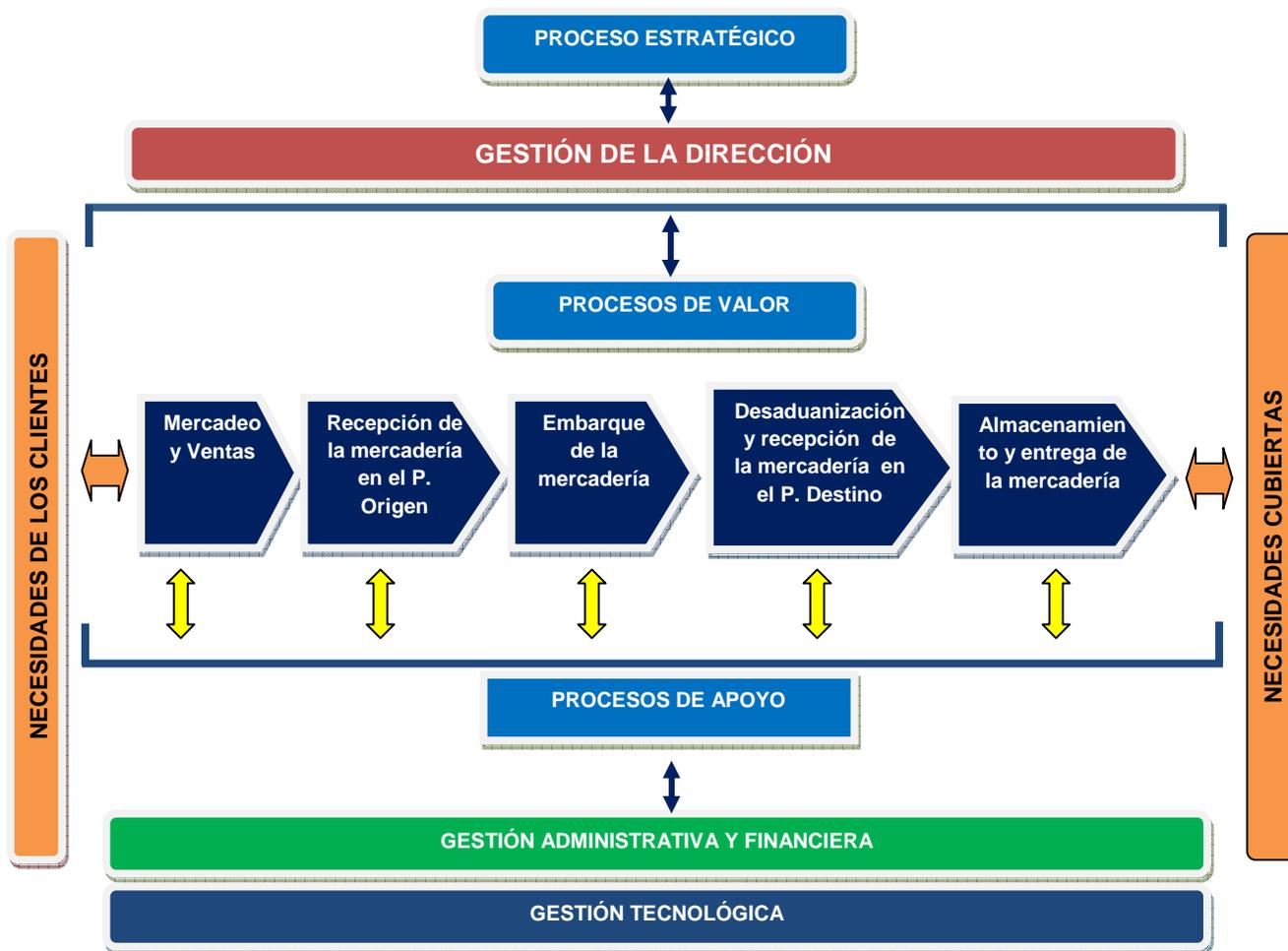
ACTIVIDADES SECUNDARIAS

- **Administración:** Incluye la Gerencia General, la administración de recursos humanos y los aspectos legales.
- **Financiera:** Contabilidad, recuperación de la cartera, desembolsos.
- **Tecnológica:** Equipos y Software que apoyan al proceso operativo.

A continuación se muestra la Cadena de Valor de “AVILAN COURIER”:

3. Desarrollo de la Cadena de Valor

GRÁFICO N°5.1. – CADENA DE VALOR



FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

4. Alineamiento de las Estrategias

GRÁFICO N°5.2 – ORGANIGRAMA PROPUESTO “AVILAN COURIER”



FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

5. Aceptación del Proyecto

La aceptación del desarrollo de la cadena de valor antes ya propuesta y la estructura organizacional esta a cargo del Gerente General de “AVILAN COURIER” Dr. Fernando Landázuri Salazar y el Jefe Operativo Ing. Juan Carlos Merino.

6. Control de la Cadena de Valor

La implementación de la Cadena de Valor esta a cargo del Señor Carlos A. Gallegos J., debido a que es una persona que cumple con el perfil y fue quien estructuró la misma.

5.4.2 PROYECTO N°2.- DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN A PÁGINA WEB INTERACTIVA

OBJETIVO DEL PROYECTO

Diseñar una Página Web interactiva, que facilite el contacto de los clientes actuales y potenciales alrededor del mundo, permitiendo además a los mismos que conozcan más a fondo de la Compañía, convirtiéndose este en un medio eficiente para la ampliación de la cartera de clientes de “AVILAN COURIER”.

ALCANCE DEL PROYECTO

El diseñar una Página Web interactiva para la Compañía “AVILAN COURIER”, permitirá que nuestros clientes actuales y potenciales conozcan de los servicios que oferta la compañía, de su Cultura Organizacional e incluso realicen consultas y sugerencias desde cualquier parte del mundo a cualquier hora y reciban en

pocas horas respuesta a sus inquietudes y por otra parte será un medio de comunicación virtual que facilite en gran parte al ingreso de nuevos clientes para la Compañía.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

La comercialización sin fronteras obliga a que las empresas utilicen mecanismos virtuales de comercialización y de promoción ágiles, por lo que se hace indispensable el desarrollo y utilización de una página web de la empresa. Recordemos que una página Web no tiene porque ser exclusivamente un escaparate o un supermercado virtual, sino que tienes muchos más usos, como un tablón de información corporativa, una herramienta para comunicarse con el cliente (esta comunicación ha de ser bidireccional), una sala de prensa, un reclamo para inversionistas, etc.

La página Web permite:

- Promocionar productos y servicios a clientes actuales y potenciales.
- Tener un catálogo virtual disponible 24 horas al día, 365 días del año, a fin de que los clientes pueden acceder a bajo costo.
- Comunicarnos con nuestros clientes y conocerlos mejor.
- Mantener informados a todos los clientes de las novedades de la empresa.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Determinar necesidades de la empresa y de los clientes.

La Compañía se ve en la necesidad imperiosa de diseñar e implementar una Página Web interactiva que permita una comunicación virtual bidireccional a cualquier hora y desde cualquier parte del mundo, la cual sirva como un catalogo para ofertar los servicios así como de plataforma de información corporativa para nuestros clientes actuales y potenciales.

Por otra parte los clientes requieren de un medio de comunicación virtual, el cual les facilite una interrelación con la compañía, de manera que puedan expresar consultas y sugerencias de manera más rápida y desde el lugar en el que ellos se encuentren, esperando respuestas ágiles y oportunas a la brevedad posible.

2. Cuadro comparativo de proformas y selección de la mejor oferta

A continuación se muestra el Cuadro Comparativo de las Proformas

CUADRO N°5. – PROFORMAS PARA EL DISEÑO DE LA PÁGINA WEB

DISEÑADOR WEB	COSTOS
Ing. Daniel Orbe	\$ 620
Ing. Alejandro Ramírez	\$ 550
Andres Michuy	\$ 450
Ing. Rommel Torres	\$ 530

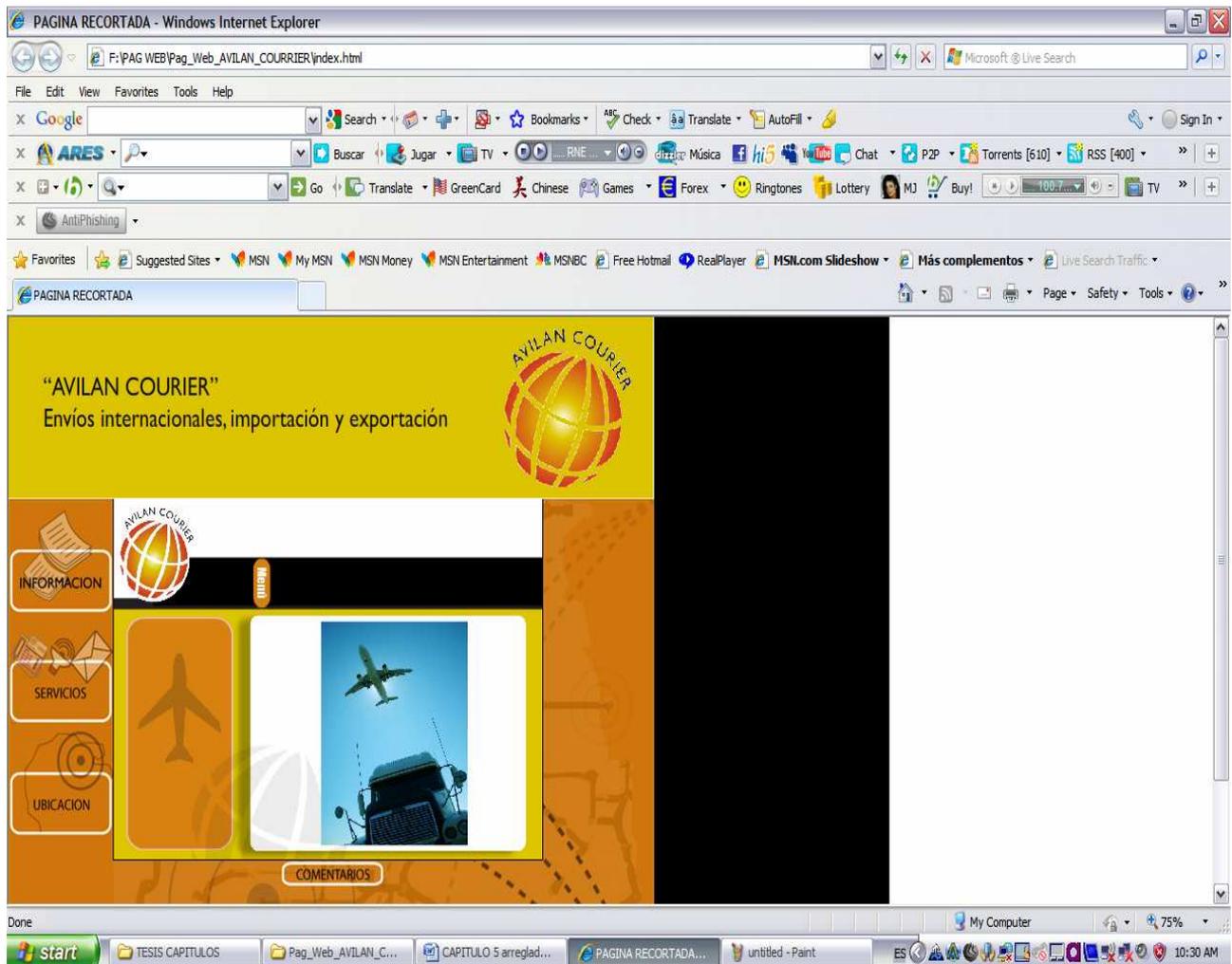
FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

Como se aprecia en el cuadro anterior la mejor oferta corresponde a la del Señor Andres Michuy, quien será el encargado del diseño de la Página Web interactiva para la Compañía “AVILAN COURIER”

3. Diseño de la Página Web

Como se menciona anteriormente el señor Andres Michuy es la persona contratada para el diseño de la Página Web.

A continuación se muestra el diseño de la Página Web de la Compañía:



4. Presentación y aprobación del proyecto.

La presentación de la Página Web se la realizará ante el Dr. Fernando Landázuri Gerente General y el Ing. Luis Aníbal Landázuri Jefe Administrativo y Financiero de la Compañía, quienes además serán las personas responsables de la aprobación de la Página Web.

5. Implementación de la Página Web

La implementación de la Página Web interactiva de “AVILAN COURIER” estará a cargo del Señor Andrés Michuy por ser una persona con experiencia en el diseño e implementación de páginas web, a mas de que fue el diseñador de la misma.

5.4.3 PROYECTO N°3.- DIFUSIÓN DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA DE LA COMPAÑÍA.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Difundir y evaluar la Filosofía Corporativa de la empresa, a través de un programa de difusión del conocimiento estratégico, con el fin de dar a conocer al personal la Misión, Visión, Valores, Principios, Estrategias y Objetivos de la Compañía.

ALCANCE DEL PROYECTO

La difusión de la Filosofía Corporativa es de vital importancia para definir los objetivos y metas institucionales, por lo que este proyecto se va a desarrollar a nivel de toda la empresa; precisamente con la finalidad de dar a conocer a toda la

compañía el horizonte de acción, para alinear los objetivos y metas de cada participante con los de la empresa.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

El conocer a profundidad la Filosofía Corporativa de la empresa es imprescindible dentro del comportamiento del personal de la Compañía, su importancia consiste en despertar la reflexión de la alta gerencia sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que la Filosofía Corporativa es un factor determinante en la eficacia administrativa.

Adicionalmente el tener conocimiento de la Filosofía Corporativa, le permitirá a la organización contar con personal altamente identificado y comprometido con la institución, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la organización, permitiendo desarrollar climas de trabajo favorables para la pro-actividad del personal.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis de la Situación Actual.

La Compañía nunca ha difundido su Filosofía Corporativa, en primer lugar porque no disponía de un Modelo de Gestión Estratégica, por lo tanto carecía de una Cultura Organizacional clara y concisa y en segundo lugar porque la empresa lleva poco tiempo operando en el mercado, por lo que es imprescindible desarrollar e implantar un plan de difusión de la Filosofía Corporativa que alinee o direcciones al personal con las estrategias y objetivos de la Compañía.

2. Diseño del Plan de Difusión

El plan de difusión está compuesto por varias sesiones periódicas que tienen como objetivo formar la estructura de trabajo y procedimientos a seguir.

A continuación se presenta el cronograma de las sesiones a aplicar para la difusión de la Filosofía Corporativa de la Compañía:

CUADRO N°5.14 – CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROGRAMA DE DIFUSIÓN DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA

No.	Tema	No. Horas
SESIÓN 1	Introducción: Objetivo de las sesiones, manera en que se desarrollaran las sesiones, tiempo de cada sesión, información general.	1 hora
SESIÓN 2	Importancia de la Filosofía Corporativa, difusión de la Misión Visión Principios, Valores, Estrategias y Objetivos de la Compañía.	2 horas
SESIÓN 3	Explicación del Modelo de Gestión Estratégica de la Compañía y su importancia.	3 horas
SESIÓN 4	Evaluación de la Filosofía Corporativa	1 hora
Clausura del Programa de Difusión de la Cultura Organizacional		

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

3. Presentación y aprobación del Plan

La presentación del Plan de Difusión la realizará el señor Carlos Gallegos ante el Dr. Fernando Landázuri Gerente General de “AVILAN COURIER” quien además será la persona responsable de la aprobación del Proyecto.

4. Implementación del Programa de Difusión

El Dr. Fernando Landázuri Gerente General de “AVILAN COURIER”, ha manifestado que las sesiones de difusión de la Filosofía Corporativa se las realizarán dos días viernes consecutivos, en horario de 17h40 – 20h40.

Por otra parte el evento de clausura del programa de difusión se la realizará el día sábado en el Rancho Andaluz en horario de 08h00 – 15h00, en el sector de Conocoto, cabe mencionar que se desarrollara una mañana deportiva, para posteriormente terminar con la clausura en un almuerzo que se servirá en el mismo Rancho. El evento del día sábado tiene como objetivo mejorar el ambiente laboral de la Compañía

5. Evaluación de la Filosofía Corporativa

La evaluación de la Filosofía Corporativa se la realizará el día sábado de la clausura en horario de 8h00 a 9h00, esta evaluación tiene como objetivo medir el grado efectividad del Programa de difusión ejecutado.

La evaluación se la realizará a través de un cuestionario, en el cual constaran preguntas que reflejen que el personal de la empresa absorbió la difusión de la Filosofía Corporativa.

6. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LOS PROYECTOS

El presente capítulo, se hará una evaluación financiera del Plan estratégico propuesto con los proyectos prioritarios establecidos en el capítulo anterior, con la finalidad de establecer el impacto económico que tendrá la empresa al implantarlos y compararlo con el Flujo de Fondos de la situación normal de la empresa.

Para el desarrollo de los proyectos estratégicos, se detalla el presupuesto global, referente que se requiere en el que se cuantifique los recursos económicos que se necesitarán a corto mediano y largo plazo para su desarrollo y ejecución. En el presente estudio se trabajará con el presupuesto de los proyectos a corto Plazo.

6.1 PRESUPUESTO DE PROYECTOS

CUADRO N°6.1 – PRESUPUESTO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

PRIORIDAD	INICIATIVA	PUNTOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	COSTO
1	Formalización de los procesos.	400	CORTO PLAZO	\$220
2	Diseñar e implementar una Página Web interactiva.	362	CORTO PLAZO	\$601
3	Difundir la Cultura Organizacional de la Compañía	360	CORTO PLAZO	\$902
TOTAL COSTO PROYECTOS CORTO PLAZO				\$1,723

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

Una vez que se ha establecido el presupuesto de los proyectos planteados para su ejecución es importante se prorratee el valor total para los años en los cuales se irán ejecutando.

CUADRO N°6.2 – DISTRIBUCIÓN ANUAL DE LOS PROYECTOS

TIEMPO DEL PROYECTO	COSTO TOTAL	AÑOS			
		2009	2010	2011	2012
Corto plazo	\$1,723	\$1,723			
Mediano plazo	\$9,843		\$4,921.50	\$4,921.50	
Largo Plazo	\$3,342				\$3,342.00

FUENTE Y ELABORACIÓN:

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

El grado de incidencia de la aplicación de los proyectos en el flujo de efectivo de la Compañía “AVILAN COURIER” se hará en base a la siguiente tabla de ponderación:

CUADRO N°6.3 – PARAMETROS DE PONDERACIÓN

PARAMETRO	EQUIVALENCIA	INTERPRETACIÓN
ALTO	7%	Amplia incidencia de la variable en la gestión
MEDIO	5%	Mediana incidencia de la variable en la gestión
BAJO	3%	Poca incidencia de la variable en la gestión

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°6.4 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE FONDO DE “AVILAN COURIER”

	PROYECTO 1	PROYECTO 2	PROYECTO 3	
	Desarrollo de la Cadena de Valor	Diseño de una Página Web	Difusión de la Filosofía Corporativa	TOTAL
Ingresos				
Ventas	5%	7%	3%	15%
Egresos				
Gastos Administrativos				
Sueldos	5%	3%	5%	13%
Arriendo	0	0	0	0
Materiales de Oficina	0	0	0	0
Servicios Básicos	3%	3%	3%	9%
Otros Gastos	0	0	5%	5%
Gastos Operacionales				
Sueldos	5%	5%	3%	13%
Otros Gastos	3%	3%	0%	6%
Gasto de Ventas				
Sueldos	3%	7%	5%	15%
Otros Gastos	3%	3%	0%	6%

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

6.3 ELABORACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO

A continuación se analizarán y compararán los flujos de efectivo de “AVILAN COURIER”, siendo uno sin tomar en cuenta los proyectos propuestos y el otro tomando en cuenta el impacto que tendrán en la Empresa la ejecución de los proyectos estratégicos de corto plazo, dando a conocer a la gerencia el grado de mejoramiento e incidencia que la Compañía ira desarrollando en un lapso de 5 años.

CUADRO N°6.5 – FLUJO DE FONDOS SIN LA APLICACIÓN DE PROYECTOS EN USD

	Promedio	%	Años de Proyección				
	Hasta julio 2009 en \$	Variación	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos							
Ventas	39,650.00	7%	79,300.00	84,851.00	90,790.57	97,145.91	103,946.12
Total Ingresos	\$39,650.00		\$79,300.00	\$84,851.00	\$90,790.57	\$97,145.91	\$103,946.12
Gastos Administrativos							
Sueldos	8,000.00	5%	16,000.00	16,800.00	17,640.00	18,522.00	19,448.10
Arriendo	3,500.00	3%	7,000.00	7,210.00	7,426.30	7,649.09	7,878.56
Materiales de Oficina	400.00	3%	800.00	824.00	848.72	874.18	900.41
Servicios Básicos	1,750.00	3%	3,500.00	3,605.00	3,713.15	3,824.54	3,939.28
Otros Gastos	1,500.00	3%	3,000.00	3,090.00	3,182.70	3,278.18	3,376.53
Gastos Operacionales							
Sueldos	8,375.00	5%	16,750.00	17,587.50	18,466.88	19,390.22	20,359.73
Otros Gastos	1,000.00	5%	2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.25	2,431.01
Gastos de Ventas							
Sueldos	2,250.00	10%	4,500.00	4,950.00	5,445.00	5,989.50	6,588.45
Otros Gastos	3,000.00	5%	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
Total Egresos	\$29,775.00		\$59,550.00	\$62,466.50	\$65,542.75	\$68,788.71	\$72,215.11
Flujo Efectivo Operacional	\$9,875.00		\$19,750.00	\$22,384.50	\$25,247.83	\$28,357.20	\$31,731.02

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

Una vez realizado el flujo de efectivo actual de “AVILAN COURIER”, es importante señalar lo siguiente:

- El incremento de ventas para el año 2010 es del 7%, porcentaje promedio obtenido de acuerdo análisis realizados tanto por el Gerente como por el Jefe Administrativo Financiero de “AVILAN COURIER”, basado en datos históricos y al porcentaje de incremento mensual que se ha dado desde el

mes de marzo de 2009 a julio del mismo año el cual ha sido de 0.58% promedio mensual o 7% promedio anual.

- Los gastos administrativos se incrementan debido a la inexistencia de un adecuado manejo de los recursos, el rubro de arriendo se lo proyectó en base al porcentaje de incremento anual.

- De igual manera tanto los gastos operacionales como de ventas sufren un incremento, debido a que la Compañía para los próximos años busca ganar posicionamiento en el mercado y deberá incrementar su fuerza de ventas y realizar mayores desembolsos de dinero en el proceso operativo.

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

CUADRO N°6.6 – FLUJO DE FONDOS CON LA APLICACIÓN DE PROYECTOS EN USD

	2009 en \$	%	Años de Proyección				
	Sin Proyectos	Variación	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos							
Ventas	79,300.00	15%	85,247.50	98,034.63	112,739.82	129,650.79	149,098.41
Total Ingresos	\$79,300.00		\$85,247.50	\$98,034.63	\$112,739.82	\$129,650.79	\$149,098.41
Gastos Administrativos							
Sueldos	16,000.00	13%	17,040.00	19,255.20	21,758.38	25,022.13	28,275.01
Arriendo	7,000.00	0%	7,000.00	7,210.00	7,426.30	7,649.09	7,878.56
Materiales de Oficina	800.00	0%	800.00	824.00	848.72	874.18	900.41
Servicios Básicos	3,500.00	9%	3,657.50	3,986.68	4,345.48	4,736.57	5,162.86
Otros Gastos	3,000.00	5%	3,075.00	3,228.75	3,390.19	3,559.70	3,737.68
Gastos Operacionales							
Sueldos	16,750.00	13%	17,838.75	20,157.79	22,778.30	25,739.48	29,085.61
Otros Gastos	2,000.00	6%	2,060.00	2,183.60	2,314.62	2,453.49	2,600.70
Gasto de Ventas							
Sueldos	4,500.00	15%	4,837.50	5,563.13	6,397.59	7,357.23	8,460.82
Otros Gastos	6,000.00	6%	6,180.00	6,550.80	6,943.85	7,360.48	7,802.11
Total Egresos	\$59,550.00		\$62,488.75	\$68,959.94	\$76,203.42	\$84,752.35	\$93,903.76
Flujo Efectivo Operacional	\$19,750.00		\$22,758.75	\$29,074.69	\$36,536.40	\$44,898.44	\$55,194.65

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

Posterior a la realización del flujo de efectivo de la empresa considerando la ejecución de los proyectos de corto plazo propuestos, se identifica lo siguiente:

El desarrollo de los proyectos por etapas, permite identificar claramente la organización, los recursos y los métodos necesarios para llevarlos a cabo y mantenerlos en óptimas condiciones de operación durante su vida útil; para lo cual el despliegue y proyección de presupuestos es sumamente importante para su desarrollo y ejecución.

Asimismo, permite corregir oportunamente cualquier desviación con respecto a los objetivos iniciales, o la rectificación de éstos.

Es claramente visible que al aplicar el impacto que tendrá la aplicación de los proyectos en el Flujo de Efectivo, los resultados reflejan valores positivos para la empresa siendo los siguientes:

- Los Ingresos Operacionales se han incrementado de un 7% a un 15% (8% de un incremento anual) al aplicar los tres proyectos de mejoramiento.
- Los Gastos Administrativos se incrementarán en un porcentaje mínimo, debido a las horas extras al recibir las capacitaciones de los diferentes proyectos que se van a implementar.
- Los Gastos Operacionales lógicamente sufrirán un incremento, puesto que se requerirá de mayor personal operativo para satisfacer la demanda y los requerimientos de los clientes.
- De igual forma los Gastos de Ventas se han incrementado, debido al fortalecimiento de la fuerza de ventas de Compañía.

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

El análisis de la incidencia de los proyectos en los flujos de efectivo, permite avizorar gráficamente el impacto que tienen los proyectos propuestos tanto en los ingresos y egresos en el Flujo de Efectivo.

6.4.1 ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS INGRESOS

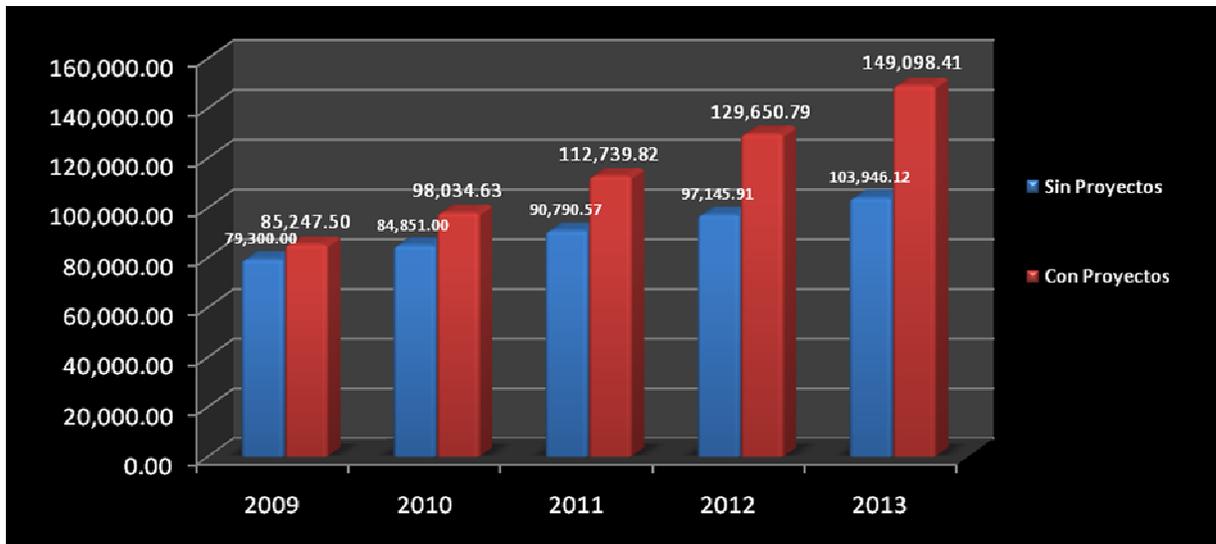
Con la aplicación de los proyectos prioritarios para “AVILAN COURIER”, se espera el siguiente incremento en los ingresos:

CUADRO N°6.7 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS INGRESOS

INGRESOS	2009	2010	2011	2012	2013
Sin Proyectos	\$79,300.00	\$84,851.00	\$90,790.57	\$97,145.91	\$103,946.12
Con Proyectos	\$85,247.50	\$98,034.63	\$112,739.82	\$129,650.79	\$149,098.41
Incremento en USD	\$5,947.50	\$13,183.63	\$21,949.25	\$32,504.88	\$45,152.29
Incremento en %	7.50%	15.54%	24.18%	33.46%	43.44%

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°6.1 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS INGRESOS EN USD



FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°6.2 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS INGRESOS EN %



FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

El incremento de los Ingresos de acuerdo a los Flujos de Efectivo con proyectos para el año 2009 es de USD \$ 5947,50 lo que representa un 7.5% de incremento en relación al Flujo de Efectivo sin Proyectos, a partir de ese año existe una tendencia a la alza hasta el año 2013 en el cual el incremento es de USD \$ 45,152.29 el mismo que representa un incremento del 43.44%, este incremento es positivo para el sector económico al cual pertenece la Compañía.

6.4.2 ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS EGRESOS

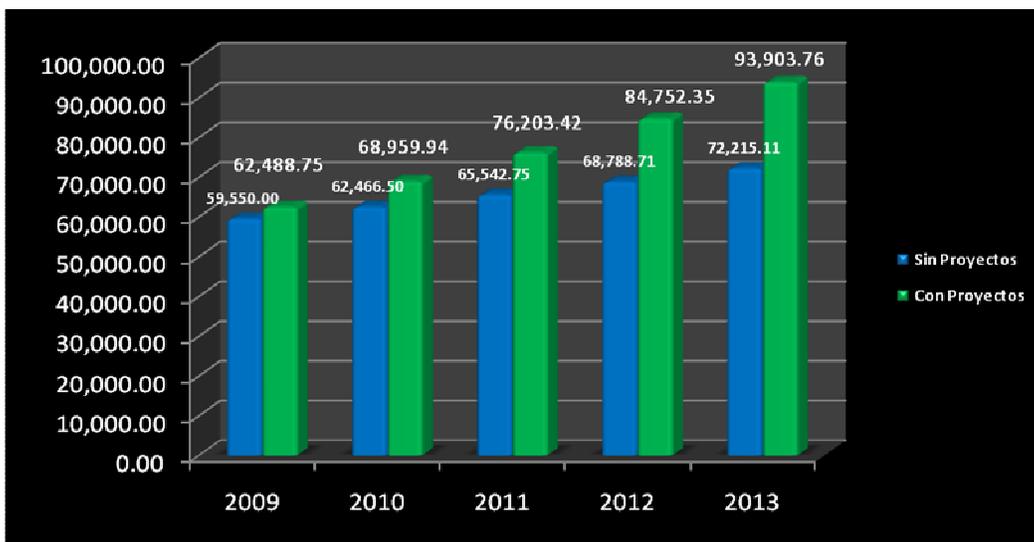
A continuación se presenta la incidencia que tendrá la aplicación de los proyectos en los egresos de la empresa:

CUADRO N°6.8 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS EGRESOS

EGRESOS	2009	2010	2011	2012	2013
Sin proyectos	\$59,550.00	\$62,466.50	\$65,542.75	\$68,788.71	\$72,215.11
Con Proyectos	\$62,488.75	\$68,959.94	\$76,203.42	\$84,752.35	\$93,903.76
Incremento en USD	\$2,938.75	\$6,493.44	\$10,660.67	\$15,963.64	\$21,688.65
Incremento en %	4.94%	10.40%	16.27%	23.21%	30.03%

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°6.3 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS EGRESOS EN USD



FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

GRÁFICO N°6.4 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS EGRESOS EN %



FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

El incremento de los Egresos de acuerdo a los Flujos de Efectivo con proyectos para el año 2009 es de USD \$ 2,938.75 lo que representa un incremento del 4.94% en relación al Flujo de Efectivo sin Proyectos. El incremento de los egresos se debe a que las ventas de igual manera se incrementaran y por ende se necesitará contratar mayor personal operativo, administrativo y de ventas; si analizamos el incremento de los ingresos (USD \$ 5,947.50 lo que representa un 7.5%) versus el incremento de los egresos (USD \$ 2,938.75 que representa el 4.94%) podemos determinar que los ingresos se incrementarán en mayor proporción a los egresos situación favorable para la Compañía.

6.5 CALCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS

6.5.1 TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)

La tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), indica el nivel de rentabilidad financiera del proyecto analizado; relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro.

Para el cálculo de la TMAR del proyecto (sin crédito), se ha considerado la Tasa de descuento: Tasa de Descuento = Bonos del Estado + Premio al Riesgo

Tasa de Descuento= 8% + 4% = 12%; Tasa de Descuento = 12%

CUADRO N° 6.9 – CÁLCULO DE LA TMAR

APORTE	VALOR	%	TMAR	TMAR GLOBAL
Propio	\$ 1,723	100%	12%	12%
Financiado	\$ -	0%	0%	0%

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

6.5.2 CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El valor actual neto (VAN) es el valor puesto al día de todos los flujos de caja esperados de un proyecto de inversión. El Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto.

Para el cálculo del VAN se tomará en cuenta las siguientes variables:

$$\text{VAN} = -\text{Inversión} + \frac{\text{Flujo Neto 2009}}{(1+i)^1} + \frac{\text{Flujo Neto 2010}}{(1+i)^2} + \frac{\text{Flujo Neto 2011}}{(1+i)^3} + \frac{\text{Flujo Neto 2012}}{(1+i)^4} + \frac{\text{Flujo Neto 2013}}{(1+i)^5}$$

Donde:

- FNF: Flujo Neto de Fondos (Ingresos – Egresos)
- i: Tasa de Descuento (TMAR Global)

CUADRO N°6.10 – CÁLCULO DEL BENEFICIO NETO EN USD

VARIABLES	BASE	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS		85,247.50	98,034.63	112,739.82	129,650.79	149,098.41
EGRESOS	-1723	62,488.75	68,959.94	76,203.42	84,752.35	93,903.76
BENEFICIO NETO	-\$1723	\$22,758.75	\$29,074.69	\$36,536.40	\$44,898.44	\$55,194.65

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

CUADRO N°6.11 – CÁLCULO DEL VAN EN USD

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	BENEFICIO NETO	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN $1/(1+i)^n$	INGRESOS ACTUALES	EGRESOS ACTUALES	BENEFICIOS NETOS ACTUALES
BASE	-	-1,723.00	-1,723.00	-	-	1,723.00	-1,723.00
2009	85,247.50	62,488.75	22,758.75	0.892857143	95,477.20	69,987.40	25,489.80
2010	98,034.63	68,959.94	29,074.69	0.797193878	122,974.63	86,503.35	36,471.29
2011	112,739.82	76,203.42	36,536.40	0.711780248	158,391.33	107,060.31	51,331.01
2012	129,650.79	84,752.35	44,898.44	0.635518078	204,008.03	133,359.47	70,648.56
2013	149,098.41	93,903.76	55,194.65	0.567426856	262,762.34	165,490.51	97,271.84
						VALOR ACTUAL NETO	\$279,489.50

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

El Valor Actual Neto obtenido es de USD \$279,489.50 es decir la implementación de los tres proyectos a corto plazo tienen una rentabilidad en valores monetarios después de recuperar toda su inversión.

Por ser una inversión relativamente pequeña (USD \$1,723), el período de tiempo para la recuperación de la inversión es inmediata.

Por tal motivo con un VAN positivo, se deduce que la implementación de los proyectos son viables, por lo tanto se debe invertir en los mismos, dado que los flujos de caja de los proyectos superan las inversiones requeridas.

6.5.3 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

La relación costo – beneficio es una relación que refleja el resultado entre los ingresos y los egresos que genera el proyecto, es decir permite medir la productividad del capital invertido y su utilización es obligada cuando los recursos son limitados.

La fórmula para calcular el indicador se presenta a continuación:

$$\text{CBCE} = \frac{Y_a}{E_a} + I_0$$

Donde:

- CBCE: Coeficiente Beneficio Costo Económico
- Ya: Ingresos Actualizados
- Ea: Coeficiente Beneficio Costo Económico

CUADRO N°6.12 – CÁLCULO DEL BENEFICIO NETO ACTUAL EN USD

AÑO	INGRESOS ACTUALES	EGRESOS ACTUALES	BENEFICIOS NETOS ACTUALES
BASE	-	1,723.00	-1,723.00
2009	95,477.20	69,987.40	25,489.80
2010	122,974.63	86,503.35	36,471.29
2011	158,391.33	107,060.31	51,331.01
2012	204,008.03	133,359.47	70,648.56
2013	262,762.34	165,490.51	97,271.84
	\$843,613.54	\$564,124.03	\$279,489.50

FUENTE Y ELABORACIÓN: AUTOR

$$\text{CBCE} = \$ 843,613.54 / \$ 564,124.03$$

$$\text{CBCE} = \$ 1.50$$

El indicador del costo – beneficio (CBCE) muestra que por cada dólar invertido se obtiene un beneficio de \$ 0,50 centavos de dólar.

Con la implementación y proyección de los proyectos estratégicos prioritarios, se demuestra resultados propicios para la empresa, que favorecen de mejor manera en la consecución de las metas establecidas.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis situacional a nivel interno de la Compañía; desarrollado un modelo de gestión estratégica para la misma; haber generado proyectos de corto, mediano y largo plazos y posteriormente haber realizado el estudio del impacto financiero de los proyectos de corto plazo desarrollados, se ha podido determinar las siguientes conclusiones:

1. “AVILAN COURIER” al tener poco tiempo de operación en el mercado, carecía de un modelo de Gestión Estratégica, herramienta administrativa que le permitiría a la Compañía diagnosticar, coordinar, alinear y controlar los elementos claves que direccionaran a la empresa hacia el éxito y la competitividad empresarial.
2. El diagnóstico situacional de la compañía realizado, permitirá potencializar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y retar las amenazas a las que la empresa se encuentra sujeta y en base a las mismas plantear estrategias.
3. El Direccionamiento Estratégico generado, permitió definir una Filosofía Corporativa clara realista y alineada hacia la consecución de los objetivos de la Compañía, de igual forma permitió definir los objetivos en función a las perspectivas estratégicas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) y de esta manera tener una visión macro de la estrategia.

4. El desarrollo del Tablero de Control o Balanced Scorecard, permitirá controlar, monitorear y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos propuestos a través de la determinación de medidas, metas y medios.
5. La matriz de priorización, facilitó la identificación de aquellos proyectos que en el corto plazo tendrían mayor incidencia o impacto en el desarrollo integral de la Compañía, para proceder al desarrollo de los mismos.
6. La evaluación financiera realizada, permitió demostrar que los tres proyectos de corto plazo desarrollados, tienen una incidencia positiva en la compañía al incrementar el nivel de ingresos de la misma. De igual manera demostró que es viable la ejecución de los tres proyectos y que la recuperación de la inversión es casi de manera inmediata.

7.2 RECOMENDACIONES

1. Es necesario que “AVILAN COURIER” implemente el modelo Gestión Estratégica planteado, con el fin de encaminar a la empresa a la consecución de los objetivos propuestos, el crecimiento y la competitividad.
2. El Diagnóstico Situacional, debe ser actualizado periódicamente debido a que el ambiente en el que se desenvuelve la organización está sujeto a cambios constantes, especialmente en el Macro y más detalladamente en el factor económico, por lo que se hace imprescindible un análisis constante del Macro y Micro Entorno, a fin de que la empresa este preparada para retar cualquier amenaza que se le pueda presentar en el futuro.

3. Es importante dar cumplimiento a la Filosofía Corporativa planteada y alinear al personal con el direccionamiento estratégico propuesto a fin de centrar esfuerzos y encaminarlos hacia un mismo objetivo en este caso el éxito y la competitividad de la Compañía.

4. Se debe dar seguimiento al Tablero de Comando o Balanced Scorecard, con el fin de controlar, monitorear y evaluar los objetivos y estrategias propuestas en el Modelo de Gestión.

5. Los proyectos de mediano y largo plazos planteados, de igual manera deben ser desarrollados e implantados a fin de alcanzar en el 2013 el objetivo primordial de la Compañía que es la rentabilidad y crecimiento en el mercado.

6. Se deben implementar los proyectos de corto plazo, así como desarrollar e implantar los proyectos de mediano y largo plazo, con le fin de alcanzar con los objetivos propuestos en el Modelo de Gestión.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- HITT, Michael, IRELAND, Duane, HOSKISSON, Robert, “Administración Estratégica”, Editorial Thomson, Tercera Edición.
- ORTIZ, Alberto, “Gerencia Financiera y Diagnóstico Financiero”, Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, Colombia 2005.
- BURBANO E..Jorge E, “Presupuestos y Enfoques de Gestión, Planeación y Gestión de Recursos”
- MÉNDEZ, Carlos, Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación, III, Edición, Mc Grow Hill, Bogota, 2004.
- GARRIDO, Santiago, Dirección Estratégica, Mc Grow Hill, España, 2005.
- HAIR, Joseph, BUSH, Robert, ORTINAU, David, Editorial Mc Graw Hill, Investigación de Mercados, Segunda Edición, México 2005.
- CHAN KIM y Mauborgne R, La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma S.A, Edición 2005.
- A.J. CAÑAS, J.D. Novak, Eds, Concept Maps:Theory, Methodology, Technology
- LOVELOCK, Christopher, REYNOSO, Javier, D'ANDREA, Guillermo, HUETE, Luis, Administración de Servicios, Editorial Pearson, México 2004

- MALHOTRA, Naresh, Investigación de Mercados, Editorial Pearson, cuarta edición, México 2004
- FERRELL, O, HARTLINE, Michael, LUCAS, George; Estrategia de Editorial Thomson, México 2002
- CZINKOTA, Michael R, KOTABE, Masaaki, Administración de Mercadotecnia, Editorial Thomson, Segunda Edición, México 2001.
- EVANS, James R, LINDSAY, William, Editorial Thomson, Administración y Control de Calidad, Sexta Edición, México 2005.

INTERNET

- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control estrategico/default4.asp
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/plani ficacionestrat%C3%A9gicahhtm>
- <http://www.idisc.net/en/Publication.336.html>
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo _2/cap2lecc2_2.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>
- www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf
- <http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico>

- <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>
- http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico
- <http://www.monografias.com/trabajos16/mapas-proceso-estrategicos/mapas-proceso-estrategicos.shtml>
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm
- <http://www.esmas.com/emprendedores/startups/ventajascompetitivas/401048.html>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivo>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>
- http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

- <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>
- <http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Instruccion/fuentes.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados
- http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra

ANEXOS

ANEXO No. 1- ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



ESTUDIO DE MERCADO

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción de los clientes de "AVILAN COURIER"

1. ¿La atención recibida por parte del ejecutivo de ventas considera usted que fue?

Muy Buena Buena Mala Muy Mala

2. ¿El ejecutivo de ventas le proporciono a usted toda la información acerca de nuestros servicios?

SI NO

3. ¿Detecto usted alguna anomalía al momento de efectuarse el servicio?

SI NO

4. ¿El estado de las cajas de la mercadería al momento de llegar a sus manos en que condiciones se encontraban?

Perfectas Buena Poco Estropeadas Muy Estropeadas

5. ¿La mercadería es entregada en la fecha señalada o estimada?

Siempre Frecuentemente Poco Frecuente Nunca

6. ¿Desearía usted que personal de la Compañía le informe periódicamente del avance en el proceso de traslado de sus mercaderías?

SI

NO

7. ¿Considera usted que las tarifas establecidas por la Compañía son?

Muy accesibles

Accesibles

Poco Accesible

Nada Accesible

8. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que la Compañía debe mejorar?

Atención al Cliente

Tarifas

Tiempos de entrega

Ampliar Puertos Comerciales

9. ¿Le gustaría a usted que la Compañía realice un servicio postventa?

SI

NO

10. ¿En general como califica el servicio recibido por la Compañía?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy Malo

ANEXO No. 2- FLYER DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La finalidad de "AVILAN COURIER" es brindar un servicio de correo rápido de mercaderías que no sean de prohibida importación, así como de tráfico postal en el que se incluyen cartas, impresos, periódicos, prensa, fotografías, títulos, revistas, etc. Desde y hacia los países de Estados Unidos.

SERVICIOS

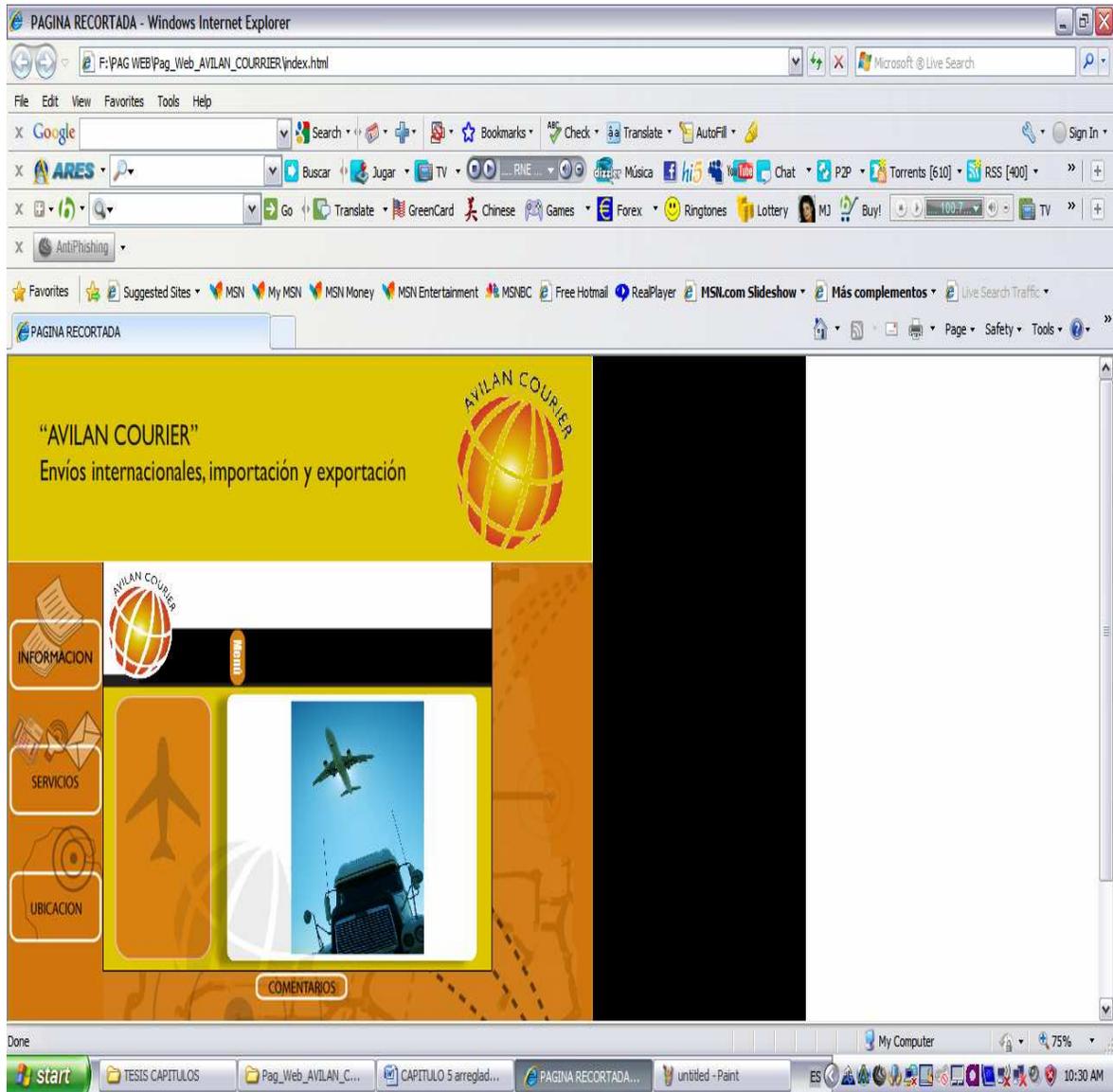
- Servicio de envíos internacionales tanto en la importación como la exportación de paquetes y mercaderías hacia los países de Estados Unidos.
- Servicio de tráfico postal de documentos hacia los países de Estados Unidos.

Tesis de grado:

Modelo de Gestión Estratégica para la Compañía "Around the Planet from Ecuador Courier CIA. LTDA" basado en BSC.

Carlos Alvaro Gallegos Jurín
Septiembre 2009

ANEXO No. 3- PÁGINA WEB INTERACTIVA



ANEXO No. 4- FLYER PARA LA DIFUSIÓN DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA



Filosofía Corporativa

PRINCIPIOS

- Calidad en el Servicio.
- Eficiencia.
- Orientación al Cliente.
- Honestidad.

VALORES

- Responsabilidad.
- Constancia.
- Lealtad.
- Respeto.



MISIÓN



Brindar un servicio ágil y oportuno de correo rápido internacional de mercaderías y tráfico postal, transformándonos en un aliado estratégico para nuestros clientes ofreciendo calidad, eficiencia y responsabilidad en el servicio.

VISIÓN 2013



Ser una de las Compañías más grande de manejo de carga Internacional del país para el año 2013, ofreciendo a nuestros clientes las mejores respuestas y soluciones contando con profesionales capacitados que garanticen los más altos estándares de calidad e incrementando mayores enlaces económicos entre Ecuador y el Mundo.

Estructura Organizacional



```
graph TD;
    A[Directiva General] --> B[Gerencia General];
    B --> C[Marketing];
    B --> D[Operación];
    B --> E[Atención al Cliente];
    B --> F[Recursos];
    C --> G[Gerente];
    D --> H[Gerente];
    E --> I[Gerente];
    F --> J[Gerente];
    G --> K[Asesor];
    G --> L[Asesor];
    H --> M[Asesor];
    H --> N[Asesor];
    I --> O[Asesor];
    I --> P[Asesor];
    J --> Q[Asesor];
    J --> R[Asesor];
```