



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL  
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL BALANCED  
SCORECARD PARA LA EMPRESA  
JET AIR SERVICE ECUADOR S.A**

**AUTOR: MARIO FERNANDO SUAREZ QUIROZ**

**DIRECTOR: ING. EDWIN MONTOYA  
CODIRECTOR: ING. FRANCIS SALAZAR**

**SANGOLQUI, SEPTIEMBRE DE 2008**

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES**

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Jet Air Service Ecuador S.A. es parte integral de una red multinacional de oficinas dedicadas a proveer el servicio de transporte internacional de carga llamada Jas Forwarding Worldwide.

Jas Forwarding Worldwide inicia sus actividades en Italia en el año de 1978, bajo la dirección de su fundador Bruni Biagio, y ha crecido rápidamente alrededor de todo el mundo con presencia en los 5 continentes, hoy en día esta red opera en 80 países con más de 157 oficinas, y presencia en los principales puertos y aeropuertos del mundo, las mismas que ofrecen sus servicios profesionales todas bajo un mismo nombre.

Actualmente Jas Forwarding Worldwide se encuentra reconocida entre las principales empresas embarcadoras y consolidadoras a nivel mundial basado en el ranking IATTA 2003 <sup>1</sup>

No 1 en Italia

No 7 en Europa

No 23 en el mundo

En el año de 1995 nace Jet Air Service Ecuador S.A. como parte de esta red multinacional y representación en el Ecuador para la misma., con el propósito de brindar al Ecuador una alternativa para el manejo de carga aérea y marítima desde y hacia el Ecuador a través de un alto estándar de servicio. Su fundador y fundador es el Sr. Arturo Altamirano que a su vez lleva la presidencia de la empresa.

Fue constituida legalmente en Mayo de 1995 como Sociedad Anónima, con su domicilio principal en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, pudiendo establecer sucursales dentro o fuera de Ecuador.

---

<sup>1</sup> [www.jasecuador.com](http://www.jasecuador.com)

Según las escrituras de constitución de la compañía, Jet Air Service Ecuador S.A. podrá dedicarse a las siguientes actividades:

- Podrá constituirse como agencia de carga, para prestar servicios complementarios al transporte aéreo, marítimo, fluvial y terrestre a través de terceros tales como consolidadores y servicio puerta a puerta de carga de exportación y carga de importación, embarques, reservaciones, empaques, tramites de exportación e importación.
- Puede constituirse en centro de acopio de carga de exportación de cualquier clase, seca y perecible, recepción, paletización, y contenedorización, bodegaje refrigerado, y bodegaje seco, empaques y reempaques, carga y descarga de aeronaves, estiba y acarreo de carga.
- Puede mediante la concesión otorgada por los organismos competentes operar en depósitos especiales, sean públicos o privados, depósitos industriales, almacenes in-bond, o cualquier otro régimen especial aduanero que se relacione con la importación y la exportación temporal o definitiva de las mercancías.
- Puede constituirse como representante o agente autorizado de otras compañías nacionales o extranjeras.
- Puede importar o exportar, comprar, vender, comercializar, distribuir y representar por cuenta propia o a través de terceros toda clase de productos de consumo humano y de capital y de afines.

El capital suscrito De Jet Air Service Ecuador S.A. es de usd 5.200, del cual el 60% de sus acciones pertenecen a ATH AIR TRANSPORT HOLDING, el 30 % pertenecen al Sr. Arturo Altamirano y el 10% pertenecen al Ing. Diego Altamirano

## 1.2 GIRO DEL NEGOCIO

Jet Air Service Ecuador a nivel nacional posee 2 oficinas, una en la ciudad de Quito que es la casa matriz, ubicada en la Av. Interoceánica Km. 10 bajo bypass Cumbayá, Centro ejecutivo Espacia Of. 301 y su sucursal en la ciudad de Guayaquil en el edificio World Trade Center Of. 711. Actualmente consta con 33 empleados.

**Grafico 1.1 LOGOTIPO JET AIR SERVICE ECUADOR S.A.**



Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
Elaborado por: Mario Suárez

Es una, agencia de carga, como intermediarios del transporte, las Agencias de Carga conocidas a nivel internacional como Freight Forwarders, Transitarios, Embarcadores, son las empresas expertas en el diseño y optimización de rutas, tiempos y costos de tránsito de las mercaderías desde origen a destino, ofreciendo a importadores y exportadores todo tipo de servicios anexos a la carga, entre los que se cuentan, trámites documentales y aduaneros, certificados de origen, licencias, embalaje, almacenaje, paletizaje, distribución y logística.

La empresa ha podido ganar un alto reconocimiento en el mercado, el principal servicio que brinda es el de transporte internacional de carga aérea y marítima, a mas de 80 países alrededor del mundo, coordinando y brindando un servicio integral de carga, entendiéndose por integral a un servicio que conlleve todo el tramite de importación o exportación en embarques aéreos o marítimos, como son:

- Transporte de carga aéreo-marítimo
- Nacionalización de carga
- Manejo de documentación y Tramitación

- Logística
- Seguro
- Transporte Interno
- Almacenaje
- Embalaje y reempaque
- Proyectos especiales

La compañía cuenta con sistemas que recopilan instantáneamente la información de nuestras oficinas en todo el mundo, logrando una forma sencilla y eficiente de rastreo basado en la Web, donde cualquier cliente autorizado puede rastrear sus embarques desde cualquier parte del mundo.

- *TRANSPORTE MARITIMO*

Servicio desde y hacia los principales puertos para los diferentes tipos de contenedores, lo más extendido a nivel mundial son los equipos de 20 y 40 pies, con un volumen interno aproximado de 32,6 m<sup>3</sup> y 66,7 m<sup>3</sup> respectivamente. Las dimensiones de los contenedores están reguladas por la norma ISO 6346.

Jet Air Service Ecuador Brinda el servicio de transporte internacional de carga marítima para los distintos tipos de contenedores detallados a continuación:<sup>2</sup>

**Tabla 1.1 TIPO DE CONTENEDORES**

NOMBRE	DIMENSION	
	20'	40'
STANDARD	ok	ok
REFRIGERATED	ok	ok
FLAT RACK	ok	ok
OPEN TOP	ok	ok
HAIGH CUBE	x	ok
VENTILATED	ok	x
REFRIGERATED HIGH CUBE	x	ok

Fuente: [www.csav.com](http://www.csav.com)  
 Elaborado por Mario Suárez

<sup>2</sup> <http://www.csav.com/pages/acoplado13.htm>

La empresa mantiene una constante comunicación con sus clientes sobre el estado de su carga y los mantiene informados sobre cada paso que se realice, brinda a sus clientes importadores o exportadores distintas opciones al momento de realizar su embarque como son:

- Carga FSL/FSL (Contenedor completo)
- Carga FSL/LCL (Carga consolidada)
- Carga suelta

- *TRANSPORTE AEREO.*

Servicio desde y hacia los principales aeropuertos del mundo, a través de líneas aéreas de pasajeros y de carga incluyendo reenvíos de mercancías.

Un elemento esencial del servicio de gestión de envíos es la posibilidad de trasladar envíos simples o complejos por aire, en cualquier momento y hacia cualquier destino.

- *TRANSPORTE MULTIMODAL*

De acuerdo a las características del embarque, La empresa esta en capacidad de combinar medios distintos de transporte.

- *NACIONALIZACION DE CARGA*

Prestación de los servicios aduanales en origen y destino (exportación e Importación) de acuerdo a las disposiciones legales vigentes en cada país, Incluyendo el pago de impuestos y tasas, a requerimiento y con autorización del cliente.

- *MANEJO DE DOCUMENTACION Y TRAMITACION*

Asesora al cliente en todos los trámites y documentos requeridos para el proceso de importación o exportación tanto en origen como en destino

- *LOGISTICA:*

Un eficiente servicio de logística integral debe asegurar al usuario prerrogativas fundamentales, entre las que podemos nombrar a monitoreo, consolidación de los despachos, selección de medios de transporte.

- *SEGURO*

La contratación de pólizas de cobertura de acuerdo a los requerimientos del cliente, toda carga debe ser asegurada.

- *TRANSPORTE INTERNO*

Al ser una empresa que da la alternativa al cliente de un servicio integral puerta a puerta, brinda un servicio de transporte terrestre interno en origen desde y hacia el almacén de origen puerto y o aeropuerto de embarque o recepción hasta el almacén de destino.

- *ALMACENAJE*

Traslado y recepción de embarques en áreas de almacenamiento especialmente designadas para estos fines.

- *EMBALAJE Y REEMPAQUE*

Embalajes especiales para carga peligrosa, carga frágil o con requerimientos específicos.

- *PROYECTOS ESPECIALES*

La planificación y ejecución de proyectos que por su volumen o sus características, requieren de equipos y recursos asignados para su coordinación.



A tal efecto la empresa dispone de una infraestructura internacional especializada en este tipo de servicio.

### 1.3 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. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, en cualquier organización es un término que debe tenerse en consideración.<sup>3</sup>

**Una norma**, aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

**Un hábito**, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento.

**Un valor**, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (algunos lo llaman antivalores).

Jet Air Service Ecuador S.A. no cuenta con una cultura organizacional bien definida, sin embargo al encontrarse en un medio competitivo y siendo una empresa que pertenece a una red multinacional maneja ciertos valores y principios que se puede destacar a continuación:

El respeto

La honestidad

La responsabilidad

---

<sup>3</sup> [http://www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/cultura\\_organizacional.htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm)

La rentabilidad

La productividad

La Competitividad

Estos valores y principios que se puede notar en la empresa necesitan de una estructuración clara, los empleados de la empresa practican estos valores y principios dentro de sus tareas diarias y por charlas y reuniones con gerencia general se ven identificados con los mismos, aun así se necesita plasmar en un documento, para que de esta manera todo el personal conozca la cultura organizacional de su empresa y pueden regirse a la misma.

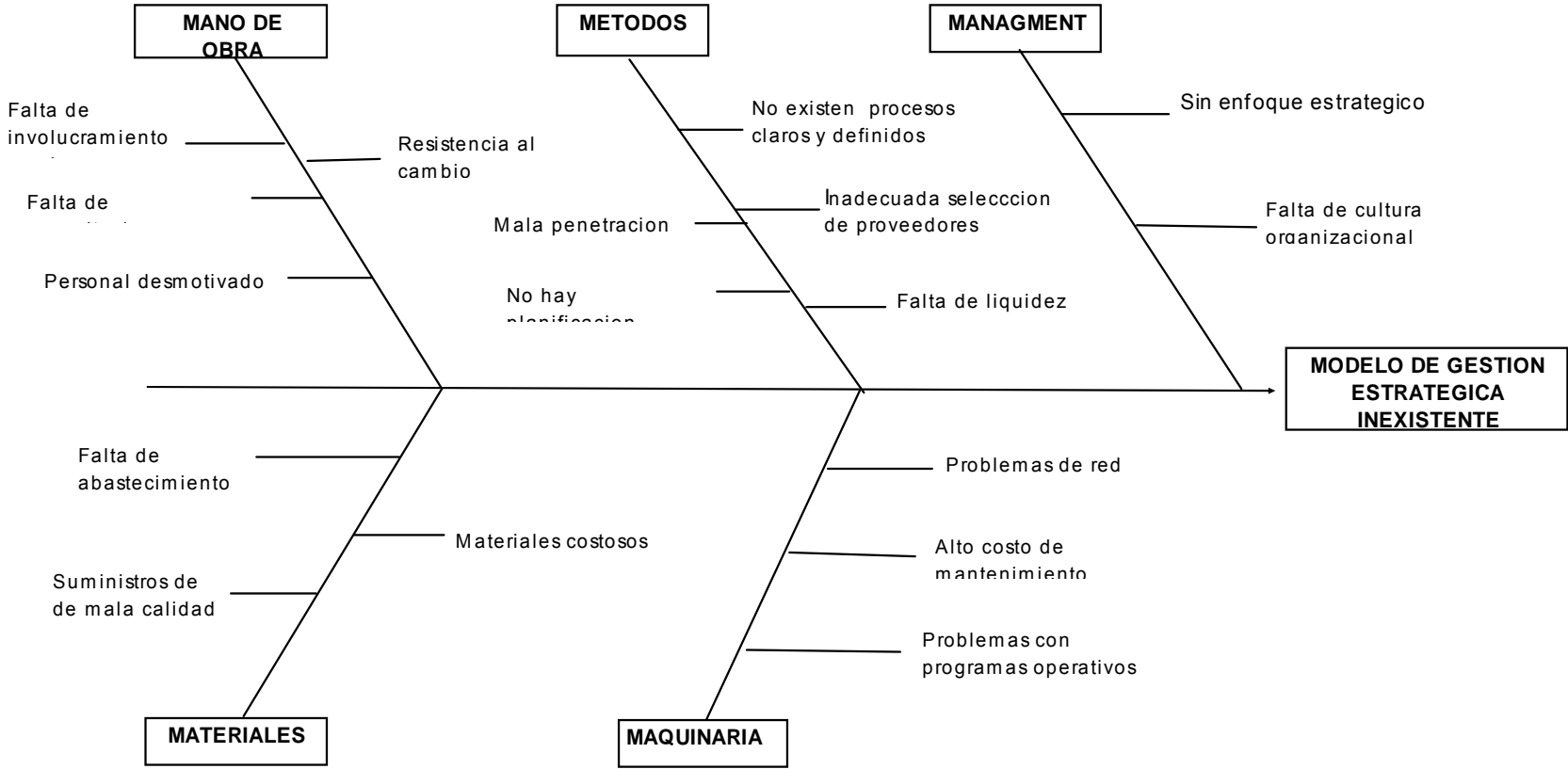
## **1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.4.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

Actualmente la mayoría de las empresas que se encuentran establecidas en el Ecuador, tienen problemas por el hecho de no existir una planificación que le permita a la misma desarrollar y mejorar sus actividades y por ende su servicio.

En Jet Air Service Ecuador existe varios problemas que perjudican el desarrollo adecuado que debería tener una empresa, uno de los problemas mas grandes es que no existe un Modelo de Gestión Estratégica por el cual se debería regir la institución, causando de esta manera el que no exista un horizonte definido, comprendido en objetivos ,metas estrategias, proyectos, evaluaciones que permitan a la empresa poder un mejor direccionamiento para de esta manera poder desarrollarse y operar de una mejor manera, las causas que han producido un inadecuado funcionamiento de la empresa se muestran en el siguiente diagrama causa efecto descrito a continuación:

DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



Autor: Mario Suarez

De seguir sin la existencia de un plan estratégico, causaría que las decisiones tomadas por los directivos de la empresa, sean variables e incorrectos, perjudicando así a que las ventas no sean las esperadas y vayan disminuyendo y los gastos sigan incrementando; causando de este modo que la empresa no pueda superarse y llegar a la visión esperada.

“Planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”<sup>4</sup>

La competencia a nivel global es grande es por eso que grandes maestros de la Administración han creado mecanismos y herramientas que puedan ayudar a las empresas a estar en nivel sumamente competitivo.

Al existir un Modelo de Gestión Estratégica, la empresa pueda estar direccionada dentro de una filosofía corporativa bien establecida, logra identificar los problemas internos y externos por el cual esta atravesando la empresa, con el fin de lograr que la empresa solucione mediante estrategias, objetivos y lineamientos todos los problemas identificados.

El Balanced Scorecard busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional

Este Modelo de Gestión permitirá a la empresa en si tener una ventaja competitiva sobre el resto de empresas, permitirá también incrementar las utilidades; logrando de esta manera mejorar los dividendos de lo accionistas

---

<sup>4</sup>[www.apc.org/espanol/capacity/business/busplan/intpln2.htm](http://www.apc.org/espanol/capacity/business/busplan/intpln2.htm)

involucrados en dicha empresa, así como también mejorar los ingresos de los empleados que integran la empresa, es decir satisfacer al cliente interno, y el beneficiario principal con este esquema será el cliente externo.

Al crear un Modelo de Gestión Estratégica, se genera una opción de ayuda al desarrollo adecuado de una empresa, es por eso que se desea aplicar esta alternativa en Jet Air Service Ecuador S.A., con el fin de que busque las estrategias, herramientas y procesos que le permitan tener una buena gestión de sus actividades, con el fin de ser parte de este mercado competitivo a nivel global causado en los últimos años.

El proyecto a elaborar se entregara a los directivos de la empresa, con el fin de que ellos tomen la decisión final de si el Modelo de Gestión Estratégica se ejecutará dentro de la empresa como una solución a todos los problemas detectados

## **1.5 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

- Realizar una propuesta de Modelo de Gestión Estratégica basada en Balanced Scorecard, que contribuya con el buen desarrollo de las operaciones que tiene la empresa, realizando un análisis previo del ambiente interno y externo en que se encuentra la empresa, para brindar una alternativa de solución a los problemas detectados en un periodo de 6 meses.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa tomando en cuenta el ambiente interno y externo, para obtener un estado real de la empresa, en el que conste las tendencias y preferencias del mercado

- Proponer un Direccionamiento Estratégico que modele la cultura organizacional de “*Jet Air Service Ecuador*” para que esta pueda desarrollarse de mejor manera en el entorno empresarial.
- Identificar y elaborar proyectos estratégicos que permitan mejorar el funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa.
- Aplicar el Balanced Scorecard como un sistema de control estratégico, que permita medir el desempeño y mejoramiento organizacional.
- Realizar un análisis financiero a través del cual los directivos de la empresa comprueben la factibilidad de los proyectos con la finalidad de captar su interés para la inversión.

## **1.6 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **1.6.1 MARCO TEÓRICO**

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.

Con el desarrollo de la competencia de las empresas a nivel mundial, olvidando el pensamiento antiguo de mantener una empresa a nivel local, se creó una herramienta adecuada que permite a la organización tener cualidades distintivas que les permita desarrollarse adecuadamente.

La herramienta creada para lograr este objetivo es la planificación estratégica, la cual se refiere a realizar un análisis que abarque toda la empresa, y detectar fallas, con el fin de dar soluciones y tener en cuenta siempre un pensamiento interno de mejoramiento continuo, es por eso que se creó un proceso básico de gestión estratégica a seguir<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> SALAZAR Francis, Estrategia edición 2008 pag.17

**GRAFICO 1.2: GESTION ESTRATEGICA**



Fuente: Estrategia Francis Salazar

La planificación estratégica es importante debido a que<sup>6</sup>:

- Proporciona una dirección.
- Ayuda a detectar oportunidades.
- Mayor certidumbre sobre el futuro.
- Posicionamiento frente al entorno.
- Define Estrategias y ventajas.
- Mejora la rentabilidad del negocio.
- Crea un rumbo definido que permite las acciones a corto plazo
- Evita que los competidores inviertan en los segmentos claves de la organización.
- Permite que los líderes mantengan consistencia en sus enfoques.

### **Establecimiento de Metas**

Las metas son la exteriorización del compromiso institucional con su perspectiva de futuro ya que al definir puntos de vista comunes se fijan aspiraciones conjuntas, trascendiendo el concepto de sinergia en el que trabajando en beneficio propio se logra el beneficio común y esto sumado a un adecuado grado de coordinación logrará que se generen los acuerdos necesarios para que todas

<sup>6</sup> SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2005, Pág. 19).

las Unidades de Negocio que formen parte de la organización construyan un provenir de éxito<sup>7</sup>

El establecimiento de metas no funciona sin que haya retroalimentación. Aunque la retroalimentación tradicionalmente es vista como una información que fluye hacia abajo, también puede fluir hacia arriba (es decir, los subordinados calificando el desempeño de su supervisor inmediato).

La investigación sobre el establecimiento de las metas como factor motivacional del comportamiento laboral ha intentado recientemente determinar algunos aspectos del proceso por el que se llega a establecer esos motivos y llegan a ser aceptados por el sujeto.

- **Análisis Situacional:**

Este diagnóstico se inicia con la identificación de la cultura organizacional que la hace distinta de la competencia, al momento de realizar los procesos que corresponden para satisfacer al cliente externo.

Los clientes son ahora más exigentes que antes. Están más conscientes de sus derechos y pretenden optimizar su dinero en cada transacción que realizan. Por ello, quienes se dedican a promover productos y servicios deben volverse aún más competitivos; deben conocer a profundidad el ambiente empresarial en el que se desenvuelven a fin de mantenerse al día con los cambios en el mismo<sup>8</sup>

El entorno empresarial involucra:

- **Análisis situacional externo:** El ambiente externo consta de:

- *Macro ambiente:*

- Factor Económico.
- Factor Político y Legal.
- Factor Social – Cultural.

---

<sup>7</sup> SALAZAR Francis, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

<sup>8</sup> [www.conamype.gov.sv/cajadeherramientas](http://www.conamype.gov.sv/cajadeherramientas)



- Factor Tecnológico.
  - Factor Demográfico
- Micro ambiente:
- Clientes.
  - Proveedores.
  - Competencia actual y potencial.
  - Productos Sustitutos

Al analizar estos factores se tendrá como resultado la identificación de oportunidades y amenazas que posee la organización.

- **Análisis situacional interno:** Este análisis se refiere al estudio de todo los aspectos que componen una empresa, es recomendable en este punto estudiar:
  - Capacidad Administrativa.
  - Capacidad Financiera.
  - Capacidad Comercializadora.
  - Capacidad Tecnológica.
  - Capacidad de Talento Humano.
  - Capacidad Productiva.
  - Capacidad Competitiva

El análisis interno de la empresa permitirá identificar cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa.

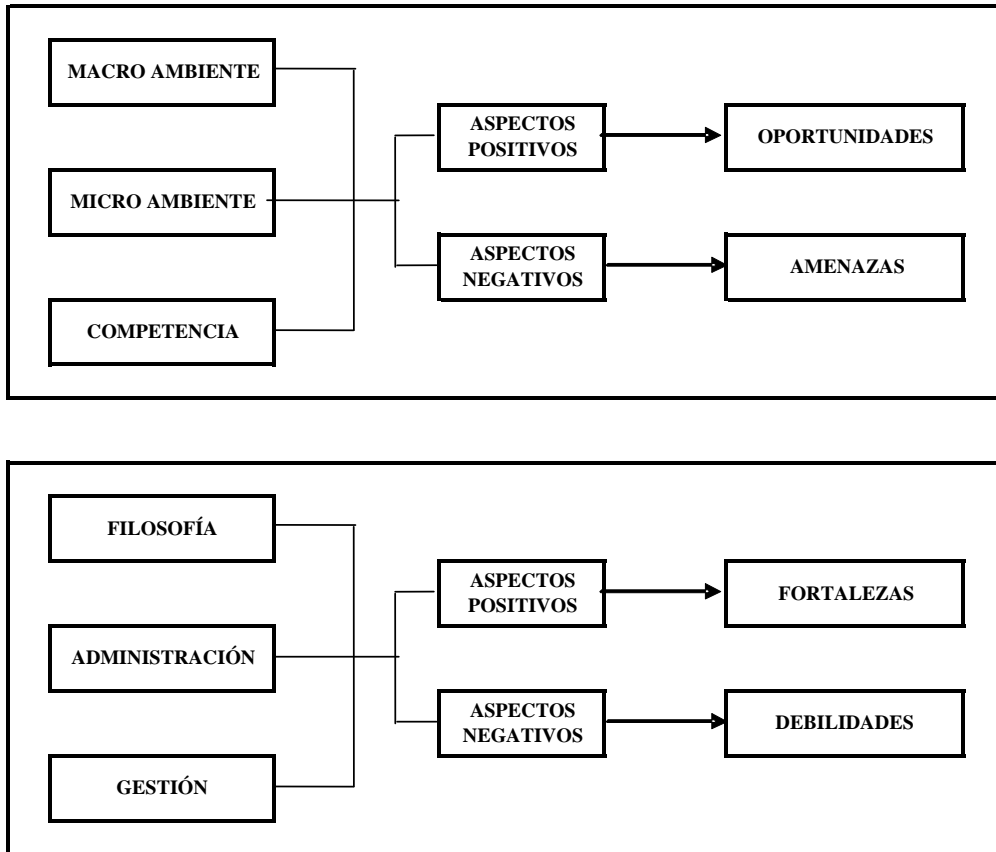
El análisis FODA<sup>9</sup> se refiere:

Una vez realizado el análisis situacional interno y externo podemos obtener las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se podrá realizar un análisis FODA y dar un resultado acertado de cual es la situación de la compañía.

---

<sup>9</sup> SALAZAR Francis, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

**Grafico 1.3 ASPECTOS EXTERNOS Y ASPECTOS INTERNOS**



Fuente: Gestión Estratégica de negocios

Elaboración: Mario Suárez

**Análisis Matricial:**

Las matrices se las realizan una vez que se hayan identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para determinar el impacto de cada una de ellas.

El análisis matricial implica la elaboración de varias matrices las cuales son<sup>10</sup>

**Tabla 1.2: MATRICES**

TIPO DE MATRIZ	CONCEPTO
De Resumen	Sintetiza el análisis estratégico
De Ponderación	Pondera la información obtenida de la matriz resumen
De Acción	Permite ver cuales son los factores mas determinantes para obtener conclusiones
De Síntesis	Resume las conclusiones obtenidas

**Fuente:** SALAZAR Francis, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS  
Elaborado por: Mario Suárez

### **Direccionamiento Estratégico:**

Esta etapa de la planificación estratégica, se refiere al plasmar en un documento sobre lo que se va a realizar en la empresa de estudio, previo a análisis situacional interno y externo de la misma, con el fin de dar una potencial solución a los problemas detectados en la empresa de estudio.

En el direccionamiento estratégico se encuentran los siguientes pasos:<sup>11</sup>

- Definición del negocio
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores
- Principios
- Políticas

<sup>10</sup> SALAZAR Francis, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

<sup>11</sup> CIVICUS, DOCUMENTO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Estos puntos se los va desarrollando con el fin de dar un nuevo alineamiento a la empresa, es muy importante que todo el personal involucrado con la empresa, conozca del direccionamiento que se debe seguir.

- **Determinación y desarrollo de proyectos**

Al momento de haber concluido con el análisis situacional y el establecimiento del direccionamiento estratégico, es importante solucionar los problemas detectados, es por eso que se debe iniciar con la realización de estrategias a seguir con el fin de superar los inconvenientes.

Es el campo de acción en donde la empresa va a poner su mayor empeño por y lograr los resultados que se desea en un final.

Se debe tomar en cuenta de que las estrategias son vitales para una empresa, es por eso que se deben desarrollar adecuadamente al problema, con el fin de que se ponga en práctica, y la compañía llegue al éxito deseado.

**Estrategia:**

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios, Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la

empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

### **Formulación De Planes.**

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero. A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

#### *Implementación y Control:*

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados en cuanto a su ejecución. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

### **Alineamiento Estratégico:**

Son los movimientos que se plantean, que debe seguir la empresa para alcanzar el logro de sus objetivos en un determinado período, estas ayudan al desarrollo de los proyectos.

El ciclo del alineamiento estratégico es el siguiente:

- **Planeación:** Es el identificar las competencias que le permitirán llegar al éxito, para determinar la filosofía institucional, es decir establecer: misión, visión, objetivos, metas, principios y estrategias.
- **Difusión:** Esto es comunicar a todos los integrantes de la empresa cual es la filosofía corporativa establecida
- **Operacionalización de la estrategia:** Es ir aplicando las estrategias día a día por las personas para que funcione la empresa.
- **Evaluación, revisión y ajuste:** Se debe realizar un seguimiento continuo del desarrollo y cumplimiento de las estrategias, con el fin de identificar errores y se pueda realizar una reestructuración de las mismas.

### **Monitoreo Estratégico:**

Establecer índices que nos permitan observar el rendimiento de las áreas y en si de la empresa, con el fin de dar soluciones y modificaciones al plan estratégico y que se pueda solucionar los problemas identificados. Una herramienta que nos ayuda a observar los índices de gestión es el Balance Scorecard o también conocido como Tablero de Comando Integral.

- **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.

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.

El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

Es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

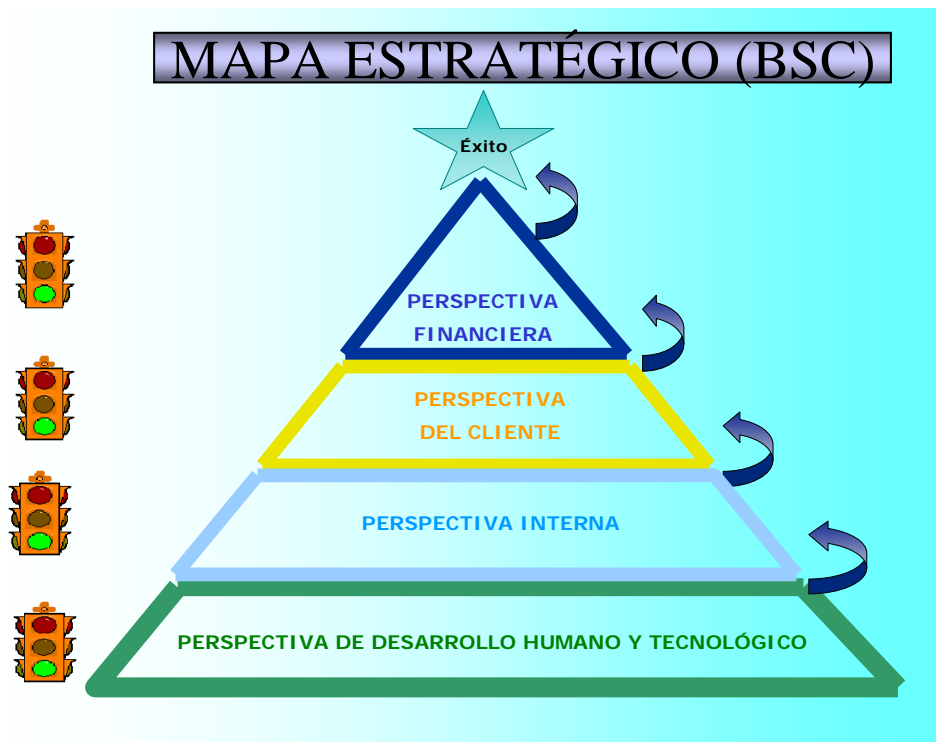
Según Kaplan y Norton, expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores, así como entre indicadores financieros y no financieros.

Se trata de 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 que son:

- Resultados Financieros
- Satisfacción de Clientes (Internos y Externos)
- Operación Interna Procesos
- Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados
- Desarrollo de los empleados (competencias)

El BSC organiza las estrategias en cuatro perspectivas<sup>12</sup>:

Grafico 1.4 MAPA ESTRATÉGICO (BSC)



Fuente: Capital Management

- **Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico:** Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, se centra en el desarrollo del RRHH y la dotación de herramientas adecuadas, reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

<sup>12</sup> Capital Management.



- **Perspectiva Interna:** permiten identificar cuales son los procesos internos que posee la empresa, reflejando una idea del funcionamiento y desarrollo de las actividades diarias.
- **Perspectiva Financiera:** Esta perspectiva esta particularmente centrada en la creación de valor, incluye las prioridades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad. Es una perspectiva de resultados.
- **Perspectiva Cliente:** En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee.

Tomando en cuenta las cuatro perspectivas que nos ayuda analizar el Balanced Scorecard, podremos analizar como va evolucionando la empresa, con el fin de si es necesario realizar algunos ajustes en las estrategias o en cualquier otro aspecto considerado en un plan estratégico.

Los beneficios de implantar un BSC en un plan estratégico realizado en una empresa son los siguientes<sup>13</sup>:

- Centra a la organización en lo clave y en los objetivos estratégicos.
- Ayuda a optimizar la cantidad de información necesaria a todos los niveles de la organización.
- Facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos en todos los niveles.
- Desnuda y transparenta las debilidades organizacionales y personales.
- Crea una base para la rendición de cuentas.
- Sensibiliza a todos en torno a sus responsabilidades y al uso de los recursos.
- Fortalece un proceso de aprendizaje.
- Crea un nivel de tensión positiva e informar para la toma de decisiones.
- Obtiene retroalimentación para la estrategia.

---

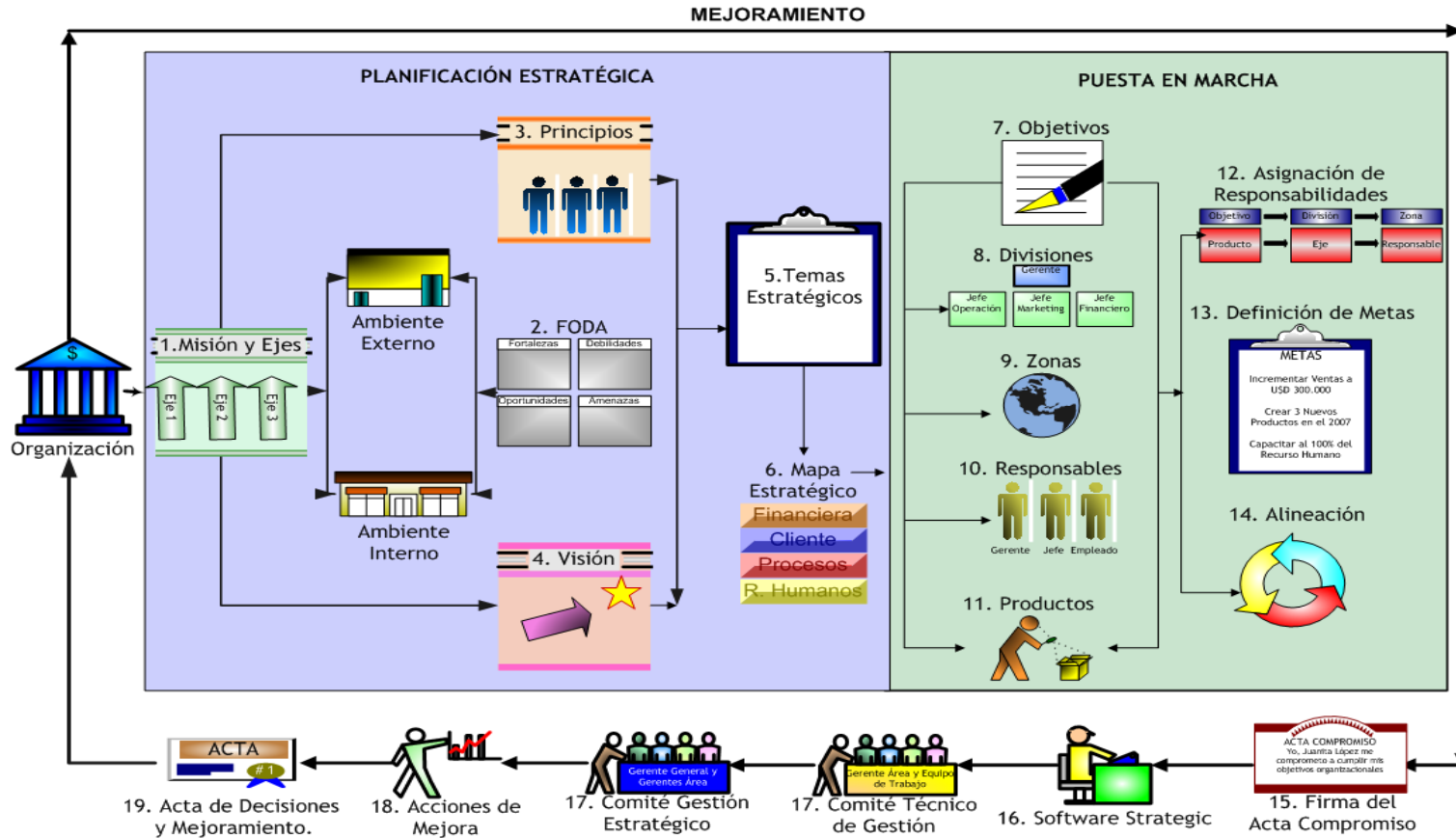
<sup>13</sup> RIGAIL Alberto, PERFILANDO LA EMPRESA ECUATORIANA DEL FUTURO, Fascículo 2

- Sirve de base para sistemas de bonificación por resultados.

Los pasos básicos para el desarrollo de un BSC son los siguientes:

- Identificar la visión.
- Definir los factores clave de éxito.
- Definición de objetivos e indicadores.
- Identificar las estrategias.
- Elaborar el mapa estratégico.
- Definir el sistema de monitoreo que se utilizará.
- Implementar la estrategia.

PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD



Fuente: Clases planificación estratégica seminario 2008

Autor: Ing. Cecil Aguirre

**KPI (Key Performance Indicator):**

Son métricas financieras o no financieras utilizadas para cuantificar objetivos para reflejar el rendimiento de una organización. Estos indicadores son utilizados en Business Intelligence para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura. El acto de monitorizar los Indicadores Clave de Rendimiento en tiempo real se conoce como Monitorización de Actividad de Negocio. Los Indicadores de Rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción<sup>14</sup>.

Los KPIs suelen estar atados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del Balance Scorecard). 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.

Usado para calcular, entre otros:

- Tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto dado.
- Nivel de la satisfacción del cliente.
- Tiempo de mejoras de asuntos relacionados con los niveles de servicio.
- Impacto de la calidad de los recursos financieros adicionales necesarios para realizar el nivel de servicio definido.

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

- 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 lo s objetivo.

---

<sup>14</sup> [www.wikipedia.com/articulos](http://www.wikipedia.com/articulos)

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

- Específicos (*Specific*)
- Medibles (*Measurable*)
- Alcanzables (*Achievable*)
- Realistas (*Realistic*)
- A Tiempo (*Timely*)

Lo que realmente es importante:

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

### 1.6.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Ambiente Económico:** Consta del poder adquisitivo, el nivel de ingresos, precios, ahorros y políticas fiscales y tributarias.
- **Análisis Externo:** Variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna.
- **Análisis Interno:** Variables sobre las cuales la Empresa puede influir.
- **Alineamientos:** dar pasos por los cuales deben regirse los integrantes de una empresa.
- **Amenazas:** son aspectos políticos, legales y macro económicos que puedes afectar al desenvolvimiento de la empresa.
- **Análisis Situacional:** se refiere a determinar en que estado se encuentra la empresa en un periodo.
- **Debilidades:** se refiere a los aspectos por el cual carece la empresa en un nivel interno.
- **Diagnóstico:** es un paso de la planificación estratégica, que permite recopilar toda la información necesaria.
- **Estrategias:** son ideas de cómo se puede ir desarrollando la empresa para obtener lo que se espera.

- **Filosofía Corporativa:** son las directrices que se establecen en un inicio para que los trabajadores de la empresa se encamine a dicho planteamiento.
- **Fortalezas:** son las cualidades positivas que posee una empresa analizado desde un ambiente interno.
- **Misión:** quiere decir, cual es la razón de ser de una empresa, con el fin de que se distinga del resto de las organizaciones.
- **Objetivos:** se refiere a los fines que se desean alcanzar en un tiempo.
- **Oportunidades:** se las considera un atractivo para que la empresa la explote proveniente del ambiente externo.
- **Planes De Acción:** Tareas que debe realizar cada unidad para concretar estrategias de un plan operativo que permita un seguimiento y evaluación.
- **Planificación Estratégica:** El proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes. **Políticas:** Interpretaciones generales que guían el pensamiento durante toma de decisiones.
- **Problema empresarial:** se la puede considerar como una acumulación de inconvenientes que impiden el desarrollo normal de la empresa.
- **Procesos:** pasos adecuados a seguir para satisfacer a cliente externo.
- **Proyectos:** es la elaboración de planes que se las puede considerar potenciales soluciones a los problemas.
- **Visión:** es la proyección que tiene los directivos en un determinado periodo al cual desea llegar con la empresa.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

## **2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

El análisis situacional es un proceso fundamental para el desarrollo de un modelo de gestión estratégica eficiente, se refiere al análisis, evaluación y valoración de variables que han influenciado a la empresa tanto en el pasado y el presente, y están en capacidad de ejercer influencia sobre ella en el futuro, los cuales involucran la realización de un Diagnostico situacional Externo donde se encuentra el macro ambiente y micro ambiente, y el Diagnostico situacional Interno, donde se encuentran las capacidades, para luego resumir en una matriz FODA

### **2.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL EXTERNO**

Este análisis esta representado por los factores que están fuera de la organización, al momento de hacer un análisis externo estamos involucrando a los indicadores que miden y regulan el desarrollo del país, para que de este modo se pueda realizar un estudio proyectado en base a lo que está pasando a nivel nacional y el entorno en el que esta involucrado Jet Air Service Ecuador S.A. realizando este diagnostico situacional externo podemos obtener las oportunidades y amenazas que rodea a la empresa.

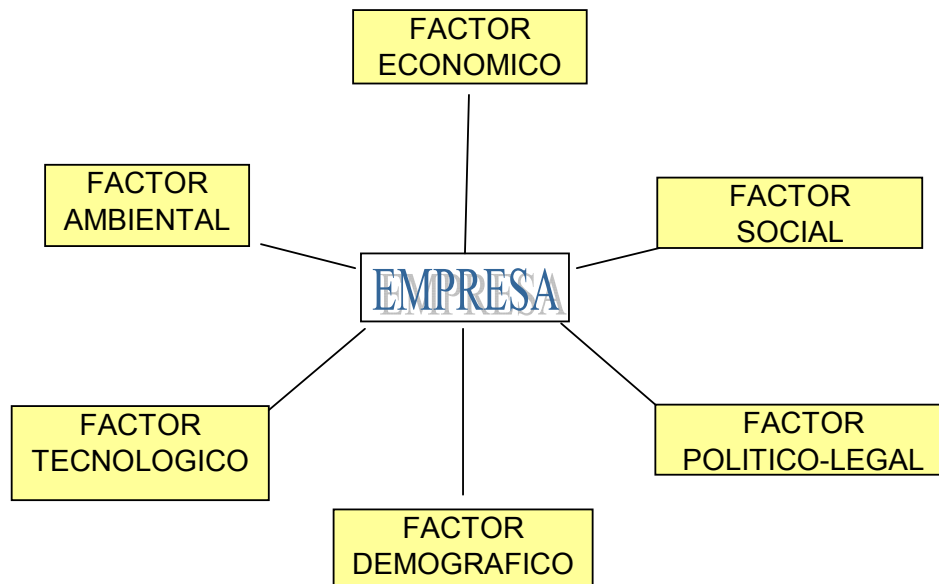
Se encuentra dividido en macro ambiente y micro ambiente:

#### **2.1.1 Macro Ambiente**

El macroambiente esta relacionado con las condiciones del país o países en los cuales se desarrolla una organización, aquí se incluyen los sectores que afectan de una u otra manera el desarrollo de la misma, entre estos están los factores económicos, políticos-legales, sociales, tecnológicos y ambientales.



**Grafico 2.1 ESCENARIOS EXTERNOS MACRO - AMBIENTE**



**Fuente: Estrategia:**  
**Elaborado por: Mario Suárez**

### 2.1.1.1 Factor Económico

El factor económico de gran influencia para el desarrollo de toda actividad comercial, son indicadores que muestran el comportamiento de la economía que impera dentro de un país.

#### a) Inflación

La inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo, por lo que, cuando los precios se incrementan mas rápidamente que los ingresos personales, el poder adquisitivo de los consumidores disminuye.<sup>15</sup>

A continuación tabla y grafico de la evolución de la inflación en los últimos años:

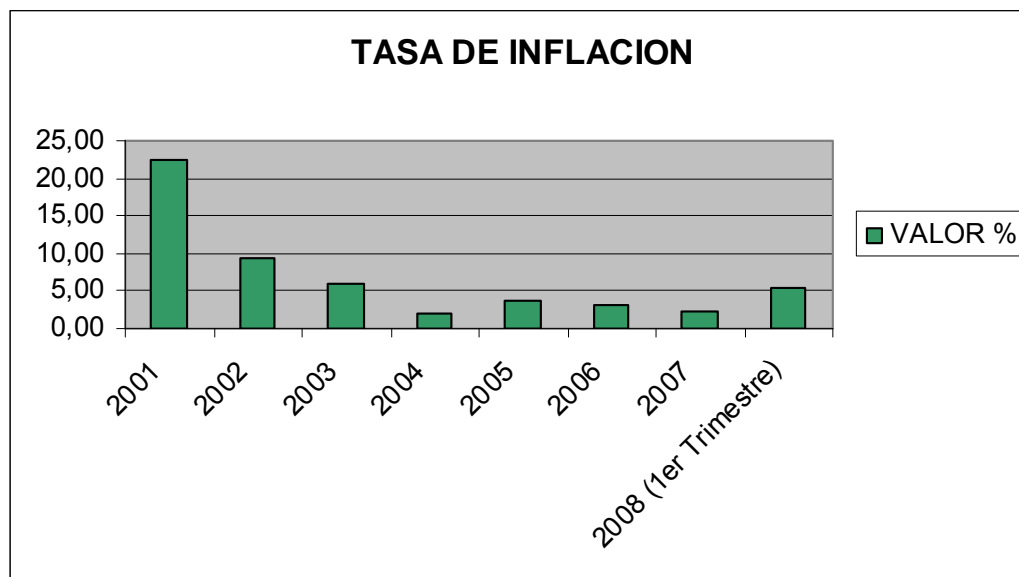
<sup>15</sup> [www.econlink.com](http://www.econlink.com)

**Tabla 2.1: INFLACIÓN**

AÑO	VALOR %
2001	22,40
2002	9,40
2003	6,10
2004	2,00
2005	3,63
2006	3,21
2007	2,36
2008 (1er Trimestre)	5,28

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

**Grafico 2.2: INFLACIÓN**



Fuente: Banco Central de Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

**Análisis:**

La inflación es un indicador económico de mucho cuidado, ya que de esta depende el poder adquisitivo de las personas, podemos notar que en los últimos años ha tenido tendencia a la baja, lo que favorece a la economía ecuatoriana, el primer trimestre del presente año podemos ver un promedio del 5.28%, lo que

indica un aumento inflacionario, los ecuatorianos esperamos una disminución en cuanto al porcentaje inflacionario en comparación al año 2007, que es un dato aceptable 2.36%.

**Connotaron Gerencial:**

- **Amenazas:**

- El aumento del porcentaje inflacionario perjudica a la economía ecuatoriana, afectando directamente en el nivel de adquisición de los consumidores.

**b) Producto Interno Bruto: PIB**

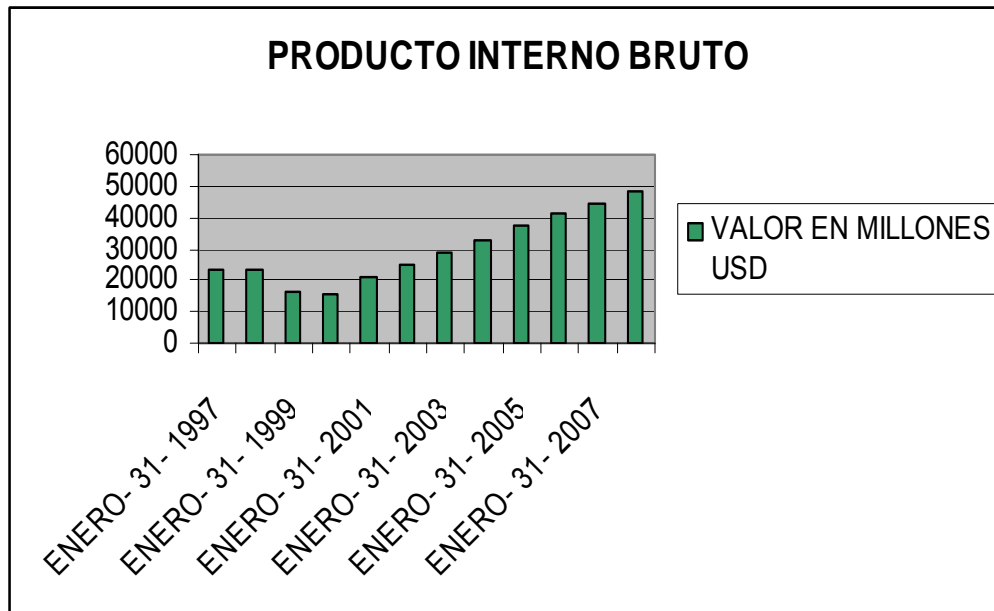
Es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período. El PIB es una [magnitud de flujo](#), pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio: no contabiliza los bienes o servicios que no son del comercio regular sino fruto del trabajo informal.

**Tabla: 2.2: PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)**

FECHA	VALOR EN MILLONES USD
ENERO- 31- 1997	23635
ENERO- 31- 1998	23255
ENERO- 31- 1999	16675
ENERO- 31- 2000	15934
ENERO- 31- 2001	21250
ENERO- 31- 2002	24899
ENERO- 31- 2003	28636
ENERO- 31- 2004	32642
ENERO- 31- 2005	37187
ENERO- 31- 2006	41402
ENERO- 31- 2007	44490
ENERO- 31- 2008	48508

Fuente; Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

**Grafico 2.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)**



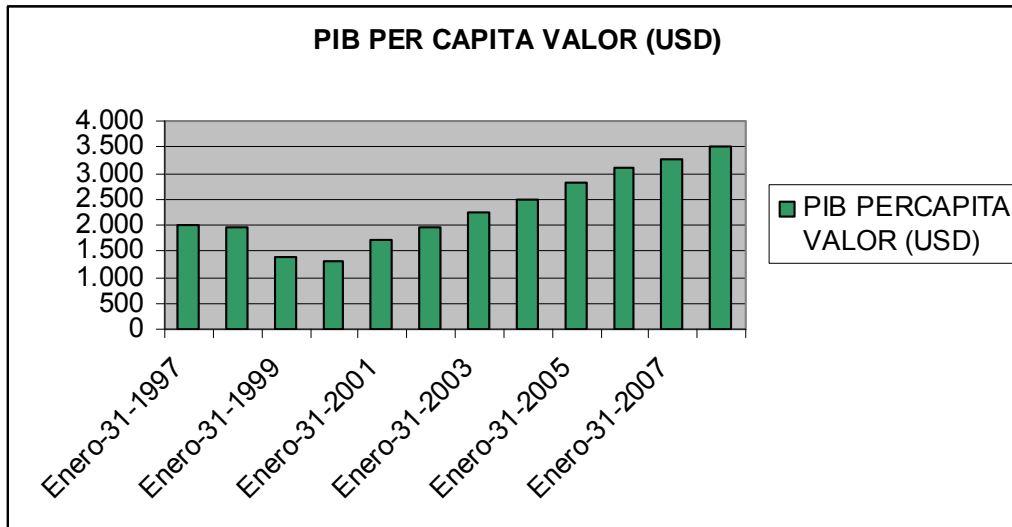
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

**Tabla 2.3 PIB PER CAPITA**

FECHA	VALOR (USD)
Enero-31-1997	2.008
Enero-31-1998	1.946
Enero-31-1999	1.376
Enero-31-2000	1.296
Enero-31-2001	1.703
Enero-31-2002	1.967
Enero-31-2003	2.230
Enero-31-2004	2.506
Enero-31-2005	2.814
Enero-31-2006	3.088
Enero-31-2007	3.270
Enero-31-2008	3.514

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

**Grafico 2.4: PIB PERCAPITA**



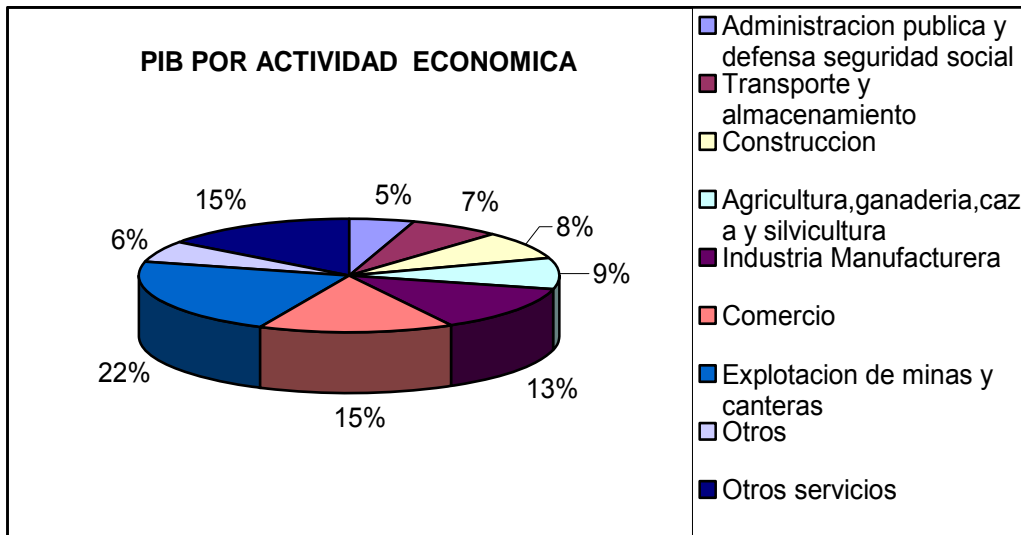
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

**Tabla 2.4: PIB POR ACTIVIDAD ECONOMICA**

ACTIVIDAD ECONOMICA	VALOR %
Administración pública y defensa seguridad social	5%
Transporte y almacenamiento	7%
Construcción	8%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	9%
Industria Manufacturera	13%
Comercio	15%
Explotación de minas y canteras	22%
Otros	6%
Otros servicios	15%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

**Grafico 2.5: PIB POR ACTIVIDAD ECONOMICA**



Fuente: Banco Central del Ecuador.  
Elaborado por: Mario Suárez

**Análisis:**

Se puede notar que el PIB ha tenido ha ido aumentando con el transcurso de los años de 23.635 millones de dólares en Enero de 1997 a 48.508 millones de dólares en Enero 2008, sin duda demuestra que el Ecuador ha incrementado su producción, lo que es favorable para la economía ecuatoriana, aunque esto no se refleja con la misma magnitud en el mejoramiento de la economía del pueblo, Jet Air Service Ecuador S.A. pertenece a la actividad de transporte y almacenaje, la cual podemos notar que tiene una participación del 7% del total del PIB que es un porcentaje significativo en la economía ecuatoriana.

**Connotación Gerencial**

- **Oportunidades:**
  - La evolución positiva del PIB brinda a la economía ecuatoriana un mejor horizonte, y por ende a las empresas que se desarrollan en la misma.
- **Amenazas**
  - Lento desarrollo del aparato productivo que disminuye el crecimiento de la economía ecuatoriana.

**c) Tasas de Interés**

De forma general se entiende como tasa de interés al rendimiento logrado con el uso del dinero prestado o depositado.

La tasa de interés Activa es el precio que las entidades financieras cobran por el uso del dinero (costo del procedimiento del préstamo y valoración del riesgo) durante un determinado periodo de tiempo y cuyo porcentaje depende de la valoración que la entidad financiera haga de la posibilidad de recuperar el monto prestado. La tasa de interés activa depende además del ahorro total disponible en el territorio y la existencia de mayor o menor competencia entre entidades financieras.<sup>16</sup>

La Tasa de Interés Pasiva es el precio que los depositantes cobran por mantener su dinero en el banco, consiste en el préstamo que realiza el depositante a la entidad financiera y cuyo porcentaje depende de la valoración que hacen los depositantes entre prestar su dinero a la entidad, frente a la posibilidad de destinarlo para otro uso.

La Tasa de Interés Activa siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación o Pasiva es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

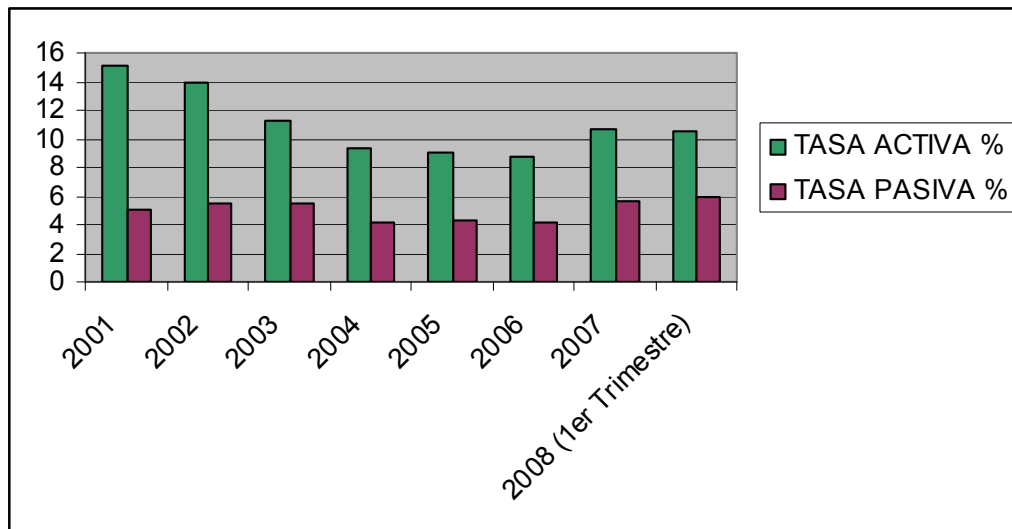
**Tabla 2.5: TASAS DE INTERES**

<b>AÑO</b>	<b>TASA ACTIVA %</b>	<b>TASA PASIVA %</b>
2001	15,1	5,1
2002	13,9	5,5
2003	11,2	5,5
2004	9,3	4,1
2005	8,99	4,3
2006	8,76	4,16
2007	10,7	5,63
2008 (1er Trimestre)	10,56	5,95

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

<sup>16</sup> [www.cedatos.com](http://www.cedatos.com)

**Grafico 2.6: TASAS DE INTERES**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
 Elaborado por: Mario Suárez

**Análisis:**

Las tasas de interés constituyen una variable económica que inciden en la economía de las organizaciones, estas afectan directamente al momento de realizar un préstamo para inversión y el beneficio que obtengan del mismo.

Se puede notar que la Tasa de interés Activa es relativamente elevada y existe mucha diferencia respecto a la tasa de interés Pasiva, el gobierno pretende controlar esta diferencia, la cual sería de mucha ayuda para las empresas, ya que de esta manera tendrían la posibilidad de captar recursos económicos a una tasa de interés aceptable y de esta manera poder producir de una mejor manera.

**Connotación Gerencial:**

- **Amenazas**
  - El incremento de la Tasa de Interés Activa no permite poder realizar préstamos que favorezcan la producción de la empresa.



**d) Balanza Comercial**

La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones; El registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo.

Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.

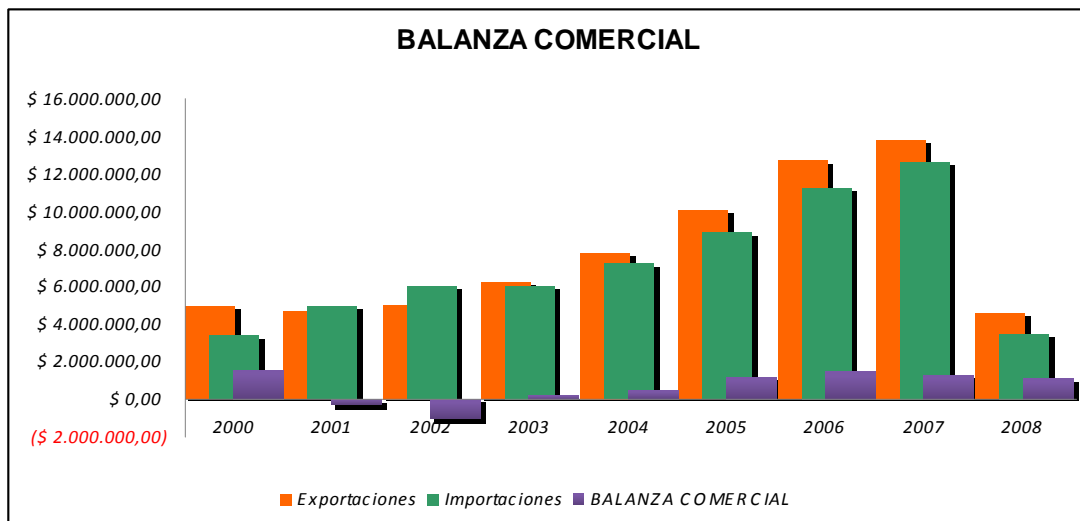
Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

**Tabla 2.6: BALANZA COMERCIAL**

Año	Actividad		BALANZA COMERCIAL
	Exportaciones	Importaciones	
<b>2000</b>	\$ 4.926.711,66	\$ 3.401.486,64	\$ 1.525.225,02
<b>2001</b>	\$ 4.673.148,70	\$ 4.937.240,00	(\$ 264.091,30)
<b>2002</b>	\$ 5.036.196,06	\$ 6.013.054,95	(\$ 976.858,89)
<b>2003</b>	\$ 6.222.649,36	\$ 6.071.858,58	\$ 150.790,78
<b>2004</b>	\$ 7.753.001,89	\$ 7.273.274,89	\$ 479.727,00
<b>2005</b>	\$ 10.088.898,50	\$ 8.899.992,23	\$ 1.188.906,27
<b>2006</b>	\$ 12.728.370,40	\$ 11.266.861,35	\$ 1.461.509,05
<b>2007</b>	\$ 13.852.278,92	\$ 12.592.276,17	\$ 1.260.002,75
<b>2008</b>	\$ 4.551.000,00	\$ 3.477.000,00	\$ 1.074.000
<b>TOTAL</b>	\$ 69.832.255,49	\$ 63.933.044,81	\$ 5.899.210,68

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

**Grafico 2.7: BALANZA COMERCIAL**



Fuente: Banco Central del Ecuador.  
Elaborado por: Mario Suárez

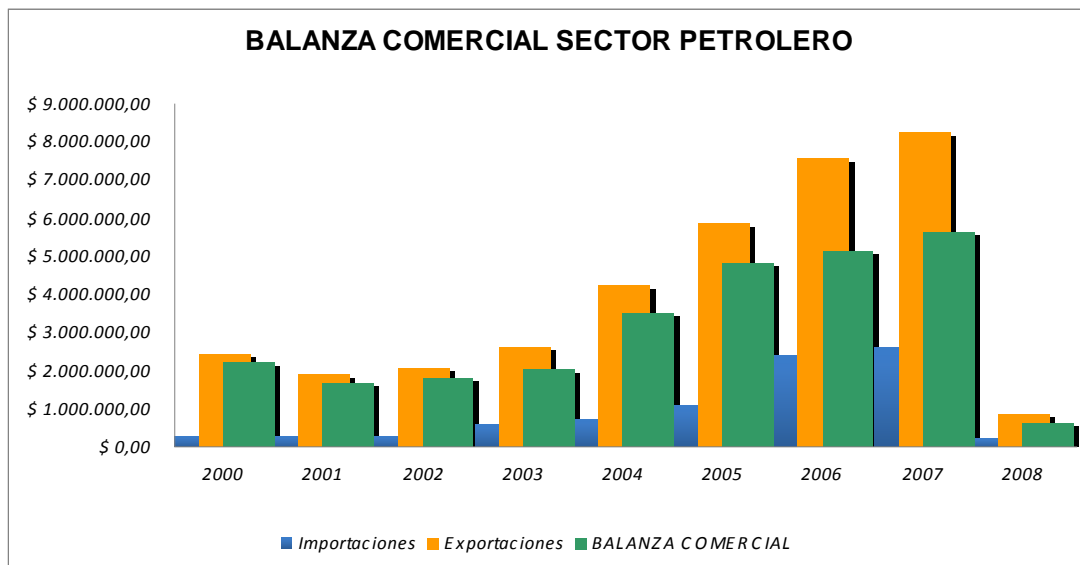
Los valores de la Balanza Comercial del Sector Petróleo, muestran una evolución bastante positiva

**Tabla: 2.7 BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR PETROLERO**

Año	Actividad		BALANZA COMERCIAL
	Exportaciones	Importaciones	
<b>2000</b>	\$ 2.442.423,13	\$ 259.811,54	\$ 2.182.611,59
<b>2001</b>	\$ 1.899.993,77	\$ 253.172,72	\$ 1.646.821,05
<b>2002</b>	\$ 2.054.988,24	\$ 250.364,93	\$ 1.804.623,31
<b>2003</b>	\$ 2.606.819,12	\$ 601.344,87	\$ 2.005.474,25
<b>2004</b>	\$ 4.233.992,83	\$ 732.465,35	\$ 3.501.527,48
<b>2005</b>	\$ 5.869.849,86	\$ 1.076.536,53	\$ 4.793.313,33
<b>2006</b>	\$ 7.544.298,21	\$ 2.398.601,31	\$ 5.145.696,90
<b>2007</b>	\$ 8.250.994,12	\$ 2.631.691,87	\$ 5.619.302,25
<b>*2008</b>	\$ 859.000,00	\$ 213.000,00	\$ 646.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 35.762.359,28</b>	<b>\$ 8.416.989,12</b>	<b>\$ 27.345.370,16</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

**Grafico 2.8 BALANZA COMERCIAL SECTOR PETROLERO**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

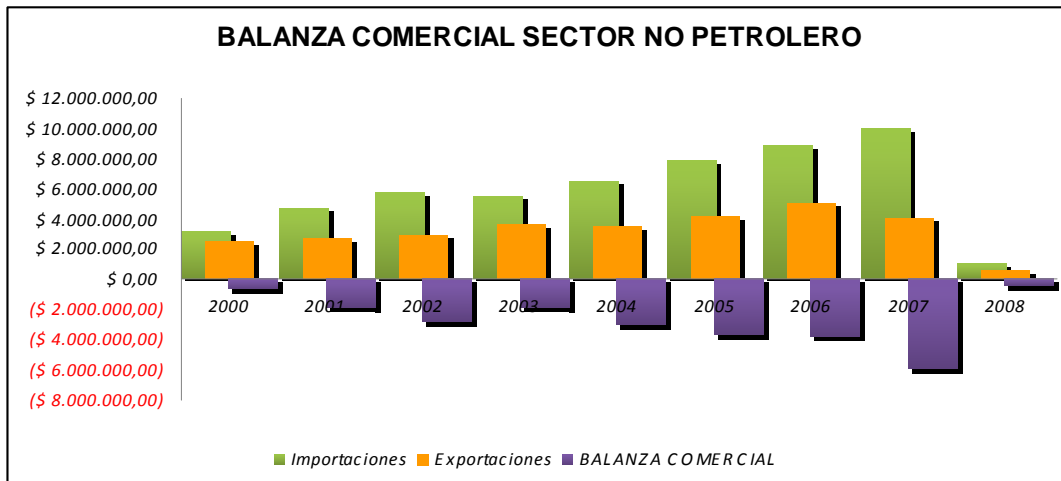
Por su parte, el sector no petrolero refleja valores negativos desde el 2000 hasta lo que va del 2007, sin embargo, se puede apreciar cierta evolución que sin lugar a dudas debe ser considerada como positiva.

**Tabla 2.8: BALANZA COMERCIAL SECTOR NO PETROLERO**

Año	Actividad		BALANZA COMERCIAL
	Exportaciones	Importaciones	
<b>2000</b>	\$ 2.484.203,39	\$ 3.141.675,10	(\$ 657.471,71)
<b>2001</b>	\$ 2.778.442,89	\$ 4.684.067,28	(\$ 1.905.624,39)
<b>2002</b>	\$ 2.981.132,97	\$ 5.762.690,02	(\$ 2.781.557,05)
<b>2003</b>	\$ 3.615.873,75	\$ 5.470.513,71	(\$ 1.854.639,96)
<b>2004</b>	\$ 3.518.898,64	\$ 6.540.809,54	(\$ 3.021.910,90)
<b>2005</b>	\$ 4.230.180,96	\$ 7.823.455,70	(\$ 3.593.274,74)
<b>2006</b>	\$ 5.113.831,46	\$ 8.868.260,04	(\$ 3.754.428,58)
<b>2007</b>	\$ 4.047.953,50	\$ 9.960.584,30	(\$ 5.912.630,80)
<b>*2008</b>	\$ 553.000,00	\$ 1.010.000,00	(\$ 457.000,00)
<b>TOTAL</b>	\$ 29.323.517,56	\$ 53.262.055,69	(\$ 23.938.538,13)

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

**Grafico 2.9: BALANZA COMERCIAL SECTOR NO PETROLERO**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
 Elaborado por: Mario Suárez

**Análisis:**

El Ecuador a partir del año 2003 ha tenido una balanza comercial positiva, tanto las importaciones como exportaciones han ido aumentando en el transcurso de los últimos años, sobresaliendo sus exportaciones, que cerraron el 2007 con 13852.278,92.

El sector petrolero representa un rubro muy importante en la economía del país y este se ve representado en su balanza comercial que ayuda notablemente a la balanza comercial del país en general.

Para Jet Air Service Ecuador S.A. el índice de exportaciones e importaciones no petroleras realizadas es muy importante, ya que en el transporte internacional de carga radica su giro de negocio, por lo que al aumentar las importaciones y exportaciones en el Ecuador, aumenta la posibilidad de obtener una mayor participación y mas trabajo para la compañía.

**Connotación Gerencial:**

- **Oportunidades**

- El aumento de importaciones y exportaciones en el Ecuador favorecen al giro de la empresa Jet Air Service Ecuador

- **Amenazas**

- Perdidas de relaciones comerciales con países.

**e) Ingresos**

El ingreso individual mensual corresponde a la remuneración en dinero y en especie por trabajo en la ocupación principal y ocupaciones secundarias, más pagos por jubilación y transferencias.<sup>17</sup>

Se puede definir a los ingreso como a toda remuneración económica que percibe una persona a cambio de prestar servicios laborales, o el precios que se cobra por un trabajo realizado a cuenta y orden de un patrono.

En este punto resulta necesario destacar la diferencia existente entre sueldo y salario:

**Salario:** Este tipo de remuneración se la paga por hora por día de prestación de servicios, aunque se puede llegar a liquidar de forma semanal, quincenal o mensual. Generalmente se aplica a trabajos manuales o de taller.

**Sueldo:** Este tipo de remuneración hace referencia al pago regular por un servicio profesional de trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina, su liquidación es quincenal o mensual y genera una relación más formal entre empleador y empleado. Los factores que influyen en los niveles de valor de sueldos son varios, entre ellos se pueden mencionar al tipo de cargo o a desempeñar, las políticas salariales del empleador y su capacidad financiera, la

---

<sup>17</sup> [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)

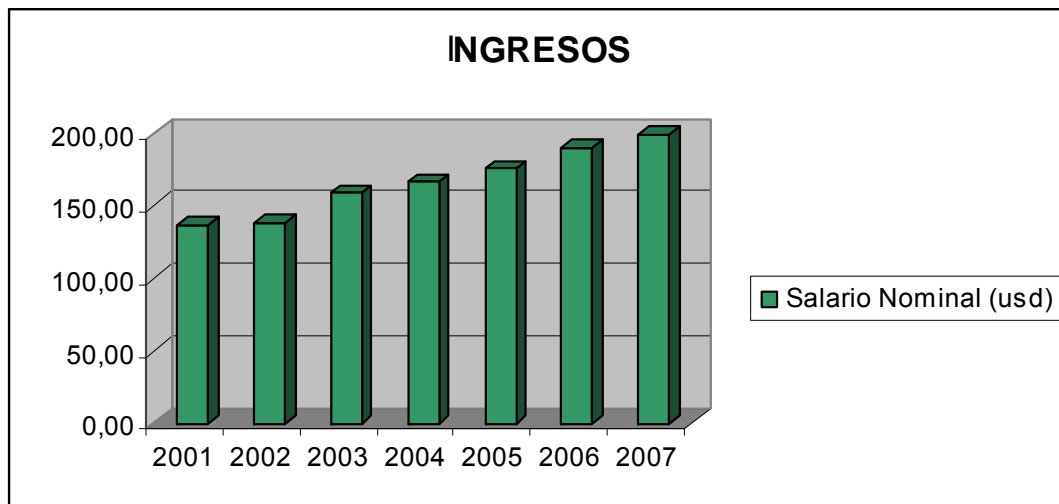
situación del empleador en el mercado laboral, las leyes laborales vigentes en el país, entre otros.

**Tabla 2.9: Ingresos**

<b>Año</b>	<b>Salario Nominal (usd)</b>
<b>2001</b>	136,20
<b>2002</b>	138,20
<b>2003</b>	158,10
<b>2004</b>	166,10
<b>2005</b>	174,90
<b>2006</b>	189,60
<b>2007</b>	198,26

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por Mario Suárez

**Grafico 2.10 INGRESOS**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

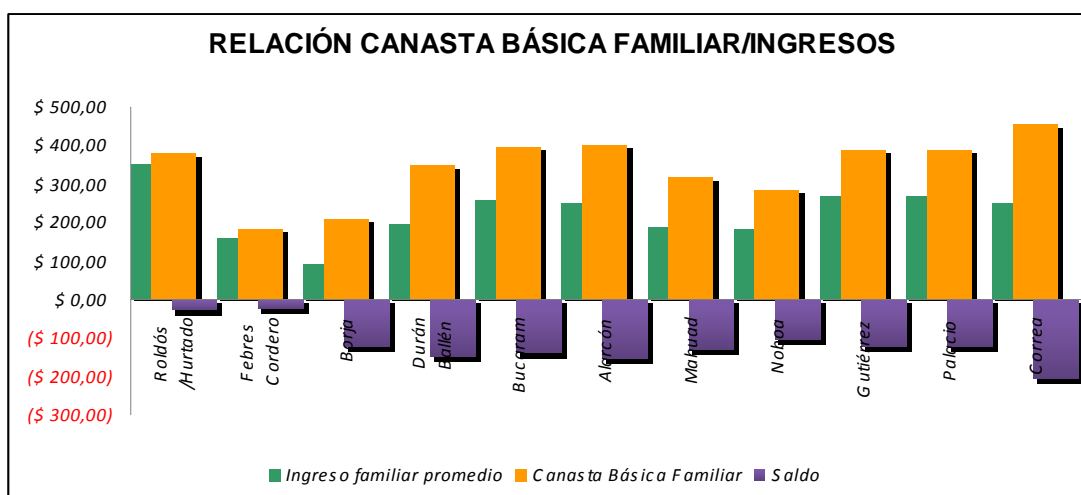
La importancia de los ingresos radica en sus estrecha relación con el costo de la canasta básica familiar y su capacidad para poder cubrirla.

**Tabla 2.10: RELACION CANASTA BASICA FAMILIAR/INGRESO**

Presidente	Ingreso familiar	Canasta Básica	Saldo
<b>Roldós /Hurtado</b>	\$ 351,58	\$ 380,21	(\$ 28,63)
<b>Febres Cordero</b>	\$ 161,46	\$ 183,00	(\$ 21,54)
<b>Borja</b>	\$ 91,08	\$ 211,54	(\$ 120,46)
<b>Durán Ballén</b>	\$ 196,66	\$ 346,48	(\$ 149,82)
<b>Bucaram</b>	\$ 258,64	\$ 397,39	(\$ 138,75)
<b>Alarcón</b>	\$ 248,75	\$ 399,79	(\$ 151,04)
<b>Mahuad</b>	\$ 186,69	\$ 316,35	(\$ 129,66)
<b>Noboa</b>	\$ 182,73	\$ 287,56	(\$ 104,83)
<b>Gutiérrez</b>	\$ 266,00	\$ 389,00	(\$ 123,00)
<b>Palacio</b>	\$ 266,00	\$ 389,00	(\$ 123,00)
<b>Correa</b>	\$ 250,82	\$ 457,00	(\$ 206,18)

Fuente; Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

**Grafico 2.11: RELACION CANASTA BASICA FAMILIAR/INGRESO**



Fuente; Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

**Análisis:**

Se puede notar que los ingresos que perciben las personas como salario básico es muy poco y no sustenta a cabalidad con la canasta básica, esto esta ligado a los factores económicos que ya se ha podido observar y analizar anteriormente, como la inflación, etc.

Es lamentable poder ver la diferencia tan grande entre los ingresos que percibe un Ecuatoriano, respecto a otros países, como España, donde el salario mínimo vital fue aprobado por 570,60 euros para el año 2007, y mas aun con potencias europeas como Francia, Bélgica, Gran Bretaña, Irlanda y Holanda, donde los salarios mínimos son superiores a los 1.200 euros mensuales.

Con este ingreso la persona no puede sustentarse y menos poder tener una capacidad de ahorro, lo que no es saludable para la economía del país.

### Connotación Gerencial

- **Amenazas**

- Este nivel de ingreso no permite a a los sectores económicos tener una mejor producción, las personas no cuentan con mayor capacidad adquisitiva

#### f) Desempleo y Subempleo

El desempleo es el estado de inactividad laboral de una persona, generado muchas veces por fallas estructurales (fallas en lo modelos económicos), al igual que por efectos de crecimiento poblacional y, en otros casos, por voluntad propia.

El subempleo es el porcentaje de empleados que trabajan ocasionalmente, o llamados también de la industria informal, es decir que no tiene como horario un mínimo de horas de cumplimiento diario.

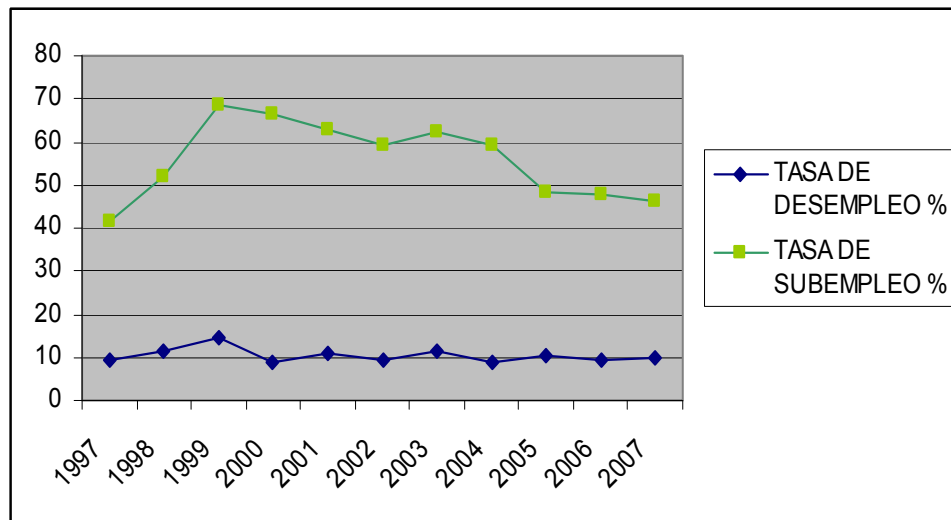
**Tabla 2.11: TASA DE DESEMPLEO Y SUBEMPLEO**

AÑO	TASA DE DESEMPLEO %	TASA DE SUBEMPLEO %
1997	9,2	41,3
1998	11,5	51,8
1999	14,4	68,4
2000	9	66,5
2001	10,9	62,7
2002	9,2	59,3
2003	11,5	62,1
2004	8,6	59,3
2005	10,45	48,46
2006	9,38	47,6
2007	9,85	46,3

Fuente; Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez



**Grafico 2.12: TASA DE DESEMPLEO Y SUBEMPLEO**



Fuente; Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

**Análisis:**

Este indicador en los últimos años ha demostrado tendencia a la baja, lo que favorece a la economía ecuatoriana, aun así es sumamente preocupante el alto valor de porcentaje del subempleo en el Ecuador, el cual es de 46.30% para el año 2007.

Actualmente muchas empresas se encuentra en un momento muy delicado, esperando políticas que el gobierno de Rafael Correa establezca, para poder recuperar su nivel de producción y ventas, las fuentes de trabajo en el Ecuador deben aumentar, pero esto se debe dar con ayuda del gobierno, regulando tasas de interés, controlando inflación, entre otros , para de esta manera el Ecuador sea atractivo para inversión tanto extranjera como nacional

**Connotación Gerencial**

- **Oportunidades:**
  - La disminución del desempleo y subempleo incrementa el nivel de ingresos de las personas.
- **Amenaza**
  - Decisiones por parte de la asamblea Constituyente que afecten a empresas e incrementen el índice de desempleo

**g) Valor de las Monedas**

El tipo o tasa de cambio se expresa el valor de una divisa o moneda extranjera expresada en unidades de moneda nacional. Esta definición sigue la convención británica. La peseta, en cambio, seguía el sistema europeo para su definición: el tipo de cambio eran las pesetas necesarias para conseguir otra divisa.

Se pueden distinguir dos tipos de cambios: el real y el nominal. El real se define como la relación a la que una persona puede intercambiar los bienes y servicios de un país por los de otro. El nominal, por su parte, es la relación a la que una persona puede intercambiar la moneda de país por la de otro. El último es el que se usa más frecuentemente. Esta distinción se hace necesaria para poder apreciar el verdadero poder adquisitivo de una moneda en el extranjero y evitar confusiones.

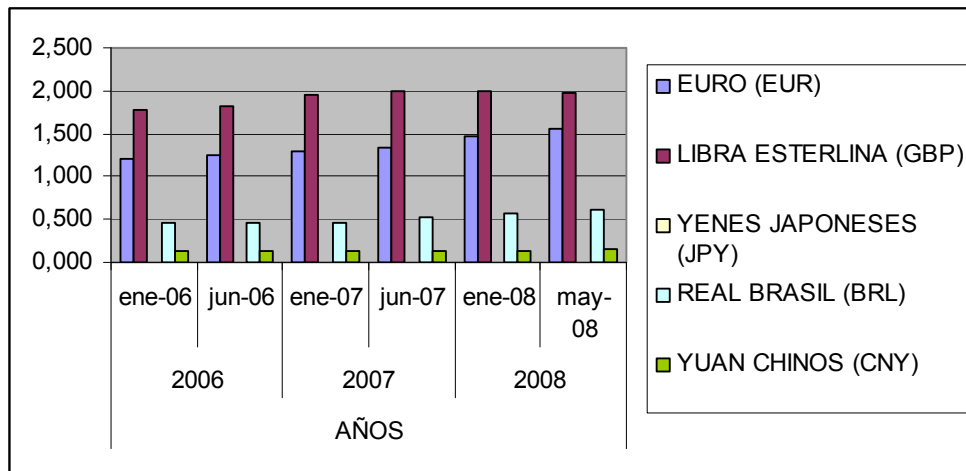
Sistema de tasas de cambio es un conjunto de reglas que describen el comportamiento del Banco Central en el mercado de divisas.

**Tabla 2.12: EVOLUCION DEL DÓLAR RESPECTO A OTRAS MONEDAS**

PAIS	AÑOS					
	2006		2007		2008	
	ene-06	jun-06	ene-07	jun-07	ene-08	may-08
EURO (EUR)	1,209	1,253	1,295	1,346	1,478	1,564
LIBRA ESTERLINA (GBP)	1,769	1,81	1,961	2,002	1,987	1,968
YENES JAPONESES (JPY)	0,008	0,008	0,008	0,008	0,009	0,009
REAL BRASIL (BRL)	0,453	0,453	0,468	0,519	0,561	0,604
YUAN CHINOS (CNY)	0,124	0,125	0,128	0,131	0,139	0,143

Fuente: Banco Central del Ecuador  
 Elaborado por: Mario Suárez

**Grafico 2.13 EVOLUCION DEL DÓLAR RESPECTO A OTRAS MONEDAS**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Mario Suárez

**Análisis:**

Es muy preocupante la devaluación que ha tenido el Dólar respecto a otras monedas en el mundo, para poder hacer una comparación se ha seleccionado a las monedas de los países con los que el Ecuador posee mas relación o tienen mas incidencias a nivel mundial, como son el Euro, Libra Esterlina, Yen Chino, Yen Japonés, y Real de Brasil.

El dólar respecto al Euro a perdido poder adquisitivo de una manera muy exorbitante en enero del 2006 un euro equivalía a 1.209 dólares, en el transcurso de estos dos años el euro ha ido teniendo una ventaja significativa respecto al dólar ahora un euro tiene el valor de 1.564, es decir ha subido un 29% que sumamente preocupante para las economías que manejan como moneda el dólar.

Por la situación en los Estados Unidos el Dólar ha perdido fuerza a nivel mundial, se espera una recuperación del dólar con la posesión del nuevo gobierno en los Estados Unidos.

**Connotación Gerencial:**

- **Oportunidad**

- Incremento de exportaciones a países Europeos, pues les resulta menos costoso comprar a una moneda devaluada respecto al euro, lo que favorece al negocio de Jet Air Service Ecuador.

- **Amenazas**

- Crisis en los Estados Unidos y perder poder adquisitivo de la moneda

**2.1.1.2 Factor Político-Legal**

El factor político hace un análisis de la función ejecutiva, legislativa y judicial, además de los sectores gubernamentales del país, tomando en consideración todos los factores de coyuntura que están sucediendo o que están por suceder, y, que inciden directa e indirectamente en el desarrollo de las actividades productivas y comerciales de la empresa.

La inestabilidad política que se ha generado en nuestro país no es un problema actual, si revisamos la historia política del Ecuador nos daremos cuenta que desde hace muchos años atrás los golpes de estado problemas ha estado presente.

**a) Gobernabilidad**

Al hablar de la gobernabilidad se habla de un factor totalmente determinante para el desarrollo de la sociedad de un país; para el Ecuador los últimos diez años han sido inestables por los rápidos cambios de gobierno que se han dado, durante los últimos doce años ha habido 7 gobernantes.

**Ab. Abdalá Bucaram:** Su gobierno duró alrededor de 6 meses, periodo en el cual:

- Aumento de la inflación.
- Carencia de energía eléctrica.
- Alza del dólar y del precio de los combustibles.
- Falta de fuentes de trabajo.
- Desconfianza en las acciones gubernamentales.

- Pobreza creciente.

**Doctor Fabián Alarcón:** Asumió la Presidencia de la República de forma interina e inconstitucional el 11 de febrero de 1998, pues inicialmente este cargo le correspondía a Rosalía Arteaga por ser binomio electo del Abg. Abdalá Bucaram, Arteaga gobernó desde el 9 de febrero hasta el 11 de febrero de 1998.

Fue un gobierno caótico que a través de una Asamblea Constituyente redactó una nueva Constitución. Enfrentó en forma ineficiente el fenómeno de “El Niño” que azotó la costa Ecuatoriana. Duró en el poder hasta el 10 de agosto de 1998.

**Doctor Jamil Mahuad:** Varios fueron los factores que hicieron de este gobierno sea uno de los más nefastos de nuestra historia, se puede mencionar la quiebra de muchas instituciones financieras, se provocó un feriado bancario y el congelamiento de los valores depositados en las todas las entidades financieras del país, a causa de esto, se imprimió una cantidad absurda de papel moneda lo que provocó que la inflación se dispare, adicionalmente se adoptó la utilización del dólar estadounidense, que pasó de costar 4.500 sucres a costar 25.000 sucres, generando así en el país un grave proceso de recesión económica.

Un golpe de estado liderado por el coronel Lucio Gutiérrez con el apoyo del sector indígena obligó a Mahuad a cesar sus funciones el 21 de enero del 2000, siendo reemplazado por su vicepresidente, el Abg. Gustavo Noboa.

**Doctor Gustavo Noboa:** Presidente interino, decretado por el Congreso Nacional, que mantuvo el sistema de dolarización impuesto por su sucesor. Su período duró tres años, y durante ese lapso sucedió:

- Desaparición oficial del sucre el 9 de septiembre del 2000 tras 116 años de existencia.
- Índice inflacionario del 91%.
- Llevó a cabo una drástica reforma tributaria.

El interminable reajuste de los precios al alza y la penuria de dólares en la calle se confabularon para reactivar la protesta indígena a principios de enero de 2001, llevando a Noboa a declarar el estado de emergencia, que llevó implícita la suspensión de derechos fundamentales, el 2 de febrero. Los observadores del

caso ecuatoriano predijeron que esta vez no se repetiría lo sucedido con Mahuad, justo hace un año, ya que Noboa contaba con el sostén de las Fuerzas Armadas, los principales partidos políticos y el empresariado.

El 7 de febrero, tras unas jornadas de gran tensión en las que varios militantes de la CONAIE fueron muertos por las fuerzas del orden público en Quito, Noboa y Vargas dirigente indígena alcanzaron un compromiso para cesar las protestas a cambio de una rectificación parcial por el Gobierno en las recientes subidas de las tarifas de los combustibles, gas doméstico y el transporte público, y la congelación de otras alzas anunciadas pero aún no aplicadas, como el incremento del IVA del 12% al 15%.

**Ingeniero Lucio Gutiérrez:** Fue elegido Presidente democráticamente, aliado a los partidos políticos de izquierda, al movimiento Pachakutik y el MPD,

Gutiérrez explicó que su movimiento aspiraba a ser tan grande como los 12 millones de ecuatorianos -"sólo los corruptos" no tendrían acceso al mismo-. Ofreció "la segunda y definitiva liberación" del Ecuador y "refundar el país" de manera pacífica y democrática y atendiendo a criterios morales, ya que el problema más grave que tenía la nación andina no era "el económico ni el social, sino el ético".

Durante su período, se rodeo de familiares que estaban involucrados en las funciones del estado, y fueron acusados de peculado, de robo de fondos públicos, lo que motivo un levantamiento de los ciudadanos inconformes. Las protestas se tornaron fuertes y obligaron al Presidente a huir del palacio de Carondelet en un helicóptero, y luego salir, lo más pronto posible del país. El congreso decreto vacancia presidencial por abandono del cargo, y nombró al Dr. Alfredo Palacio como nuevo mandatario.

**Doctor Alfredo Palacio** Durante este período no generó ninguna política a favor del pueblo y su desarrollo, se puede decir que es un período que paso completamente desapercibido, con excepción de las ya típicas acusaciones de los sectores de oposición. Duró en sus funciones 2 años y fue reemplazado por el economista Rafael Correa, electo por decisión popular.

**Economista Rafael Correa** Presidente electo democráticamente, con su principal consigna de crear la Asamblea Nacional Constituyente, que tendrá el poder de declarar una nueva constitución. Previamente ofreció convocar a un referéndum aprobatorio del proyecto.

La consulta popular, el Bono de la Vivienda y el de Desarrollo se concretaron. El Presidente inclinado a la confrontación, se ha abierto varios frentes y ha creado resentimientos. Rafael Correa es un enigma en el exterior. No pocos analistas lo cuestionan. Los primeros 100 días su Gobierno está marcado por el cumplimiento de sus ofertas de campaña, y por haber, prácticamente, arrinconado a la oposición.

Acabó políticamente a varios partidos políticos y sus líderes que siempre se han enriquecido con el trabajo del pueblo; esta acabando con los negociados en varias entidades y muchas cosas más. Considera que para que exista un cambio total dentro de nuestro país, se necesitan muchos años. Haya que terminar con un sistema que ha venido acabando tanto a entidades como a personas y, sobre todo, una constancia de un Presidente, por que un período de cuatro años o menos no son suficientes para cumplir con todo lo ofrecido.

Con el inicio de un nuevo poder, el cual es la Asamblea Nacional Constituyente, genera una incertidumbre grande, ya sea para los habitantes del país como para los potenciales inversionistas que desean establecerse en nuestro país.

Los efectos de la situación política de nuestro país es una historia donde se suman la ingenuidad y la codicia, también otra penosa constatación de que la gente ha perdido la confianza en lo poco de institucionalidad que queda. Jubilados, empleados indemnizados, beneficiarios de las remesas de los emigrantes ignoraron los estragos de la caída del sistema bancario y decidieron jugar a la ruleta rusa, por fuera de las reglas y de los controles. Poco más o menos lo que viene sucediendo respecto de otros temas nacionales pero especialmente en el manejo de los temas políticos.

- **Análisis:**

Evidentemente el Ecuador no ha tenido buenos gobernantes en los últimos 12 años, periodo que ha sido marcado por derrocamientos presidenciales que el pueblo se ha visto forzado a realizar por desesperación al cambio, los gobiernos han sido tachados por corruptos e irresponsables, toma de mala decisiones, causando de esta manera recesión económica, aumento del riesgo país, y por ende el rechazo de la inversión extranjera y falta de credibilidad de sus habitantes.

El incumplimiento y el mal accionar de los presidentes ha sido la causa principal de que el pueblo se levante y que ocasione la salida de cada uno de ellos. Por eso, el mandatario actual deberá cumplir con todo lo prometido ya que mucha gente tiene fe y confianza en que algo bueno sucederá en el país.

El Ecuador por el momento no es un lugar atractivo para la inversión nacional y extranjera, por el grado de desconfianza que provocan sus gobernantes y políticas que estos impongan en el país, lo que genera cierta incertidumbre al momento de tomar dediciones de inversión para los accionistas de Jet Air Service Ecuador S.A.

Se espera que la Asamblea Nacional Constituyente realice reformas que beneficien al comercio exterior para que de esta manera el transporte internacional de carga tenga una alza positiva.

### **Connotación Gerencial**

- **Oportunidades:**

- La instauración de la Asamblea Nacional Constituyente, que podrá crear reformas las cuales beneficien al comercio exterior.

- **Amenazas:**

- Mala toma de decisiones por parte de el gobierno, que afecten la economía del país



- Inestabilidad política la cual no permita un desarrollo socioeconómico
- Reformas que afecten de manera negativa las realizaciones de importaciones y exportaciones.

## **b) Seguridad Jurídica**

En teoría, la seguridad jurídica la constituyen un conjunto de normas generadas por el estado con el afán de transparentar toda actividad en la que incurre una persona u organización sea esta de carácter comercial o no, delineando campos de acción para así salvaguardar la integridad física y moral de los involucrados al mismo tiempo garantizándoles libertad y autonomía.

La inseguridad jurídica en la que vivimos inmersos ha dificultado enormemente el crecimiento económico del Ecuador, estancando en consecuencia la evolución positiva de las economías individuales. El irrespeto e incumplimiento de contratos, la interpretación a conveniencia de la ley y por sobre todo la corrupción en muchos organismos estatales, generan mucha inestabilidad y recesión en casi todos los procesos productivos y comerciales, actuando directamente como repelentes de la inversión extranjera.

### **Análisis:**

La seguridad jurídica en nuestro país es un tema que desde hace mucho tiempo se viene discutiendo, especialmente respecto de la justicia y el sistema judicial ecuatoriano. Lamentablemente, la inseguridad jurídica en lugar de dar indicios de erradicación, se propaga cada día más, al punto de afectar los contratos privados que cualquier persona, en distintas circunstancias, puede llegar a suscribir.

Los contratos y sus disposiciones, que en cualquier lugar del mundo y bajo cualquier sistema de derecho, son considerados ley para las partes, aquí, en nuestro país, se incumplen y quebrantan de acuerdo a la conveniencia o a la pura voluntad de cualquiera de las partes que lo suscribieron.

Es importante que las empresas tengan confianza en acuerdos y contratos realizados en el país y que los mismos se respeten, para Jet Air Service Ecuador y todas las empresas a nivel general es sumamente importante el respaldo de una buena seguridad jurídica para el desarrollo normal de sus actividades.

### **Connotación Gerencial**

- **Oportunidades:**

- Posibilidad de frenar los altos niveles de corrupción generados en el país

- **Amenazas**

- La corrupción genera constantes paralizaciones de actividades y bloqueos de carreteras que dificultan los procesos productivos y comerciales de la empresa.

- Altos niveles de corrupción dificultan el desarrollo normal de las empresas

### **c) Relación estado- sociedad**

Se debe tener muy en cuenta que el Estado y la Sociedad practican una relación de mutua colaboración. Mientras que la Sociedad cumple leyes y paga impuestos. Con el proceder de los últimos 6 gobernantes, la relación Estado sociedad se ve muy deteriorada en el país, llena de desconfianza y despecho, el actual gobierno deberá cumplir con todo lo ofrecido para de esta manera la confianza del pueblo con sus gobernantes salga del pésimo lugar en el que actualmente se encuentra,

### **Análisis**

Tomando en consideración el nefasto escenario político del que ha formado parte de la sociedad ecuatoriana los últimos 12 años, las entidades gubernamentales y sus funcionarios han perdido toda clase de credibilidad y por ende su popularidad en la sociedad dura muy poco,

El proceso de recuperación de confianza y credibilidad que el Gobierno deberá ganarse, dependerá de su accionar y el cumplimiento de promesas por parte del gobierno actual, esto de una manera sostenida podrá afianzar la confianza entre sociedad estado y poder llegar a un entendimiento y bien estar nacional

## Connotación Gerencial

- **Amenazas:**

Conflictos entre entidades privadas y estado

**d) Leyes y Reglamentos:**

La ley es una [norma jurídica](#) dictada por el [legislador](#). Es decir, un [precepto](#) establecido por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la [justicia](#), y para el bien de los gobernados.<sup>18</sup>

En el Ecuador existen ciertas leyes y normativas para que las empresas puedan funcionar, algunas que son a nivel general y otras que aplican dependiendo el giro del negocio de la empresa.

Particularmente, Jet Air Service Ecuador S.A. debe cumplir con varias leyes para poder realizar sus actividades comerciales bajo los lineamientos impuestos por las autoridades estatales, algunas de estas leyes rigen para toda empresa que realice sus actividades dentro del país, mientras que otras se enfocan al sector económico en el que se desenvuelve. Dentro de las normativas o leyes más destacadas que la empresa se ve en la obligación de cumplir o afectan se pueden mencionar las siguientes:

- a) Ley de Comercio Exterior- Aduanas ( Anexo 3)
- b) Ley Tributaria
- c) Ley Laboral (anexo 1)
- d) Ley de constitución de compañías (Anexo 2)

- **Análisis:**

Es necesario que toda empresa este ligada y cumpla con las leyes y normativas puesto que le permite mantener un correcto funcionamiento.

---

<sup>18</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Ley>

El que la empresa pueda estar al día con sus responsabilidades con el estado puede reflejar confianza y seguridad para sus clientes, caso particular de Jet Air Service Ecuador S.A., puesto que nunca ha tenido ningún tipo de inconveniente con el estado e incumplimiento de ley.

### **Connotación Gerencial**

- **Oportunidades:**

- El cumplimiento de leyes y normativas de Jet Air Service Ecuador S.A. proyectan confianza en el cliente.

- **Amenazas:**

- Sanciones por el no cumplimiento de obligaciones con el estado.

#### **2.1.1.3. Factor Socio-Cultural**

Se puede establecer como condiciones socio-culturales al estado general de los valores sociales dominantes en aspectos tales como los derechos humanos y el medio ambiente natural, las orientaciones en educación y las instituciones sociales relacionadas con ella, así como los patrones demográficos, etc.<sup>19</sup>

##### **a) Idiosincrasia y Costumbres:**

La idiosincrasia es el conjunto de valores heredados que definen o norman el comportamiento de un grupo social. Tanto la idiosincrasia y las costumbres pueden estar determinadas por diversos factores como sociales, religiosos o culturales. Este conjunto de factores que determinar o dan lineamientos al comportamiento de las personas y por ende a las características de consumo de los pobladores de una región y los diferencias de aquellos que pertenecen a otra.

##### **Análisis:**

El Ecuador posee su idiosincrasia definida, posee una cultura que es semejante a la cultura en general de Latinoamérica, se caracteriza con ser una sociedad con

---

<sup>19</sup> [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/fundamentosadministracion](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/fundamentosadministracion)

gente buena, carismática, pero también ha sido caracterizada por aspectos negativos, donde resaltan aspectos como la corrupción.

En el Ecuador generalmente se tacha a sus gobernantes como corruptos, deshonestos, que no brindan ningún grado de confianza hacia el pueblo, pero también se debería hacer conciencia desde los hogares de cada persona ,hacer conciencia en entidades educativas, en definitiva hacer conciencia uno como persona, llenarse de buenos valores y principios, para de esta manera poder tener un mejor país, con una cultura y sociedad sana, lo cual reflejaría en su economía, y en la participación de las empresas dentro de la misma.

La costumbre que posee el Ecuador generalmente es la de importación, hablando de comercio exterior, aunque como se ha podido ver las exportaciones han ido aumentando considerablemente, es muy importante que el país ya salga de esa costumbre solo de importar ya sea tecnología, maquinaria, artículos, etc, y mas bien empezar con una cultura de desarrollo interno para que en un futuro El Ecuador sea el que exporta sus productos terminados, para tener un mejoramiento económico,

La Idiosincrasia en el Ecuador es importante para el giro de negocio de la compañía, pues en épocas como Navidad, día de la madre, día del niño, entre otros, el movimiento del comercio exterior se incrementa y por ende la empresa tiene oportunidad de crecimiento.

**Connotación Gerencial:**

▪ **Oportunidades:**

-La idiosincrasia en el Ecuador favorecen el negocio de la empresa, en cuanto a fechas festivas como Navidad, día de la madre, día del niño, entre otros

-La enseñanza y practica de buenos valores y principios mejorar la sociedad ecuatoriana y por ende las actividades comerciales que se realicen en el país.

- **Amenazas**

- La falta de valores y malas costumbres perjudican el normal desarrollo del sector empresarial

#### **2.1.1.4. Factor Tecnológico**

##### **a) Adelantos y aplicaciones**

Tecnología es un término general que se aplica al proceso a través del cual seres humanos diseñan herramientas y maquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material

##### **Análisis:**

La tecnología en el país es un aspecto muy poco desarrollado en cuanto a producción, a pesar de lo importante que es este factor para el desarrollo del país, no se asigna un presupuesto adecuado para investigación y desarrollo de tecnología.

Para toda empresa el tema tecnología es sumamente importante dentro de sus actividades normales pues esta brinda varias ventajas a la misma, como optimización de recursos, mayor capacidad de producción, mejoramientos de tiempos, etc. El Ecuador no se puede quedar atrasado en un mundo tan globalizado y competitivo por lo las empresas en nuestro país si usan tecnología como son Internet, correo electrónico, sistemas informáticos, telefonía celular, etc que es de gran ayuda para poder ser competitivos.

Jet Air Service Ecuador S.A. al formar parte de una red mundial de transporte internacional de carga se ve obligado a considerar notablemente a tecnología, manejando sistemas informáticos muy completos y avanzados, acompañado del Internet, que permitan tener una comunicación con todas sus filiales a nivel mundial y poder cruzar información de una manera rápida y segura.

La tecnología sin lugar a duda es un punto vital para el desarrollo y competitividad de las empresas a nivel mundial.

**Connotación Gerencial:**

▪ **Oportunidades**

- Mayor rapidez en entrega de información a clientes
- Mayor competitividad a nivel nacional e internacional

**b) Infraestructura:**

Jet Air Service Ecuador S.A. al ser una agencia de carga, debe poseer una infraestructura adecuada para desarrollar sus actividades, posee medios de comunicación adecuados, que permiten en constante comunicación con sus proveedores y clientes, con visión a un futuro ha instalado sus oficinas en el sector de Cumbayá para poder estar mas cerca del aeropuerto y poder cumplir con mayor rapidez y facilidad con su servicio.

La empresa posee las siguientes instalaciones:

Una oficina en la ciudad de Quito, ubicada en la Av. Interoceánica Km. 10 bajo bypass Cumbayá en el Centro Ejecutivo Espacia.

Una oficina en la ciudad de Guayaquil ubicada en el edificio World Trade Center.

**Análisis:**

Jet Air Service Ecuador S.A. se ha visto en la necesidad de expandirse durante el transcurso de los años, comenzó sus actividades en la dirección Carlos Guerrero N33-107 y Bosmediano, la cual ya no abasteció al personal y la demanda del servicio que brinda la empresa, por lo que hace un año funciona en sus nuevas oficinas.

La infraestructura proyecta al cliente una imagen de la empresa por lo que es muy importante que esta este acorde al giro del negocio de la misma y cumpla con las exigencias que su servicio demande.

**Connotación Gerencial:**

- **Oportunidades:**

- Proyectar al cliente una buena imagen con la infraestructura de Jet Air Service Ecuador.
- Facilidad en sus operaciones.

**2.1.1.5. Factor Demográfico**

**a) Población Total y Población Económicamente Activa**

La Población Total, como su nombre lo indica abarca todos los habitantes de determinada región, sin hacer distinción de ningún tipo. Por su parte, la Población Económicamente Activa (PEA) la componen individuos capacitados física y legalmente para ejercer actividades laborales de cualquier tipo.

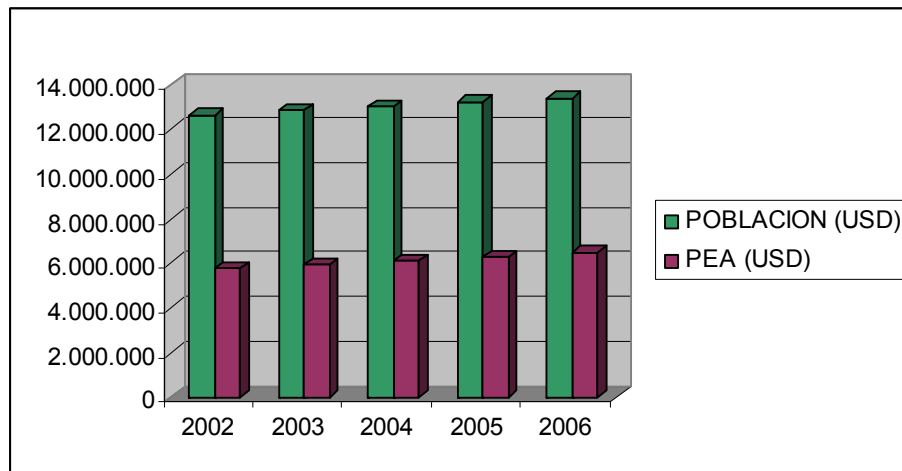
**Tabla 2.13: POBLACION TOTAL Y PEA**

<b>AÑO</b>	<b>POBLACION (USD)</b>	<b>PEA (USD)</b>
2002	12.660.000	5788000
2003	12.842.000	5960000
2004	13.026.000	6132000
2005	13.215.000	6304000
2006	13.408.000	6476000

Fuente: INEC  
 Elaborado por: Mario Suárez



**Grafico 2.14 POBLACION TOTAL Y PEA**



Fuente: INEC  
Elaborado por: Mario Suárez

**Análisis:**

La población económicamente activa esta muy por debajo de la Población total de Ecuador, no existen suficiente plazas de trabajo que satisfagan a la población, a medida que va subiendo el numero de habitantes, sube el PEA, pero la relación sigue siendo la misma, las plazas de trabajo no abastece a la población.

**Connotación Gerencial**

▪ **Oportunidad:**

-El incremento del PEA en el área de comercio exterior que incrementaría las importaciones y exportaciones.

**b) Estilos de Vida y Niveles Socio-económicos :**

Estilo de vida es la manera en que vive una persona o un grupo de personas, esto incluye la forma de las relaciones personales, del consumo, de la hospitalidad, y la forma de vestir. Una forma de vida típicamente también refleja las actitudes, los valores o la visión del mundo de un individuo.

El análisis de las clases sociales en una determinada sociedad implica establecer, en forma previa, su caracterización, en otros términos, su formación económico-social, porque de ello se desprenden las clases, capas y sectores sociales existentes.

Toda sociedad sustentada en la propiedad privada sobre los medios de producción es, a la vez, una sociedad dividida en clases sociales.

Las clases son grandes grupos de hombres que se diferencian entre sí por el lugar que ocupan en un sistema de producción social, históricamente determinado, por las relaciones en que se encuentran con respecto a los medios de producción (relaciones que en gran parte quedan establecidas y formalizadas en leyes), por el papel que desempeñan en la organización social del trabajo y, consiguientemente, por el modo y la proporción en que perciben la parte de la riqueza social de que disponen. Las clases son grupos humanos, uno de los cuales puede apropiarse del trabajo de otro, por ocupar puestos diferentes en un régimen determinado de economía social

Los quintiles que conforman el análisis de las clases sociales fueron formuladas como: Q1, siendo este el 20% de los individuos más pobres, Q2 personas con un nivel de pobreza considerable y así sucesivamente hasta llegar al Q5 que son las

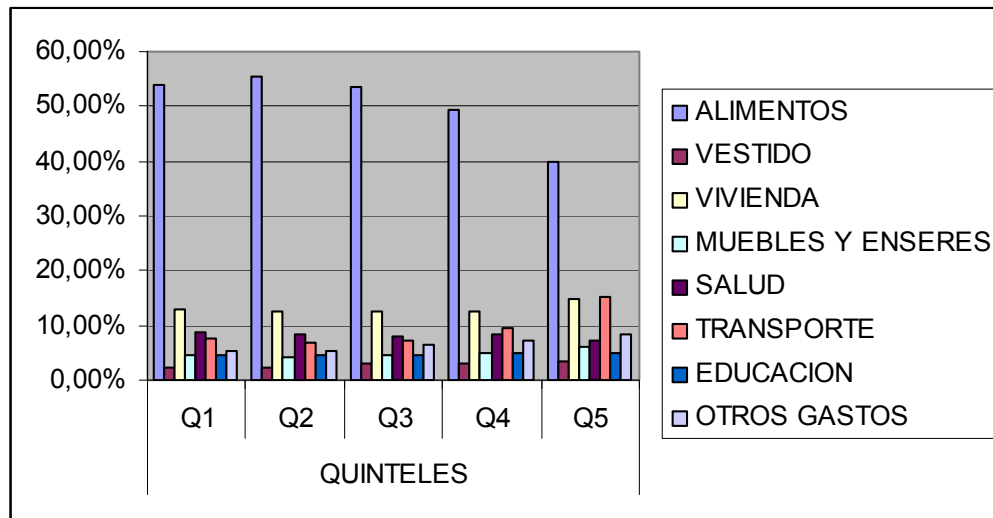
**Tabla 2.14: GASTO TOTAL DE HOGARES**

GASTO	QUINTELES				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
ALIMENTOS	53,90%	55,60%	53,70%	49,20%	39,80%
VESTIDO	2,40%	2,40%	2,90%	3,10%	3,50%
VIVIENDA	13%	12,70%	12,40%	12,5	14,7
MUEBLES Y ENSERES	4,50%	4,30%	4,70%	5,10%	6,10%
SALUD	8,80%	8,30%	8,10%	8,40%	7,20%
TRANSPORTE	7,60%	6,70%	7,20%	9,50%	15,10%
EDUCACION	4,70%	4,50%	4,60%	5,00%	4,90%
OTROS GASTOS	5,20%	5,50%	6,30%	7,10%	8,50%

Fuente: INEC

Elaborado por: Mario Suárez

**Grafico 2.15: GASTO CONSUMO DE HOGARES**



Fuente: INEC  
Elaborado por: Mario Suárez

**Análisis:**

Se puede notar una brecha bastante acentuada entre los distintos quinteles apreciados anteriormente, para Jet Air Service Ecuador S.A le resulta interesante el consumo de vestido, muebles y enseres y otros gastos , especialmente de los quinteles 3 y 4, si se considera que estos pueden ser importados, en lo cual intervendría el servicio que brinda la empresa.

**Connotación Gerencial:**

- **Oportunidades:**
  - El aumento de consumo de vestido, muebles y enceres y otros gastos que beneficien las importaciones y así el giro de negocio de Jet Air Service Ecuador S.A.
- **Amenaza:**
  - El incremento de pobreza y en el país disminuiría el índice de importación y así el giro del negocio de la empresa.

### **2.1.1.6. Factor Ambiental:**

El factor ambiental involucra el cuidado del medio ambiente, puesto que es un recurso muy importante para los habitantes de cada uno de los países.

Existen varias formas de contaminar el ambiente como son:

- Ruido.
- Emisión de gases.
- Contaminación.
- Químicos.

### **Análisis:**

El factor ambiental es un tema bastante discutido en la actualidad, debido a los efectos que el calentamiento global está trayendo consigo, poco a poco se van notando cada vez más las consecuencias de la contaminación y esto ha obligado a las autoridades a tomar medidas correctivas urgentes. En países mucho más desarrollados que el nuestro las empresas se ven en la obligación de cumplir con normativas muy estrictas a favor del medio ambiente, cosa que en nuestro país está lejos de suceder.

Para Jet Air Service Ecuador es considerable este aspecto ya que como intermediarios en transporte de carga se debe tomar en cuenta el nivel de contaminación de buques y aviones, y estar al tanto de leyes y reglamentos que involucren al medio ambiente.

### **Connotación Gerencial:**

- **Amenazas:**
  - Nuevas leyes ambientales que incrementen los costos de servicio de Jet Air Service Ecuador.
  - Fenómenos naturales a causa del calentamiento global que interrumpan actividades a nivel nacional y mundial

### 2.1.2 Micro Ambiente:

Micro ambiente es el entorno inmediato que rodea a la empresa, factores que la empresa está en capacidad de controlar y a través de su control se estimar cambios a futuro.

Para realizar un análisis del micro ambiente de Jet Air Service Ecuador S.A., es necesario identificar las 5 fuerzas que plantea Michael Porter, las cuales se detalla a continuación:

**Grafico 2.16: FUERZAS QUE GUIAN LA COMPETENCIA INDUSTRIAL**



Fuente: <http://ricoverimarketing.americas.tripod.com>

### Las cinco Fuerzas Competitivas que guían la competencia industrial <sup>20</sup>

**1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

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

<sup>20</sup> <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2a.htm>

**3. Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

**4. Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

**5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

#### **2.1.2.1 Clientes:**

Los clientes son personas u organizaciones con necesidades por satisfacer, con dinero para gastar y la disposición para gastarlo.<sup>21</sup>

##### **a) Perfil del Cliente**

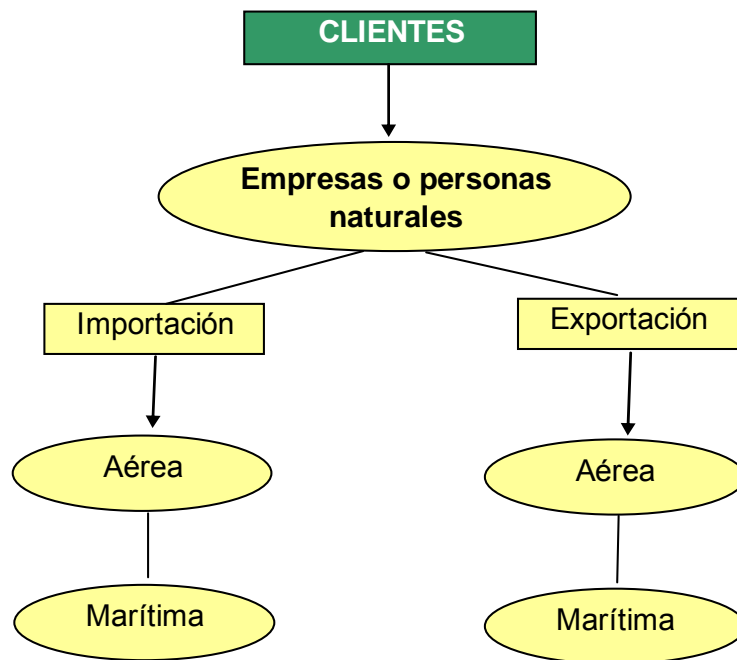
Como se menciona en el primer capítulo, el principal servicio que brinda Jet Air Service Ecuador S.A es el de transporte internacional de carga aérea y marítima, a

---

<sup>21</sup> Stanton-Etzel-Walker, Fundamentos de Marketing, 11 Edición

mas de 80 países alrededor del mundo, coordinando y brindando un servicio integral de carga, por lo que sus clientes conforman todas aquellas empresas o personas naturales que se dedican a la importación y exportación de productos desde y hacia el Ecuador, que utilicen como medio de transporte para su carga a la vía aérea o marítima,. Los segmentos más importantes que maneja Jet Air Service Ecuador S.A. incluyen las industrias textil; automotriz, alimentos y bebidas, farmacéutica, gas y energía, manufacturas, tecnología, telefónica, petrolera, maquinarias, Imprentas, Editorial, calzado, otros

**Grafico: 2.17 CLIENTES**



Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.

Elaboración: Mario Suárez

**Tabla 2.15: SECTORES INDUSTRIALES QUE MANEJA JET AIR SERVICE ECUADOR S.A.**

SECTORES INUDUSTRIALES QUE MANEJA JET AIR SERVICE ECUADOR
Textil
Automotriz
Farmacéutico
Maquinaria
Petrolero
Alimentos y bebidas
Manufacturero
Telefónico
Imprentas - Editorial
Calzado
Tecnologico
Gas - Energia
Otros

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
 Elaborado por: Mario Suárez

**Análisis:**

Como podemos observar en el grafico 2.16 los clientes de Jet Air Service Ecuador S.A los conforman todas la empresas y personas naturales que se dediquen a la importación y exportación de productos desde y hacia el Ecuador y que utilicen como medio de transporte para su carga la vía aérea o marítima, desde de lo cual Jet Air Service Ecuador S.A. satisface casi todos los sectores industriales de la economía, como se puede observar en la tabla 2.15, por lo que, el cliente puede estar seguro que la empresa puede transportar su producto.

**Connotación Gerencial:**

- **Oportunidades:**

El poder aumentar la cantidad de clientes gracias a la cantidad de los sectores industriales que maneja Jet Air Service Ecuador



**b) Clientes Actuales**

La nomina de clientes de Jet Air Service Ecuador S.A. bordea los 500 clientes, se ha seleccionado a los más representativos a nivel de volumen de ventas, lo cual se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla: 2.16 CLIENTES ACTUALES**

No	CLIENTE	VENTAS USD	PARTICIPACION %
1	CONECEL S.A.	13.689.125,99	74,4%
2	OTECEL S.A./MOVISTAR	1.052.529,57	5,7%
3	TRECX CIA. LTDA	267.935,98	1,5%
4	TRANSELECTRIC	260.702,93	1,4%
5	HOLDINGDINE S.A.	140.269,10	0,8%
6	AGA S.A.	137.849,00	0,7%
7	GOLDERIE TRADING CIA LTDA	133.067,00	0,7%
8	CELERINI	126.606,00	0,7%
9	CASTER S.A.	118.535,00	0,6%
10	REPSOLYPF COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	110.060,00	0,6%
11	CHI-VIT ECUADOR S.A.	108.758,10	0,6%
12	PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.	103.196,22	0,6%
13	JERFY S.A.	93.752,00	0,5%
14	PROSONIDO CIA. LTDA.	92.904,33	0,5%
15	IVAN BOHMAN C.A.	91.251,60	0,5%
16	PINEROLO S.A.	86.684,47	0,5%
17	AMESIA INTERNACIONAL DE COMERCIO S.A.	84.665,00	0,5%
18	PIANEL CIA. LTDA	78.085,00	0,4%
19	SERVICIOS TELCODATA S.A.	76.127,27	0,4%
20	COMPAÑIA VERDU S.A.	72.074,48	0,4%
21	CEGA INTERNATIONAL TRADERS S.A.	70.207,50	0,4%
22	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA/CORALCENTRO	66.037,96	0,4%
23	ROLORTIZ S.A.IMPORTADORA ROLORTIZ CIA. LTDA.	64.614,15	0,4%
24	VETFARM CIA. LTDA.	59.381,34	0,3%
25	EMAAP	59.348,56	0,3%
26	INDUTECH	58.705,00	0,3%
27	FREIRE BALLADARES GALO AVITO/ FREICO	57.344,51	0,3%
28	ALMACENES DE PRATI S.A.	56.534,31	0,3%
29	DURAPOWER CIA. LTDA.	56.361,21	0,3%
30	IMPORTADORA COMERCIAL EL HIERRO CIA. LTDA.	52.914,73	0,3%
31	MERCEDES GOMEZ CARO	51.460,00	0,3%
32	MECANOSOLVERS S.A.	51.093,00	0,3%
33	TELALCA	49.506,13	0,3%
34	AVIAUTO	48.901,08	0,3%
35	SOCIEDAD LG ELECTRONICS, PANAMA S.A.	48.732,36	0,3%
36	M-RFORWARDERS & AGENTS S.A.	47.023,99	0,3%
37	LURAP DE COMERCIO CIA LTDA	46.760,00	0,3%
38	MABEL BECCAGLIA PARRA	44.684,00	0,2%
39	PRODUCTOS FAMILIA SANCELTA DEL ECUADOR S.A	44.210,63	0,2%
40	ADAPAUSTRO	44.048,48	0,2%
41	IMPORTADORA VEGA S.A.	43.673,00	0,2%

42	SEMILLAS E INSUMOS AGROPECUARIOS SEMAGRO	43.188,04	0,2%
43	HE LI ZHUO	42.673,00	0,2%
44	IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CIA. LTDA.	41.302,50	0,2%
45	SERVICIOS Y MAQUINAS COSEDORAS SERMACOSA S.A.	40.947,13	0,2%
46	IMPORTEQ	39.765,58	0,2%
47	HORMICRETO	39.008,60	0,2%
48	FERIA DE JUGUETES LA RASPA C LTDA	38.283,80	0,2%
49	TAGSA	36.451,38	0,2%
50	AHCORP ECUADOR CIA. LTDA	35.945,36	0,2%
	<b>TOTAL</b>	<b>18.403.286,37</b>	<b>100,000%</b>

Fuente: Jet Air Service Ecuador.  
Elaborado por: Mario Suárez.

### **Análisis:**

Jet Air Service Ecuador S.A. posee una lista muy amplia de clientes, como se puede observar y como se puede reflejar en su volumen de ventas cuyo dato fue tomado de enero a diciembre 2007, considerando el resto de clientes, el volumen de ventas avanza alrededor de usd 20'000.000, aun así se debe señalar que estos clientes pueden realizar su transporte con empresas de la competencia, el hecho que la empresa cuente con esta lista amplia de clientes actuales no quiere decir que estos le pertenezcan; existen clientes habituales ,los cuales se los puede nombrar como fijos, y clientes que prueban con una o dos consolidadotas de carga mas, los cuales algunos son eventuales otros frecuentes, dicho esto se puede concluir que el cliente en si forma parte del mercado y que la empresa siempre debe estar en cuidado de el, satisfaciendo sus necesidades y requerimientos de la mejor manera, haciéndole sentir que es muy importante para la compañía, en definitiva, crear estrategias que permitan mantener a estos clientes y mejor aun que vean a Jet Air Service Ecuador S.A. como su única opción en el transporte de carga internacional.

### **Connotación Gerencial:**

- **Oportunidad:**
  - Mantener los clientes actuales.

- **Amenazas:**

- Disminución de clientes actuales por cantidad de competencia
- Disminución de clientes actuales por mala atención por parte de la empresa.

**c) Clientes Potenciales:**

Jet Air Service Ecuador S.A. cuenta con una cantidad muy amplia de clientes potenciales, que consistiría en todas las empresa o personas naturales que realicen importaciones y exportaciones de productos y que utilicen como medio transporte la vía aérea o marítima, esta base de datos se puede obtener de algunas maneras, entre la que se puede destacar es la información que brinda la CAE, en la cual se despliegan los datos del importador y exportador y que vía utilizo para realizar el transporte, esta información se puede obtener mensualmente mediante una suscripción.

**Análisis:**

Aunque la empresa cuente con una amplia cantidad de clientes potenciales y que exista un telemarketing diario, es difícil poder incrementar el numero de clientes, pues así como existen un amplio numero de clientes potenciales, también existe un amplio numero de competencia, la cual también busca obtener al cliente, aun así es una ventaja que se pueda contar una cantidad amplia de clientes potenciales y poder aprovechar el que se tenga de la misma , ya dependería de las capacidades y trato que posee la empresa para poder seducir al cliente.

**Connotación Gerencial:**

- **Oportunidades:**

- El poder incrementar en número de clientes al tener una lista amplia de importadores y exportadores.

- **Amenazas:**

- La competencia

### *Poder de Negociación de los Compradores*

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que la competencia compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria.<sup>22</sup>

#### **Análisis:**

Los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva, de esta manera los compradores en la mayoría de los casos están seguros de poder encontrar proveedores alternativos.

En el caso de Jet Air Service Ecuador S.A. el poder de negociación de los compradores es bastante fuerte, al encontrarse en una industria donde la competencia se encuentra bastante acentuada, los compradores poseen una variedad de proveedores a elegir ocasionando una guerra de servicios y precios en la industria.

#### **Connotación Gerencial:**

#### **Amenazas:**

- Reducción de precios

#### **2.1.2.2 Proveedores:**

Se define como proveedor a aquellos suministradores de mercancías y servicios utilizados en el proceso productivo de una organización.<sup>23</sup>

#### **a) Línea de Productos:**

---

<sup>22</sup> Michael Porter, Estrategia Competitiva

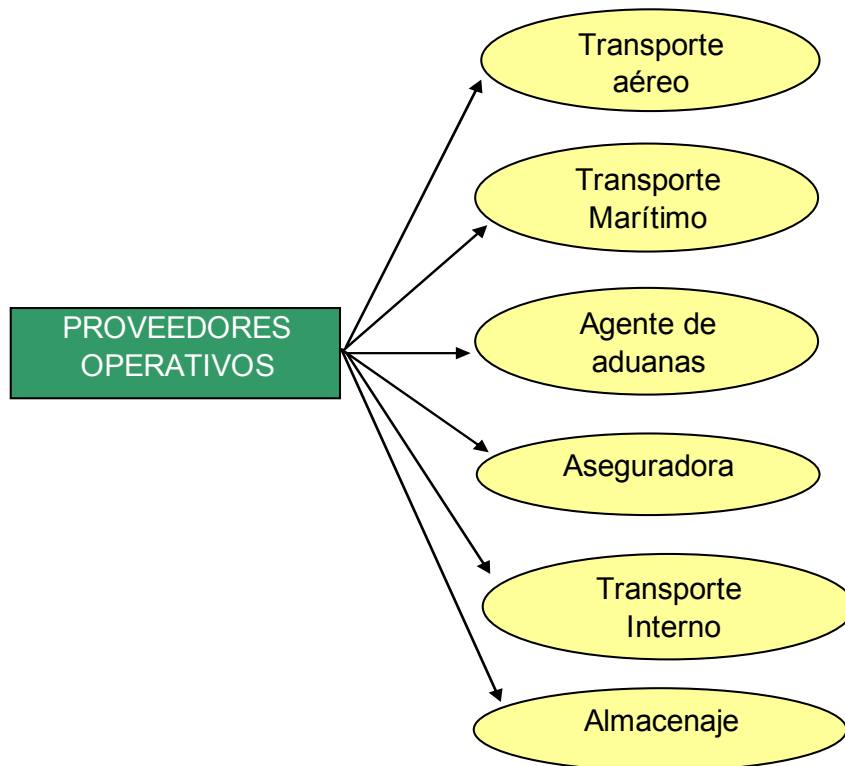
<sup>23</sup> [http:// www.glosarioempresarial.org/forma/p.html](http://www.glosarioempresarial.org/forma/p.html)

Para poder estudiar a los proveedores se los ha dividido de la siguiente manera:

- Proveedores Operativos:

Son aquellos que suministran el servicio para el proceso productivo de la empresa, entre los que se detallan las líneas de productos descritas en el siguiente grafico:

**Grafico: 2.18 Línea de Productos de Proveedores Operativos**



Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
 Elaborado por: Mario Suárez

Los proveedores de Jet Air Service para cada línea de producto se detallan en el las siguientes tablas:

**Tabla 2.17: PROVEEDORES TRANSPORTE AEREO**

PROVEEDOR	PARTICIPACION %
LAN CHILE S.A.	39,86%
KLM ROYAL DUTCH AIRLINES	16,22%
MARTINAIR HOLLAND NV	15,57%
ATLAS AIR INC	13,71%
IBERIA	7,28%
AEROLINES TAMPA S.A.	3,06%
UNITED PARCEL SERVICE	2,44%
CIELOS DEL PERU	1,84%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
Elaborado por Mario Suárez

**Tabla: 2.18 PROVEEDORES TRANSPORTE MARITIMO**

PROVEEDOR	PARTICIPACION
COMPANIA CHILENA DE NAVEGACION	53,4%
CSAV	13,5%
EVERGREEN INTERNATIONAL SS LIN	9,9%
MEDITERRANEAN SHIPPING INC	6,0%
MARUBA S.C.A.	3,3%
HAPAG LLOYD	3,1%
HAMBURG SUD	2,5%
TRINITY SHIPPING LINE S.A.	2,2%
MITSUI O.S.K. LINES LTD	1,7%
DOLE OCEAN EXPRESS	1,6%
COMPANHIA LIBRA DE NAVEGACAO	1,5%
MAERSK STEAMSHIP LINE	1,2%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
Elaborado por Mario Suárez

**Tabla 2.19: PROVEEDORES AGENTE ADUANAS, ASEGURADORA,  
TRANSPORTE INTERNO, ALMACENAJE**

AGENTE ADUANAS	ASEGURADORA	TRANSPORTE INTERNO	ALMACENAJE
Lopez Mena Cia Ltda	Panamericana del Ecuador	Transpel	Contecon
Soincoex		Portrans S.A	
		Transervices	
		Transpel Cia Ltda	
		Transporte Santa Maria	
		Transtrade S,A,	

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
Elaborado por: Mario Suárez

▪ Proveedores Administrativos:

Son aquellos que suministran los materiales y servicios administrativos para que la empresa pueda realizar sus actividades normales.

**Tabla 2.20: PROVEEDORES ADMINISTRATIVOS**

PROVEEDOR	DESCRIPCION
DESKUBRA VIAJES S.A.	Agencia de Viajes
VIAJES GARZA TOURS CIA LTDA.	Agencia de Viajes
CARLOS MUZO (LA ORQUIDEA)	Arreglos Florales
AUDITORES ASESORES CIA LTDA	Asesoría Auditoria
NOBOA, PEÑA, LARREA & TORRES	Asesoría Legal
ATI	Mantenimiento, equipos de computación
LAARCOURIER EXPRESS S.A.	Servicio de correo Nacional
DHL EXPRESS ECUADOR S.A.	Servicio de correo Internacional
VIARUN CIA LTDA	Servicio de Guardianía
FESAECUADOR S.A.	Servicio de Imprenta
FRANKLIN ALVAREZ	Servicio de Imprenta
MEGADATOS S.A.	Servicio de Internet
MAKRO SECURITY	Servicio de Monitoreo
COMUNICACIONES MARCONI S.A.	Servicio de Radio-Comunicación
PAUL CARRERA TORRES	Servicio de útiles de limpieza
EDIVA	Suministros de oficina
MARTEC	Suministros de Oficina
POLIPAPELERIA S.A.	Suministros de oficina

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
Elaborado por: Mario Suárez

**Análisis:**

Jet Air Service Ecuador S.A. posee varios proveedores a elegir tanto en lo que respecta a sus operaciones, como agencia de carga, como también para suministros administrativos.

Como podemos apreciar en las tablas anteriores, se ha realizado un listado de los proveedores operativos con su participación, tanto para los proveedores de transporte aéreo (aerolíneas), como para los proveedores de transporte marítimo (navieras), como se puede observar en el transporte aéreo el proveedor mas utilizado es Lan Chile con un 39.86%, seguido de KLM Royal Dutch Airlines con un 16,22%; mientras que en el transporte marítimo el proveedor mas utilizado es la naviera Compañía Chilena de Navegación con un 53.40%, marcando una gran

diferencia con el segundo proveedor con mas con mas participación que es CSAV con un 13.5%; de esta manera se podrá tener una idea mas clara del nivel de importancia de los proveedores según su participación.

**Connotación Gerencial:**

- **Oportunidades:**

- Se posee varias opciones de proveedores tanto operativos como administrativos.

**b) Lugar de Origen**

El lugar de origen de los proveedores que maneja cualquier compañía es sumamente importante para la obtención de sus productos, pues esto influye directamente con variables como precio final, tiempo de abastecimiento, tiempo de transito de mercadería, leyes y reglamentos para importación y exportación del producto, etc.

Para los proveedores operativos que maneja Jet Air Service Ecuador, son empresas multinacionales con representación en el Ecuador, por lo que puede decir que el lugar de origen es el Ecuador, para proveedores administrativos el lugar de origen de los mismos es Ecuador igualmente.

**Connotación Gerencial:**

- **Oportunidades:**

- La posibilidad de negociar costos con proveedores operativos al ser empresas con representación en el país.

- **Amenazas:**

- Al ser los proveedores empresas multinacionales, rigen sus tarifas y costos respecto a la economía mundial, por lo que esta difiere de la economía ecuatoriana pus no se encuentra a niveles de países potenciales

:



**c) Condiciones de Venta:**

Jet Air Service Ecuador S.A. se ha caracterizado por ser una empresa seria, y cumplida con sus responsabilidades, por ende los proveedores administrativos brindan las siguientes condiciones:

- Crédito 30-45 días
- Descuento de hasta 10%
- Entrega inmediata de productos
- Pago con cheque cruzado.

Para proveedores operativos, no se da el mismo caso, pues al ser aerolíneas y navieras no otorgan fácilmente el crédito ni descuento en sus servicios por lo que los pagos son de contado.

**Análisis:**

La condición de venta de proveedores es muy importante para el flujo de caja de la empresa, pues al negociar un crédito con el mismo, un descuento, se está mejorando los índices financieros, pues el pago se lo estaría realizando luego de la obtención del producto hablando de proveedores administrativos y poder tener oportunidad de recuperaron de cartera en ese lapso, por otro lado definitivamente tienen que mejorar las condiciones de venta de los proveedores operativos, que en si son el mayor egreso de la empresa y con los que con mayor razón se debe negociar condiciones de venta que favorezcan el desarrollo financiero y liquidez de la empresa.

**Connotación Gerencial:**

- **Oportunidades**
  - Varias opciones para proveedores administrativos, pudiendo elegir la mejor opción.
  - Mejoramiento de condición de venta con proveedores operativos

- **Amenazas:**

- La falta de negociación de condiciones de venta con proveedores operativos puede traer problemas de liquidez en la empresa.

*Poder de negociación de los proveedores:*

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen<sup>24</sup>

### **Análisis**

Jet Air Service Ecuador S.A. cuenta con varios proveedores administrativos, razón por la cual no puede ver limitado ante un poder de negociación de proveedores, lo que no sucede con los proveedores operativos que si se ve limitado, pues estos manejan otro tipo de políticas, el poder tener un mejor acercamiento y negociación con los mismos, en cuanto a condición de venta, costos, tiempo de transito, etc; punto muy importante que los directivos de la empresa tendrán que tomar en cuenta para que la empresa se desarrolle de una mejor manera.

### **2.1.2.3 COMPETENCIA**

La competencia se define como la rivalidad entre las empresas que desean obtener mayor ganancia en un mismo mercado.

Jet Air Service Ecuador posee la siguiente competencia:

---

<sup>24</sup> Michael Porter, Estrategia Competitiva

**Tabla: 2.21 COMPETENCIA**

No.	Razón social
1	AEROSERVI
2	ANDESFREIGHT CORPORATION
3	BREMAX
4	CALVIMA
5	CCGECUADOR
6	DHL DANZAS AIR & OCEAN
7	DHL EXPRESS
8	EBF CARGO
9	ECUADOR CARGO SYSTEM
10	ECUCARGA
11	ECULINE
12	FERVACARGO
13	FLETAMAR
14	FLOWER CARGO SA..
15	FRESH LOGISTICS
16	GLOBAL TRANSPORTES
17	INSA
18	INTERCARGA
19	INTERCILSA
20	MARSEC
21	MASTER TRANSPORT
22	MUNDITRANSPORT
23	OCEANFREIGHT CARGO L.
24	PACIFICLINK
25	PANALPINA
26	PANATLANTIC
27	PLANET CARGO
28	PROFIT CARGO
29	PROVEXCAR CIA LTDA
30	SCHRYVER
31	TRAIN ECUADOR
32	TRANSCHRYVER DEL ECUADOR
33	UNLINE TRANSPORT
34	VALERO & OCHOA CARGO

Fuente: Asociación de Agencias de Carga y Logística Internacional  
 Elaborado por: Mario Suárez

**Análisis:**

Como se puede ver y se ha ido comentando, existe bastante competencia en el sector de transporte Internacional de carga, misma que ha hecho de esta industria muy competitiva, resulta muy difícil la obtención de un cliente, y este al tener varias opciones de proveedores tienen el poder de reducir costos, y por supuesto exigen un buen servicio, esto causa preocupación en los directivos de la compañía, pues la empresa debe generar estrategias para poder seguir manteniéndose y controlar a los clientes que posee, y seguir desarrollando para atraer mas clientes.

**Connotación Gerencial:**

- Amenaza:
  - Existencia de mucha competencia en el sector que se desenvuelve Jet Air Service Ecuador S.A.
  - Perdida de Clientes.

*Amenaza Nuevos Competidores*

**Barreras de Entada:**

Las Barreras que genera la industria y particularmente Jet Air Service Ecuador S.A. para contrarrestar la presencia de nuevos competidores son las siguientes:

- Existencia de mucha competencia
- Se debe ser representante de una compañía Multinacional, cosa que no es muy fácil de obtener y mantener pues se debe también cancelar un valor anual por dicha representación.
- Alianzas estratégicas, como es el caso de Jet Air Service Ecuador S.A. con su agente de aduanas, y con algunos clientes que maneja bajo contrato.

**Análisis:**

El ingreso de nuevos competidores es una amenaza que toda empresa debe tener, por lo que se estar preparado y crear barreras de entrada que puedan contrarrestar a la misma.

**Connotación Gerencial:**

- **Oportunidad:**
  - Existen barreras acentuadas para el ingreso de nuevos competidores
- **Amenazas:**
  - Empresas que puedan superar dichas barreras

**2.1.2.4 Productos Sustitutos:**

Los Productos sustitutos son aquellos que pueden ser reemplazados por otros y que ofrecen al consumidor una utilidad o satisfacción equivalente.<sup>25</sup>

Jet Air Service Ecuador S.A. no posee productos sustitutos, ya que estos no pueden ser reemplazados por otros servicios que proporcionen al consumidor o cliente una utilidad o satisfacción similar.

**Connotación Gerencial:**

- **Oportunidad:**
  - No posee productos sustitutos

**2.2 Análisis Situacional Interno:**

El análisis interno de la empresa traerá como resultado la radiografía interna de la empresa, en sus cinco áreas de operación principal, con el propósito de establecer parámetros de precisión, los mismos que permitirán determinar la

---

<sup>25</sup> Diccionario Enciclopédico Océano Uno, Grupo Editorial Océano

eficiencia e ineficiencia del manejo de recursos con los que cuenta la organización.

Este análisis permitirá arrojar como resultados las fortalezas y las debilidades que posee la empresa, enfocado en cada área o departamento de la misma.

### **2.2.1 Capacidad de Comercialización:**

En la capacidad de comercialización se considera la manera en la que se realiza la prestación del servicio que se ofrece, que es la de transporte internacional de carga.

#### **2.2.1.1 Canales de Distribución:**

Jet Air Service Ecuador como se pudo mencionar anteriormente posee oficinas en las 2 principales ciudades del país, su matriz en la ciudad de Quito, y su sucursal en la ciudad de Guayaquil, sin descuidar el resto de las ciudades como son Cuenca y Ambato, a las cuales se realizan visitas programadas y previa agenda por parte del personal de ventas, con el fin de abordar una mayor participación del mercado.

La compañía posee al momento las siguientes vías de llegar con su servicio a los clientes:

- a) A través de la visita directa del personal de ventas, por medio de llamadas telefónicas realizada vía tele marketing, que esta a cargo de 2 personas a nivel nacional, una en la ciudad de Quito, y otra en la ciudad de Guayaquil, las mismas que poseen la función de realizar citas diarias para los vendedores.
- b) A través de publicidad, la cual no es habitual, sino muy ocasional y que se enfoca en torneos deportivos como el Tenis, también se ha realizado auspicios y publicidad en elaboración de mapas petroleros, con el fin de llegar a empresas petroleras.

- c) A través de su pagina web [www.jasecuador.com](http://www.jasecuador.com), donde los clientes pueden ver toda la información del servicio que presta la empresa, así como su alcance, historia, tamaño., etc.

**Análisis:**

La compañía posee canales de distribución apropiadas para el tipo de negocio, se utiliza la herramienta de tele marketing, y se exige un numero de visitas diarias por parte de gerencia a las personas encargadas de la misma, debido a que desde este punto se inicia el proceso de venta y comercialización del producto, se puede notar que la empresa no invierte en publicidad, lo que es muy recomendable, para poder captar un mayor numero de clientes y dar a conocer aun mas sus servicios.

**Connotación Gerencia:**

- **Fortalezas:**
  - Constante contacto con clientes potenciales
  - Presencia en las principales ciudades del país.
- **Debilidades:**
  - Falta de publicidad

**2.2.1.2 Fijación del precio**

La forma en la que la compañía fija sus precios son las siguientes:

- a) Se determina la tarifa neta o de compra, la cual es la que la empresa paga al las aerolíneas o navieras por el flete.
- b) Se consideran los valores que la estación de origen factura por concepto de gastos, los mismos que pueden tener varios conceptos, como flete interno, bodegaje, embalaje, etc.

- c) Se consideran gastos de destino, que en la gran mayoría representan los costos de guía aérea, o del conocimiento de embarque.
- d) Sumados los costos a, b y c se tiene el costo neto total.
- e) La tarifa de la venta se la fija añadiendo la utilidad al costo neto total.

**Análisis:**

La gran variabilidad de la oferta de servicios de transporte y la alta competitividad propia del negocio han hecho que los precios del servicio sean un poco controlados, el margen entre el precio y el costo no se ha podido determinar con exactitud, por entrevistas y reuniones con el Gerente General Diego Altamirano el margen que debe arrojar la venta del servicio es del 12%, y es lo que tiene presente la fuerza de ventas, pero esta cifra no es muy real debido a lo expuesto anteriormente.

Por entrevistas realizadas con vendedores se puede notar que Jet Air Service Ecuador S.A. posee tarifas altas en ciertos tráficos representativos como son EEUU, respecto a la competencia, por lo que se debe realizar estrategias de negociación con proveedores y estaciones para poder reducir estas tarifas y poder obtener precios más competitivos.

**Connotación Gerencial:**

- **Debilidades:**

- Mayor precio de venta respecto a la competencia

**2.2.1.3 Políticas de ventas y de crédito:**

El área de ventas ha sido de mayor impulso y dedicación por parte de gerencia general, se realizan reuniones periódicas con el personal de ventas, en las cuales se han fijado las siguientes políticas:



- a) El personal de ventas debe efectuar un numero mínimo de visitas efectivas realizadas en la semana, el termino visitas significa que la cita se concrete y que sea recibida por la persona adecuada.
- b) Los vendedores están en la obligación de incrementar el volumen de clientes a la cartera de la empresa.
- c) Realización de reportes semanales por parte del personal de ventas donde incluyan las visitas realizadas en la semana, y observaciones de cada una donde conste, trafico que mueve el cliente, precios ofertados por la competencia, términos de negociación, y con que empresa competencia trabaja actualmente.
- d) Existe un presupuesto anual establecido para la medición del nivel de ventas, el cual es elaborado por cada uno de los vendedores y aprobado supervisado y controlado por gerencia general, mismo que se debe cumplir mensualmente.
- e) Se debe considerar la rentabilidad de cada operación, misma que como se menciono esta establecida en un 12% cifra que no es muy real.

Los créditos que se dan a los cliente es un punto sumamente importante financieramente hablando, existe un numero bastante amplio de cliente que poseen entre 15 y 30 días de crédito, lo cual esta aprobado por gerencia general, a medida que estos se cumplan.

Para el otorgamiento de crédito por parte de la empresa para sus clientes, se deben cumplir y entregar cierta documentación que se detalla a continuación, misma que será evaluada por el departamento financiero:

- Copia de RUC
- Copia de nombramiento de representante legal
- Copia de cedula del representante legal
- Certificados bancarios

- Certificado de Central de riesgos
- Referencias Comerciales.

Adicionalmente se deberá llenar la solicitud de crédito donde consta datos generales de la empresa, y número de días de crédito, los cuales tienen un límite de 30 días.

**Análisis:**

Jet Air Service Ecuador S.A. posee buenas políticas de venta, y los vendedores se encuentran identificados y conocen a cabalidad de las mismas, la compañía brinda al cliente facilidades de pago, como son los créditos, los cuales se deben manejar con mucha prudencia y responsabilidad, facilidades propias de la empresa a fin que esta embarque con la empresa.

**Connotación Gerencial:**

- **Fortalezas:**
  - Se da toda facilidad al cliente en el proceso de embarque
  - Se brinda crédito a los clientes, previo análisis del mismo

**2.2.1.4 Fuerza de Ventas**

La fuerza de ventas en una compañía es un punto clave pues esta constituye el motor de la misma, sin menospreciar al resto de personal y departamentos de la empresa, pues la eficiencia de todos estos brindara a la empresa un mejor desarrollo, la compañía cuenta con un equipo de ventas altamente competitivo, el principal factor es que las personas que venden el servicio poseen suficientes conocimientos y experiencia en el negocio, apoyados por una empresa multinacional como Jet Air Service Ecuador S.A. la cual brinda amplitud al momento de presentar sus servicios, al momento cuenta con 9 vendedores a nivel nacional.

**Connotación Gerencia:**

- **Fortalezas:**

- Equipo de ventas altamente competitivo

**2.2.1.5 Plaza**

La plaza con la que consta la Jet Air Service Ecuador responde a todos los importadores y exportadores a nivel nacional; la compañía no dispone de un estudio real de mercado por lo que es sumamente importante contar con uno para poder segmentar al cliente, poder analizar sus necesidades y requerimientos de una mejor manera, conocer sus prioridades, conocer con que empresa competencia esta trabajando en el caso de clientes potenciales, y opciones de competencia para clientes actuales, etc.

**Connotación Gerencial:**

- **Amenaza:**

- No posee un estudio de mercado

**2.2.2 Capacidad Administrativa:**

Dentro de la administración, se debe tomar en cuenta la planificación, organización, dirección y control; para realizar un trabajo eficiente.

**Análisis:**

Jet Air Service Ecuador S.A. a nivel general se puede decir que cuenta con una organización aceptable para la realización de su trabajo, el cual involucra procesos, procedimientos, normas, responsabilidades, las cuales han permitido que la empresa pueda funcionar de una buena manera durante el transcurso de los años que lleva en el mercado y que le ha permitido ganar prestigio dentro del negocio de transporte internacional de carga, sin embargo, se encuentran aspectos a mejorar, como su cultura y estructura organizacional, la cual no se ha

plasmado dentro de un documento físico con el cual los empleados puedan saber la estructura y cultura organizacional de su empresa, no posee un direccionamiento estratégico adecuado, ni una planificación estratégica que permita encaminar a la empresa hacia un mejor desarrollo, así como indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de la misma.

### **Connotación Gerencial:**

- **Fortalezas:**

- Se dispone de gran experiencia dentro de la industria de transporte internacional de carga.

- Gerente General con buenos principios de Administración, que ha permitido que la empresa salga adelante durante el transcurso de los años.

- Existe una buena comunicación entre empleados y directivos de la empresa.

- **Debilidades:**

- No cuenta con un direccionamiento estratégico.

- No posee una planificación estratégica

- Inexistencia de indicadores de gestión que permitan medir y evaluar el desempeño de la organización.

### **2.2.3 Capacidad Financiera:**

Dentro de este aspecto se analiza el aspecto financiero de la empresa, tomando en consideración los índices financieros

A continuación se realiza un análisis de los indicadores financieros que reflejan la salud económica de la empresa, para lo cual se ha considerado el estado de resultados y el balance general de la empresa del año 2007.

#### **a) Indicadores de liquidez:**

Este indicador representa una medida de la capacidad de la empresa para hacerles frente a sus deudas a corto plazo, se analizan los siguientes:

Datos que inciden en Indicadores de liquidez:

Activo Corriente: = 2'663.789,16

Pasivo Corriente: = 2'807.944,11

**Tabla 2.22: INDICADORES DE LIQUIDEZ**

INDICADOR	FORMULA	TOTAL
Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,95
Liquidez Seca	(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente	0,95
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	-144.154,95

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
Elaborado por: Mario Suárez

▪ **Análisis:**

Analizando los indicadores de Liquidez de la empresa se puede notar que en el año 2007, la empresa no tuvo una buena liquidez pues es de 0.95, es decir por cada dólar que debe la empresa en el corto plazo, se tiene 0.95 para pagar, debido a que el pasivo corriente es mayor que el activo corriente.

**Connotación Gerencia:**

▪ **Debilidad:**

- La empresa no presenta un índice de liquidez muy bueno.

**b) Indicadores de Rentabilidad:**

Este indicador analizara los índices de rentabilidad de la empresa.

Datos que inciden en Indicadores de rentabilidad:

Utilidad Neta: 181.382,63

Ventas Netas: 28'479.720,36

Activo Total: 3'022.418.12  
 Patrimonio Total: 214.474,01

**Tabla 2.23: INDICADORES DE RENTABILIDAD**

INDICADOR	FORMULA	TOTAL
Utilidad sobre las ventas	Utilidad Neta / Ventas Netas	0,64
Retorno sobre Activos	Utilidad Neta / Activo total	6,00
Retorno sobre Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio	84,57

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
 Elaborado por: Mario Suárez

▪ **Análisis:**

Como se puede ver los resultados de indicadores de rentabilidad a simple vista no están mal, los accionistas esperan un incremento en su rentabilidad y ventas netas, que permitan mejorar sus índices.

**Connotación Gerencial:**

▪ **Fortalezas:**

- Índices de rentabilidad aceptables.

**c) Indicadores de Actividad:**

Este tipo de indicador determinara la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos y pasivos.

Datos que inciden en Indicadores de rentabilidad:

Ventas Netas: 28'479.720,36  
 Cuentas por Cobrar: 3'214.697,2  
 Cuentas por Pagar: 3'011.434,2  
 Compras: 27'240.978,41

**Tabla 2.24: INDICADORES DE ACTIVIDAD**

INDICADOR	FORMULA	TOTAL
Rotación de Créditos	Ventas Netas / cuentas por cobrar	8,86 veces
Días de Cobranza	$(\text{Cuentas por cobrar} \times 365) / \text{Ventas}$	41,2 días
Días de Pago	$(\text{Cuentas por pagar} \times 365) / \text{compras a proveedores}$	40,35 días

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
Elaborado por: Mario Suárez

- **Análisis:**

Un punto muy importante a notar es la diferencia que debe haber entre el periodo promedio de cobro, con el periodo promedio de pago, El periodo promedio de cobro siempre debe ser menor al periodo promedio de pago, evaluando los indicadores de la empresa esto no se cumple, el periodo promedio de cobro que tiene la empresa es muy largo, son 41 días que se demora en cobrar una factura, lo que afecta en su liquidez, y capacidad para efectuar pagos.

**Connotación Gerencia:**

- **Debilidad**

- El periodo promedio de cobro es mayor al periodo promedio de pago

**2.2.4. Capacidad Tecnológica:**

Este aspecto se refiere a la infraestructura tecnológica que posee la empresa, tomando en cuenta maquinaria, software, hardware, que ayuden al desarrollo de las operaciones de la organización.

- **Análisis:**

Para Jet Air Service Ecuador S.A. la tecnología es muy importante, por lo que posee una capacidad tecnológica avanzada, utiliza un programa llamado Forward,

el cual se maneja a nivel mundial por todas las oficinas que conforman Jas Forwarding World Wide, este es un programa completo que permite ingresar todo tipo de información tanto operativa, como financiera y estar al día en cada uno de estos, arroja cifras estadísticas de ventas, operativas, trafico con los distintos países y zonas ,financieras, es decir consultas de de cualquier tipo de información, incluso por esta vía se controlan las visitas realizadas por el departamento de ventas a los clientes, por otro lado maneja la herramienta de Internet que permite a la empresa estar en red a nivel nacional y tener facilidad para la comunicación a nivel internacional , manejando paquetes especiales, los cuales son sumamente rápidos , que ayudan con la eficiencia de empresa, posee equipos nuevos de computación, copiadoras multifunciones, que permiten escanear, enviar fax, equipos celulares de punta como blackberry para el personal de ventas y directivos, con el fin de estar siempre en contacto con la empresa y clientes, y esta siempre en una actualización constante.

Se puede concluir que a nivel tecnológico la compañía se encuentra muy bien, se debe sacar provecho de esto para mejorar en su productividad y eficiencia

**Connotación Gerencia:**

▪ **Fortalezas:**

- Tecnología avanzada en sistemas informáticos.
- Actualización constante de tecnología.

**2.2.5. Capacidad del Talento Humano:**

Se refiere al personal que se encuentra dentro de la organización, tomando en cuenta nivel académico, habilidades, destrezas, experiencia, capacitación, motivación, etc.

**Análisis:**

Actualmente la compañía posee 33 empleados a nivel nacional, los cuales están altamente capacitados para las distintas áreas que conforman la empresa, y con



una experiencia que les permiten a estos realizar de una manera eficaz su trabajo, empezando desde sus directivos hasta el personal de menor nivel jerárquico.

Un punto rescatable es que en la empresa no existe una rotación de personal frecuente, sino que la mayoría del personal que trabaja en la empresa tiene como mínimo 3 años dentro de la misma, existe un promedio de 5 años de antigüedad en el personal, lo cual es favorable para el desarrollo y confianza dentro de la empresa.

El negocio de transporte internacional de cargo es sumamente competitivo, por lo que se necesita tener siempre a personas muy capacitadas, aunque la empresa cuente con un personal competitivo existen ciertas falencias en la selección del mismo, pues la empresa no practica un proceso de selección de personal adecuado, es por esto que en algunas ocasiones han ingresado personas que no han permanecido dentro de la organización mayor tiempo, con un proceso de selección adecuado la empresa tendrá una idea mas clara del tipo de persona que ingresa a la organización y que esta responda de la mejor manera en la vacante.

**Connotación Gerencial:**

- **Fortalezas:**
  - Personal capaz
  - Personal con amplia experiencia en el negocio.
  - No hay rotación de personal frecuente.
- **Debilidades:**
  - No existe un proceso de selección de personal adecuado.
  - No se realizan encuestas de satisfacción del cliente interno.

**2.2.6 Capacidad Productiva**

La capacidad productiva de la compañía se basa en la cantidad de peso (aéreo) y contenedores (marítimo) manejados durante un periodo, para este caso el año 2007 refleja la siguiente capacidad productiva.

Capacidad aérea: 7.932.217,05 kilos brutos.  
Capacidad marítima: 2195 teus.

El área de producción-operaciones debe constituirse en una fabrica de servicios, la empresa se encuentra en capacidad para poder atender a todos los requerimientos e incrementos en volumen de carga que exige el mercado, sus herramientas representan el recurso tecnológico, los capacidad del personal, que como se pudo analizar anteriormente, estas 2 capacidades constituyen una fortaleza compañía

**Connotación Gerencia:**

- **Fortalezas:**
  - Concepción clara por parte del personal de servicio.
  - Tecnología apropiada
  - Capacidad para atender incrementos en volumen de carga
  
- **Debilidades:**
  - No existe capacitación continua.

**2.3. Análisis FODA:**

Es un resumen que identifica cual es la situación interna y externa de la empresa. El análisis interno permite identificar fortalezas y debilidades, mientras que el ambiente externo da como resultados oportunidades y amenazas.

**2.3.1. Matrices:**

**2.3.1.1 Matriz de Resumen:**

Las matrices de resumen destacan los factores más importantes tanto del análisis situacional externo como del análisis situacional interno de la empresa.

**Tabla 2.25 MATRIZ 1 RESUMEN DE OPORTUNIDADES**

No	OPORTUNIDADES
O1	La evolución positiva del PIB brinda a la economía ecuatoriana un mejor horizonte, y por ende a las empresas que se desarrollan en la misma
O2	El aumento de importaciones y exportaciones en el Ecuador favorecen al giro de la empresa Jet Air Service Ecuador S.A.
O3	La disminución del desempleo y subempleo incrementa el nivel de ingresos de las personas.
O4	Incremento de exportaciones a países Europeos, pues les resulta menos costoso comprar a una moneda devaluada respecto al euro, lo que favorece al negocio de Jet Air Service Ecuador S.A.
O5	La instauración de la Asamblea Nacional Constituyente, que podrá crear reformas las cuales benefician al comercio exterior
O6	Posibilidad de frenar los altos niveles de corrupción generados en el país
O7	El cumplimiento de leyes y normativas de Jet Air Service Ecuador S.A. proyectan confianza en el cliente.
O8	La idiosincrasia en el Ecuador favorecen el negocio de la empresa, en cuanto a fechas festivas como Navidad, día de la madre, día del niño, entre otros
O9	La enseñanza y practica de buenos valores y principios mejorar la sociedad ecuatoriana y por ende las actividades comerciales que se realicen en el país.
O10	La tecnología brinda mayor competitividad a nivel nacional e internacional
O11	Proyectar al cliente una buena imagen con la infraestructura de Jet Air Service Ecuador.
O12	Facilidad en sus operaciones gracias a su infraestructura
O13	El incremento del PEA en el área de comercio exterior que incrementaría las importaciones y exportaciones.
O14	El aumento de consumo de vestido, muebles y enceres y otros gastos que benefician las importaciones y así el giro de negocio de Jet Air Service Ecuador S.A.
O15	El mantener y aumentar la cantidad de clientes gracias a los sectores industriales que maneja Jet Air Service Ecuador y a la base de datos con la que cuenta.
O16	Se posee varias opciones de proveedores tanto operativos como administrativos.
O17	La posibilidad de negociar costos con proveedores operativos al ser empresas con representación en el país.
O18	Existen barreras acentuadas para el ingreso de nuevos competidores
O19	No posee productos sustitutos

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
 Elaborado por: Mario Suárez

**Tabla 2.26 MATRIZ 2 RESUMEN DE AMENAZAS**

No	Amenazas
A1	El aumento del porcentaje inflacionario perjudica a la economía ecuatoriana, afectando directamente en el nivel de adquisición de los consumidores.
A2	Lento desarrollo del aparato productivo que disminuye el crecimiento de la economía ecuatoriana
A3	El incremento de la Tasa de Interés Activa no permite poder realizar préstamos que favorezcan la producción de la empresa.
A4	Perdidas de relaciones comerciales con países.
A5	Este nivel de ingreso no permite a los sectores económicos tener una mejor producción, las personas no cuentan con mayor capacidad adquisitiva
A6	Decisiones por parte de la asamblea Constituyente que afecten a empresas e incrementen el índice de desempleo
A7	Crisis en los Estados Unidos y perder poder adquisitivo de la moneda
A8	Mala toma de decisiones por parte de el gobierno, que afecten la economía del país
A9	La corrupción genera constantes paralizaciones de actividades y bloqueos de carreteras que dificultan los procesos productivos y comerciales de la empresa.
A10	Altos niveles de corrupción dificultan el desarrollo normal de las empresas
A11	Conflictos entre entidades privadas y estado
A12	Sanciones por el no cumplimiento de obligaciones con el estado.
A13	La falta de valores y malas costumbres perjudican el normal desarrollo del sector empresarial
A14	El incremento de pobreza y en el país disminuiría el índice de importación y así el giro del negocio de la empresa.
A15	Nuevas leyes ambientales que incrementen los costos de servicio de Jet Air Service Ecuador
A16	Fenómenos naturales a causa del calentamiento global que interrumpan actividades a nivel nacional y mundial
A17	Disminución de clientes actuales por mala atención por parte de la empresa.
A18	Reducción de precios
A19	Al ser los proveedores empresas multinacionales, rigen sus tarifas y costos respecto a la economía mundial, por lo que esta difiere de la economía ecuatoriana pus no se encuentra a niveles de países potenciales
A20	La falta de negociación de condiciones de venta con proveedores operativos puede traer problemas de liquidez en la empresa.
A21	Existencia de mucha competencia en el sector que se desenvuelve Jet Air Service Ecuador S.A.
A22	Pérdida de Clientes.
A23	Empresas que puedan superar dichas barreras de entrada

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.

Elaborado por: Mario Suárez

**Tabla 2.27 MATRIZ 3 RESUMEN DE FORTALEZAS**

No	FORTALEZAS
F1	Constante contacto con clientes potenciales
F2	Presencia en las principales ciudades del país.
F3	Se da toda facilidad al cliente en el proceso de embarque
F4	Se brinda crédito a los clientes, previo análisis del mismo
F5	Equipo de ventas altamente competitivo
F6	Se dispone de gran experiencia dentro de la industria de transporte internacional de carga.
F7	Directivos con buenos principios de Administración, que ha permitido que la empresa salga adelante durante el transcurso de los años.
F8	Existe una buena comunicación entre empleados y directivos de la empresa.
F9	Índices de rentabilidad aceptables.
F10	Tecnología avanzada en sistemas informáticos.
F11	Personal capaz
F12	No hay rotación de personal frecuente.
F13	Concepción clara por parte del personal de servicio
F14	Capacidad para atender incrementos en volumen de carga

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
Elaborado por: Mario Suárez

**Tabla 2.28 MATRIZ 4 RESUMEN DE DEBILIDADES**

No	DEBILIDADES
D1	Falta de publicidad
D2	Mayor precio de venta respecto a la competencia
D3	No posee un estudio de mercado
D4	No posee una planificación estratégica
D5	Inexistencia de indicadores de gestión que permitan medir y evaluar el desempeño de la organización.
D6	La empresa no presenta un índice de liquidez muy bueno.
D7	El periodo promedio de cobro es mayor al periodo promedio de pago
D8	No existe un proceso de selección de personal adecuado.
D9	No se realizan encuestas de satisfacción del cliente interno.
D10	No existe capacitación continua.

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
Elaborado por: Mario Suárez

**2.3.1.2. Matrices de Impacto o Ponderación:**

Las matrices de ponderación califican en escala la incidencia que cada Oportunidad, Amenaza, Fortaleza y Debilidad tiene en la empresa. Las medidas para calificar el impacto serán: Impacto Alto 5, Impacto Medio 3 e Impacto Bajo 1.

**Tabla 2.29: MATRIZ 5 IMPACTO OPORTUNIDADES**

No	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		5	3	1
O1	La evolución positiva del PIB brinda a la economía ecuatoriana un mejor horizonte, y por ende a las empresas que se desarrollan en la misma		X	
O2	El aumento de importaciones y exportaciones en el Ecuador favorecen al giro de la empresa Jet Air Service Ecuador	X		
O3	La disminución del desempleo y subempleo incrementa el nivel de ingresos de las personas.		X	
O4	Incremento de exportaciones a países Europeos, pues les resulta menos costoso comprar a una moneda devaluada respecto al euro, lo que favorece al negocio de Jet Air Service Ecuador		X	
O5	La instauración de la Asamblea Nacional Constituyente, que podrá crear reformas las cuales beneficien al comercio exterior		X	
O6	Posibilidad de frenar los altos niveles de corrupción generados en el país			X
O7	El cumplimiento de leyes y normativas de Jet Air Service Ecuador S.A. proyectan confianza en el cliente.		X	
O8	La idiosincrasia en el Ecuador favorecen el negocio de la empresa, en cuanto a fechas festivas como Navidad, día de la madre, día del niño, entre otros	X		
O9	La enseñanza y practica de buenos valores y principios mejorar la sociedad ecuatoriana y por ende las actividades comerciales que se realicen en el país.			X
O10	La tecnología brinda mayor competitividad a nivel nacional e internacional	X		
O11	Proyectar al cliente una buena imagen con la infraestructura de Jet Air Service Ecuador.		X	
O12	Facilidad en sus operaciones gracias a su infraestructura	X		
O13	El incremento del PEA en el área de comercio exterior que incrementaría las importaciones y exportaciones.		X	
O14	El aumento de consumo de vestido, muebles y enceres y otros gastos que beneficien las importaciones y así el giro de negocio de Jet Air Service Ecuador S.A.		X	
O15	El mantener y aumentar la cantidad de clientes gracias a los sectores industriales que maneja Jet Air Service Ecuador y a la base de datos con la que cuenta.	X		
O16	Se posee varias opciones de proveedores tanto operativos como administrativos.		X	

O17	La posibilidad de negociar costos con proveedores operativos al ser empresas con representación en el país.	X		
O18	Existen barreras acentuadas para el ingreso de nuevos competidores		X	
O19	No posee productos sustitutos		X	

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
Elaborado por: Mario Suárez

**Tabla 2.30: MATRIZ 6 IMPACTO AMENAZAS**

No	AMENAZAS	IMPACTO		
		5	3	1
A1	El aumento del porcentaje inflacionario perjudica a la economía ecuatoriana, afectando directamente en el nivel de adquisición de los consumidores.		X	
A2	Lento desarrollo del aparato productivo que disminuye el crecimiento de la economía ecuatoriana	X		
A3	El incremento de la Tasa de Interés Activa no permite poder realizar préstamos que favorezcan la producción de la empresa.	X		
A4	Perdidas de relaciones comerciales con países.		X	
A5	Este nivel de ingreso no permite a a los sectores económicos tener una mejor producción, las personas no cuentan con mayor capacidad adquisitiva		X	
A6	Decisiones por parte de la asamblea Constituyente que afecten a empresas e incrementen el índice de desempleo		X	
A7	Crisis en los Estados Unidos y perder poder adquisitivo de la moneda		X	
A8	Mala toma de decisiones por parte de el gobierno, que afecten la economía del país	X		
A9	La corrupción genera constantes paralizaciones de actividades y bloqueos de carreteras que dificultan los procesos productivos y comerciales de la empresa.			X
A10	Altos niveles de corrupción dificultan el desarrollo normal de las empresas		X	
A11	Conflictos entre entidades privadas y estado		X	
A12	Sanciones por el no cumplimiento de obligaciones con el estado.			X
A13	La falta de valores y malas costumbres perjudican el normal desarrollo del sector empresarial			X
A14	El incremento de pobreza y en el país disminuiría el índice de importación y así el giro del negocio de la empresa.		X	
A15	Nuevas leyes ambientales que incrementen los costos de servicio de Jet Air Service Ecuador			X
A16	Fenómenos naturales a causa del calentamiento global que interrumpan actividades a nivel nacional y mundial			X
A17	Disminución de clientes actuales por mala atención por parte de la empresa.		X	
A18	Reducción de precios		X	

A19	Al ser los proveedores empresas multinacionales, rigen sus tarifas y costos respecto a la economía mundial, por lo que esta difiere de la economía ecuatoriana pus no se encuentra a niveles de países potenciales	X		
A20	La falta de negociación de condiciones de venta con proveedores operativos puede traer problemas de liquidez en la empresa.	X		
A21	Existencia de mucha competencia en el sector que se desenvuelve Jet Air Service Ecuador S.A.	X		
A22	Pérdida de Clientes.		X	
A23	Empresas que puedan superar dichas barreras de entrada		X	

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
Elaborado por: Mario Suárez

**Tabla 2.32: MATRIZ 7 IMPACTO FORTALEZAS**

No	FORTALEZAS	IMPACTO		
		5	3	1
F1	Constante contacto con clientes potenciales		X	
F2	Presencia en las principales ciudades del país.		X	
F3	Se da toda facilidad al cliente en el proceso de embarque		X	
F4	Se brinda crédito a los clientes, previo análisis del mismo		X	
F5	Equipo de ventas altamente competitivo	X		
F6	Se dispone de gran experiencia dentro de la industria de transporte internacional de carga.	X		
F7	Directivos con buenos principios de Administración, que ha permitido que la empresa salga adelante durante el transcurso de los años.	X		
F8	Existe una buena comunicación entre empleados y directivos de la empresa.		X	
F9	Índices de rentabilidad aceptables.		X	
F10	Tecnología avanzada en sistemas informáticos	X		
F11	Personal capaz	X		
F12	No hay rotación de personal frecuente.		X	
F13	Concepción clara por parte del personal de servicio		X	
F14	Capacidad para atender incrementos en volumen de carga		X	

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
Elaborado por: Mario Suárez



**Tabla 2.32: MATRIZ 8 IMPACTO DEBILIDADES**

No	DEBILIDADES	IMPACTO		
		5	3	1
D1	Falta de publicidad	X		
D2	Mayor precio de venta respecto a la competencia	X		
D3	No posee un estudio de mercado		X	
D4	No posee una planificación estratégica	X		
D5	Inexistencia de indicadores de gestión que permitan medir y evaluar el desempeño de la organización.	X		
D6	La empresa no presenta un índice de liquidez muy bueno.		X	
D7	El periodo promedio de cobro es mayor al periodo promedio de pago	X		
D8	No existe un proceso de selección de personal adecuado.		X	
D9	No se realizan encuestas de satisfacción del cliente interno.		X	
D10	No existe capacitación continua.		X	

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
Elaborado por: Mario Suárez

### 2.3.1.3. Matrices de Acción:

Las matrices de acción dan los lineamientos para el direccionamiento estratégico de la empresa, dentro de estas encontramos:

- Matrices de acción de áreas ofensivas: Fortalezas - Oportunidades (FO)
- Matrices de acción de áreas defensivas: Debilidades – Amenazas (DA)
- Matrices de acción de respuesta: Fortalezas – Amenazas (FA)
- Matrices de acción de Mejoramiento: Debilidades – Oportunidades (DO)

**Tabla 2.33: MATRIZ DE ACCION DE AREAS OFENSIVAS FO**

<table border="1"> <tr> <th colspan="2">PONDERACION</th> </tr> <tr> <td>ALTA</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>MADA</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>BAJA</td> <td>1</td> </tr> </table>	PONDERACION		ALTA	5	MADA	3	BAJA	1	OPORTUNIDADES	El aumento de importaciones y exportaciones en el Ecuador	La idiosincrasia en el Ecuador favorecen el negocio de la empresa.	La tecnología brinda mayor competitividad a nivel nacional e internacional	Facilidad en sus operaciones gracias a su infraestructura	El mantener y aumentar la cantidad de clientes gracias a los sectores industriales que maneja Jet Air Service Ecuador y a la base de datos con la que cuenta.	La posibilidad de negociar costos con proveedores operativos al ser empresas con representación en el país.	TOTAL
	PONDERACION															
ALTA	5															
MADA	3															
BAJA	1															
FORTALEZAS																
Equipo de ventas altamente competitivo	5	3	3	1	5	5	22									
Se dispone de gran experiencia dentro de la industria de transporte internacional de carga	5	3	5	3	3	3	22									
Directivos con buenos principios de Administración, que ha permitido que la empresa salga adelante	3	3	3	3	5	3	20									
Tecnología avanzada en sistemas informáticos	3	1	5	5	3	1	18									
Personal capaz	5	3	3	3	5	3	22									
<b>TOTAL</b>	21	13	19	15	21	15	104									

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
Elaborado por: Mario Suárez.

**Indicador Fortalezas – Oportunidades:**

$$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} * \text{No. de Filas} * \text{No. de Columnas}}$$

$$\frac{104}{5 * 5 * 6} * 100 = 69.33 \%$$

La empresa aprovecha el 69.33% de sus fortalezas frente a las oportunidades del mercado, se deben potencializar el aprovechamiento de las fortalezas frente a las oportunidades en un 30.67%

Aspectos seleccionados de la matriz de acción de áreas ofensivas FO:

- Equipo de ventas altamente competitivo
- Se dispone de gran experiencia dentro de la industria de transporte internacional de carga
- Personal capaz.
- El aumento de importaciones y exportaciones en el Ecuador
- La tecnología brinda mayor competitividad a nivel nacional e internacional
- Mantener y aumentar la cantidad de clientes gracias a los sectores industriales que maneja y la base de datos con la que cuenta.

Conclusiones de la matriz de acción de áreas ofensivas FO:

- Contar con una fuerza de ventas muy competitiva y capacitada
- Aprovechar la experiencia que se tiene en el medio para brindar un mejor servicio.
- Brindar al personal una capacitación constante
- Aprovechar el aumento de importaciones y exportaciones en el Ecuador que favorecen el giro del negocio de la empresa
- Actualización constante de tecnología
- Brindar un servicio de calidad, precios competitivos que permita mantener e incrementar el número de clientes.

**Tabla 2.34 MATRIZ DE ACCION DE AREAS DEFENSIVAS DA**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>PONDERACION</b></p> <p>ALTA 5</p> <p>MADIA 3</p> <p>BAJA 1</p> </div>	AMENAZAS	Lento desarrollo del aparato productivo que disminuye el crecimiento de la economía ecuatoriana	El incremento de la Tasa de Interés Activa no permite poder realizar préstamos que favorezcan la producción de la empresa.	Mala toma de decisiones por parte de el gobierno, que afecten la economía del país	Reducción de precios	Existencia de mucha competencia en el sector que se desenvuelve Jet Air Service Ecuador S.A.	TOTAL
	DEBILIDADES						
Falta de publicidad	3	1	1	3	5	13	
Mayor precio de venta respecto a la competencia	1	1	1	5	5	13	
No posee una planificación estratégica	3	3	3	5	5	19	
Inexistencia de indicadores de gestión que permitan medir y evaluar el desempeño de la organización.	1	3	3	3	5	15	
El periodo promedio de cobro es mayor al periodo promedio de pago	1	5	5	1	3	15	
<b>TOTAL</b>	9	13	13	17	23	75	

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
 Elaborado por: Mario Suárez.

Indicador Debilidades – Amenazas:

$$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} * \text{No. de Filas} * \text{No. de Columnas}}$$

$$\frac{75}{5 * 5 * 5} * 100 = 60.00\%$$

Las debilidades y amenazas de la empresa afectan en 60% la gestión de la empresa.

Aspectos seleccionados de la matriz de acción de áreas defensivas DA:

- No existe planificación estratégica
- Inexistencia de indicadores de gestión que permitan medir, evaluar el desempeño de la organización
- El periodo promedio de cobro es mayor que el periodo promedio de pago.
- Existencia de mucha competencia en el sector que se desenvuelve la empresa
- Reducción de precios.

Conclusiones de la matriz de acción de áreas defensivas DA:

- La empresa necesariamente debe realizar una planificación estratégica
- Se debe aplicar indicadores de gestión como el Balanced Scorecard que permitan evaluar el desempeño de la organización
- Realizar un proceso de cobro efectivo, acompañado de un proceso para aprobación de créditos para clientes.
- Ser más competitivos, optimizar recursos.
- Realización de estudio de mercado con el fin de obtener indicadores de satisfacción al cliente e información más detallada de precios respecto a la competencia.

**Tabla 2.35 MATRIZ DE ACCION DE AREAS DE RESPUESTA FA**

<table border="1"> <tr> <th colspan="2">PONDERACION</th> </tr> <tr> <td>ALTA</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>MEDIA</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>BAJA</td> <td>1</td> </tr> </table>	PONDERACION		ALTA	5	MEDIA	3	BAJA	1	AMENAZAS	Lento desarrollo del aparato productivo que disminuye el crecimiento de la economía ecuatoriana	El incremento de la Tasa de Interés Activa no permite poder realizar préstamos que favorezcan la producción de la empresa.	Mala toma de decisiones por parte de el gobierno, que afecten la economía del país	Reducción de precios	Existencia de mucha competencia en el sector que se desenvuelve Jet Air Service Ecuador S.A.	TOTAL
	PONDERACION														
ALTA	5														
MEDIA	3														
BAJA	1														
FORTALEZAS															
Equipo de ventas altamente competitivo	1	1	1	3	5	11									
Se dispone de gran experiencia dentro de la industria de transporte internacional de carga	1	1	3	3	3	11									
Directivos con buenos principios de Administración, que ha permitido que la empresa salga adelante durante el transcurso de los años	1	3	3	3	3	13									
Tecnología avanzada en sistemas informáticos	1	1	1	3	3	9									
Personal capaz	1	1	1	3	5	11									
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>55</b>									

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
 Elaborado por: Mario Suárez.

Indicador Fortalezas – Amenazas:

$$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} * \text{No. de Filas} * \text{No. de Columnas}}$$

$$\frac{55}{5 * 5 * 5} * 100 = 44.00 \%$$

La empresa reduciría el 44% del impacto de las amenazas del mercado al utilizar sus fortalezas.

Aspectos seleccionados de la matriz de acción de áreas de respuesta FA:

- Equipo de ventas altamente competitivo
- Se dispone de gran experiencia dentro de la industria del transporte internacional de carga.
- Directivos con buenos principios de administración que ha permitido que la empresa salga adelante durante el transcurso de los años.
- Existencia de mucha competencia en el sector que se desenvuelve Jet Air Service Ecuador S.A.
- Reducción de precios

Conclusiones de la matriz de acción de áreas de respuesta FA

- Incentivos al personal de ventas, que permita motivación y ganas de seguir trabajando para la empresa.
- Aprovechar la experiencia que se tiene en el medio para brindar un mejor servicio
- Actualización en herramientas de administración gerencial
- Mejoramiento en el servicio que permita contrarrestar la competencia.
- Optimización de recursos., negociación con proveedores que permitan reducir precios y obtención de crédito.

**Tabla 2.36 MATRIZ DE ACCION DE MEJORAMIENTO**

<b>PONDERACION</b> ALTA 5 MADIA 3 BAJA 1		<b>OPORTUNIDADES</b>	El aumento de importaciones y exportaciones en el Ecuador	La idiosincrasia en el Ecuador favorecen el negocio de la empresa.	La tecnología brinda mayor competitividad a nivel nacional e internacional	Facilidad en sus operaciones gracias a su infraestructura	El mantener y aumentar la cantidad de clientes gracias a los sectores industriales que maneja Jet Air Service Ecuador y a la base de datos con la que cuenta.	La posibilidad de negociar costos con proveedores operativos al ser empresas con representación en el país.	<b>TOTAL</b>
<b>DEBILIDADES</b>									
Falta de publicidad		5	3	1	1	5	1	16	
Mayor precio de venta respecto a la competencia		5	3	1	1	5	5	20	
No posee una planificación estratégica		5	5	3	3	5	5	26	
Inexistencia de indicadores de gestión que permitan medir y evaluar el desempeño de la organización.		5	3	5	3	5	5	26	
El periodo promedio de cobro es mayor al periodo promedio de pago		1	1	1	1	3	3	10	
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>98</b>	

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
 Elaborado por: Mario Suárez.

**Indicador Debilidades - Oportunidades**

$$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} * \text{No. de Filas} * \text{No. de Columnas}}$$

$$\frac{98}{5 * 5 * 6} * 100 = 65.33 \%$$

Las debilidades de la empresa limitan el un 65,33% el aprovechamiento de las oportunidades que el mercado le presenta Jet Air Service Ecuador S.A.



Aspectos seleccionados de la matriz de acción de Mejoramiento DO:

- No se posee una planificación estratégica
- Inexistencia de indicadores de gestión que permitan medir y evaluar el desempeño de la organización
- Mayor precio de venta respecto a la competencia
- Falta de publicidad
- El mantener y aumentar la cantidad de clientes gracias a los sectores industriales que maneja Jet Air Service Ecuador S.A. y a la base de datos con la que cuenta.
- El aumento de importaciones y exportaciones en el Ecuador

Conclusiones de la matriz de acción de Mejoramiento DO:

- La empresa debe tener una planificación estratégica.
- Se debe aplicar indicadores de gestión como el Balanced Scorecard que permitan evaluar el desempeño de la organización.
- Optimización de recursos., negociación con proveedores que permitan reducir precios y obtención de crédito
- Mejoramiento de servicio, servicio orientado hacia la satisfacción total del cliente
- Invertir en publicidad.
- Mejoramiento en tele marketing.

2.3.1.4. Matriz de Síntesis:

Tabla 2.37: MATRIZ DE SINTESIS

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>1, Contar con una fuerza de ventas muy competitiva y capacitada</p> <p>2, Aprovechar la experiencia que se tiene en el medio para brindar un mejor servicio</p> <p>3, Brindar al personal una capacitación constante</p> <p>4, Aprovechar el aumento de importaciones y exportaciones en el Ecuador que favorecen el giro del negocio de la empresa</p> <p>5, Actualización constante de tecnología</p> <p>6, Brindar un servicio de calidad, precios competitivos que permita mantener e incrementar el número de clientes.</p>	<p>1, Incentivos al personal de ventas, que permita motivación y ganas de seguir trabajando para la empresa.</p> <p>2, Actualización en herramientas de administración gerencial</p> <p>3, Mejoramiento en el servicio que permita contrarrestar la competencia.</p> <p>4, Optimización de recursos., negociación con proveedores que permitan reducir precios y obtencion de credito.</p>
DEBILIDADES	<p>1, La empresa debe tener una planificación estratégica.</p> <p>2, Se debe aplicar indicadores de gestión como el Balanced Scorecard que permitan evaluar el desempeño</p> <p>3, Servicio orientado hacia la satisfacción total del cliente</p> <p>4, Invertir en publicidad.</p> <p>5, Mejoramiento en tele marketing.</p>	<p>1, Realizar un proceso de cobro efectivo, acompañado de un proceso para aprobación de créditos para clientes.</p> <p>2, Ser más competitivos,</p> <p>3, Realización de estudio de mercado con el fin de obtener indicadores de satisfacción al cliente e información más detallada de precios respecto a la competencia.</p>

Fuente: Jet Air Service Ecuador S.A.  
 Elaborado por: Mario Suárez.

## **CAPITULO III**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El direccionamiento estratégico define la misión y visión de la organización, fija sus metas y objetivos, así mismo genera acciones estratégicas que le facilitan a todas las unidades de la organización trabajar de forma más eficiente integrando procesos y mejorando continuamente su desempeño, enfocándose en el cumplimiento de las metas y alcance de los objetivos propuestos.

El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia<sup>26</sup>

#### **3.1 Filosofía Corporativa:**

Se establece a la filosofía corporativa como el conjunto de valores, creencias y principios bajos los cuales se norman las relaciones de la empresa con sus empleados, clientes, proveedores, gobierno y la sociedad en general.

A continuación se presenta la propuesta de la nueva filosofía corporativa para la empresa Jet Air Service Ecuador S.A.

##### **3.1.1. Definición del Negocio:**

En la definición del Negocio se describe el tipo de negocio y sus características más revelantes, se describe los productos y servicios brinda, cuál será el mercado objetivo y sobre todo con que ventajas competitivas se maneja la organización.

---

<sup>26</sup> SALAZAR Francis, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.

**Tabla 3.1: ELEMENTOS DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

INTERROGANTES BASICAS	FACTORES DE DEFINICION
<b>CUAL ES NUESTRO NEGOCIO</b>	¿Que necesidades satisfacemos? Transporte internacional de carga y servicios anexos a la misma desde y hacia el Ecuador, para modalidad aera o maritima
<b>CUAL SERA NUESTRO NEGOCIO EN EL FUTURO</b>	¿Cual es nuestro mercado Objetivo? Empresas o personas naturales que se dediquen a la importacion o exportacion de productos, y que utilice como medio de tansporte la via aerea o maritima
<b>CUAL DEBERIA SER NUESTRO NEGOCIO EN EL FUTUTO</b>	Las ventajas competitivas de la empresa son: Representacion en 80 paises y 230 oficinas alrededor del mundo. Teconologia Avanzada . Ofrecer un servicio eficiente y personalizado hacia el cliente.

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios  
Elaborado por: Mario Suárez.

**Grafico 3.1: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO JET AIR SERVICE ECUADOR S.A.**

Jet Air Service Ecuador S.A. es una agencia de carga, (Freight Forwarder), con representación en 80 países y 230 oficinas alrededor del mundo, la cual brinda el servicio a empresas o personas naturales que se dediquen a la importación o exportación de productos desde y hacia el Ecuador para modalidad aérea o marítima, ofreciendo un servicio eficiente y personalizado, a través de una tecnología avanzada y con personal que posee amplia experiencia en el campo.

Elaborado por: Mario Suárez

**3.1.1.1. Clientes:**

Los clientes de Jet Air Service Ecuador S.A. conforman todas aquellas empresas o personas naturales que se dedican a la importación y exportación de productos desde y hacia el Ecuador, que utilicen como medio de transporte para su carga a la vía aérea o marítima.

Este aspecto se enfoca en la concepción que la empresa debería tener de sus clientes, para jet Air Service Ecuador la concepción del cliente es la siguiente.

“Los clientes son la razón de ser de la compañía, es por ellos y para ellos que trabajamos por ser mejores día a día, enfocándonos en cumplir a cabalidad y eficientemente con todas sus necesidades”.

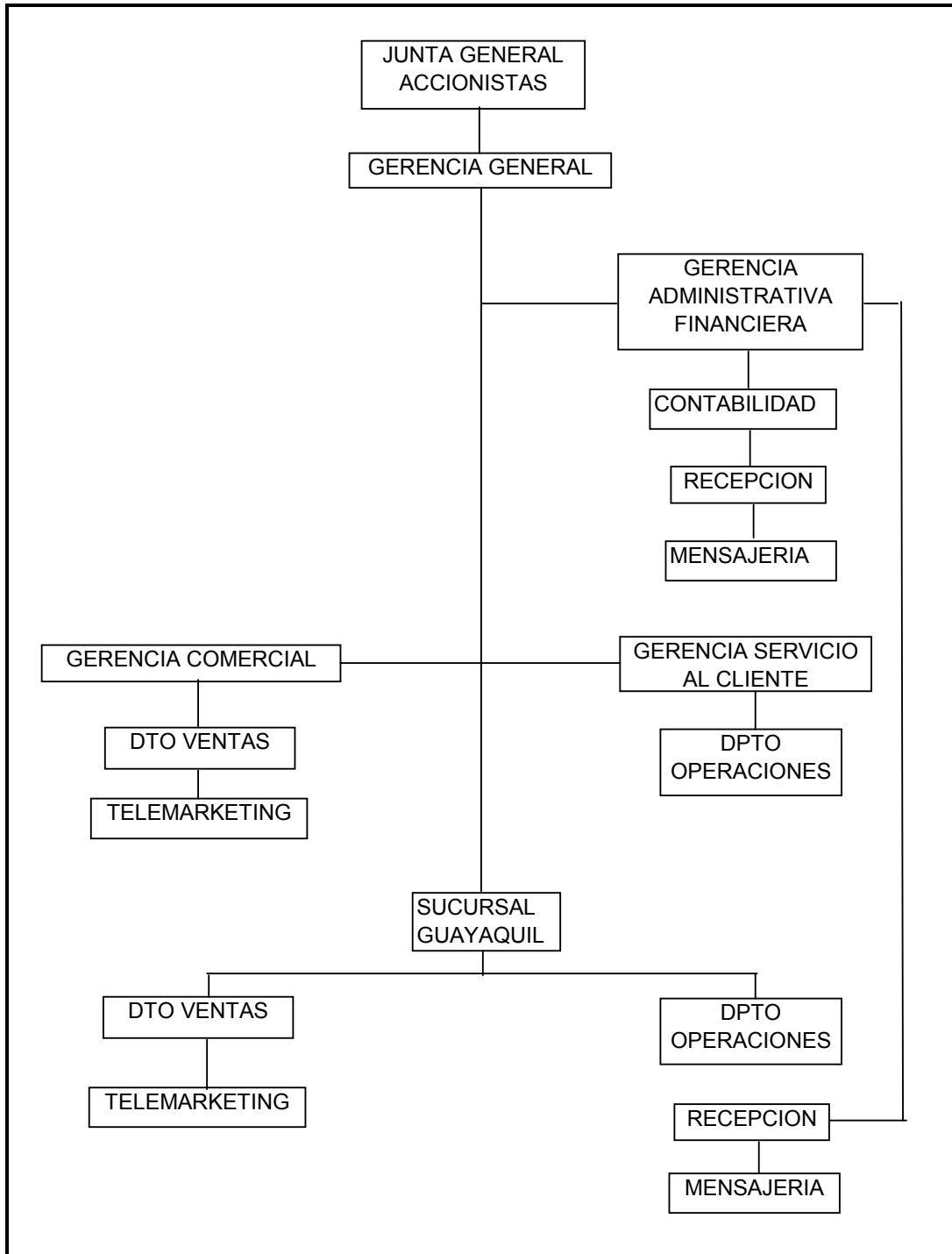
### **3.1.1.2. Áreas de Actividad**

Las áreas de actividad de la empresa Jet Air Service Ecuador S.A. son las siguientes:

- Asamblea General.
- Gerencias.
- Niveles de Apoyo.

Identificadas estas 3 áreas de actividad se puede realizar un organigrama de la siguiente manera:

**Grafico 3.2: FORMULACION DE ORGANIGRAMA**



Elaborado por: Mario Suárez

### 3.1.2 Principios:

Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de las empresas y definen el liderazgo de la misma.<sup>27</sup>

Jet Air Service Ecuador S.A. no ha establecido en forma técnica sus principios, sin embargo a través del tiempo ha venido trabajando con ciertos criterios que la han llevado a constituirse en una empresa principalmente seria, en consecuencia, a continuación se proponen una serie de principios que la empresa debería profesar dentro de la siguiente matriz Axiológica.

- Matriz Axiológica: Es una herramienta planteada en el año de 1990 por Ken Blanchard, Michael O'Connor y Mary Falvey que ayuda a identificar que los problemas sociales son problemas relacionados con valores.

**Tabla 3.2: MATRIZ AXIOLOGICA DE PRINCIPIOS**

PRINCIPIOS	RESPONSABLE			
	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES
Satisfaccion al Cliente	x	x	x	x
Calidad en servicio	x	x	x	x
Trabajo en equipo	x	x	-	-
Capacitacion constante	x	x	-	-
Etica Comercial	x	x	x	x
Transparencia Fiscal	x	x	x	x
Mejoramiento continuo	x	x	x	x

Elaborado por: Mario Suárez

√ <b>SATISFACCION AL CLIENTE</b>	Procurar obtener la satisfaccion del cliente en todos requerimientos
√ <b>CALIDAD EN SERVICIO</b>	Dar calidad en todos los servicios que brinda la empresa
√ <b>ETICA COMERCIAL</b>	Transparentar las actividades comerciales, respetar condiciones y contratos con proveedores y clientes.
√ <b>TRANSPARENCIA FISCAL</b>	Cumplir con veracidad en las obligaciones con el estado
√ <b>MEJORAMIENTO CONTINUO</b>	Mejorar como empresa día a día

<sup>27</sup> SALAZAR FRANCIS, ESTRATEGIA



**3.1.3. Valores:**

Los valores son los preceptos éticos bajo los cuales se guía o direccionan la conducta de todos quienes forman parte de una organización. Se los puede definir como los “descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las actividades laborales del negocio”.<sup>28</sup>

Al igual que los principios, los valores de Jet Air Service Ecuador S.A. no han sido establecidos de forma técnica, pero durante el tiempo se han ido fomentando ciertos valores que la empresa ha ido desarrollando y en los cuales se ha ido basando, en la siguiente matriz axiológica se proponen ciertos valores que la empresa debería profesar:

**Tabla 3.3: MATRIZ AXIOLOGICA DE VALORES**

VALORES	RESPONSABLE			
	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES
Honestidad	x	x	x	x
Respeto	x	x	x	x
Lealtad	x	x	x	x
Responsabilidad	x	x	x	x
Eficiencia	x	x	x	x
Perseverancia	x	x	x	x
Compañerismo	x	x	-	-
Solidaridad	x	x	-	x

Elaborado por: Mario Suárez

√ <b>HONESTIDAD</b>	En todas las actividades que realice la empresa
√ <b>RESPECTO</b>	Con clientes internos, externos, proveedores
√ <b>LEALTAD</b>	De parte del personal hacia su empresa
√ <b>RESPONSABILIDAD</b>	De todo el personal que conforman la empresa al ejercer su trabajo
√ <b>EFICIENCIA</b>	En la realización del trabajo para procurar satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente
√ <b>PERSEVERANCIA</b>	Por todos y cada uno de los empleados para cumplir mejor con su trabajo

<sup>28</sup> www.prohumana.cl

**3.1.4. Visión:**

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, esta no se expresa en términos numéricos, es definida por la alta dirección de la compañía; debe ser inspiradora y conocida por todos quienes integran una organización<sup>29</sup>

Sus características más sobresalientes de la visión son:

- Breve y concisa.
- Fácil de captar y recordar.
- Alta credibilidad.
- Flexible y creativa.

La visión de Jet Air Service Ecuador se basa en los siguientes elementos clave:

**Tabla: 3.4 ELEMENTOS DE LA VISION**

Posición en el mercado	Ser Líder
Tiempo	4 años
Ámbito de mercado	Todo el Ecuador
Servicio	Agencia de carga (Freight forwarders)
Valores	Honestidad, respeto, lealtad, responsabilidad, eficiencia, perseverancia
Principios	Satisfacción al cliente, calidad en servicio, ética comercial, transparencia fiscal, mejoramiento continuo, consideración

Elaborado por: Mario Suárez

Tomando en consideración los aspectos nombrados, se puede proponer la siguiente visión para Jet Air Service Ecuador S.A.

**Grafico 3.3: VISION JET AIR SERVICE ECUADOR S.A.**

Ser la empresa líder en el negocio de Freight Forwarders a nivel nacional hasta el año 2012, donde primen valores y principios como el respeto, responsabilidad, calidad de servicio y eficiencia.

Elaborado por Mario Suárez

<sup>29</sup> SALAZAR FRANCIS, ESTRATEGIA

**3.1.5. Misión:**

La misión expresa la razón de ser de la empresa, se la puede considerar como una declaración escrita del propósito de la organización.

Las características de la misión son

- Motiva y desafía.
- Fácil de captar y recordar.
- Especifica los negocios actuales y su futuro.
- Flexible y creativa.

La misión de Jet Air Service Ecuador se basa en los siguientes elementos clave

**Tabla 3.4 ELEMENTOS DE LA MISION**

Naturaleza del Negocio	Agencia de carga (Freight Forwarder)
Razon de Existir	Brindar servicio de transporte internacional de carga y servicios anexos a la misma desde y hacia el Ecuador
Mercado al que sirve	Todo el Ecuador
Característica del servicio	Servicio confiable y eficiente
Posicion deseada en el mercado	Ser Lider
Valores	Honestidad, respeto, lealtad, responsabilidad, eficiencia, perseverancia
Principios	Satisfacción al cliente, calidad en servicio, ética comercial, transparencia fiscal, mejoramiento continuo, consideración

Elaborado por: Mario Suárez

**Grafico 3.4: MISION JET AIR SERVICE ECUADOR S.A.**

Brindar al Ecuador todo el servicio que conlleva un Freight Forwarder, de una manera confiable y eficiente, basado en valores y principios como la responsabilidad, respeto, calidad de servicio y eficiencia, teniendo como prioridad la satisfacción del cliente

Elaborado por: Mario Suárez

**3.1.6. Objetivos Organizacionales:**

Se pueden considerar a los objetivo como apreciaciones cuantificables basadas en la misión y visión de la empresa, que permiten establecer indicadores de desempeño específicos con el afán de evaluar la evolución de la organización y la consecución de sus metas.

Todo objetivo debe cumplir las siguientes características:

**Tabla 3.5: CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS**

<b>S</b> PECIFIC	Específico: Área puntual del negocio a la que ataca el objetivo
<b>M</b> EASURABLE	Medible: Cuantificar lo que se pretende alcanzar
<b>A</b> SSIGNABLE	Asignable: A quien se responsabiliza por el cumplimiento del objetivo
<b>R</b> EAL	Real: Recursos disponibles para alcanzar efectivamente el objetivo
<b>T</b> IME	Tiempo: Cuando se espera alcanzar el objetivo

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios  
 Elaborado por: Mario Suárez

Para la elaboración de los objetivos es necesario identificar los siguientes puntos:

- **Ejes estratégicos – Áreas de priorización estratégica:**

Los ejes estratégicos o áreas de priorización estratégica se enfocan en las áreas de la empresa donde, según el análisis de la matriz de síntesis, se encontraron falencias, y emprender acciones oportunas que permitan minimizar o eliminar completamente el efecto de negativo de estas falencias.

- **Pre-Objetivos:**

Los Pre- Objetivos son la transformación de la conclusión de eje en un objetivo preliminar, considerando el análisis realizado en el FODA y a la vez se defines variables que ayudan a su ejecución.

- **Pre – Objetivos – Análisis de Afinidad:**

Se realizan con el fin de identificar todos los aspectos ya sean los recursos, los responsables y el factor medible.

- **Priorización de los Pre – Objetivos:**

Permite establecer la factibilidad de recursos tanto humanos como materiales para el cumplimiento de los objetivos y la manera como estos impactaran en el desarrollo organizacional.

- **Impacto vs. Factibilidad:**

Permite priorizar los objetivos principales que se deben tomar en cuenta para el desarrollo de los objetivos finales.

- **Objetivos Corporativos Definitivos:**

Este es el paso final puesto que aquí se concluye y se define con cuales objetivos trabajará la organización en un determinado período.

**Tabla 3.6: EJES ESTRATEGICOS**

No	EJES	CONCLUSIONES
1	GESTION ESTRATEGICA	Diseñar un modelo de gestión estratégica que direcciona a la empresa a través de objetivos y estrategias
2	GESTION DE MARKETING Y PUBLICIDAD	Elaborar un plan de marketing que permita conocer mas a fondo las necesidades del cliente, cambios en el mercado, contrarrestar la competencia, y que cree planes de publicidad
3	GESTION FINANCIERA	Maximizar la rentabilidad de la compañía, por la optimización de recursos, acompañado de un sistema eficiente de cobros
4	TECNOLOGIA	Mantenerse actualizados tecnológicamente, en cuanto a programas informáticos y evolución en el internet.
5	GESTION DE LA CALIDAD	Brindar al cliente un servicio de calidad, y cubrir de manera eficiente con los requerimientos y necesidades del mismo
6	COMUNICACIÓN	Trasmitir a los empleados la nueva filosofía corporativa de la empresa, motivar al personal e incentivarlos a la consecución de objetivos y metas
7	GESTION DE PROVEEDORES	Negociación con proveedores operativos y administrativos que permitan llegar a acuerdos y tarifas especiales.
8	CAPACITACION Y GESTION DE RRHH	Brindar capacitación constante al personal mejorando su eficiencia y optimización de recursos. Incorporación de personal nuevo a la empresa mediante un proceso adecuado, mejorar el clima laboral, atender eficientemente las necesidades del cliente interno.

Elaborado por: Mario Suárez

**Tabla 3.7 PRE-OBJETIVOS-ANALISIS DE AFINIDAD**

No	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCION	PRE-OBJETIVO
1	GESTION ESTRATEGICA	Diseñar un Modelo de Gestion Estrategica para la empresa basado en Balanced Scorecard	-Indice de cumplimiento de objetivos. -Alcance Vision	Gerencia General	Tecnologicos Financieros Humanos	5 años	Diseñar un Modelo de Gestion Estrategica basado en el Balanced Scorecard para los proximos 5 años, que permita a la empresa tener un direccionamiento adecuado, gestionando estrategias y proyectos que permitan la consecucion de metas y objetivos organizacionales
2	GESTION DE MARKETING Y PUBLICIDAD	-Elaborar un plan de Marketing. -Realizar programas de publicidad.	-Nivel de satisfaccion del cliente. -Participacion en el mercado	Marketing	Tecnologicos Financieros Humanos	1 año	Elaborar un plan de Marketing basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio que brinda la empresa durante un tiempo de 2 años, conociendo las necesidades y requerimientos de los clientes, variaciones en el mercado, y nivel de competencia, acompañado de un programa publicitario que aporte al posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.
3	GESTION FINANCIERA	Maximizar utilidades	-Indices de rentabilidad -Indices de liquidez -Nivel De Ventas	-Gerencia General -Gerencia Administrativa Financiera	Tecnologicos Financieros Humanos	2 años	Incrementar la rentabilidad de la compania a traves del aumento en el nivel de ventas, y un sistema de control de costos y gastos, acompañado de un proceso eficiente de recuperacion de cartera.
4	GESTION DE PROVEEDORES	Negociacion con proveedores operativos y administrativos	Nivel de reduccion de costos operativos y administrativos	Gerencia Comercial	Tecnologicos Financieros Humanos	1 año	

MODELO DE GESTION ESTRATEGICA

5	TECNOLOGIA	Actualizacion constante en programas informaticos e internet.	Nuevas tendencias tecnologicas	Gerencia Administrativa Financiera	Tecnologicos Financieros Humanos	1 año	Establecer politicas de mejoramiento continuo,incorporando y mejorando procesos internos y actualizacion constante de tecnologia que permitan tener un mejor rendimiento en cada area de la compañía,para poder brindar un servicio de calidad , basado en estandares que reflejen seguridad y confianza.
6	GESTION DE CALIDAD	Trabajar bajo estandares de calidad,que se refleje en un exelente servicio.	Nivel de calidad del servicio Rendimiento por areas	Gerencia General	Tecnologicos Financieros Humanos	2 años	
7	COMUNICACIÓN	Transmitir al personal de la empresa la nueva filosofia corporativa	Indice de entendimiento de la filosofia corporativa	-Gerencia General -Gerencia Administrativa Financiera	Tecnologicos Financieros Humanos	5 años	Transmitir a todos los que forman parte de la empresa la nueva filosofia de la misma, motivando e incentivando a aplicarla durante el desarrollo de sus actividades.
8	CAPACITACION Y GESTION DE RRHH	-Brindar capacitacion constante al personal de la empresa. -Incorporacion de procesos para inclusion de personal nuevo y atender requerimientos y necesidades del cliente interno. -Realizar programas de motivacion al personal	-Nivel de satisfaccion del personal. -Numero de horas de capacitacion por persona -Nivel de capacidades del personal	Recursos Humanos	Tecnologicos Financieros Humanos	3 años	Capacitacion constantemente al personal de la empresa, incrementando sus capacidades y conocimientos, incentivar y motivar economica y moralmente al cliente interno mejorando asi su eficiencia y productividad, asi como incorporar procesos adecuados para la inclusion de nuevo personal, mejorar el clima laboral, y atender eficientemente los requerimientos de los empleados.



**Tabla 3.8 PRIORIZACION DE PRE-OBJETIVOS**

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">INCIDENCIA</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 20px;">                     10= ALTO                      5= MEDIO                      1= BAJO                 </div>			FACTIBILIDAD			IMPACTO			
			Posibilidad Inversiones	Posibilidad RRHH Apto	Posibilidad Tecnologia a utilizarse	Total	Aporte cumplimiento Vision	Percepcion del servicio	Total
No	EJE	PRE-OBJETIVOS	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	GESTION ESTRATEGICA	Diseñar un Modelo de Gestion Estrategica basado en el Balanced Scorecard para los proximos 5 años, que permita a la empresa tener un direccionamiento adecuado, gestionando estrategias y proyectos que permitan la consecucion de metas y objetivos organizacionales	9	9	8	8,7	10	8	9
2	GESTION DE MARKETING Y PUBLICIDAD	Elaborar un plan de Marketing basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio que brinda la empresa durante un tiempo de 2 años, conociendo las necesidades y requerimientos de los clientes, variaciones en el mercado, y nivel de competencia, acompañado de un programa publicitario que aporte al posecionamiento de la empresa en la mente del consumidor.	8	6	6	6,8	9	8	8,5
3	GESTION FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la compania a traves del aumento en el nivel de ventas, y un sistema de control de costos y gastos, acompañado de un proceso eficiente de recuperacion de cartera.	9	8	7	8,1	9	8	8,5
4	GESTION DE PROVEEDORES								

5	TECNOLOGIA	Establecer politicas de mejoramiento continuo,incorporando y mejorando procesos internos y actualizacion constante de tecnologia que permitan tener un mejor rendimiento en cada area de la compañía,para poder brindar un servicio de calidad , basado en estandares que reflejen seguridad y confianza.	7	8	8	7,6	9	8	8,5
6	GESTION DE CALIDAD								
7	COMUNICACIÓN	Transmitir a todos los que forman parte de la empresa la nueva filosofia de la misma, motivando e incentivando a aplicarla durante el desarrollo de sus actividades.	8	8	8	8	9	8	8,5
8	CAPACITACION Y GESTION DE RRHH	Capacitacion constantemente al personal de la empresa, incrementando sus capacidades y conocimientos,incrementar y motivar economica y moralmente al cliente interno mejorando asi su eficiencia y productividad, asi como incorporar procesos adecuados para la inclusion de nuevo personal,mejorar el clima laboral, y atender eficientemente los requerimientos de los empleados.	7	7	6	6,7	10	8	9

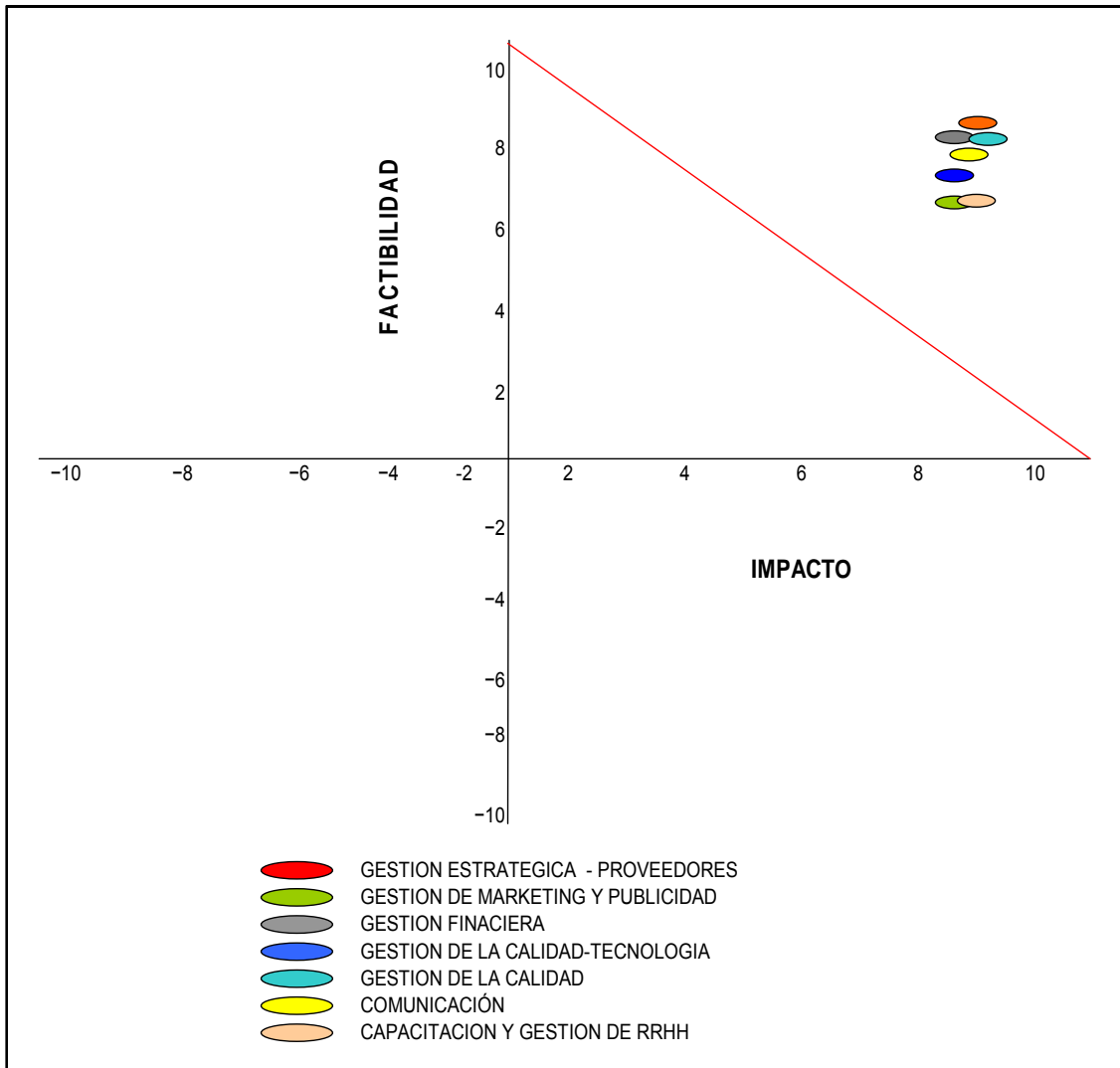
Elaborado por: Mario Suarez

**Tabla 3.9: IMPACTO VS FACTIBILIDAD**

No	EJE	OBJETIVO	X	Y
1	GESTION ESTRATEGICA	Diseñar un Modelo de Gestion Estrategica basado en el Balanced Scorecard para los proximos 5 años, que permita a la empresa tener un direccionamiento adecuado, gestionando estrategias y proyectos que permitan la consecucion de metas y objetivos organizacionales	9	8,7
2	GESTION DE MARKETING Y PUBLICIDAD	Elaborar un plan de Marketing basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio que brinda la empresa durante un tiempo de 2 años, conociendo las necesidades y requerimientos de los clientes, variaciones en el mercado,y nivel de competencia, acompañado de un programa publicitario que aporte al posecionamiento de la empresa en la mente del consumidor.	8,5	6,8
3	GESTION FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la compania a traves del aumento en el nivel de ventas, y un sistema de control de costos y gastos, acompañado de un proceso eficiente de recuperacion de cartera.	8,5	8,1
4	GESTION DE PROVEEDORES			
5	TECNOLOGIA	Establecer politicas de mejoramiento continuo,incorporando y mejorando procesos internos y actualizacion constante de tecnologia que permitan tener un mejor rendimiento en cada area de la compañía,para poder brindar un servicio de calidad , basado en estandares que reflejen seguridad y confianza.	8,5	7,6
6	GESTION DE CALIDAD			
7	COMUNICACIÓN	Transmitir a todos los que forman parte de la empresa la nueva filosofia de la misma, motivando e incentivando a aplicarla durante el desarrollo de sus actividades.	8,5	8
8	CAPACITACION Y GESTION DE RRHH	Capacitacion constantemente al personal de la empresa, incrementando sus capacidades y conocimientos, incentivar y motivar economica y moralmente al cliente interno mejorando asi su eficiencia y productividad, asi como incorporar procesos adecuados para la inclusion de nuevo personal,mejorar el clima laboral, y atender eficientemente los requerimientos de los empleados.	9	6,7

Elaborado por: Mario Suárez

**Grafico 3.5: IMPACTO VS FACTIBILIDAD**



Elaborado por: Mario Suárez

**Tabla 3.10: ANALISIS IMPACTO VS FACTIBILIDAD**

<b>FACTIBILIDAD</b>	<b>ALTA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO</b>	<b>ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO</b>
		Diseñar un Modelo de Gestion Estrategica basado en el Balanced Scorecard para los proximos 5 años, que permita a la empresa tener un direccionamiento adecuado, gestionando estrategias y proyectos que permitan la consecucion de metas y objetivos organizacionales
		Incrementar la rentabilidad de la compania a traves del aumento en el nivel de ventas, y un sistema de control de costos y gastos, acompañado de un proceso eficiente de recuperacion de cartera.
		Establecer politicas de mejoramiento continuo, incorporando y mejorando procesos internos y actualizacion constante de tecnologia que permitan tener un mejor rendimiento en cada area de la compañía, para poder brindar un servicio de calidad , basado en estandares que reflejen seguridad y confianza.
		Transmitir a todos los que forman parte de la empresa la nueva filosofia de la misma, motivando e incentivando a aplicarla durante el desarrollo de sus actividades.
	<b>BAJA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO</b>	<b>BAJA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO</b>
		Elaborar un plan de Marketing basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio que brinda la empresa durante un tiempo de 2 años, conociendo las necesidades y requerimientos de los clientes, variaciones en el mercado, y nivel de competencia, acompañado de un programa publicitario que aporte al posecionamiento de la empresa en la mente del consumidor.
		Capacitacion constantemente al personal de la empresa, incrementando sus capacidades y conocimientos, incentivar y motivar economica y moralmente al cliente interno mejorando asi su eficiencia y productividad, asi como incorporar procesos adecuados para la inclusion de nuevo personal, mejorar el clima laboral, y atender eficientemente los requerimientos de los empleados.
		<b>IMPACTO</b>

Elaborado por: Mario Suárez

**Tabla 3.11: DETERMINACION DE OBJETIVOS CORPORATIVOS**

EJE	OBJETIVO
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Incrementar la rentabilidad de la compañía a través del aumento en el nivel de ventas, y un sistema de control de costos y gastos, acompañado de un proceso eficiente de recuperación de cartera.
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	Elaborar un plan de Marketing basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio que brinda la empresa durante un tiempo de 2 años, conociendo las necesidades y requerimientos de los clientes, variaciones en el mercado, y nivel de competencia, acompañado de un programa publicitario que aporte al posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.
<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>	Establecer políticas de mejoramiento continuo, incorporando y mejorando procesos internos y actualización constante de tecnología que permitan tener un mejor rendimiento en cada área de la compañía, para poder brindar un servicio de calidad, basado en estándares que reflejen seguridad y confianza.
<b>PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard para los próximos 5 años, que permita a la empresa tener un direccionamiento adecuado, gestionando estrategias y proyectos que permitan la consecución de metas y objetivos organizacionales
	Capacitación constante al personal de la empresa, incrementando sus capacidades y conocimientos, incentivar y motivar económica y moralmente al cliente interno mejorando así su eficiencia y productividad, así como incorporar procesos adecuados para la inclusión de nuevo personal, mejorar el clima laboral, y atender eficientemente los requerimientos de los empleados.

Elaborado por: Mario Suárez

### **3.1.7. Políticas Corporativas:**

Son grandes directrices formuladas por la alta dirección para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión.<sup>30</sup>

#### **3.1.7.1 Políticas Administrativas:**

- Mantener la excelencia en todo tipo de trabajo
- Los procesos y actividades operacionales estarán establecidos en documentos para cumplirlos a cabalidad, por cada departamento
- Controlar las actividades laborales a través de un cronograma y tiempos de respuesta a requerimientos internos y externos
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño en todos los niveles y actividades de la organización.
- Mantener reuniones cada 2 meses con el personal a fin de coordinar y evaluar planes y programas, y controlar planes cumplimientos de metas.

#### **3.1.7.2 Políticas de Comercialización:**

- Mantener información actualizada sobre movimientos en el mercado, a través de encuestas y entrevistas a clientes, para determinar sus necesidades y requerimientos.
- Brindar trato justo y de calidad a todos los clientes.
- Se otorgara un máximo de 30 días de crédito a clientes, previo análisis crediticio del mismo.
- Todo proveedor debe calificarse para poder brindar su servicio a la empresa.
- La empresa debe mantener 30 días de crédito con todos sus proveedores administrativos.
- El personal de ventas debe efectuar un numero mínimo de visitas efectivas realizadas en la semana, el termino visitas significa que la cita se concrete y que sea recibida por la persona adecuada.

---

<sup>30</sup> <http://www.glosarioempresarial.org>

- Realizar pago a proveedores 2 veces al mes, el primer y tercer viernes de cada mes.
- Mantener una relación sana con clientes y proveedores.

#### **3.1.7.3 Políticas Financieras:**

- Los procedimientos contables guardaran estricto apego a las normas legalmente establecidas.
- Presentar a la directiva de la empresa los estados financieros mensualmente y el reporte anual hasta el 31 de diciembre de cada año.
- Manejar un sistema contable acorde a las características de la empresa
- Cancelar oportunamente las obligaciones con proveedores y con entes reguladores de la empresa.
- Dirigir un porcentaje de la rentabilidad que la compañía genere anualmente para realizar capitalizaciones futuras.
- Mantener una relación sana con entidades bancarias.

#### **3.1.7.4 Políticas del talento humano:**

- Difundir la filosofía corporativa dentro de los miembros de la organización.
- Impulsar el desarrollo del talento humano mediante programas anuales de capacitación por áreas y brindar oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
- Todo empleado de la empresa será afiliado al IESS desde el primer día de trabajo.
- Brindar oportunidades de crecimiento jerárquico dentro de la empresa.
- Todos los integrantes de la compañía deben mantener un comportamiento ético.
- Respetar los horarios establecidos en la empresa.



### 3.2. Estrategias:

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo para hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

**Tabla 3.12: CARACTERISTICAS DE LAS ESTRATEGIAS**

CARACTERISTICA	DESCRIPCION
<b>OBJETIVIDAD</b>	Son específicas, medibles, asignables, realistas y toman en cuenta el tiempo.
<b>PROACTIVIDAD</b>	Anticiparse a los cambios y tendencias que el entorno pudiera presentar en el corto o mediano plazo.
<b>CREATIVIDAD</b>	Tener la suficiente flexibilidad como para dar respuesta a nuevos desarrollos, o cambios imprevistos
<b>DIRECCIONAMIENTO</b>	Contienen las metas que deban alcanzar, políticas guía y acciones que alcanzarán las metas.
<b>EFFECTIVIDAD</b>	Se desarrollan alrededor de pocos elementos claves, para que puedan tener cohesión equilibrio y claridad.
<b>VISIONARIA</b>	Anticipa lo impredecible y están preparadas para lo desconocida.

Fuente: Estrategia, Salazar Francis  
 Elaborado por: Mario Suárez

#### 3.2.1 Perfil Estratégico:

Las estrategias se agrupan en tres categorías:

- Estrategia de Ventaja Competitiva (Desarrollo).
- Estrategia de Crecimiento.
- Estrategias Competitivas.

### 3.2.1.1 Estrategia de Ventaja Competitiva:

Se enfoca en la búsqueda de una posición competitiva favorable, provechosa y sostenible con la que la organización competirá en el mercado. Las estrategias de desarrollo se dividen en:

- **Liderazgo en Costos:** se basa en ofrecer productos de calidad a precios reducidos.
- **Diferenciación:** dotar a los productos de la empresa de determinadas características diferenciadoras.
- **Concentración:** es la dedicación de la empresa en un solo segmento.

### 3.2.1.2 Estrategia de crecimiento:

Este tipo de estrategia tiene como objetivo aumentar las ventas de la empresa, incrementar la participación de la empresa en su segmento de mercado o dar paso a que se incursione en nuevos segmentos de mercado.

Las estrategias de crecimiento están clasificadas de la siguiente manera:

***Estrategias de crecimiento intensivo:*** Este tipo de estrategias se presenta cuando la empresa pretende explotar todas las oportunidades de su producto o servicios, se puede sub. clasificar de la siguiente forma:

- **Penetración:** Aumentar las ventas de productos actuales en sus mercados actuales.
- **Desarrollo de mercado:** Enfocarse el vender productos actuales en nuevos mercados
- **Desarrollo de producto:** Desarrollar las características de los productos actuales o generar nuevos productos para ser vendidos en los mercados actuales.

***Estrategias de crecimiento integrado:*** Las estrategias de crecimiento integrado se enfocan en el crecimiento de las empresas pos integración en el mercado en el que generalmente operan. Se sub. clasifican en:

- **Integración vertical y horizontal:** Se basa en el deseo de la empresa por mejorar sus servicios asegurando el control de determinadas tareas, por abajo o al mismo nivel de ella.
- **Integración vertical:** Hace referencia a cuando la empresa tienen la intención de convertirse en su propio proveedor.
- **Integración hacia atrás:** Este tipo de estrategias se concentran en controlar la adquisición de materias primas e insumos de la empresa.
- **Integración hacia adelante:** Estas estrategias se enfocan en el control de los canales de distribución utilizados por la empresa.
- **Integración horizontal:** Se refiere a las fusiones que se pueden realizar con otras empresas.

**Estrategias de crecimiento diversificado:** Las estrategias de crecimiento diversificado se enfocan en generar nuevos productos y comercializarlos en nuevos mercados.

- **Diversificación concéntrica:** La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas o complementarias de actividades existentes.
- **Diversificación pura:** La empresa incursiona en actividades nuevas que no tienen relación alguna con las actividades que realiza tradicionalmente.

### 3.2.1.3. Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas buscan mejorar la imagen de la empresa frente a sus competidores directos, se sub. clasifican en:

- **Del Líder:** corresponden a aquellas líderes siendo consideradas así por sus competidores, y a las cuales tratan de eliminar.
- **Del Retador:** estas deciden atacar a las empresas líderes a pesar de no tener una buena participación en el mercado.
- **Del Seguidor:** tienen una cuota reducida de mercado, son imitadores de los líderes.

- **Del Especialista:** corresponde a aquellas empresas que concentran sus esfuerzos en reducidos segmentos de mercado, en base a la especialización.

Tomando en consideración los conceptos establecidos anteriormente, se puede establecer el perfil estratégico para Jet Air Service Ecuador S.A., mismo que quedará establecido de la siguiente manera:

**Tabla 3.13: PERFIL ESTRATEGICO**

CATEGORIA	CLASIFICACION	SUB CLASIFICACION	ESTRATEGIA
<b>ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA</b>	DIFERENCIACION		Ofrecer un servicio basado en mejoramiento continuo y calidad, entregando al cliente valores agregados en el servicio, que permita obtener preferencia entre la competencia.
<b>ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO</b>	INTENSIVO	PENETRACION	Aumentar la participacion de Jet Air Service Ecuador S.A. en su segmento de mercado, a traves de proyectos de mercadotecnia que permitan incrementar el nive de ventas, satisfaccion y fidelidad del cliente.
<b>ESTRATEGIA COMPETITIVA</b>	RETADOR		Brindar un servicio eficiente y de calidad hacia el cliente, mejorando día a día en sus actividades y lineamientos para contrarrestar a la competencia.

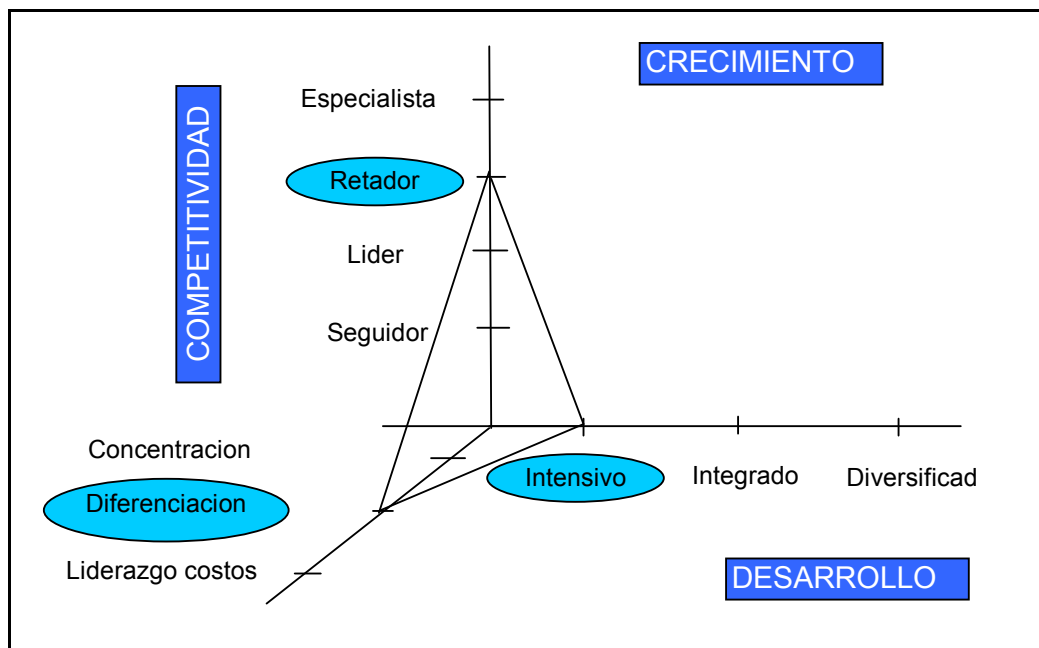
Elaborado por: Mario Suárez

**Grafico 3.6: ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Mantener y aumentar el prestigio de Jet Air Service Ecuador S.A., brindando a un servicio de calidad y mejoramiento continuo en sus actividades y lineamientos, aumentar su participación en el mercado a través de la elaboración de un plan de marketing basado en CRM, que permitan contrarrestar la competencia, incrementar el nivel de ventas, satisfacción y fidelidad del cliente.

Elaborado por: Mario Suárez

**Grafico 3.7: PERFIL ESTRATEGICO**



Elaborado por: Mario Suárez

### 3.2.2. Balance Scorecard:

*Que es el Balanced Scorecard:*<sup>31</sup>

- Un método de control de la ejecución de la estrategia.
- Una efectiva técnica de control de los resultados organizacionales.
- La base de una cultura estratégica orientada al logro y a la efectividad organizacional.

Se trata de 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 las cuatro medidas de desempeño que son:

- ✚ **Perspectiva financiera:** Enfatiza los objetivos financieros que debe alcanzar la empresa, incluye las propiedades de crecimiento, productividad, y rentabilidad, es una perspectiva de resultados.
- ✚ **Perspectiva cliente:** Enfoca los productos y servicios de la empresa en base a las necesidades del cliente
- ✚ **Perspectiva procesos:** Garantiza procesos que satisfagan las demandas de los clientes internos y externos de la organización.
- ✚ **Perspectiva aprendizaje y crecimiento:** Genera un factor de retroalimentación, manteniendo los procesos que se pueden considerar como eficientes y descartando aquellos que no lo son.

*Es beneficioso implantar el BSC en un a empresa debido a lo siguiente:*

- Ayuda a linear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- Ofrece a la gestión una imagen grafica y clara de las operaciones del negocio
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.

---

<sup>31</sup> Salazar Francis, Estrategia

A continuación se realizara el cuadro de mando integral, el cual esta compuesto de los siguientes aspectos:

- Perspectiva
- Eje
- Objetivos
- Indicadores
- Meta
- Tiempo
- Criterio de Aceptación
- Estrategias
- Planes de acción

Es importante mencionar que la meta es un porcentaje que se quiere alcanzar tras conversación y análisis con gerencia general, los criterios de aceptación se han realizado acorde a un indicador aceptable, y que se cree prudente tomando en cuenta la meta y objetivo, acorde a lo antes mencionado los criterios de aceptación son los siguientes:

<b>Meta</b>	<b>Criterio de aceptación</b>
20%	<10% Peligro; 10%-19% Normal; >19% Bien
15%	<8% Peligro; 8% - 14% Normal; >15% Bien
100%	<30% Peligro; 30%-90% Normal; > 90% bien
30%	<15% Peligro; 15%-29% Normal; >29% Bien

Tabla 3.14: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	INDICADORES	META		TIEMPO	CRITERIO DE ACEPTACION	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCION
FINANCIERA	-GESTION FINANCIERA -PROVEEDORES	Incrementar la rentabilidad de la compania a través del aumento en el nivel de ventas, y un sistema de control de costos y gastos, acompañado de un proceso eficiente de recuperacion de cartera.	Indice de rentabilidad	Aumentar	5%	1 año	<2	Control de costos y gastos	Sistema de control de costos y gastos
							>2%-4%		
							>4		
			Indice de Liquidez	Mejorar	20%	1 año	<10	Recuperacion efectiva de cartera	Diseño de proceso para recuperacion efectiva de cartera
							10%-19%		
							>19%		
Nivel de Ventas	Aumentar	5%	1 año	<2	Aumentar cantidad de clientes	Plan de marketing			
				2%-4%					
				>4					
CLIENTE	GESTION DE MARKETING Y PUBLICIDAD	Elaborar un plan de Marketing que permita mejorar continuamente el servicio que brinda la empresa durante un tiempo de 2 años, conociendo las necesidades y requerimientos de los clientes, variaciones en el mercado,y nivel de competencia, acompañado de un programa publicitario que aporte al posecionamiento de la empresa en la mente del consumidor	Nivel de satisfaccion del cliente	Aumentar	30%	1 año	<15%	Encuestas de servicios	Plan de marketing
							15%-29%		
							>29%		
			Participacion del mercado	Aumentar	5%	1 año	<2	Realizacion de publicidad	Plan de marketing
							2%-4%		
							>4		



MODELO DE GESTION ESTRATEGICA

INTERNA	-GESTION DE LA CALIDAD -TECNOLOGIA	Establecer politicas de mejoramiento continuo,incorporando y mejorando procesos internos y actualizacion constante de tecnologia que permitan tener un mejor rendimiento en cada area de la compañía,para poder brindar un servicio de calidad , basado en estandares que reflejen seguridad y confianza.	Rendimiento por areas	Aumentar	15%	1 año	<8	Mejoramiento de procesos	Programa de controles internos anuales
							8%-14%		
			Fallas Tecnologicas	Disminuir	10%	7 meses	<3%	Actualizacion constante de tecnologia	Programa de recalibracion de la tecnologia
							3%- 9%		
							>9%		
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	GESTION ESTRATEGICA	Diseñar un Modelo de Gestion Estrategica basado en el Balanced Scorecard para los proximos 5 años, que permita a la empresa tener un direccionamiento adecuado, gestionando estrategias y proyectos que permitan la consecucion de metas y objetivos organizacionales	Indice de conocimiento de la filosofia corpotiva	Aumentar	100%	7 meses	<30%	Plasmar en un documento la nueva fillosofia corporativa	Programa de difusion de la nueva filosofia corporativa
							30%-90%	>90%	
	Indice de cumplimientos de objetivos	Alcanzar	100%	5 años	<30%	Cumplimiento de objetivos y gestion estrategica	Modelo de gestion de estrategica basada en BSC		
							30%-90%		
							>90%		
	GESTION DE CAPACITACION Y RRHH	Brindar capacitacion constante al personal de la empresa, incrementando sus capacidades y conocimientos, incentivar y motivar economica y moralmente al cliente interno mejorando asi su eficiencia y productividad, asi como incorporar procesos adecuados para la inclusion de nuevo personal,mejorar el clima laboral, y atender eficientemente los requerimientos de los empleados.	Nivel de satisfaccion del personal	Alcanzar	100%	1año	<30%	Realizar encuestas y evaluar actitud del personal	Pan de motivacion y capacitacion al personal
						30%-90%	>90%		
			Indice de capacitacion hora por persona	Aumentar	100%	1 año	<30%	Realizar capacitacion programadas por areas	Pan de motivacion y capacitacion al personal
							30%-90%		
							>90%		
			Nivel de capacidades del personal	Aumentar	30%	1año	<15	Realizar evaluaciones periodicas al personal en cuanto a desempeño	Pan de motivacion y capacitacion al personal
							15%-29%		
							>29		

Elaborado por: Mario Suarez

Tabla 3.15: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	INDICADORES	META		TIEMPO	PELIGRO	PRECAUCION	REAL
FINANCIERA	-GESTION FINANCIERA -PROVEEDORES	Incrementar la rentabilidad de la compania a traves del aumento en el nivel de ventas, y un sistema de control de costos y gastos, acompañado de un proceso eficiente de recuperacion de cartera.	Indice de rentabilidad	Aumentar	5%	1 año	2%	4%	-15%
			Indice de Liquidez	Mejorar	20%	1 año	10%	19%	-6%
			Nivel de Ventas	Aumentar	5%	1 año	2%	4%	-15%
CLIENTE	GESTION DE MARKETING Y PUBLICIDAD	Elaborar un plan de Marketing basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio que brinda la empresa durante un tiempo de 2 años, conociendo las necesidades y requerimientos de los clientes, variaciones en el mercado,y nivel de competencia, acompañado de un programa publicitario que aporte al posecionamiento de la empresa en la mente del consumidor	Nivel de satisfaccion del cliente	Aumentar	30%	1 año	15%	29%	15%
			Participacion del mercado	Aumentar	5%	1 año	2%	4%	-15%

MODELO DE GESTION ESTRATEGICA

IINTERNA	-GESTION DE LA CALIDAD -TECNOLOGIA	Establecer politicas de mejoramiento continuo,incorporando y mejorando procesos internos y actualizacion constante de tecnologia que permitan tener un mejor rendimiento en cada area de la compañía,para poder brindar un servicio de calidad , basado en estandares que reflejen seguridad y confianza.	Rendimiento por areas	Aumentar	15%	1 año	8%	14%	5%
			Fallas Tecnologicas	Disminuir	10%	7 meses	3%	9%	8%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	GESTION ESTRATEGICA	Diseñar un Modelo de Gestion Estrategica basado en el Balanced Scorecard para los proximos 5 años, que permita a la empresa tener un direccionamiento adecuado, gestionando estrategias y proyectos que permitan la consecucion de metas y objetivos organizacionales	Indice de conocimiento de la filosofia corpotiva	Aumentar	100%	7 meses	30%	90%	40%
			Indice de cumplimientos de objetivos	Alcanzar	100%	5 años	30%	90%	20%
	GESTION DE CAPACITACION Y RRHH	Brindar capacitacion constante al personal mejorando su eficiencia y optimizacion de recursos. Incorporacion de personal nuevo a la empresa mediante un proceso adecuado, mejorar el clima laboral,atender eficientemente las necesidades del cliente interno.	Nivel de satisfaccion del personal	Alcanzar	100%	1ño	30%	90%	50%
			Indice de capacitacion hora por persona	Aumentar	100%	1 año	30%	90%	25%
			Nivel de capacidades del personal	Aumentar	30%	1año	15%	29%	17%

Elaborado por: Mario Suarez

Tabla 3.16: MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

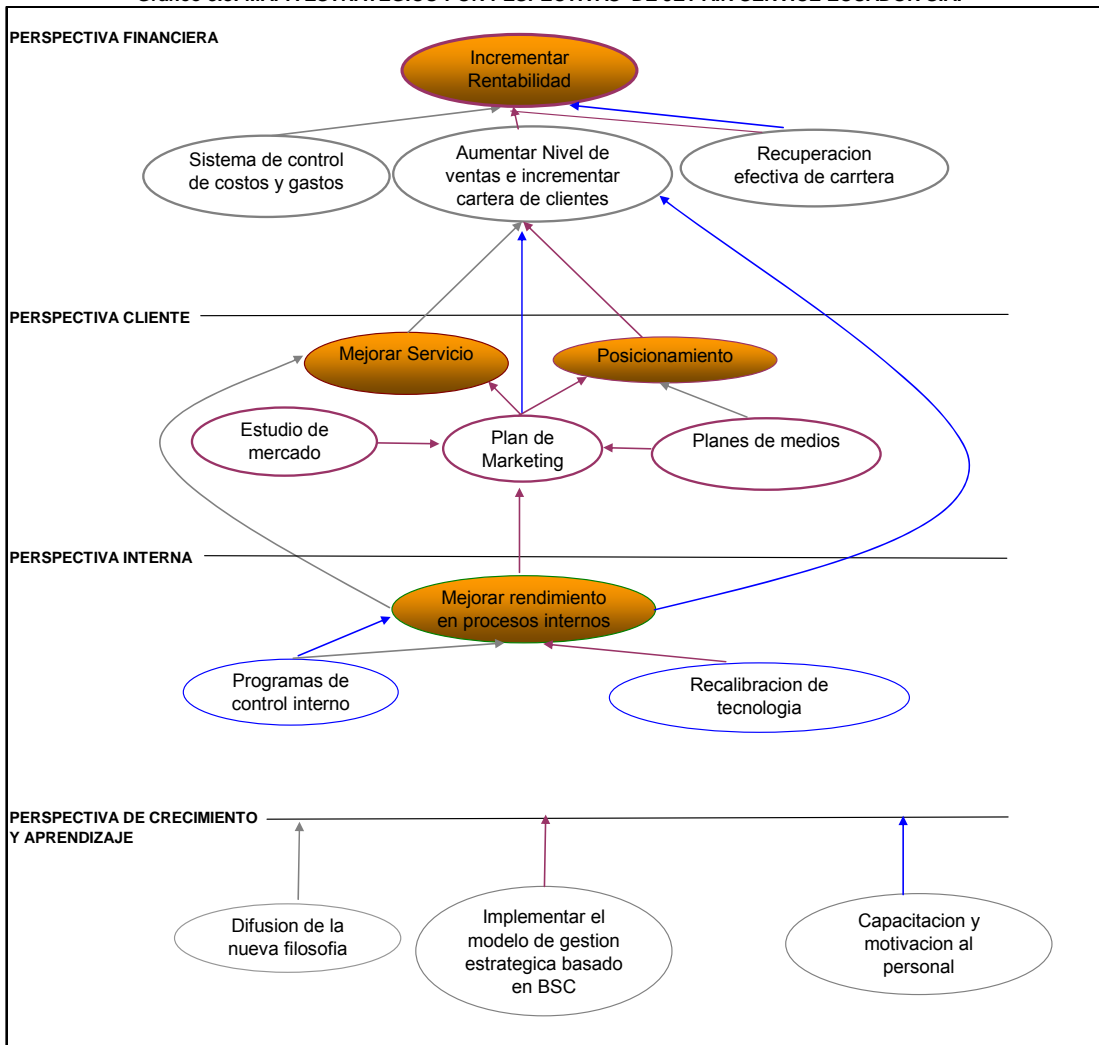
PERSPECTIVA	EJE	ESTRATEGIAS	INDICADORES	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
FINANCIERA	-GESTION FINANCIERA -PROVEEDORES	Control de costos y gastos	Indice de rentabilidad	0,12	-2,50	-0,36	1,20
		Recuperacion efectiva de cartera	Indice de Liquidez	0,05	-0,25	-0,02	0,50
		Aumentar cantidad de clientes	Nivel de Ventas	0,08	-2,50	-0,24	0,80
CLIENTE	GESTION DE MARKETING Y PUBLICIDAD	Encuestas de servicios	Nivel de satisfaccion del cliente	0,12	0,42	0,06	1,20
		Realizacion de publicidad	Participacion del mercado	0,13	-2,50	-0,39	1,30

MODELO DE GESTION ESTRATEGICA

IINTERNA	-GESTION DE LA CALIDAD -TECNOLOGIA	Mejorar procesos internos	Rendimiento por areas	0,15	0,28	0,05	1,50
		Actualizacion constante de tecnologia	Fallos Tecnologicos	0,10	0,67	0,08	1,00
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	GESTION ESTRATEGICA	Plasmar en un documento la nueva fillosofia corporativa	Indice de entenimiento de la filosofia corpotiva	0,03	0,33	0,01	0,30
		Cumplimiento de objetivos y gestion estrategica	Indice de cumplimientos de objetivos	0,12	0,17	0,02	1,20
	GESTION DE CAPACITACION Y RRHH	Realizar encuestas y evaluar actitud del personal	Nivel de satisfaccion del personal	0,03	0,42	0,02	0,30
		Realizar capacitacion programadas por areas	Indice de capacitacion hora por persona	0,03	0,21	0,01	0,30
		Realizar evaluaciones periodicas al personal en cuanto a desempeño	Nivel de capacidades del personal	0,04	0,47	0,02	0,40
			<b>Totales</b>		<b>1,00</b>	<b>-4,79</b>	<b>-0,74</b>

Elaborado por: Mario Suarez

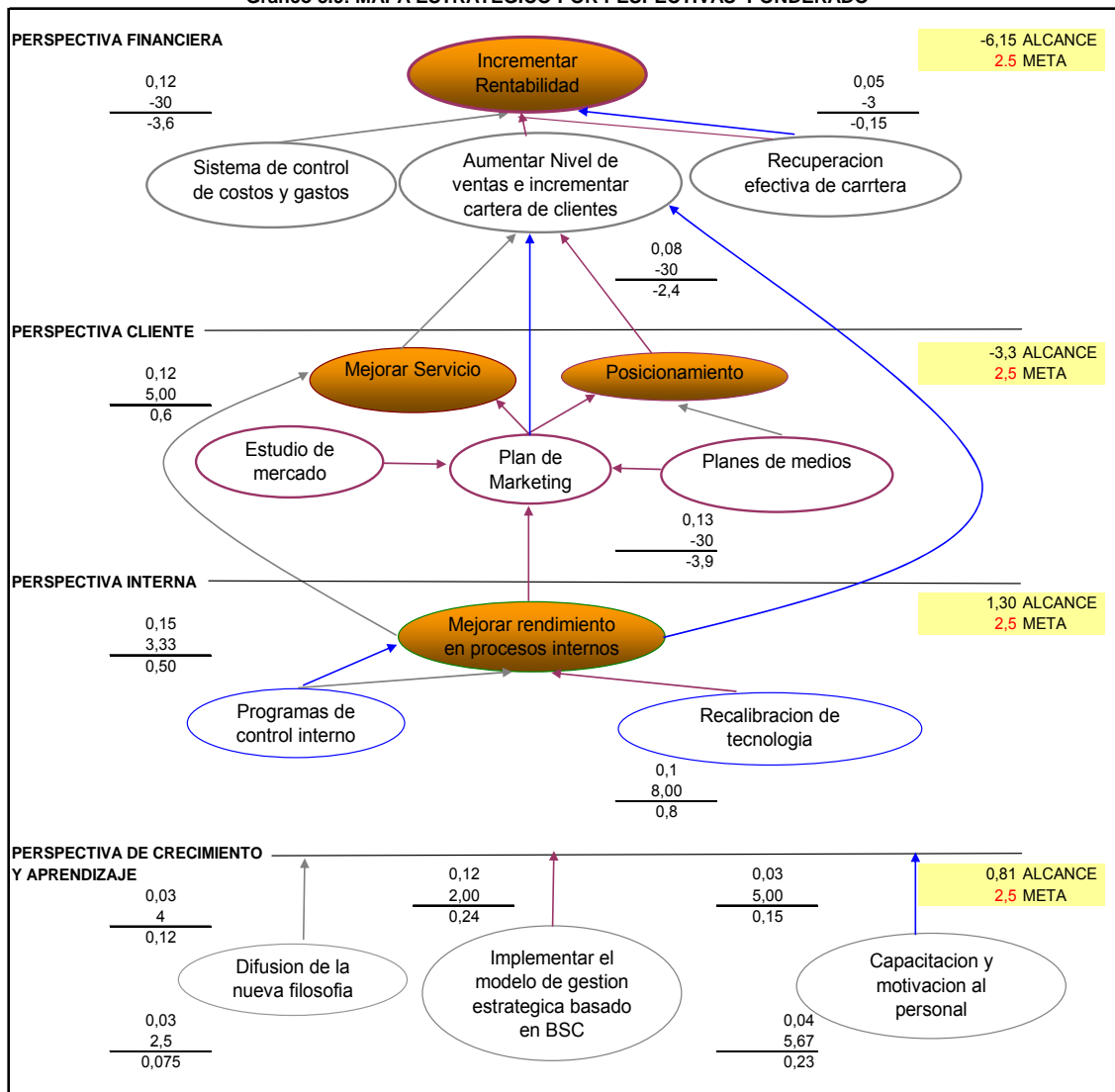
Grafico 3.8: MAPA ESTRATEGICO POR PERSPECTIVAS DE JET AIR SERVICE ECUADOR S.A.



Elaborado por: Mario Suarez

PERFIL ESTRATEGICO	
ESTRATEGIA DE DESARROLLO	DIFERENCIACION
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	INTENSIVO-PENETRACION
ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD	LIDER-RETADOR

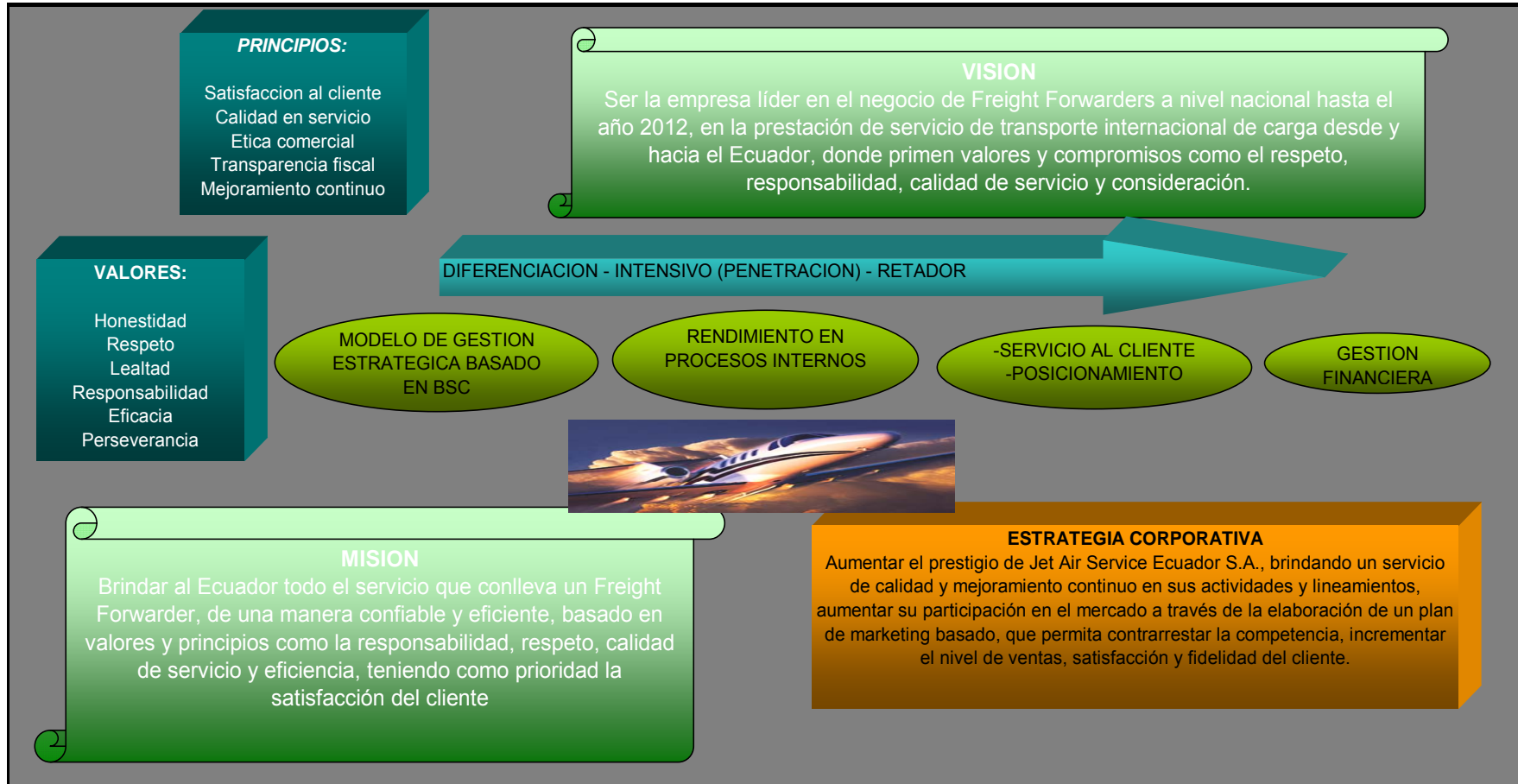
Gráfico 3.9: MAPA ESTRATEGICO POR PERSPECTIVAS PONDERADO



Elaborado por: Mario Suarez

PERFIL ESTRATEGICO	
ESTRATEGIA DE DESARROLLO	DIFERENCIACION
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	INTENSIVO-PENETRACION
ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD	LIDER-RETADOR

Grafico 3.10 MAPA ESTRATEGICO JET AIR SERVICE ECUADOR S.A.



Elaborado por: Mario Suarez



## **CAPITULO IV**

### **DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS**

#### 4. DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

Una vez que se ha concluido el estudio y análisis del Direccionamiento Estratégico de la empresa se podrá elaborar, resulta lineamientos que permitan generar proyectos que faciliten a la empresa la consecución de sus objetivos corporativos en forma eficiente.

##### 4.1 Determinación de proyectos

Para la determinación de los proyectos se partirá de las iniciativas estratégicas que se formularon en el capítulo 3, con el fin de analizar cuales son los planes de acción que permitan cumplir finalmente con los objetivos planteados.

Para determinar cual es la importancia de cada proyecto, se debe realizar una matriz, que involucre el peso de cada objetivo y la importancia de cada proyecto para finalmente multiplicar y sumar verticalmente y concluir obteniendo las prioridades de cada uno.

Tabla 4.1: IMPACTO DEL PROYECTO

PESO	IMPACTO ESTRATEGICO DE LA INICIATIVA
0	SIN RELACION
3	DEBIL
5	MODERADA
9	FUERTE

Elaborado por: Mario Suárez

Tabla 4.2: PRIORIZACION DE PROYECTOS

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVOS/PROYECTOS	PESO	SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS	DISEÑO DE PROCESO PARA RECUPERACION EFECTIVA DE CARTERA	PLAN DE MARKETING	PROGRAMAS DE CONTROL INTERNO ANUALES	PROGRAMA DE RECALIBRACION DE TECNOLOGIA	PRORAMA DE DIFUSION DE LA FILOSOFIA CORPORATIVA	IMPLEMENTACION MODELO DE GESTION ESTATEGICA BASADO EN BSC	PLAN DE MOTIVACION Y CAPACITACION AL PERSONAL
FINANCIERA	-GESTION FINANCIERA -PROVEEDORES	Incrementar la rentabilidad de la compania a traves del aumento en el nivel de ventas, y un sistema de control de costos y gastos, acompañado de un proceso eficiente de recuperacion de cartera.	25%	9	9	9	5	5	9	9	5
CLIENTE	GESTION DE MARKETING Y PUBLICIDAD	Elaborar un plan de Marketing basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio que brinda la empresa durante un tiempo de 2 años, conociendo las necesidades y requerimientos de los clientes, variaciones en el mercado, y nivel de competencia, acompañado de un programa publicitario que aporte al posecionamiento de la empresa en la mente del consumidor	25%	3	3	9	3	5	3	5	5

MODELO DE GESTION ESTRATEGICA

INTERNA	-GESTION DE LA CALIDAD -TECNOLOGIA	Establecer políticas de mejoramiento continuo, incorporando y mejorando procesos internos y actualización constante de tecnología que permitan tener un mejor rendimiento en cada área de la compañía, para poder brindar un servicio de calidad, basado en estándares que reflejen seguridad y confianza.	25%	3	0	0	9	9	5	5	9
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	GESTION ESTRATEGICA	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard para los próximos 5 años, que permita a la empresa tener un direccionamiento adecuado, gestionando estrategias y proyectos que permitan la consecución de metas y objetivos organizacionales	25%	5	3	3	5	3	3	9	3
	GESTION DE CAPACITACION Y RRHH	Capacitación constante al personal de la empresa, incrementando sus capacidades y conocimientos, incentivar y motivar económica y moralmente al cliente interno mejorando así su eficiencia y productividad, así como incorporar procesos adecuados para la inclusión de nuevo personal, mejorar el clima laboral, y atender eficientemente los requerimientos de los empleados.		5	5	5	9	0	3	5	9
SUMATORIA				5,00	4,00	5,50	6,00	5,13	5,00	6,50	6,25
PRIORIZACION				6	7	4	3	5	6	1	2

Elaborado por: Mario Suarez

**Tabla 4.3: DETERMINACION DE PROYECTOS**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCION	TIEMPO DE EJECUCION		
				CP	MP	LP
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la compania a traves del aumento en el nivel de ventas, y un sistema de control de costos y gastos, acompañado de un proceso eficiente de recuperacion de cartera.	Control de costos y gastos	Sistema de control de costos y gastos	X		
		Recuperacion efectiva de cartera	Diseño de proceso para recuperacion efectiva de cartera	X		
		Aumentar cantidad de clientes	Plan de marketing		X	
CLIENTE	Elaborar un plan de Marketing basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio que brinda la empresa durante un tiempo de 2 años, conociendo las necesidades y requerimientos de los clientes, variaciones en el mercado,y nivel de competencia, acompañado de un programa publicitario que aporte al posecionamiento de la empresa en la mente del consumidor	Encuestas de servicios	Plan de marketing		X	
		Realizacion de publicidad	Plan de marketing		X	

INTERNA	Establecer politicas de mejoramiento continuo,incorporando y mejorando procesos internos y actualizacion constante de tecnologia que permitan tener un mejor rendimiento en cada area de la compañía,para poder brindar un servicio de calidad , basado en estandares que reflejen seguridad y confianza.	Mejorar procesos internos	Programa de controles internos anuales		X	
		Incentivos por rendimiento	Programa de controles internos anuales		X	
		Actualizacion constante de tecnologia	Programa de recalibracion de la tecnologia	X		
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Diseñar un Modelo de Gestion Estrategica basado en el Balanced Scorecard para los proximos 5 años, que permita a la empresa tener un direccionamiento adecuado, gestionando estrategias y proyectos que permitan la consecucion de metas y objetivos organizacionales	Comprometer al personal y brindar herramientas para la consecucion	Programa de difusion de la filosofia corporativa	X		
		Plasmar en un documento la nueva fillosofia corporativa	Programa de difusion de la filosofia corporativa	X		
		Cumplimiento de objetivos y gestion estrategica	Modelo de gestion de estrategica basada en BSC		X	
	Capacitacion constantemente al personal de la empresa, incrementando sus capacidades y conocimientos,inentivar y motivar economica y moralmente al cliente interno mejorando asi su eficiencia y productividad, asi como incorporar procesos adecuados para la inclusion de nuevo personal,mejorar el clima laboral, y atender eficientemente los requerimientos de los empleados.	Realizar encuestas y evaluar actitud del personal	Pan de motivacion y capacitacion al personal			X
		Realizar capacitacion programadas por areas	Pan de motivacion y capacitacion al personal			X
		Realizar evaluaciones periodicas al personal en cuanto a desempeño	Pan de motivacion y capacitacion al personal			X

Elaborado por: Mario Suarez

**Tabla 4.4: RESUMEN PRIORIZACION PROYECTOS**

No	PROYECTO
1	MODELO DE GESTION ESTRATEGICA BASADO EN BSC
2	PLAN DE MOTIVACION Y CAPACITACION AL PERSONAL
3	PROGRAMA DE CONTROLES INTERNOS ANULES
4	PLAN DE MARKETING
5	PLAN DE RECALIRACION DE TECNOLOGIA
6	SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS
7	PROGRAMA DE DIFUSION DE LA FILOSOFIA CORPORATIVA
8	DISEÑO DE PROCESO PARA RECUPERACION EFECTIVA DE CARTERA

Elaborado por: Mario Suárez

#### **4.2 Elaboración de Perfiles y Programación de proyectos.**

La elaboración de los perfiles de los proyectos conlleva una descripción detallada de cada proyecto y cada uno de los aspectos que involucran su desarrollo, diseñar un proyecto constituye una serie de propuestas, prácticamente analizadas, de tal forma que la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínima, fundamentalmente en cuanto a las actividades a realizar, el presupuesto, tiempo de ejecución, responsables y recursos necesarios que se pueden presentar al momento de implementar dichos proyectos.

A continuación se presentan los perfiles de los proyectos que se estiman desarrollar en corto, mediano y largo plazo.

#### **Proyecto No 1 Modelo de Gestión Estratégica Basado en BSC**

##### **Antecedentes**

La falta de un modelo de gestión estratégica en la empresa ocasiona un bajo desempeño empresarial, y no garantiza un adecuado funcionamiento de las actividades operacionales. Es por eso que Jet Air Service Ecuador S.A. se ve en la obligación de crear y ejecutar un plan estratégico, que le permita, a la misma,

poseer un direccionamiento correcto para alcanzar el éxito en el mercado en que esté involucrado.

**Alcance:**

Implementar un modelo de gestión estratégica, con el objetivo de beneficiar a toda la organización y, así poder estar a un nivel altamente competitivo en el sector al que pertenece.

**Objetivos del proyecto:**

Implementación del Modelo de Gestión Estratégica basada en Balanced Scorecard, que contribuya con el buen desarrollo de las operaciones que tiene la empresa.

**Estrategias del Proyecto:**

- Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica.
- Ejecutar en el corto plazo el Modelo planteado.

**Actividades del Proyecto:**

- Analizar el Modelo de Gestión Estratégica planteado.
- Diseño de un plan de implementación del plan estratégico.
- Establecer plazos de ejecución del Modelo de Gestión Estratégica.

**Indicador de Gestión:**

$$\text{IndiceDeCumplimientosdeObjetivos} = \frac{\text{Objetivos Realizados}}{\text{Objetivos Planteados}} * 100$$

**Tiempo:**

10 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 Enero del 2009
- **Fecha de Fin:** 31 Octubre del 2009



**Recursos:**

- Recursos Materiales.
- Recursos Tecnológicos.
- Recurso Humano.

**Responsable:**

Gerencia General

**Costo Estimado:**

- 5000 USD.

**Tabla 4.5. PROGRAMA PROYETO No 1: MODELO DE GESTION ESTRATEGICA BASADO EN BSC**

<b>I. INFORMACION GENERAL</b>														
Unidad de negocio	Departamento Administrativo Financiero													
Programa	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje													
Proyecto	Modelo de Gestion Estrategica basado en BSC													
Responsable	Gerente General													
Indicador	Indice de Cumplimientos de Objetivos													
<b>II. OBJETIVOS</b>														
Objetivo Estrategico	Implementación del Modelo de Gestión Estratégica basada en Balanced Scorecard, que contribuya con el buen desarrollo de las operaciones que tiene la empresa.													
<b>III. CURSO DE ACCION</b>														
<b>a. Planificacion del Estudio</b>														
ACTIVIDAD	TIEMPO										INDICADOR ÉXITO GLOBAL	EFICIENCIA DE LOS RECURSOS		
	2009											META	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O				
Analizar el Modelo de Gestión Estratégica planteado.	■	■									Analiar todo el M.G.E	Informacion Interna & humanos	Validez de informacion	500
Diseño de un plan de implementación del plan estratégico.			■	■	■	■	■	■			Planificar la implementacion	Informacion Interna & humanos	Validez de informacion	4000
Establecer plazos de ejecución del Modelo de Gestión Estratégica.										■	Poner plazos a todo el M.G.E.	Informacion Interna & humanos	Validez de informacion	500
													Total	5000
Fecha de inicio	1 de Enero del 2009													
Fecha de Culminacion	31 de octubre del 2009													
<b>b. Seguimiento y retroalimentacion</b>														
	Porcentaje de Estrategias y objetivos implantados y ejecutados													
<b>IV OBSERVACIONES</b>														

Elaborado por: Mario Suarez

## **Proyecto No 2 Plan de Motivación y Capacitación del Personal**

### **Antecedentes**

Para tener un desarrollo organizacional adecuado, es necesario que la empresa tenga un personal altamente capacitado acorde al área en la que se desenvuelve, Jet Air Service Ecuador S.A. posee un personal altamente capacitado y con amplia experiencia dentro del negocio, aun así, resulta necesario generar un programa de capacitación continua con el propósito de brindar al personal las herramientas necesarias para que se pueda optimizar la utilización de recursos e incrementar sus capacidades y generar así procesos productivos más eficientes, así como también motivar moral y económicamente al cliente interno con el fin de que los mismos se sientan identificados y comprometidos con la organización. Es importante que la empresa incorpore procesos adecuados para la selección del personal, los mismos garanticen la inclusión de un personal competitivo, responsable y eficiente

### **Alcance:**

Capacitar al personal operativo y administrativo de la empresa con el fin de incrementar sus capacidades y productividad de los mismos, enfocándose en factores como:

- Comercio Exterior
- Gestión Financiera
- Gestión de Ventas
- Gestión Administrativa
- Gestión Tecnológica

Así como motivar al cliente interno económicamente y moramente, e incluir procesos adecuados en la selección del personal

### **Objetivos del proyecto:**

Brindar capacitación constante al personal de la empresa, incrementando sus capacidades y conocimientos, incentivar y motivar económica y moralmente al

cliente interno mejorando así su eficiencia y productividad, así como incorporar procesos adecuados para la inclusión de nuevo personal, mejorar el clima laboral, y atender eficientemente los requerimientos de los empleados.

**Estrategias del Proyecto:**

- Realizar capacitación programadas por áreas.
- Realizar evaluaciones periódicas al personal en cuanto a desempeño
- Realizar encuestas y evaluar actitud del personal
- Realización de incentivos económicos por metas cumplidas para el personal administrativo y operativo de la empresa
- Realizar proceso adecuado para la inclusión del personal

**Actividades del Proyecto:**

- Establecer planes de capacitación por áreas.
- Buscar alternativas de centros que proporcional servicio de capacitación
- Determinar los recursos y tiempos requeridos para implementar la capacitación.
- Aprobación de programas de capacitación por parte de Gerencia General
- Desarrollo y ejecución de la capacitación
- Evaluación de resultados sobre capacitación
- Crear proceso adecuado para la selección del personal
- Levantamiento de encuestas de nivel de satisfacción del cliente interno

**Indicador de Gestión:**

$$IndiceDeSatisfaccionPersonal = \frac{NoEmppleadosSatisfechos}{\#TotalDeEmpleados} * 100$$

$$IndiceCapacitacionHorasporPersona = \frac{TotalHorasCapacitacion}{TotalPersonalCapacitado}$$

$$CapacidadesPersonal \frac{CapacidadesActual. - CapacidadesAnteriores}{CapacidadesAnteriores}$$

**Tiempo:**

16 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de Noviembre del 2009
- **Fecha de Fin:** 28 de febrero del 2011

**Recursos:**

- Recursos Materiales.
- Recursos Tecnológicos.
- Recurso Humano.

**Responsable:**

- Gerencia Administrativa
- Responsable Recursos Humanos

**Costo Estimado:**

4425 USD

Tabla 4.6. PROGRAMA PROYETO No 2: PLAN DE MOTIVACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL

I. INFORMACION GENERAL																				
Unidad de negocio	Departamento Administrativo																			
Programa	Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo																			
Proyecto	Plan de motivacion y capacitacion al personal																			
Responsable	Gerencia Administrativa y Responsable de Recursos Humanos																			
Indicador	Capacitacion horas por persona ,satisfaccion personal,capacidades personal																			
II. OBJETIVOS																				
Objetivo Estrategico	Brindar capacitación constante al personal de la empresa, incrementando sus capacidades y conocimientos, incentivar y motivar económica y moralmente al cliente interno mejorando así su eficiencia y productividad, así como incorporar procesos adecuados para la inclusión de nuevo personal, mejorar el clima laboral, y atender eficientemente los requerimientos de los empleados.																			
III. CURSO DE ACCION																				
a. Planificacion del Estudio																				
TIEMPO	2009			2010						2011			INDICADOR ÉXITO GLOBAL	EFICIENCIA DE LOS RECURSOS						
	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O		N	D	E	F	META	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES
ACTIVIDAD	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	META	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Establecer planes de capacitacion por areas	■	■															Incrementar las capacidades del personal y satisfaccion del mismo	Humanos	Validez de informacion	75
Buscar alternativas de centros que proporcionen capacitacion			■															H&T	Validez de informacion	50
Determinar recusos y tiempo para implementar capacitacion				■														T&H&F	Recursos	50
Aprobación de programas de capacitación por parte de Gerencia General					■													Humanos	por parte d Geencia	0
Desarrollo y ejecucion de la capacitacion						■	■	■	■	■	■							Humanos	Validez de informacion	4000
Evaluacion de resultados sobre la capacitacion												■						H&T	Validez de informacion	75
Crear procesos adecuados para la selección del personal													■	■				Humanos	Validez de informacion	25
Levantamiento de encuestas del nivel de satisfaccion del cliente interno														■	■			H&T&M	Validez de informacion	150
Fecha de inicio	1 de Noviembre del 2009																			
Fecha de Culminacion	28 de Febrero del 2011																			
																		Total		4425
b. Seguimiento y retroalimentacion																				
	Medir y evaluar anualmente los resultados,compromiso y efectividad de los medios implantados																			
IV OBSERVACIONES																				

Elaborado por: Mario Suarez

### **Proyecto No 3 Programas de controles internos anuales**

#### **Antecedentes**

Es muy importante tener procedimientos internos óptimos que contribuyan con el buen desarrollo y servicio de la organización, es por esto que se propone un programa de control interno por áreas de trabajo el cual evalúe anualmente los procedimientos que se están utilizando con el fin de poder mejorarlos y de esta manera optimizar recursos con el fin de poder brindar un servicio mas eficiente.

#### **Alcance:**

Realizar controles anuales de las actividades que tiene cada área de la empresa, con el fin de eliminar errores.

#### **Objetivos del proyecto:**

Diseñar un plan de actividades de controles internos en periodos anuales, para identificar falencias en las operaciones y procesos que posee la empresa y se encuentren afectando el desarrollo cotidiano de la empresa.

#### **Estrategias del Proyecto:**

- Cronograma de controles anuales.
- Establecer parámetros de controles.

#### **Actividades del Proyecto:**

- Identificación de procesos internos que posee la empresa y personas encargadas de los mismos.
- Evaluación y corrección de procesos internos
- Diseñar un modelo de control a seguir.
- Ejecución del control interno

#### **Indicador de Gestión:**

$$RendimientoPorArea = \frac{Trabajo Realizado}{TotalDeTrabajo}$$

**Tiempo:**

8 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 Enero 2010
- **Fecha de Fin:** 30 Agosto 2010

**Recursos:**

- Recursos Materiales.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

**Responsable:**

- Gerencia Operativa.
- Gerencia Administrativa

**Costo Estimado:**

300 USD



**Tabla 4.7. PROGRAMA PROYETO No 3 : PROGRAMA DE CONTROLES INTERNOS ANUALES**

<b>I. INFORMACION GENERAL</b>												
Unidad de negocio	Departamento Administrativo											
Programa	Perspectiva Interna											
Proyecto	Programa de controles internos anuales											
Responsable	Gerencia Operativa-Gerencia administrativa											
Indicador	Rendimiento por Areas											
<b>II. OBJETIVOS</b>												
Objetivo Estrategico	Diseñar un plan de actividades de controles internos en periodos anuales, para identificar falencias en las operaciones y procesos que posee la empresa y se encuentren afectando el desarrollo cotidiano de la empresa.											
<b>III. CURSO DE ACCION</b>												
<b>a. Planificacion del Estudio</b>												
ACTIVIDAD	2010								INDICADOR ÉXITO GLOBAL	EFICIENCIA DE LOS RECURSOS		
	E	F	M	A	M	J	J	A	META	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Identificacion de procesos internos de la empresa y personas encargadas de los mismos	■	■							Mejorar en un 15% el rendimiento en procesos internos	Informacion interna	Validez de informacion	50
Evaluacion y correccion de los procesos internos		■	■	■				Humanos		Validez de informacion	50	
Diseñar un modelo de control a seguir				■	■	■		Humanos		Validez de informacion	100	
Ejecucion del control interno						■	■	Humanos		Compromiso del personal	150	
Fecha de inicio	1 de Enero del 2010									Total		300
Fecha de Culminacion	30 de Agosto del 2010											
<b>b. Seguimiento y retroalimentacion</b>												
Evaluacion de la efectividad del plan,control anual												
<b>IV OBSERVACIONES</b>												

Elaborado por: Mario Suarez

### **Proyecto No 4 Plan de Marketing**

#### **Antecedentes**

Jet Air Service Ecuador S.A. no ha realizado investigaciones de mercado por lo que es evidente la necesidad de realizar un adecuado Plan de Marketing adecuado basado en el CRM que permita conocer las necesidades y requerimientos del cliente, variaciones en el mercado, competencia, y posicionamiento.

#### **Alcance:**

Implementar un Plan de Marketing con la finalidad de aprovechar las oportunidades del mercado, incrementar participación en el mercado, identificar necesidades así como posesionarse y fidelizar los clientes a la organización.

#### **Objetivos del proyecto:**

Elaborar un plan de Marketing basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio que brinda la empresa, conociendo las necesidades y requerimientos de los clientes, variaciones en el mercado, y nivel de competencia, acompañado de un programa publicitario que aporte al posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor

#### **Estrategias del Proyecto:**

- Estudio de mercado.
- Planes de medios

#### **Actividades del Proyecto:**

- Investigación de mercado y planes de medios
- Aplicación de encuestas  
-Elaboración de estrategias para el marketing mix.  
-Buscar empresas de publicidad  
-Evaluación y selección de la mejor opción.

**Indicador de Gestión:**

$$IndiceSatisfaccionCliente = \frac{\#ClientesSatisfechos}{\#totalclientes} * 100$$

$$NivelDeVentas = \frac{VentasActuales - VntasPeriodoAnterior}{VentasActuales} * 100$$

$$ParticipacionEnElMercado = \frac{\#ClientesEmpresa}{TotalClientesEnElMedio} * 100$$

**Tiempo:**

9 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 Marzo del 2010
- **Fecha de Fin:** 30 de Noviembre del 2010

**Recursos:**

- Recursos Materiales.
- Recursos Tecnológicos.
- Recurso Humano.

**Responsable:**

- Responsable Marketing

**Costo Estimado:**

USD 15000

**Tabla 4.8. PROGRAMA PROYETO No 4: PLAN DE MARKETING**

I. INFORMACION GENERAL													
Unidad de negocio	Departamento Administrativo												
Programa	Perspectiva del Cliente												
Proyecto	Plan de Marketing												
Responsable	Responsable de Marketing												
Indicador	Participacion en el mercado y nivel de ventas,satisfaccion cliente												
II. OBJETIVOS													
Objetivo Estrategico	Elaborar un plan de Marketing basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio que brinda la empresa, conociendo las necesidades y requerimientos de los clientes, variaciones en el mercado, y nivel de competencia, acompañado de un programa publicitario que aporte al posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor												
III. CURSO DE ACCION													
a. Planificacion del Estudio													
TIEMPO ACTIVIDAD	2010									INDICADOR ÉXITO GLOBAL	EFICIENCIA DE LOS RECURSOS		
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	META	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Investivacion de Mercados y planes de medios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Incrementar la participacion en el mercado y nivel de ventas en un 20%	T&F&H	Validez de informacion	7300
*Aplicación de ecuestas	■	■									T&F&H	Validez de informacion	700
*Elaboracion de estrategias para el marketing mix			■	■	■						T&F&H	Validez de informacion	300
*Buscar empresas de publicidad							■				Financiero	Financiero	300
*Evaluacion y selección de la mejor opcion								■	■		Humano	Validez de informacion	13700
Fecha de inicio	1 de Marzo del 2010												
Fecha de Culminacion	30 de Noviembre del 2010												
											Total		15000
b. Seguimiento y retroalimentacion										Evaluacion de la efectividad del plan,control anual			
IV OBSERVACIONES													

Elaborado por: Mario Suarez

## **Proyecto No 5 Programas de recalibracion de tecnología**

### **Antecedentes**

La tecnología es un punto muy importante dentro del giro del negocio de empresa, y sus directivos están concientes de esto, es por ello que Jet Air Service Ecuador S.A. maneja tecnología avanzada, con paquetes informáticos completos y sistema de Internet rápido y efectivo, estar actualizados permite ser mas competitivos y brindar un servicio mas eficiente y seguro, la empresa debe estar en constante actualización de la misma y estar pendiente en cambios permanentes que se dan en el medio tecnológico.

### **Alcance:**

Actualización constante de tecnología que permita poseer programas informáticos avanzadas y sistema de Internet rápido y efectivo con el fin de brindar un mejor servicio al cliente.

### **Objetivos del proyecto:**

Realizar un constante actualización de tecnología que permita a la empresa ser mas competitiva en el medio.

### **Estrategias del Proyecto:**

- Poseer sistemas informáticos avanzados y completos
- Contar con un sistema de Internet rápido y efectivo
- Brindar al cliente un servicio Web de alta calidad.
- Estar pendiente de nuevas tendencias tecnológicas

### **Actividades del Proyecto:**

- Evaluar el actual sistema informático que maneja la empresa denominado Forward.
- Actualizaciones de Pagina Web
- Evaluación de eficiencia de Internet y proveedor del mismo
- Estar al tanto de nuevas tendencias tecnológicas.

**Indicador de Gestión:**

$$FallasTecnologicas = \frac{FallasTecnologicasActuales - FallasTecnologicasAnteriores}{FallasTecnologicasAnteriores} * 100$$

**Tiempo:**

7 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 Agosto del 2010
- **Fecha de Fin:** 28 de Febrero del 2011

**Recursos:**

- Recursos Materiales.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

**Responsable:**

- Gerencia Administrativa

**Costo Estimado:**

3800 USD

Tabla 4.9. PROGRAMA PROYETO No 5: PROGRAMA DE RECALIBRACION DE TECNOLOGIA

I. INFORMACION GENERAL											
Unidad de negocio	Departamento Administrativo										
Programa	Perspectiva Interna										
Proyecto	Programa de Recalibracion de Tecnologia										
Responsable	Gerencia Administrativa										
Indicador	Fallos Tecnologicos										
II. OBJETIVOS											
Objetivo Estrategico	Realizar un constante actualización de tecnología que permita a la empresa ser mas competitiva en el medio.										
III. CURSO DE ACCION											
a. Planificacion del Estudio											
TIEMPO	2010		2011		INDICADOR ÉXITO GLOBAL			EFICIENCIA DE LOS RECURSOS			
	A	S	O	N	D	E	F	META	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
ACTIVIDAD											
Evaluar el sistema iformatico que maneja la empresa	■	■						Recalibracion de tecnologia constante	T&F&H	Validez de informacion	1000
Actualizacion de pagina WEB	■	■	■				T&F&H		Financiero		2000
Evaluaciones de eficiencia de Internet y proveedor del mismo				■	■		T&F&H		Validez de informacion		500
Estar al tanto de nuevas tendencias tecnologicas						■	■		Financiero	Tiempo	300
Fecha de inicio	1 de Agosto del 2010									Total	3800
Fecha de Culminacion	28 de Febrero del 2011										
b. Seguimiento y retroalimentacion											
	Evaluacion de la efectividad del plan.										
IV OBSERVACIONES											

Elaborado por: Mario Suarez

## **Proyecto No 6: Sistemas de control de Costos y Gastos**

### **Antecedentes**

Es muy importante dentro de una empresa estado poseer un sistema de control de costos y gastos que permita tener un mejor manejo de los recursos financieros, ajustando el mismo al presupuesto planteado por la empresa y poder también optimizar recursos y aumentar rentabilidad.

### **Alcance:**

Implementación de un sistema de control de costos y gastos que permita tener un mejor manejo de los recursos financieros de la empresa, y aportar de esta manera al incremento en la rentabilidad de la empresa.

### **Objetivos del proyecto:**

Realizar un sistema de control de Costos y Gastos de la empresa el cual permita la optimización de recursos financieros aportando de esta manera al incremento de la rentabilidad de la empresa.

### **Estrategias del Proyecto:**

- Sistema Eficiente de tesorería
- Evaluación y selección de proveedores administrativos y operativos.
- Negociación con proveedores administrativos y operativos
- Concientizar al personal sobre la optimización de recursos y el ahorro.

### **Actividades del Proyecto:**

- Evaluación y ajuste del sistema de tesorería
- Realizar procedimientos adecuados para la evaluación y selección de proveedores operativos y administrativos.
- Evaluar proveedores actuales y negociar con lo mismos precios y tarifas previo cronograma de reuniones.
- Reuniones con personal para concientizar optimización de recursos y ahorro.



**Indicador de Gestión:**

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{UtilidadNeta}}{\text{VentasNetas}}$$

**Tiempo:**

7 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 Abril 2010
- **Fecha de Fin:** 31 de Octubre del 2010

**Recursos:**

- Recursos Materiales.
- Recursos Tecnológicos.
- Recurso Humano.

**Responsable:**

Gerencia Financiera

**Costo Estimado:**

500 USD

**Tabla 4.10. PROGRAMA PROYECTO No 6: SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS**

I. INFORMACION GENERAL										
Unidad de negocio	Departamento Financiero									
Programa	Perspectiva Financiera									
Proyecto	Sistema de control de costos y gastos									
Responsable	Gerencia Financiera									
Indicador	Rentabilidad									
II. OBJETIVOS										
Objetivo Estrategico	Realizar un sistema de control de Costos y Gastos de la empresa el cual permita la optimización de recursos financieros aportando de esta manera al incremento de la rentabilidad de la empresa.									
III. CURSO DE ACCION										
a. Planificacion del Estudio										
ACTIVIDAD	TIEMPO						INDICADOR ÉXITO GLOBAL	EFICIENCIA DE LOS RECURSOS		
	A	M	J	A	S	O		META	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES
Evaluacion y ajuste del sistema de tesoreria	■	■					Aumentar la rentabilidad en un 20%	Humanos	Validez de informacion	50
Realizar procedimientos adecuados para la evaluacion y selección de proveedores administrativos y financieros			■					Humanos	Validez de informacion	0
Evaluar proveedores actuales y negociar con lo mismos precios y tarifas previo cronograma de reuniones.				■	■	■		Humanos	Tiempo	350
Concentizar al personal sobre la optimizacion de recursos y ahorro						■		Humanos	Compromiso del personal	100
Fecha de inicio	1 de Abril del 2010									
Fecha de Culminacion	31 de Octubre del 2010									
								Total		500
b. Seguimiento y retroalimentacion										
Seguimiento en reduccion de costos y seguimiento del sistema										
IV OBSERVACIONES										

Elaborado por: Mario Suarez

## **Proyecto No 7 Programa de difusión de la Filosofía Corporativa**

### **Antecedentes**

La difusión e involucramiento del personal con la filosofía corporativa es muy importante para la consecución de los objetivos corporativos, permite direccionar al personal en un mismo rumbo y encaminar hacia el cumplimiento de la visión.

### **Alcance:**

Difundir a todo el personal que trabaje para Jet Air Service Ecuador S.A. la filosofía corporativa con la finalidad de involucrar y encaminar al cliente interno en la consecución de objetivos corporativos.

### **Objetivos del proyecto:**

Realizar un programa de difusión de la filosofía corporativa al personal con el fin de involucrar y direccionar al cliente interno a la consecución de los objetivos corporativos.

### **Estrategias del Proyecto:**

- Diseñar metodología de difusión de Filosofía corporativa

### **Actividades del Proyecto:**

- Investigar la metodología adecuada para llegar al personal y dar a conocer los objetivos y metas.
- Difundir La filosofía corporativa.
- Realizar una evaluación al personal del conocimiento acerca de la filosofía corporativa de la empresa.

### **Indicador de Gestión:**

$$\%ConocimientoFilosofiaCorporativa = \frac{PersonalConocenFilosofiaCorporativa}{TotalPersonal} * 100$$

**Tiempo:**

7 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de Marzo del 2010
- **Fecha de Fin:** 30 de Septiembre del 2010

**Recursos:**

- Recursos Materiales.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

**Responsable:**

- Gerencia Administrativa
- Responsable Recursos Humanos

**Costo Estimado:**

4150 USD

Tabla 4.11. PROGRAMA PROYETO No 7: PROGRAMA DE DIFUSION DE LA FILOSOFIA CORPORATIVA

I. INFORMACION GENERAL											
Unidad de negocio	Departamento Administrativo										
Programa	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje										
Proyecto	Programa de difusion de la Filosofia Coporativa										
Responsable	Responsable de RRHH										
Indicador	Conocimiento de Filosofia Corporativa por parte del Personal										
II. OBJETIVOS											
Objetivo Estrategico	Realizar un programa de difusión de la filosofía corporativa al personal con el fin de involucrar y direccional al cliente interno a la consecución de los objetivos corporativos.										
III. CURSO DE ACCION											
a. Planificacion del Estudio											
TIEMPO		2010					INDICADOR ÉXITO GLOBAL	EFICIENCIA DE LOS RECURSOS			
ACTIVIDAD	M A M J J A S							META	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Investigar la metodología adecuada para llegar al personal y dar a conocer los objetivos y metas.									Humanos	Validez de informacion	50
Difundir la Filosofia Corporativa								100% De Entendimiento e incolucramiento con la filosofia corporativa	T&F&H	Compromiso por parte del personal	4000
Realizar evaluaciones al personal sobre entendimiento de la filosofia corporativa									Humanos	Validez de informacion	100
Fecha de inicio	1 Marzo del 2010								Total		4150
Fecha de Culminacion	30 de Septiembre del 2010										
b. Seguimiento y retroalimentacion											
Reuniones entre Gerencia General y personal para comprometer al personal con la filosofia corporativa											
IV OBSERVACIONES											

Elaborado por: Mario Suarez

**Proyecto No 8: Diseño de proceso para recuperación efectiva de cartera**

**Antecedentes**

Dado un nivel alto de facturación, la empresa necesariamente debe contar con un proceso efectivo de recuperación de cartera, el cual aporte a la salud financiera y liquidez de la empresa, Jet Air Service posee un proceso de recuperación de cartera, pero este no se encuentra estructurado de la mejor manera, por lo que se propone el diseño de un proceso que permita tener una recuperación efectiva de cartera.

**Alcance:**

Implementar un proceso de recuperación efectiva de cartera, mismo que aportara a la salud financiera de la empresa y a la liquidez de la misma, el cual cuente con aspectos importantes como cobranza preventiva, Credit scoring, y rating.

**Objetivos del proyecto:**

Realizar un proceso efectivo de recuperación de cartera que aportara a la salud financiera y liquidez de la empresa.

**Estrategias del Proyecto:**

- Plantear un proceso detallado para la recuperación efectiva de cartera

**Actividades del Proyecto:**

- Evaluar el actual proceso de recuperación de cartera.
- Rediseñar el proceso de recuperación de cartera
- Implementar el proceso.
- Medir resultados.

**Indicador de Gestión:**

$$\text{PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} \times \text{DIAS EN EL AÑO}}{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}} = \text{días}$$

$$\text{LIQUIDEZ GENERAL} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{veces}$$

**Tiempo:**

6 meses

- **Fecha de Inicio:** 1 de Agosto el 2010
- **Fecha de Fin:** 30 de Enero del 2011

**Recursos:**

- Recursos Materiales.
- Recurso Humano.
- Recursos Tecnológicos.

**Responsable:**

- Gerencia Financiera

**Costo Estimado:**

500 USD

**Tabla 4.12. PROGRAMA PROYETO No 8: DISEÑO DE PROCESO PARA RECUPERACION EFECTIVA DE CARTERA**

<b>I. INFORMACION GENERAL</b>										
Unidad de negocio	Departamento Financiero									
Programa	Perspectiva Financiera									
Proyecto	Diseño de proceso para recuperacion efectiva de cartera									
Responsable	Gerente Financiero									
Indicador	Periodo promedio de cobranza e indice de liquidez									
<b>II. OBJETIVOS</b>										
Objetivo Estrategico	Realizar un proceso efectivo de recuperación de cartera que aportara a la salud financiera y liquidez de la empresa.									
<b>III. CURSO DE ACCION</b>										
<b>a. Planificacion del Estudio</b>										
ACTIVIDAD	TIEMPO					INDICADOR ÉXITO GLOBAL	EFICIENCIA DE LOS RECURSOS			
	2010	2011					RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO	
	A	S	O	N	D	E	META			
Evaluar el actual proceso de recuperacion de cartera	■	■					Mejorar en un 15% la liquidz de la empresa	Humanos	Validez de informacion	50
Rediseñar el proceso de recuperacion de cartera			■	■				T&F&H	Financiero	400
Implementar proceso					■			Humanos	Validez de informacion	50
Medir resultados						■		Humanos	Validez de informacion	0
Fecha de inicio	1 Agosto del 2010									Total
Fecha de Culminacion	30 de Enero del 2011									
<b>b. Seguimiento y retroalimentacion</b>										
	Evaluacion de Efectividad de proceso									
<b>IV OBSERVACIONES</b>										

Elaborado por: Mario Suarez





### **4.3 Desarrollo del Proyecto**

Para el desarrollo de los proyectos se toma en consideración los resultados de la matriz de priorización de proyectos, puntualmente los proyectos a realizarse son los siguientes:

- Modelo de Gestión Estratégica Basado en Balanced Scorecard
- Plan de motivación y capacitación del personal
- Programa de controles internos anuales

#### **4.3.1 Proyecto No 1: Modelo de Gestión Estratégica Basado en Balaced Scorecard**

##### **Importancia y Justificación:**

La importancia de implementar un Modelo de Gestión Estratégica, permite a la organización y a sus trabajadores saber hacia donde enfocar sus labores para alcanzar el éxito, dentro del mercado en donde se esta desarrollando.

Con la implementación de este Modelo, se pretende dar la mejor dirección posible a la organización, con el fin de enrumbar hacia un futuro favorable siempre y cuando se cumpla y ejecute el plan que se esta formulando.

##### **Alcance**

Implementar un modelo de gestión estratégica, con el objetivo de beneficiar a toda la organización y, así poder estar a un nivel altamente competitivo en el sector al que pertenece.

##### **Objetivo del proyecto**

Implementación del Modelo de Gestión Estratégica basada en Balanced Scorecard, que contribuya con el buen desarrollo de las operaciones que tiene la empresa.

## **Desarrollo de actividades**

- **Analizar el Modelo de Gestión Estratégica planteada**

Una vez culminado el Modelo de Gestión Estratégica, es necesario que los directivos de la empresa analicen si es el adecuado y sobre todo si están de acuerdo con lo planteado en el plan, con el fin de empezar con el proceso que continúa a la elaboración de este tipo de herramienta empresarial.

Los puntos que deberán analizar los directivos son los siguientes:

- a) Correcta información general de la empresa
- b) Diagnostico Situacional realizado, FODA
- c) Los proyectos deberán estar acorde a lo que necesita la empresa.
- d) Presupuesto
- e) Tiempo
- f) Beneficios de la implementación

- **Diseño de un plan de implementación del plan estratégico.**

El Modelo de Gestión Estratégica es necesario que sea implementado dentro de la organización, para que todo lo mencionado en el sea útil y explotado para que la organización alcance el éxito en el mercado. Por tal motivo se va a diseñar un plan de implementación, que consta de lo siguiente:

- a) Identificar a las personas responsables que deberán estar cargo de la implementación y ejecución.
- b) Realizar un cronograma de actividades, de acuerdo a los proyectos que se elaboraron en el plan estratégico.
- c) Designar a cada proyecto una persona que inspeccione el desarrollo de cada uno de ellos.
- d) Dar a conocer al personal los proyectos que se van a realizar durante el período de duración del plan.

- e) Cuando el período haya culminado es necesario analizar los indicadores de gestión, con el fin de verificar en que porcentaje se han cumplido cada uno de los proyectos del plan.

- **Establecer plazos de ejecución del Modelo de Gestión Estratégica.**

El plazo para la ejecución de todo el Modelo de Gestión Estratégico, deberá ser igual al que se formuló en la visión organizacional, es por eso que todo lo establecido en el plan deberá terminar su desarrollo hasta Febrero del 2012, teniendo en cuenta que todos los proyectos y metas deberán estar cumplidos en su totalidad.

### **4.3.2 Proyecto No 2 Plan de motivación y capacitación del personal**

#### **Importancia y Justificación**

Para tener un desarrollo organizacional adecuado, es necesario que la empresa tenga un personal altamente capacitado acorde al área en la que se desenvuelve, Jet Air Service Ecuador S.A. posee un personal altamente capacitado y con amplia experiencia dentro del negocio, aun así, resulta necesario generar un programa de capacitación continua con el propósito de brindar al personal las herramientas necesarias para que se pueda optimizar la utilización de recursos e incrementar sus capacidades y generar así procesos productivos más eficientes, así como también motivar moral y económicamente al cliente interno con el fin de que los mismos se sientan identificados y comprometidos con la organización.

Es importante que la empresa incorpore procesos adecuados para la selección del personal, los mismos garanticen la inclusión de un personal competitivo, responsable y eficiente

#### **Alcance**

Capacitar al personal operativo y administrativo de la empresa con el fin de incrementar sus capacidades y productividad de los mismos, enfocándose en factores como:

- Comercio Exterior
- Gestión Financiera
- Gestión de Ventas
- Gestión Administrativa
- Gestión Tecnológica

#### **Objetivo del proyecto**

Brindar capacitación constante al personal de la empresa, incrementando sus capacidades y conocimientos, incentivar y motivar económica y moralmente al cliente interno mejorando así su eficiencia y productividad, así como incorporar

procesos adecuados para la inclusión de nuevo personal, mejorar el clima laboral, y atender eficientemente los requerimientos de los empleados.

### **Desarrollo de actividades**

- **Establecer planes de capacitación por áreas**

Jet Air Service Ecuador S.A. cuenta con 4 áreas principales que son:

- Operativa
- Administrativa
- Financiera
- Comercial

Por lo tanto se establecen los planes de acuerdo a cada área, e información primordial de un área que se considere necesario impartir con otra.

De esta manera los planes se direccionan de la siguiente manera

#### ***Area Operativa***

# Empleados: 9

Capacitación:

- Cursos de Comercio Exterior

Carga Peligrosa

Sistema de Aduana

Tramites de importación y exportación

- Servicio al cliente

Se establece capacitación anual para 4 empleados del área operativa, quienes compartirían al resto del área cada capacitación con material didáctico entregado en cada curso

## **Área Administrativa**

# Empleados: 12

Capacitación:

- Curso de Manejo de personal
- Cursos Informáticos
- Cursos de Servicio al cliente.

Se establece capacitación anual para 5 empleados del área administrativa, quienes compartirán al resto del área cada capacitación con material didáctico entregado en cada curso

## **Área Comercial**

# Empleados 8

Capacitación

- Técnicas de venta y servicio al cliente

Se establece capacitación anual para los 8 vendedores de la empresa.

## **Área Financiera**

# Empleados 4

Capacitación

- Cursos Financieros y Tributación

Contabilidad

Finanzas

Actualizaciones tributarias

Se establece capacitación anual para los 4 empleados de la empresa en el área financiera.

- **Buscar alternativas de centros que proporcionen capacitación**

En la actualidad existen varios centros que pueden capacitar en los distintos aspectos mencionados anteriormente, entre los más destacados se encuentran:

Aseaci

Cámara de Comercio de Quito

Escuela Politécnica Nacional

Cienciastudiem

- **Determinar recursos y tiempo para implementar capacitación**

Una vez establecidos los programas y áreas y capacitar así como los proveedores que pueden proporcionar este tipo de servicio es siguiente paso es la determinación de recursos y tiempos, es por ello que se consideran los siguientes aspectos.

*Presupuestar las capacitaciones:*

Se debe solicitar preformas correspondientes a los temas seleccionados, con la finalidad de realizar una evaluación y determinar cual es la propuesta mas conveniente acorde a costos y servicio

*Establecer tiempos de capacitación.*

A continuación se establecen cronogramas de capacitación por áreas:



**Tabla 4.14 Cronograma capacitación Área Operativa**

<b>CRONOGRAMA CAPACITACION</b>		
<b>Area: Operativa</b>		
<b>Curso</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>
Comercio Exterior	01-nov-10	15-dic-10
Servicio al cliente	16-dic-10	30-ene-11

Elaborado por: Mario Suárez

**Tabla 4.15 Cronograma de Capacitación Área Administrativa**

<b>CRONOGRAMA CAPACITACION</b>		
<b>Area: Admonistrativa</b>		
<b>Curso</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>
Manejo del Personal	01-feb-11	15-mar-11
Sevicio al cliente	16-dic-10	30-ene-11
Informaticos	16-mar-11	30-abr-11

Elaborado por: Mario Suárez

**Tabla 4.16 Cronograma de Capacitación Área Financiera**

<b>CRONOGRAMA CAPACITACION</b>		
<b>Area: Financiera</b>		
<b>Curso</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>
Financieros	01-may-11	15-jun-11
Tributacion	16-jun-11	30-jul-11

Elaborado por: Mario Suárez

**Tabla 4.17 Cronograma de Capacitación Área Comercial**

<b>CRONOGRAMA CAPACITACION</b>		
<b>Area: Comercial</b>		
<b>Curso</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>
Tecnicas de Ventas	01-ago-11	15-sep-11
Servicio al cliente	16-dic-10	30-ene-11

Elaborado por: Mario Suárez

- **Aprobación de programas de capacitación por parte de Gerencia General.**

Una vez establecidos los cronogramas y costos para la capacitación del personal, se deberá presentar a gerencia con todos los documentos necesarios que respalden la información presentada, y será Gerencia General quien decida la ejecución o no del plan.

- **Desarrollo y ejecución de la capacitación**

Con la aprobación de Gerencia General se realiza la contratación de los centro de capacitación y se pone en marcha el Plan de Motivación y capacitación del personal

- **Evaluación de resultados sobre la capacitación**

Ya realizados los curso de capacitación y motivación, el respectivo centro proporcionara a los dirigentes de la organización los resultados obtenidos por cada funcionario, mismo que se reflejara en su desempeño diario.

- **Creación de proceso adecuado para la selección del personal**

Jet Air Service Ecuador no maneja un proceso claro de selección de personal, por lo que se propone el siguiente:

- Afiliación a empresas reclutadoras de personal
- Realizar solicitudes de personal a empresas reclutadoras, quienes harán una pre-selección acorde a las características del puesto, las cuales son entregadas por parte de la persona encargada de recursos humanos de Jet Air Service Ecuador S.A.
- Contactarse con aspirantes y realizar cita para entrevista con cada uno.
- Entrevista con responsable de RRHH
- Evaluación de cada integrante, donde se medirán cualidades, experiencia y capacidades mediante test de conocimientos y pruebas psicológicas
- Se elegirán a 2 finalistas
- Entrevista final con Gerencia General o Gerencia Financiera dependiendo el puesto.

- **Levantamiento de encuestas del nivel de satisfacción del cliente interno**

Para mejorar la satisfacción del cliente interno de la empresa se realizaran encuestas que permitirán conocer las necesidades y grado de compromiso acorde a la motivación que poseen los empleados de la empresa, la cual se describe a continuación.

### **Encuesta Personal Jet Air Service Ecuador**

**Objetivo:**

Conocer el grado de motivación y requerimientos del personal con el fin de evaluar y mejorar para el cliente interno.

Conteste el siguiente cuestionario tomando en cuenta que 1 menor valor y 5 valor mas alto.

1.- Considera ud que la empresa trata al personal con respeto

1            2            3            4            5

2.- se encuentra comprometido con la organización

1            2            3            4            5

3.- Considera que los sueldos están acorde a la posición y equilibrados equitativamente

1            2            3            4            5

4.- El clima laboral de la empresa es apropiado

1            2            3            4            5

5.- Considera que la empresa da apertura al personal en inquietudes y requerimientos

1            2            3            4            5

6- Se encuentra motivado de trabajar para Jet Air Service Ecuador

Si

No

7.- Que sugeriría a la empresa para mejorar la motivación del personal

-----

### **4.3.3 Proyecto No 3 Programa de controles internos**

#### **Importancia y Justificación**

Es muy importante tener procedimientos internos óptimos que contribuyan con el buen desarrollo y servicio de la organización, es por esto que se propone un programa de control interno por áreas de trabajo el cual evaluaré anualmente los procedimientos que se están utilizando con el fin de poder mejorarlos y de esta manera optimizar recursos con el fin de poder brindar un servicio mas eficiente.

#### **Alcance:**

Realizar controles anuales de las actividades que tiene cada área de la empresa, con el fin de eliminar errores.

#### **Objetivos del proyecto:**

Diseñar un plan de actividades de controles internos en periodos anuales, para identificar falencias en las operaciones y procesos que posee la empresa y se encuentren afectando el desarrollo cotidiano de la empresa.

#### **Desarrollo de actividades.**

- **Identificación de procesos internos de la empresa y personas encargadas de los mismos**

Jet Air Service posee los siguientes procesos internos:

**Tabla 4.18 Procesos Internos**

No	PROCESO	RESPONSABLE
1	Proceso de Selección de personal	Responsable RRHH/Gerente Administrativo
2	Proceso de embarque de carga	Gerente de operaciones
3	Proceso de nacionalización	Gerente de operaciones
4	Proceso de entrega de documentación	Gerente de operaciones
5	Proceso de aseguramiento de carga	Gerente de operaciones
6	Proceso para captacion de nuevos clientes	Gerente General
7	Procesos contables	Gerente Financiero
8	Procesos realización de anexos transaccionales	Gerente Financiero
9	Proceso de pagos a proveedores	Gerente Financiero
10	Proceso de otorgamiento crédito clientes	Gerente Financiero

Elaborado por Mario Suárez

- **Evaluación y corrección de los procesos internos.**

Una vez evaluados los procesos internos se encontraron falencias en los detallados a continuación

- Proceso de selección de personal (proceso ya detallado anteriormente)
- Proceso de embarque de carga
- Proceso de aseguramiento de carga

Proceso embarque de carga

- 1.-Aprobación de Cotización por parte del cliente
- 2.- Contacto con Agente en el exterior
- 3.- Contacto con proveedor
- 4.- Embarque de la mercadería a la naviera o aerolínea, cumplir con requisitos previos
- 5.- Coordinación con Naviera/Aerolínea en tiempos de transito y avisos de llegada
- 6.- Mantener informado al cliente durante todo el proceso

Dentro de este proceso se puede notar las siguientes falencias:

- ✚ No existe la suficiente agilidad en cuanto a respuestas por parte del exterior, y esto afecta a la agilidad del servicio, por lo que se debe realizar observaciones formales por parte de gerencia general hacia agentes del exterior y así agilizar el proceso.
- ✚ El Cliente no tiene la suficiente información por parte de su customer, por lo que el customer debe mantener informado de cada paso realizado y novedades de su carga inmediatamente y así dar la importancia al cliente que se merece.
- ✚ La coordinación en cuanto a procedimientos de embalaje de carga causa constantes multas al consignatario las cuales afronta Jet Air Service, por lo que es responsabilidad de gerencia operativa y de cada customer obtener esta información por parte de la naviera o agente por escrito y así deslindarse de la responsabilidad en el caso de incurrir en multas y poder cobrar al responsable.

-Proceso de aseguramiento de mercadería

- 1.-Entrega de información por parte del cliente
- 2.-Entrega de información por parte del vendedor a persona encargado de nacionalización y seguro de mercadería
- 3.-Creación de aplicación de transporte por parte de persona encargada de seguros de mercadería e ingreso en el sistema.
- 4.-Envío de aplicación a aseguradora en plazos establecidos.

Dentro de este proceso se encontró las siguientes falencias.

- ✚ La entrega de información por parte del vendedor a la persona encargada de nacionalización y seguro de mercadería no es completa y a tiempo, se debe establecer por escrito tiempo e información necesaria para la apertura de pólizas y sancionar a los vendedores que no cumplan con esto.

✚ No existe una organización eficiente en el archivo de pólizas, lo que interfiere con la agilidad en requerimientos de información e influye en el orden del departamento operativo, se debe crear una carpeta completa, donde conste muy ordenadamente las pólizas consecutivas, pólizas anuladas, cartas enviadas y recibidas por aseguradora, pólizas anuladas, esta carpeta debe siempre estar actualizada.

- **Diseñar un modelo de control a seguir**

Una vez identificados los procesos internos de la empresa, y las falencias en los mismos, se debe establecer planes de control y cumplimiento de los procesos, por lo que la persona encargada de cada uno de estos deberá llevar evaluaciones y control sobre los procesos, donde todo paso se ingresa en el sistema obteniendo un mejor seguimiento y compromiso del responsable en que se realice de la mejor manera la ejecución del proceso.

Anualmente se realizara recalibraciones en los procesos y evaluaciones de los mismos con el fin de obtener una mejora continua



## **CAPITULO V**

### **INDICADORES DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA**

## 5.1 Indicadores de gestión

Los Indicadores de Gestión o Key Performance Indicators (KPI), son medidas financieras y no financieras que reflejan el éxito crítico de una organización o el estado actual de un negocio y difieren dependiendo de la naturaleza del mismo. Su principal objetivo será el evaluar el desempeño del área funcional de la empresa, relacionándolo con parámetros establecidos en función de sus metas y objetivos, durante un período determinado de tiempo para así generar soluciones que contribuyan con la consecución efectiva de las metas fijadas por la organización.

### 5.1.1 Importancia y justificación:

Los indicadores de gestión permiten a una organización:

- Cumplir con los objetivos, metas y visión.
- Proteger los recursos de la organización.
- Prevenir errores y su reincidencia.
- Establecer desviaciones y adoptar medidas correctivas.
- Monitorear los procesos de gerencia y planeación.
- Identificar las causas de las desviaciones.
- Verificar el cumplimiento de las políticas y de los procedimientos

Con el desarrollo e implantación de las políticas y de los indicadores de gestión se obtienen las siguientes ventajas:

- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal con del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de la organización.

### **5.1.2 Indicadores de Gestión por Perspectivas:**

Los indicadores de gestión acorde a las perspectivas de la empresa se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Indicadores Financieros:**

Los indicadores Financieros son indicadores gerenciales de resultados, ya que son el punto de partida de cualquier evaluación interna sobre el desempeño de una organización, este tipo de indicadores se enfocan principalmente en aspectos como en la salud financiera de la empresa como por ejemplo rentabilidad, crecimiento de utilidades, patrimonio, rentabilidad, etc.

- **Indicadores de Cliente y Mercado.**

Reflejar la situación de la empresa en el mercado, su relación con sus clientes, la satisfacción de los mismos en relación a los productos o servicios que oferte la empresa.

- **Indicadores de Procesos Internos:**

Estos indicadores mantienen relación con la eficiencia y eficacia con la que la organización maneja los procesos internos que le generen valor agregado , tanto a los clientes internos como a los externos, tienen relación directa fundamentalmente con tiempos de respuesta cortos.

- **Indicadores de Crecimiento y Aprendizaje**

Los indicadores de crecimiento y aprendizaje se enfocan en la importancia de la capacidad participativa del personal de la empresa en las actividades productivas o comerciales de la empresa.

A continuación se detallan los indicadores de gestión establecidos a cada perspectiva para Jet Air Service Ecuador.

Tabla 5.1: RESUMEN INDICADORES DE GESTION

PERSPECTIVA	EJE	FACTOR MEDIBLE	FORMULA	VALOR ACTUAL	META	
FINANCIERA	-Gestion Financiera -Proveedores	Indice de Rentabilidad	$\frac{UtilidadNeta}{VentasNetas} * 100$	0,64%	Aumentar	5%
		Indice de Liquidez	$\frac{ActivoCorriente}{PasivoCorriente}$	0,95	Mejorar	20%
		Nivel de Ventas	$\frac{VentasActuales - VentasAnteriores}{VentasAnteriores} * 100$	-15%	Aumentar	5%
CLIENTE	-Gestion de Marketing y Publicidad	Nivel Satisfaccion Cliente	$\frac{ClientesSatisfechos}{TotalClientes} * 100$	70%	Aumentar	30%
		Participacion en el Mercado	$\frac{PesoManifestadoDeC arg aEmpresa}{TotalPesoManifestado} * 100$	5%	Aumentar	5%
INTERNA	-Gestion de la Calidad -Tecnologia	Rendimiento por Areas	$\frac{TrabajoRe alizado}{TotalTrabajo} * 100$	85%	Aumentar	15%
		Fallas Tecnologicas	$\frac{FallasTecnolog icasActuales - FallasTecnolog icasAnteriores}{FallasTecnolog icasAnteriores} * 100$	10%	Disminuir	10%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	-Gestion Estrategica -Gestio de Capacitacion y RRHH	Conocimiento de Filosofia Corporativa	$\frac{PersonalConoceFilosofia}{TotalPersonal} * 100$	20%	Alcanzar	100%
		Indice de cumplimiento de objetivos	$\frac{ObjetivosCumplidos}{TotalObjetivos} * 100$	0%	Alcanzar	100%
		Nivel de satisfaccion del personal	$\frac{EmpleadosSatisfechos}{TotalEmpleados} * 100$	60%	Alcanzar	100%
		Indice de capacitacion Horas por persona	$\frac{TotalHorasCapacitacion}{TotalPersonalCapacitado}$	30%	Aumentar	100%
		Nivel de Capacidades del personal	$\frac{PuntajeCapacidadesActuales - CapacidadesAnteriores}{PuntajeCapacidadesAnteriores} * 100$	65%	Aumentar	30%

Elaborado por: Mario Suarez

## 5.2. Presupuestación:

### 5.2.1. Presupuesto del Proyecto:

El presupuesto de los proyectos es el siguiente:

**Tabla 5.2: PRESUPUESTO PROYECTOS**

No	PROYECTOS	PRESUPUESTO
1	PLAN DE RECALIBRACION DE TECNOLOGIA	3.800,00
2	SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS Y GASTOS	500,00
3	PROGRAMA DE DIFUSION DE LA FILOSOFIA CORPORATIVA	4.150,00
4	DISEÑO DE PROCESO PARA RECUPERACION EFECTIVA DE CARTERA	500,00
<b>SUBTOTAL CORTO PLAZO</b>		<b>8.950,00</b>
5	PROGRAMA DE CONTROLES INTERNOS ANUALES	300,00
6	PLAN DE MARKETING	15.000,00
7	MODELO DE GESTION STRATEGICA	5.000,00
<b>SUBTOTAL MDIANO PLAZO</b>		<b>20.300,00</b>
8	PLAN DE MOTIVACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL	4.425,00
<b>SUBTOTAL LARGO PLAZO</b>		<b>4.425,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>33.675,00</b>

Elaborado por: Mario Suárez

Con la determinación del presupuesto de cada proyecto a continuación se procede a prorratear acorde a su tiempo de ejecución

**Tabla 5.3: DISTRIBUCIÓN ANUAL DEL PRESUPUESTO**

PROYECTO	COSTO	2009	2010	2011	2012
Corto Plazo	8.950,00	-	8.650,00	300,00	-
Mediano Plazo	20.300,00	5.000,00	15.300,00	-	-
Largo Plazo	4.425,00	75,00	4.200,00	150,00	-
<b>TOTAL</b>	<b>33.675,00</b>	<b>5.075,00</b>	<b>28.150,00</b>	<b>450,00</b>	<b>-</b>

Elaborado por: Mario Suárez

### 5.2.2 Flujo de caja considerando la Situación Actual

Para el desarrollo de este flujo se considerara los estados financieros de los últimos cinco años de la compañía Jet Air Service Ecuador S.A

Es necesario tomar en cuenta la tasa promedio de crecimiento que ha venido presentando la empresa teniendo en consideración que los ingresos la empresa corresponden al rubro de ventas.

**Tabla 5.4: Tasa crecimiento Ingresos**

<b>Año</b>	<b>Ingresos</b>	<b>%</b>
2004	27.805.259,13	5,70
2005	30.125.782,49	8,35
2006	33.584.575,89	11,48
2007	28.479.720,36	-15,20
Total	119.995.337,87	10,33
<b>Promedio</b>		<b>2,58</b>

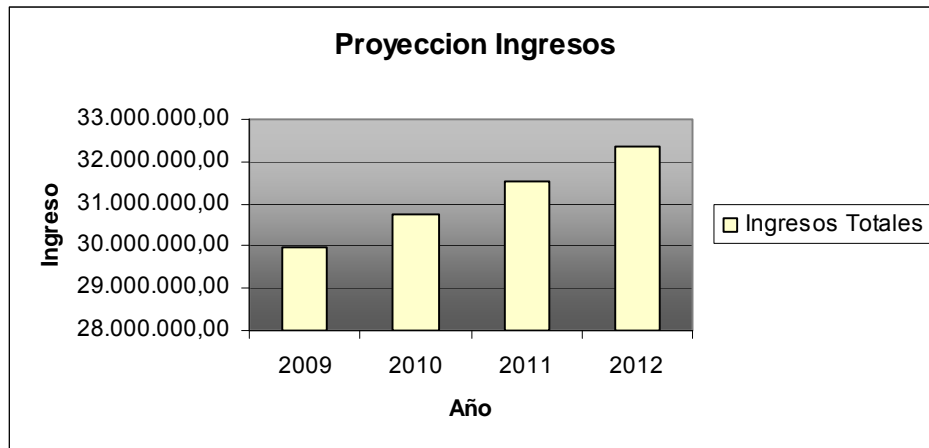
Elaborado por: Mario Suárez

**Tabla 5.5: Proyección Ingresos**

<b>Año</b>	<b>Tasa</b>	<b>Ingresos Totales</b>
2007 base		28.479.720,36
2008	2,58%	29.214.497,15
2009	2,58%	29.968.231,17
2010	2,58%	30.741.411,54
2011	2,58%	31.534.539,95
2012	2,58%	32.348.131,08

Elaborado por: Mario Suárez

**Grafico 5.1: PROYECCIÓN INGRESOS**



Elaborado por; Mario Suárez

Una vez identificado cual es la tasa de crecimiento en los ingresos, se debe realizar lo mismo para costos y gastos, para lo cual se considera el 5.52% de crecimiento anual en el caso de gastos administrativos y financieros que es el porcentaje promedio de inflación en el ultimo año Agosto 2007-Julio 2008 .

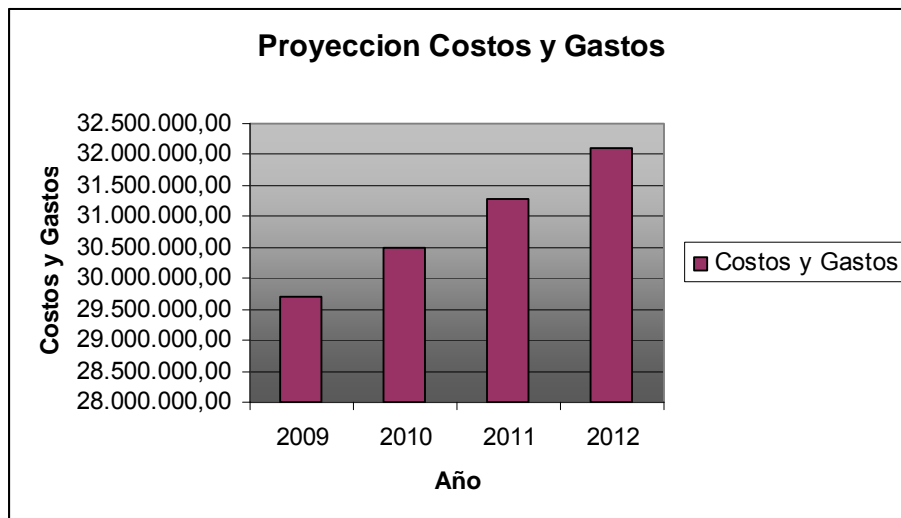
**Tabla 5.6: PROYECCION COSTOS Y GASTOS**

CONCEPTO	AÑO	AÑOS				
	2007 BASE	2008	2009	2010	2011	2012
<b>COSTO</b>						
COSTO OPERATIVO	27.240.978,41	27.943.795,65	28.664.745,58	29.404.296,02	30.162.926,85	30.941.130,37
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
GASTOS ADMINISTRATIVOS	498.998,87	526.443,81	555.398,22	585.945,12	618.172,10	652.171,57
GASTOS DE VENTAS	444.571,79	456.041,74	467.807,62	479.877,06	492.257,88	504.958,14
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>						
GASTOS FINANCIEROS	10.649,51	11.235,23	11.853,17	12.505,10	13.192,88	13.918,48
<b>TOTAL</b>	<b>28.195.198,58</b>	<b>28.937.516,44</b>	<b>29.699.804,59</b>	<b>30.482.623,29</b>	<b>31.286.549,71</b>	<b>32.112.178,55</b>

Elaborado por: Mario Suarez



**Gráfico 5.2: PROYECCIÓN COSTOS Y GASTOS**



Elaborado por; Mario Suárez

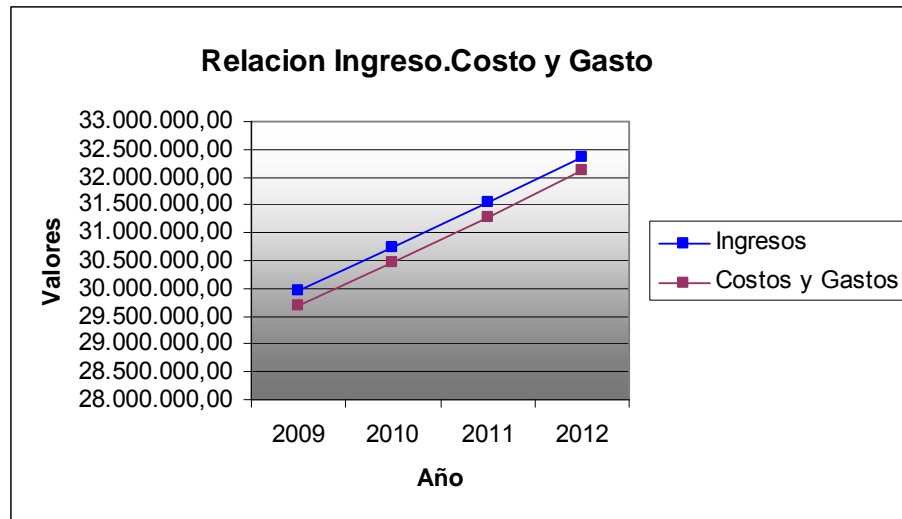
Relacionando la proyección de los ingresos, costos y gastos tenemos el siguiente resultado.

**Tabla: 5.7 Relación Ingreso- Costo y Gasto**

Año	Ingresos	Costos y Gastos
2007 Base	28479720,36	28.195.198,58
2008	29214497,15	28.937.516,44
2009	29968231,17	29.699.804,59
2010	30741411,54	30.482.623,29
2011	31534539,95	31.286.549,71
2012	32348131,08	32.112.178,55

Elaborado por: Mario Suárez

**Grafico 5.3: RELACIÓN INGRESO - COSTOS Y GASTOS**



Elaborado por: Mario Suárez

Se puede notar en el grafico 5.3 aparentemente la estrecha relación entre los ingresos y los costos y gastos, aun así en cifras tiene un valor significativa la diferencia entre los mismos.

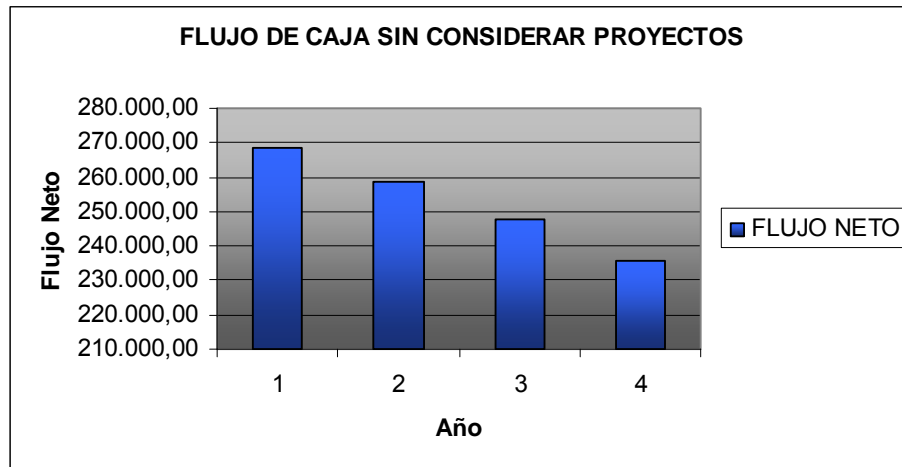
De esta manera el flujo de caja final queda de la siguiente manera:

**Tabla 5.8 FLUJO DE CAJA SIN CONSIDERAR PROYECTOS**

CONCEPTO	AÑOS				
	0	1	2	3	4
INGRESO					
INGRESO VENTAS		29.968.231,17	30.741.411,54	31.534.539,95	32.348.131,08
COSTO					
COSTO OPERATIVO		28.664.745,58	29.404.296,02	30.162.926,85	30.941.130,37
UTILIDAD BRUTA		1.303.485,59	1.337.115,52	1.371.613,10	1.407.000,72
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS ADMINISTRATIVOS		555.398,22	585.945,12	618.172,10	652.171,57
GASTOS DE VENTAS		467.807,62	479.877,06	492.257,88	504.958,14
GASTOS NO OPERACIONALES					
INVERSION INICIAL	-620.000,00				
GASTOS FINANCIEROS		11.853,17	12.505,10	13.192,88	13.918,48
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-620.000,00</b>	<b>268.426,58</b>	<b>258.788,25</b>	<b>247.990,24</b>	<b>235.952,53</b>

Elaborado por: Mario Suarez

**Grafico 5.4 FLUJO DE CAJA SIN CONSIDERAR PROYECTOS**



Elaborado por: Mario Suárez

Para el flujo de caja sin considerar proyectos Se puede notar que la utilidad para los próximos años disminuye paulatinamente, esto es porque el porcentaje de crecimiento de los ingresos es menor al porcentaje de crecimientos de gastos administrativos, por lo que el nivel de utilidad disminuye.

### 5.2.3 Evaluación Financiera :

El objetivo de realizar un flujo de caja sin considerar proyectos, es analizar la evolución financiera que la empresa tendrá, tomando en cuenta: VAN, TIR y Beneficio Costo, que a continuación se calcula:

**Valor Actual Neto (VAN):** El Valor Actual Neto o VAN, es un indicador que representará el valor actual de los flujos de efectivo netos de la empresa descontando la inversión inicial realizada.

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.

Se tomara como inversión inicial al valor que tiene la empresa en activos al año 2007

Para el cálculo del VAN es necesario calcular el TMAR, tomando en cuenta tres indicadores económicos del país, dando como resultado:

**Tabla 5.9: CALCULO TMAR**

CONCEPTO	%
INFLACION	5,52
RIESGO PAIS	6,51
TASA PASIVA	5,22

<b>TMAR</b>	<b>17,25</b>
-------------	--------------

Elaborado por: Mario Suárez

En el caso de no aplicar los proyectos propuestos, este indicador reflejaría el siguiente resultado:

**Tabla 5.10: CALCULO VAN**

CONCEPTO					
		1	2	3	4
Inversion Inicial	620.000,00				
Flujos Netos		268.426,58	258.788,25	247.990,24	235.952,53
Tasa de Descuento TMAR	17,25%				

Elaborado por: Mario Suárez

$$VAN = \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n} - F_0$$

**VAN= 64.710,73**

**Tasa Interna de Retorno (TIR):** La tasa interna de retorno equivale a la rentabilidad de la operación. Es la tasa de interés efectiva que da la inversión del negocio

**Tabla 5.11: CALCULO TIR**

CONCEPTO					
		1	2	3	4
Inversión Inicial	620.000,00				
Flujos Netos		268.426,58	258.788,25	247.990,24	235.952,53
Tasa de Descuento TMAR	17,25%				

Elaborado por: Mario Suárez

**TIR: 23,51%**

Es importante recordar que:

Si la TIR es  $\geq$  TMAR el proyecto es viable

Si la TIR es  $<$  TMAR el proyecto no es viable

Para este caso tenemos un TMAR del 17.25% y un TIR de 23,51 lo que nos indica que el proyecto es viable.

**Relación Costo Beneficio:** Esta relación refleja el resultado entre los ingresos y los egresos, que genera el proyecto, el cálculo se lo realiza de la siguiente manera:

Relación Costo-Beneficio=Sumatoria Flujos/Inversión Inicial

Relación Costo-Beneficio= 1'011.157,60/620.000

**Relación Costo-Beneficio= 1,63**

La relación muestra un valor de \$1,63, que implica que por cada dólar que se invierte, se tiene una ganancia de 63 centavos, por lo tanto el proyecto es viable.

**5.2.3. Flujo de Caja considerando la Implementación del Proyecto:**

Para la realización del flujo de caja considerando la implementación de los proyectos propuestos la empresa tendría un nivel de crecimiento en sus ingresos del 5%, manteniendo mismo índice en sus costos y gastos a excepción de los gastos administrativos y financieros mismos que tendrían un incremento del 5.52% correspondiente a la inflación.

En el concepto de inversiones se detalla los \$620.000 correspondientes a la inversión inicial que tiene la empresa mas la inversión por la realización de proyectos, la cual esta distribuida en los años acorde a la distribución anual del presupuesto detallada en la tabla 5.3.

A continuación el flujo de caja considerando la implementación del os proyectos propuestos.

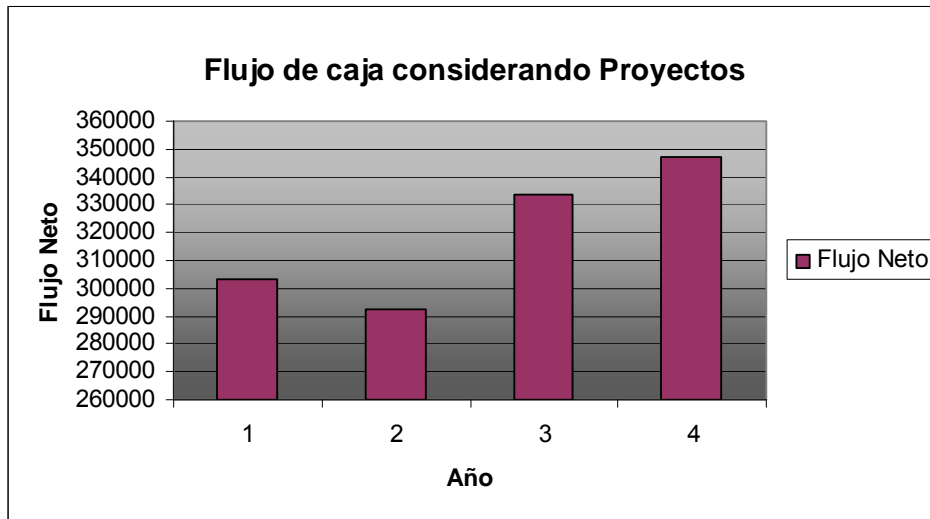
**Tabla 5.12 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO PROYECTOS**

CONCEPTO	AÑOS				
	0	1	2	3	4
INGRESO					
INGRESO VENTAS		31.398.891,70	32.968.836,28	34.617.278,10	36.348.142,00
COSTO					
COSTO OPERATIVO		30.033.178,70	31.534.837,63	33.111.579,51	34.767.158,49
UTILIDAD BRUTA		1.365.713,00	1.433.998,65	1.505.698,58	1.580.983,51
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS ADMINISTRATIVOS		555.398,22	585.945,12	618.172,10	652.171,57
GASTOS DE VENTAS		490.140,40	514.647,42	540.379,79	567.398,78
GASTOS DE INVERSION	-620.000,00				
OTROS EGRESOS (PROYECTOS)		5.075,00	28.150,00	450,00	
GASTOS NO OPERACIONALES					
GASTOS FINANCIEROS		11.853,17	12.505,10	13.192,88	13.918,48
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-620.000,00</b>	<b>303.246,21</b>	<b>292.751,02</b>	<b>333.503,82</b>	<b>347.494,68</b>

Elaborado por: Mario Suarez



**Grafico 5.5 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS**



Elaborado por: Mario Suárez

Esta grafica nos indica la evolución del flujo de caja considerando proyectos, podemos ver que tiene un alza positiva durante los años a excepción del año 2010 donde se realiza el mayor porcentaje de pagos por ejecución de proyectos, pero que tiene una recuperación considerable para los años en adelante.

De igual manera que los flujos sin proyectos, se debe realizar en este caso el calculo del VAN, TIR y relación Beneficio – Costo, considerando el mismo valor de TMAR 17,25%

**Tala 5.13: CALCULO VAN CON PROYECTOS**

CONCEPTO		1	2	3	4
		Inversion Inicial	620.000,00		
Flujos Netos		303.246,21	292.751,02	333.503,82	347.494,68
Tasa de Descuento TMAR	17,25%				

Elaborado por: Mario Suárez

**VAN= 228.084,01**

**Tabla 5.14 CALCULO TIR CON PROYECTOS**

CONCEPTO					
		1	2	3	4
Inversion Inicial	620.000,00				
Flujos Netos		303.246,21	292.751,02	333.503,82	347.494,68
Tasa de Descuento TMAR	17,25%				

Elaborado por: Mario Suárez

**TIR= 37.46%**

El TIR refleja un valor del 36.15%, que quiere decir que los proyectos son aceptables para la empresa.

Relación Costo Beneficio=  $1'276.995,73/620.000$

**Relación Costo Beneficio= 2,05**

Esto nos quiere decir que por cada dólar de inversión, la empresa tiene una gracia de 1,05, dando como resultado un proyecto viable par la empresa

**5.2.4. Comparación de los Flujos con y sin Proyectos:**

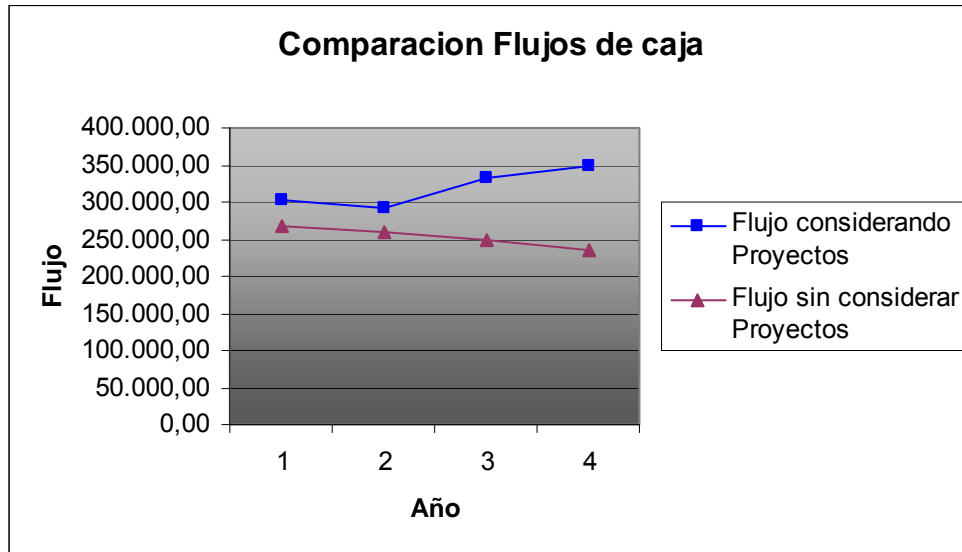
Para determinar cual es el impacto que la empresa tendrá sin considerar, o a su vez teniendo en cuenta los proyectos, es necesario analizar la comparación que arrojan cada uno de los estudios

**Tabla 5.15: COMPARACIÓN DE FLUJOS CON Y SIN PROYECTOS**

Año	1	2	3	4
Flujo considerando Proyectos	303.246,21	292.751,02	333.503,82	347.494,68
Flujo sin considerar Proyectos	268.426,58	258.788,25	247.990,24	235.952,53

Elaborado por: Mario Suárez.

**Grafico 5.6 COMPARACIÓN FLUJOS DE CAJA**



Elaborado por: Mario Suárez

Se puede notar que la evolución del Flujo Neto con Proyectos es mejor que la evolución sin proyectos, tanto en cifras como en tasa de crecimiento pues la evolución del flujo sin proyectos es decreciente mientras que la evolución del flujo neto con proyectos es creciente.

De la misma manera se procede a comparar los índices del VAN, TIR, Costo Beneficio en ambos casos.

**Tabla 5.16: COMPARACIÓN ÍNDICES**

CONCEPTO	SIN PROYECTOS	CON PROYECTOS
VAN	64.710,73	228.084,01
TIR	23,51%	37,46%
COSTO-BENEFICIO	1,63	2,05

Elaborado por: Mario Suárez

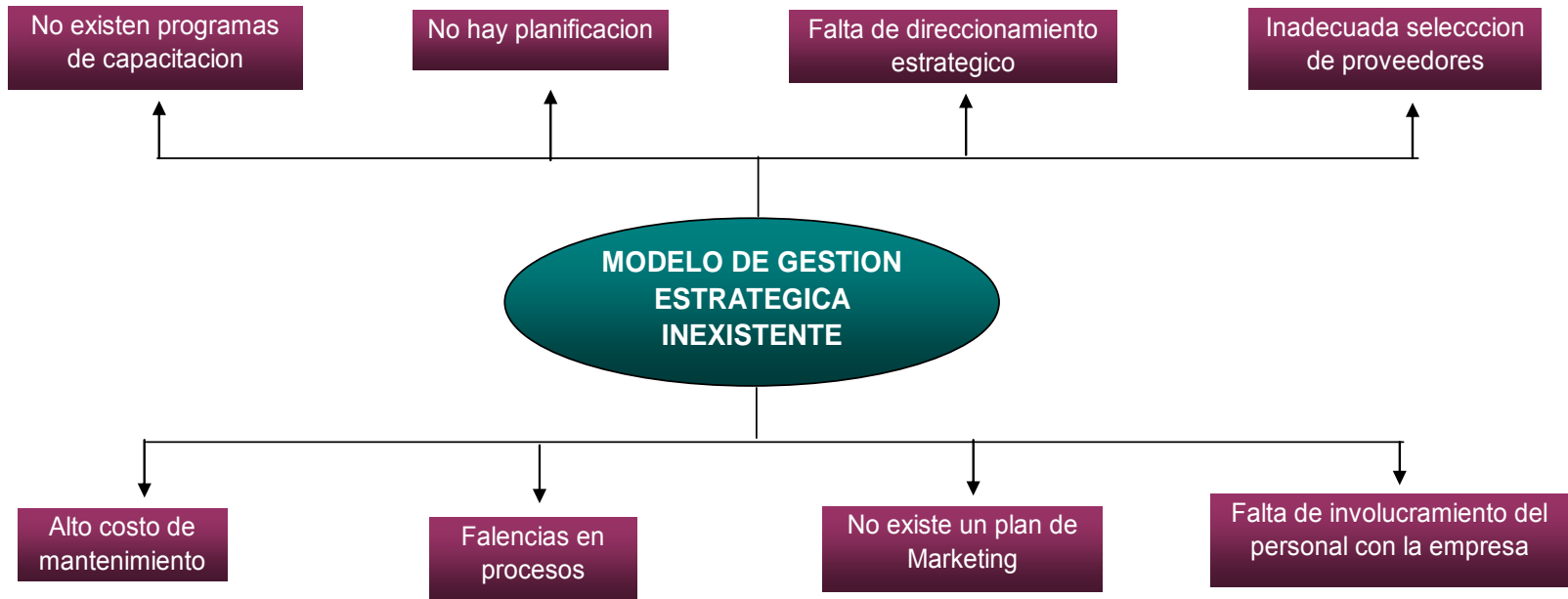
### **5.2.5 Análisis de Escenarios**

Al realizar un análisis de los escenarios se pretende realizar una descripción escrita de una situación por la cual la empresa podría atravesar en el futuro, para lo cual se procesa una serie secuencial de datos que se presentan a continuación

#### **5.2.5.1 Estructuración de fenómeno prospectivo**

La estructuración del fenómeno prospectivo básicamente se enfoca en la elaboración del árbol de problemas de la empresa. Este árbol estructurado en base al análisis de los problemas que presenta la empresa antes de la ejecución del presente modelo de gestión estratégica, es decir, la estructuración del fenómeno prospectivo se basa en el diagrama de Ishikawa es Capítulo I del presente estudio.

Grafico 5.7 Arbol de Problemas Jet Air Service Ecuador S.A.



Elaborado por: Mario Suarez

**5.2.5.2 Determinación de Actores y objetivos**

Una vez desarrollado la estructuración del fenómeno prospectivo se procede a establecer los objetivos y actores con sus respectivas matrices de acción e impacto.

**Tabla 5.17 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE ESCENARIOS**

OBJETIVOS	
O1	Realizar un diagnostico situacional de la empresa.
O2	Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa, es decir, plantear misión, visión, objetivos y filosofía institucional.
O3	Establecer metas, medios y medidas que permitan generar un tablero de control para gestionar y monitorear el comportamiento de la misión institucional.
O4	Generar proyectos de inversión o diversificación de actividades que le permitan a la empresa optimizar sus recursos.
O5	Presupuestar los proyectos de inversión que se lleguen a plantear a través del modelo de gestión estrategica.
O6	Establecer un cuadro de mando integral (CMI) para la empresa.

Elaborado por Mario Suárez

**Tabla 5.18 ACTORES ESCENARIOS**

ACTORES ESCENARIOS	
A1	Jet Air Service Ecuador S.A.
A2	Empresas Competencia
A3	Gobierno

Elaborado por: Mario Suárez

Tabla 5.19: MATRIZ ACTOR- ACTOR

	MID	Jet Air Service Ecuador S.A.	Empresas Competencia	Gobierno
A1	Jet Air ServiceEcuador S.A.		2	3
A2	Empresas Competencia	2		3
A3	Gobierno	0	1	
<b>DEPENDENCIA</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
4: El actor i puede hacer desaparecer al actor j 3: El actor i puede influenciar en el cumplimiento de la mision del actor j 2: El actor i puede conspirar en el cumplimiento de los proyectos de j 1: El actor i pude influenciar de manera limitada en los procesos de j 0: El actor i tiene poca influencia sobre j				

Elaborado por: Mario Suárez

Tabla 5.20: MATRIZ ACTOR - OBJETIVO

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	
Matriz Actor-Objetivo		Realizar un diagnostico situacional de la empresa.	Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa, es decir, plantear misión, visión, objetivos y filosofía institucional.	Establecer metas, medios y medidas que permitan generar un tablero de control para gestionar y monitorear el comportamiento de la misión institucional.	Generar proyectos de inversión o diversificación de actividades que le permitan a la empresa optimizar sus recursos.	Presupuestar los proyectos de inversión que se lleguen a plantear a través del modelo de gestión estratégica.	Establecer un cuadro de mando integral (CMI) para la empresa.	Grado de participacion de actor
A1	Jet Air Service Ecuador S.A.	1	1	1	1	1	1	6
A2	Empresas de la competencia	-1	-1	-1	-1	-1	-1	6
A3	Gobierno	0	-1	0	0	0	0	1
Leyenda		1= Actitud positiva del actor frente a cada objetivo -1= Valores negativos del actor frente a la 0= Valor neutra del actor frente a la competencia						
Numero de acuerdos		1	1	1	1	1	1	
Numero de desacuerdos		-1	-2	-1	-1	-1	-1	
Posicionamiento		2	3	2	2	2	2	

Elaborado por: Mari Suarez



**5.2.5.3 Variables relevantes:**

Tomando en consideración el análisis situacional de la empresa y las matrices actor – actor y actor – objetivo se establecen las variables que dictaminarán el estudio de escenarios de la empresa.

Tabla 5.21 MATRIZ DE VARIABLES RELEVANTES

VARIABLE	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE
Producto Interno Bruto			X
Inflacion	X		
Taa de interes	X		
Balanza comercial	X		
Ingresos		X	
Desempleo y Sub empleo		X	
Gobernabilidad	X		
Seguridad juridica		X	
Relacion estado sociedad		X	
Idiosincrasia y costumbres		X	
Adelantos y aplicaciones		X	
Infraestructura			X
Condiciones de Venta		X	
Poblacion total y PEA		X	
Canales de Distribucion		X	
Barrers de entrada (competidores)	X		

Elaborado por: Mario Suárez

**5.2.5.4 Análisis de posibilidades**

Al establecer las variables que inciden directamente en el análisis de escenarios, se procede a determinar cada una de las posibles formas como estas variables pueden cambiar, a este paso se le determina análisis de posibilidades y se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 5.22 ANÁLISIS DE POSIBILIDADES**

VARIABLE	POSIBILIDADES		
Inflacion	Incremento de inflacion	Inflacion estable	Disminucion de inflacion
Tasa de interes	Adecuada	Medianamente adecuada	Inadecuada
Balanza Comercial	Se pronostica aumento de importaciones y exportaciones	Se pronostica estabilidad en importaciones y exportaciones	Se pronostica disminucion en importaciones y exportaciones
Gobernabilidad	Buenas politicas gubernamentales	Politicas gubernamentales estables	Malas politicas gubernamentales
Competidores	Incremento de competidores	Estabilidad en numero de competidores	Disminucion de competidores

Elaborado por: Mario Suárez

#### **5.2.5.5 Combinación de posibilidades**

Habiendo establecido las posibilidades que afectan directamente a las variables se procede a combinar las mismas para posteriormente determinar las más realistas.

**Tabla No 5.23: COMBINACION DE POSIBILIDADES**

No	Tasa de Interes	Inflacion	Balanza Comercial	Gobernabilidad	Competidores
1	Adecuada	Incremento de Inflacion	Aumento de importaciones y exportaciones	Buenas politicas gubernamentales	Estabilidad de competidores
2	Adecuada	Incremento de Inflacion	Aumento de importaciones y exportaciones	Buenas politicas gubernamentales	Aumento de competidores
3	Adecuada	Incremento de Inflacion	Aumento de importaciones y exportaciones	Buenas politicas gubernamentales	Disminucion de competidores
4	Adecuada	Inflacion estable	Estabilidad de importaiones	Malas politicas Gubernamentales	Estabilidad de competidores
5	Adecuada	Incremento de Inflacion	Estabilidad de importaiones	Politiclas gubernamentales estables	Estabilidad de competidores
6	Adecuada	Disminucion de inlacion	Disminucion de importaciones y exportaciones	Malas politicas Gubernamentales	Disminucion de competidores
7	Adecuada	Disminucion de inlacion	Disminucion de importaciones y exportaciones	Malas politicas Gubernamentales	Aumento de competidores
8	Medianamente adecuada	Inflacion estable	Disminucion de importaciones y exportaciones	Politiclas gubernamentales estables	Aumento de competidores
9	Medianamente adecuada	Incremento de Inflacion	Estabilidad de importaiones	Politiclas gubernamentales estables	Aumento de competidores
10	Medianamente adecuada	Incremento de Inflacion	Estabilidad de importaiones	Politiclas gubernamentales estables	Disminucion de competidores

11	Medianamente adecuada	Incremento de Inflacion	Disminucion de importaciones y exportaciones	Políticas gubernamentales estables	Disminucion de competidores
12	Medianamente adecuada	Disminucion de inflacion	Aumento de importaciones y exportaciones	Buenas políticas gubernamentales	Aumento de competidores
13	Medianamente adecuada	Inflacion estable	Aumento de importaciones y exportaciones	Buenas políticas gubernamentales	Aumento de competidores
14	Medianamente adecuada	Inflacion estable	Aumento de importaciones y exportaciones	Buenas políticas gubernamentales	Aumento de competidores
15	Inadecuada	Incremento de Inflacion	Estabilidad de importaiones	Malas políticas Gubernamentales	Estabilidad de competidores
16	Inadecuada	Incremento de Inflacion	Estabilidad de importaiones	Malas políticas Gubernamentales	Estabilidad de competidores
17	Inadecuada	Incremento de Inflacion	Estabilidad de importaiones	Malas políticas Gubernamentales	Estabilidad de competidores
18	Inadecuada	Incremento de Inflacion	Estabilidad de importaiones	Malas políticas Gubernamentales	Estabilidad de competidores
19	Inadecuada	Incremento de Inflacion	Disminucion de importaciones y exportaciones	Malas políticas Gubernamentales	Disminucion de competidores
20	Inadecuada	Disminucion de inflacion	Estabilidad de importaiones	Malas políticas Gubernamentales	Disminucion de competidores
21	Inadecuada	Disminucion de inflacion	Estabilidad de importaiones	Malas políticas Gubernamentales	Disminucion de competidores

Elaborado por: Mario Suarez

**Tabla 5.24 PROBABILIDAD DE PRESENCIA DE ESCENARIOS**

Escenario	Muy Probable MP	Probable P	Poco Probable PP
E1		X	
E2		X	
E3			X
E4		X	
E5	X	X	
E6			X
E7			X
E8		X	
E9		X	
E10		X	
E11		X	
E12	X		
E13		X	
E14		X	
E15		X	
E16		X	
E17		X	
E18		X	
E19	X		
E20		X	
E21		X	

Elaborado por: Mario Suárez

Una vez de terminadas las probabilidades de los escenarios, se procede a construir los escenarios y detallar las mismas, para el caso de Jet Air Service Ecuador S.A. serán los siguientes:

**Tabla 5.25: ESCENARIO No 1**

VARIABLE	POSIBILIDADES		
Tasa de interes	Adecuada	Medianamente adecuada	Inadecuada
Inflacion	Incremento de inflacion	Inflacion estable	Disminucion de inflacion
Balanza Comercial	Se pronostica aumento de importaciones y exportaciones	Se pronostica estabilidad en importaciones y exportaciones	Se pronostica disminucion en importaciones y exportaciones
Gobernabilidad	Buenas politicas gubernamentales	Politicas gubernamentales estables	Malas politicas gubernamentales
Competidores	Incremento de competidores	Estabilidad en numero de competidores	Disminucion de competidores

Elaborado por: Mario Suárez

**Detalle Escenario No 1:**

Al establecerse una tasa de interés adecuada, las importaciones y exportaciones en el país podrían mantenerse estables aunque la inflación se incremente en termino moderado, puesto que en este escenario se considera que el gobierno no afecte directamente en el desenvolvimiento de la industria pues las políticas gubernamentales se mantendrían estables.

**Tabla 5.26: ESCENARIO No2**

VARIABLE	POSIBILIDADES		
Tasa de interes	Adecuada	Medianamente adecuada	Inadecuada
Inflacion	Incremento de inflacion	Inflacion estable	Disminucion de inflacion
Balanza Comercial	Se pronostica aumento de importaciones y exportaciones	Se pronostica estabilidad en importaciones y exportaciones	Se pronostica disminucion en importaciones y exportaciones
Goberabilidad	Buenas politicas gubernamentales	Políticas gubernamentales estables	Malas politicas gubernamentales
Competidores	Aumento de competidores	Estabilidad en numero de competidores	Disminucion de competidores

Elaborado por: Mario Suárez

**Detalle Escenario No 2:**

Al establecerse una tasa de interés adecuada y una disminución de inflación favorece al incremento en importaciones y exportaciones en el país, acompañado de buenas políticas gubernamentales, favorecerían a la industria del transporte internacional de carga y aprovechando esto favorecería directamente a Jet Air Service Ecuador S.A. sin duda este es el mejor escenario en el que la empresa podría estar.

**Tabla 5.27 ESCENARIO No 3**

VARIABLE	POSIBILIDADES		
Tasa de interes	Adecuada	Medianamente adecuada	Inadecuada
Inflacion	Incremento de inflacion	Inflacion estable	Disminucion de inflacion
Balanza Comercial	Se pronostica aumento de importaciones y exportaciones	Se pronostica estabilidad en importaciones y exportaciones	Se pronostica disminucion en importaciones y exportaciones
Gobernanabilidad	Buenas politicas gubernamentales	Politiclas gubernamentales estables	Malas politicas gubernamentales
Competidores	Aumento de competidores	Estabilidad en numero de competidores	Disminucion de competidores

Elaborado por: Mario Suárez

### Detalle Escenario No 3

Este escenario muestra variables que dificultan a la empresa en estabilidad, peor aun en su crecimiento, vemos un incremento de inflación, una tasa de interés inadecuada, malas políticas gubernamentales, con estos factores las importaciones y exportaciones disminuirían notablemente, aunque existiría disminución de competidores que no podrían sustentarse, este escenario seria el peor que podría encontrarse la empresa.

#### 5.2.6 Análisis de Sensibilidad

##### 5.2.6.1 Incidencia de los escenarios en el flujo de caja de la empresa

El análisis de escenarios sirve como una herramienta que brinda a las empresas la posibilidad de prepararse para afrontar de forma eficiente eventualidades futuras, se pueden considerar dos tipos de escenarios, un escenario optimistas y uno pesimista, si los relacionamos con los escenarios planteados anteriormente se establece que son el escenario 2 y 3

**5.2.6.2 Flujo de caja considerando un escenario Optimista**

**Tabla 5.28 ESCENARIO OPTIMISTA**

VARIABLE	POSIBILIDADES
Tasa de interes	Adecuada
Inflacion	Disminucion de inflacion
Balanza Comercial	Se pronostica aumento de importaciones y exportaciones
Gobernabilidad	Buenas politicas gubernamentales
Competidores	Estabilidad en numero de competidores

Elaborado por: Mario Suárez

Dado el escenario favorable que se presenta en la tabla 5.26 se considera un incremento de ingresos del 1,5 % de los ingresos esperados considerando proyectos, de esta manera el flujo de caja en un escenario optimista queda de la siguiente manera:

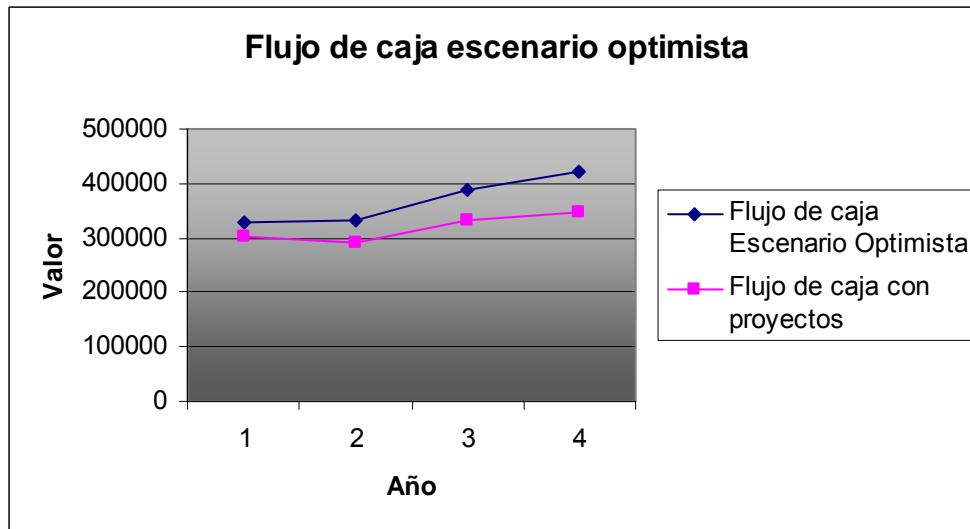


**Tabla 5.29 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO ESCENARIO OPTIMISTA**

CONCEPTO	AÑOS				
	0	1	2	3	4
INGRESO					
INGRESO VENTAS		32.302.410,83	34.402.067,53	36.638.201,92	39.019.685,04
COSTO					
COSTO OPERATIVO		30.897.398,74	32.905.729,65	35.044.602,08	37.322.501,22
UTILIDAD BRUTA		1.405.012,09	1.496.337,87	1.593.599,84	1.697.183,83
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS ADMINISTRATIVOS		555.398,22	585.945,12	618.172,10	652.171,57
GASTOS DE VENTAS		504.244,44	537.020,33	571.926,65	609.101,88
INVERSION INICIAL	-620.000,00				
OTROS EGRESOS (PROYECTOS)		5.075,00	28.150,00	450,00	
GASTOS NO OPERACIONALES					
GASTOS FINANCIEROS		11.853,17	12.505,10	13.192,88	13.918,48
FLUJO NETO	-620.000,00	328.441,26	332.717,33	389.858,21	421.991,89

Elaborado por: Mario Suarez

**Grafico 5.8 FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA**



**5.2.6.3 Flujo de caja considerando un escenario Pesimista**

**Tabla 5.30 Escenario Pesimista**

VARIABLE	POSIBILIDADES
Tasa de interes	Inadecuada
Inflacion	Incremento de Inflacion
Balanza Comercial	Se pronostica disminucion en importaciones y exportaciones
Gobernabilidad	Malas politicas gubernamentales
Competidores	Disminucion de competidores

Elaborado por: Mario Suárez

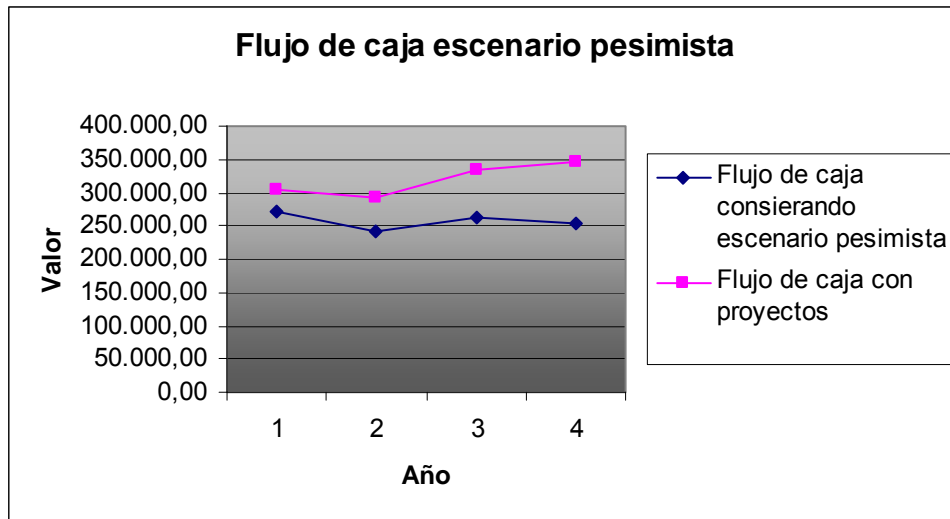
Dado el escenario pesimista que presenta la tabla 5.28 que corresponde al escenario pesimista, se puede considerar una disminución del 2% sobre los ingresos esperados con la realización de proyectos,, el flujo de caja considerando este escenario quedaría de la siguiente manera.

**Tabla 5.31 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO ESCENARIO PESIMISTA**

CONCEPTO	AÑOS				
	0	1	2	3	4
INGRESO					
INGRESO VENTAS		30214135,3	31120559,4	32054176,2	33015801,5
COSTO					
COSTO OPERATIVO		28899954	29766952,6	30659961,2	31579760
UTILIDAD BRUTA		1314181,33	1353606,77	1394214,98	1436041,43
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS ADMINISTRATIVOS		555398,217	585945,119	618172,101	652171,566
GASTOS DE VENTAS		471646,212	485795,598	500369,466	515380,55
INVERSION INICIAL	-620.000,00				
OTROS EGRESOS (PROYECTOS)		5.075,00	28.150,00	450,00	
GASTOS NO OPERACIONALES					
GASTOS FINANCIEROS		11853,1709	12505,0953	13192,8755	13918,4837
FLUJO NETO	-620.000,00	270.208,73	241.210,96	262.030,54	254.570,83

Elaborado por: Mario Suarez

**Grafico 5.9 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO ESCENARIO PESIMISTA**



Elaborado por: Mario Suárez

**Tabla 5.32 COMPARACIÓN ESCENARIOS**

ESCENARIO	VAN	TIR	COSTO BENEFICIO
<b>NORMAL</b>			
Implementando Proyectos	228.084,01	37,46	2,05
<b>OPTIMISTA</b>			
Incrementando 1,5% Ingresos	313.248,08	43,70%	2,38
<b>PESIMISTA</b>			
Disminucion del 2% Ingresos	70.933,16	23,99%	1,66

Elaborado por: Mario Suárez

**CAPITULO VI**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de haber realizado el análisis situacional de la empresa, desarrollar un modelo de gestión estratégica para la misma, haber generado proyectos y estudiar el impacto financiero de estos, se han llegado a las siguientes conclusiones.

### **6.1 Conclusiones y Recomendaciones**

- Jet Air Service Ecuador S.A es una empresa reconocida en el mercado y con amplia experiencia en el negocio, la cual posee un volumen importante de ventas y una participación en el mercado significativa, pero estos indicadores se han venido debilitando debido al incremento de competencia y situación de ámbito externo.
- Inexistencia de un direccionamiento estratégico, por lo que la empresa no posee un horizonte claro y definido.
- La evaluación tanto macro como del micro ambiente de la organización permitió analizar la situación actual de la empresa, determinando aspectos mediante los cuales la empresa se puede fortalecer, así como los factores que se deben considerar y evaluar constantemente para que no se conviertan en una amenaza constante.
- La empresa presenta falencias en distintos ejes estratégicos, por lo que es muy importante la implementación de los proyectos planteados con el fin de sanear las mismas.
- A través de la evaluación financiera se puede concluir que implementar los proyectos propuestos en el presente Modelo de Gestión Estratégica beneficia de manera significativa a la empresa, mejorando los indicadores financieros e incrementando anualmente la rentabilidad de la empresa, lo que no sucedería según lo estudiado al no implantar los proyectos.

- Al Implementar el Modelo de Gestión Estratégica basado en BSC se tendrá indicadores que permitan evaluar constantemente el desarrollo de empresa y el alcance de los objetivos.
  
- Por lo dicho anteriormente es fundamental que los directivos de la empresa realicen una evaluación e implementación del presente Modelo de Gestión estratégica propuesto
  
- Es muy importante que el personal conozca a fondo el giro del negocio de empresa y se sienta comprometido con la organización.
  
- Con la implementación del direccionamiento estratégico propuesto en el capítulo III Jet Air Service Ecuador S.A. podrá tener un horizonte a seguir.

## **BIBLIOGRAFÍA**



## BIBLIOGRAFÍA

- SERNA,Humberto, Planificación y Gestión Estratégica. Editorial Planeta, Octava Edición, Colombia 1994
- PORTER Michael, Estrategia Competitiva
- KAPLAN Robert / NORTON David, The Strategy Focusend Organization, Gestión 2000, Barcelona 2005.
- SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Quito-Ecuador 2007.
- SALAZAR Francis, Estrategia., Quito Ecuador 2007
- KOTLER, Philip, Fundamentos de Marketing, VI Edición, 2003
- MENDEZ Carlos, Metodología de la Investigación, McGrawHill, Tercera Edición, Colombia 2001
- DOCUMENTOS
- INTERNET

## **ANEXOS**

**Anexo No 1**

**CÓDIGO DE TRABAJO**

TITULO PRELIMINAR

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

TITULO I

DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Capítulo I

De su naturaleza y especies

Parágrafo 1ro.

Definiciones y reglas generales

Parágrafo 2do.

De los contratos de enganche, de grupo y de equipo

Capítulo II

De la capacidad para contratar

Capítulo III

De los efectos del contrato de trabajo

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Capítulo V

De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones

Parágrafo 1ro.

De las jornadas y descansos

Parágrafo 2do.

De las fiestas cívicas

Parágrafo 3ro.

De las vacaciones

Capítulo VI

De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales.

Parágrafo 1ro.

De las remuneraciones y sus garantías

Parágrafo 2do.

De las utilidades

Parágrafo 3ro.

De las remuneraciones adicionales

Parágrafo 4to.

De la política de salarios

Capítulo VII

Del trabajo de mujeres y menores

Capítulo VIII

De los aprendices

Capítulo IX

De la terminación del contrato de trabajo

Capítulo X

Del desahucio y del despido

Capítulo XI

Del fondo de reserva, de su disponibilidad y de la jubilación

Parágrafo 1ro.

Del fondo de reserva

Parágrafo 2do.

De la disponibilidad del fondo de reserva

Parágrafo 3ro.

De la jubilación

TITULO II

DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Capítulo I

De su naturaleza, forma y efectos

Capítulo II

De la revisión, de la terminación y del incumplimiento del contrato colectivo

Capítulo III

Del contrato colectivo obligatorio

TITULO III

DE LAS MODALIDADES DEL TRABAJO

Capítulo I

Del servicio doméstico

Capítulo II

Del trabajo a domicilio

Capítulo III

De los artesanos

Capítulo IV

De los empleados privados

Capítulo V

De los agentes de comercio y corredores de seguros

Capítulo VI

Trabajo en empresas de transporte

Capítulo VII

Del trabajo agrícola

Parágrafo 1ro.

Del empleador y del obrero agrícola

Parágrafo 2do.

De los jornaleros y destajeros

Parágrafo 3ro.

Disposiciones comunes relativas a este capítulo y a otras modalidades de trabajo

TITULO . ...

DEL TRABAJO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

TITULO IV

DE LOS RIESGOS DEL TRABAJO

Capítulo I

Determinación de los riesgos y de la responsabilidad del empleador

Capítulo II

De los accidentes

Capítulo III

De las enfermedades profesionales

Capítulo IV

De las indemnizaciones

Parágrafo 1ro.

De las indemnizaciones en caso de accidente

Parágrafo 2do.

De las indemnizaciones en caso de enfermedades profesionales

Parágrafo 3ro.

Disposiciones comunes relativas a las indemnizaciones

Parágrafo 4to.

De las comisiones calificadoras de riesgos

Capítulo V

De la prevención de los riesgos, de las medidas de seguridad e higiene, de los puestos de auxilio, y de la disminución de la capacidad para el trabajo

TITULO V

DE LAS ASOCIACIONES DE TRABAJADORES Y DE LOS CONFLICTOS COLECTIVOS

Capítulo I

De las asociaciones de trabajadores

Parágrafo 1ro.

Reglas generales

Parágrafo 2do.

Del comité de empresa

Capítulo II

De los conflictos colectivos

Parágrafo 1ro.

De las huelgas

Parágrafo 2do.

Del paro

TITULO VI

ORGANIZACION, COMPETENCIA Y PROCEDIMIENTO

Capítulo I

De los organismos y de las autoridades

Parágrafo 1ro.

Disposición general

Parágrafo 2do.

Del Ministerio de Trabajo y Empleo y de las Direcciones Regionales del Trabajo

Parágrafo 3ro.

De la inspección del trabajo

Parágrafo 4to.

De la estadística del trabajo

Parágrafo 5to.

Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo

Parágrafo 6to.

De la Dirección y Subdirecciones de mediación laboral

Parágrafo 7mo.

De la Dirección de Empleo y Recursos Humanos

Capítulo II

De la administración de justicia

Capítulo III

De la competencia y del procedimiento

TITULO VII

DE LAS SANCIONES

TITULO VIII

DEL DESISTIMIENTO, DEL ABANDONO Y DE LA PRESCRIPCION

DISPOSICION GENERAL.-

**ANEXO No 2****REGISTRO EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS:**

**El nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. 01.Q.DSC.007 (R.O. 364 de 9 de julio del 2001) y su reforma constante en la Resolución No. 02.Q.DSC.006 (R.O. 566 de 30 de abril del 2002).

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

**Solicitud de aprobación.-** La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

**Números mínimo y máximo de socios.-** La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica



llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

**Capital mínimo.-** El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía (Arts. 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal. Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe el Art. 9 del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, publicado en el R.O. 159 de 9 de febrero de 1961.

El aporte de intangibles, se fundamenta en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones.

En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

**El objeto social:**

**A la Cámara de Comercio.-** En caso de que la compañía vaya a dedicarse a cualquier género de comercio es indispensable obtener la afiliación a la respectiva Cámara de comercio, según prescribe el Art. 13 de la Ley de Cámaras de Comercio.

**REGISTRO EN EL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO:**

El impuesto de patentes municipales se grava a todo persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.

**¿CÓMO OBTENER?**

A partir del 2 de enero de cada año en la Administración Zonal respectiva: Existen tres clases de personería:

- Patente personas naturales
- Patente Jurídica nueva (empresa en constitución)
- Patente jurídica antigua.( 1.5x1000 a los activos totales Administración Sur)

**REGISTRO EN EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS:**

El último paso es el sacar el Registro Único de Contribuyentes en el SRI.

En el RUC se registra un cúmulo de información relativa al contribuyente, entre la que se destaca: su identificación, sus características fundamentales, la dirección y ubicación de los establecimientos donde realiza su actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo y las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas.

En los últimos años, el Servicio de Rentas Internas (SRI) del Ecuador comenzó un firme programa tributario para regularizar las actividades comerciales e incrementar la recolección de impuestos.

## **IMPUESTO A LA RENTA**

**Declaración del impuesto a la renta:** El impuesto a la renta recae sobre todo ingreso de fuente ecuatoriana que obtengan las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras con domicilio o establecimiento permanente en el Ecuador.

## **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO**

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados.

**Declaración y pago del IVA:** Los sujetos pasivos del IVA presentarán mensualmente una declaración por las operaciones gravadas con el impuesto, realizadas dentro del mes calendario inmediato anterior.

### ANEXO No 3

#### LEY ORGANICA DE ADUANAS, CODIFICACION

##### CAPITULO I

##### NORMAS FUNDAMENTALES

Art. 1.- Ambito de Aplicación.- La presente ley regula 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.

En todo lo que no se halle expresamente previsto en esta ley, se aplicarán las normas del Código Tributario y más leyes generales y especiales.

Nota: Reforma Inorgánica dada por Ley No. 34, publicada en Registro Oficial 238 de 28 de Marzo del 2006.

Nota: Reforma Inorgánica dada por Ley No. 34, publicada en Registro Oficial 238 de 28 de Marzo del 2006, Declarada Inconstitucional Total por Resolución del Tribunal Constitucional No. 3, publicada en Registro Oficial Suplemento 288 de 9 de Junio del 2006.

##### **CONCORDANCIAS:**

- LEY DE MODERNIZACION DEL ESTADO: Arts. 40, 41, 43.
- REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DE ADUANAS: Arts. 2.
- CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Arts. 242, 244.
- CODIGO CIVIL: Arts. 583, 585.

Art. 2.- Territorio Aduanero.- Territorio aduanero es el territorio nacional en el cual se aplican las disposiciones de esta ley y comprende las zonas primaria y secundaria.

La frontera aduanera coincide con la frontera nacional, con las excepciones previstas en esta ley.

##### **CONCORDANCIAS:**

- CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Arts. 2.
- LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana  
Lexis S.A.

AtencionClientes@lexis.com.ec - Suscripciones@lexis.com.ec

www.lexis.com.ec - www.lexis.ec

- CODIGO CIVIL: Arts. 609, 620, 621.

- REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DE ADUANAS: Arts. 1.

Art. 3.- Zonas Aduaneras.- Zona primaria es la parte del territorio aduanero en la que se habilitan recintos para la práctica de los procedimientos aduaneros; zona secundaria es la parte restante del territorio aduanero.

En la zona primaria, el Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana será la máxima autoridad aduanera y ejercerá el control a través de los órganos administrativos, operativos y de vigilancia señalados en esta ley.

El Gerente General podrá establecer en la zona secundaria, perímetros fronterizos de vigilancia especial.

**CONCORDANCIAS:**

- LEY ORGANICA DE ADUANAS, CODIFICACION: Arts. 111.

Art. 4.- Aduanas.- La Aduana es un servicio público que tiene a su cargo principalmente la vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de la República; la determinación y la recaudación de las obligaciones tributarias causadas por tales hechos; la resolución de los reclamos, recursos, peticiones y consultas de los interesados; y, la prevención, persecución y sanción de las infracciones aduaneras.

Los servicios aduaneros comprenden el almacenamiento, verificación, valoración, aforo, liquidación, recaudación tributaria y el control y vigilancia de las mercaderías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros especiales. Los servicios aduaneros podrán ser prestados por el sector privado, a través de cualquiera de las modalidades establecidas en la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada.

**CONCORDANCIAS:**

- LEY DE MODERNIZACION DEL ESTADO: Arts. 41, 43, 44, 46.

- CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Arts. 118 (Inc. 5, 6), 119, 244, 249.

- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 29.

Art. 5.- Potestad Aduanera.- La potestad aduanera es el conjunto de derechos y tribuciones que la ley y el reglamento otorgan de manera privativa a la Aduana para el cumplimiento de sus fines.

Los servicios aduaneros serán administrados por la Corporación Aduanera Ecuatoriana, sea directamente o mediante concesión.

**CONCORDANCIAS:**

LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana

Lexis S.A.

AtencionClientes@lexis.com.ec - [Suscripciones@lexis.com.ec](mailto:Suscripciones@lexis.com.ec) [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec) - [www.lexis.ec](http://www.lexis.ec)

- CODIGO DE PROCEDIMIENTO CIVIL: Arts. 1, 2, 3.

Art. 6.- Sujeción a la Potestad Aduanera.- Las personas que realicen actos que impliquen la entrada o salida de mercancías, las mercancías y los medios de transporte que crucen la frontera, están sujetos a la potestad aduanera.

Art. 7.- Alcance de la Sujeción.- La sujeción a la potestad aduanera comporta el cumplimiento de todas las formalidades y requisitos que regulen la entrada o salida de mercancías; el pago de los tributos y demás gravámenes exigibles que aunque correspondan a diferentes órganos de la Administración Central o a distintas administraciones tributarias, por mandato legal o reglamentario, debe controlar o recaudar la Aduana.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 64, 65, 66, 80.

Art. 8.- Facultades de la Aduana.- Son facultades de la Aduana, las siguientes:

a) Aprender las mercancías no declaradas o no manifestadas y los objetos abandonados en las proximidades de las fronteras; b) Inspeccionar todo medio de transporte que se dirija al exterior o proceda de él;

c) Aprender a las personas y medios de transporte que trafiquen con sustancias estupefacientes y psicotrópicas y ponerlos a órdenes de la autoridad competente;

d) Someter a inspección personal a quienes crucen la frontera, cuando exista la presunción de delito aduanero; e) Aprender objetos o publicaciones que atenten contra la seguridad del Estado, la salud o moral públicas, de conformidad con las leyes y reglamentos respectivos;

f) Recibir declaraciones e informaciones y realizar las investigaciones necesarias para el descubrimiento, persecución y sanción de las infracciones aduaneras;

- g) Proceder a la captura de los presuntos responsables en los casos de delito flagrante, conforme a lo que se dispone en el Código Tributario;
- h) Ejercer la acción coactiva directamente o mediante delegación; e,
- i) Las demás atribuciones que señalen la ley y su reglamento.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 361.

Art. 9.- Tributos al Comercio Exterior.- Los tributos al comercio exterior son:

- a) Los derechos arancelarios establecidos en los respectivos aranceles;
- b) Los impuestos establecidos en leyes especiales; y,
- c) Las tasas por servicios aduaneros.

LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana Lexis S.A. AtencionClientes@lexis.com.ec - [Suscripciones@lexis.com.ec](mailto:Suscripciones@lexis.com.ec) www.lexis.com.ec - [www.lexis.ec](http://www.lexis.ec) La Corporación Aduanera Ecuatoriana mediante resolución creará o uprimirá las tasas por servicios aduaneros, fijará sus tarifas y regulará su cobro.

CAPITULO II

OBLIGACION TRIBUTARIA

Art. 10.- Obligación Tributaria Aduanera.- La obligación tributaria aduanera es el vínculo jurídico personal entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías, en virtud del cual, aquellas quedan sometidas a la potestad aduanera, a la prestación de los tributos respectivos al verificarse el hecho generador y al cumplimiento de los demás deberes formales.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 15.

Art. 11.- Sujetos de la Obligación Tributaria Aduanera.- Son sujetos de la obligación tributaria: el sujeto activo y el sujeto pasivo. Sujeto activo de la obligación tributaria aduanera es el Estado, por intermedio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana. Sujeto pasivo de la obligación tributaria aduanera es quien debe satisfacer el respectivo tributo en calidad de contribuyente o responsable. En las importaciones, contribuyente es el propietario o consignatario de las mercancías; y, en las exportaciones, contribuyente es el consignante.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 23, 24, 25, 26.

Art. 12.- Hecho Generador de la Obligación Tributaria Aduanera.- El hecho

generador de la obligación tributaria aduanera, es el ingreso o salida de los bienes; para el pago de impuestos al comercio exterior, es la presentación de la declaración; en las tasas, es la prestación de servicios aduaneros.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 16.

Art. 13.- Nacimiento de la Obligación Tributaria Aduanera.- La obligación tributaria aduanera, en el caso de los impuestos, nace al momento de la aceptación de la declaración por la Administración Aduanera; en el de las tasas, nace por la utilización del respectivo servicio aduanero.

**CONCORDANCIAS:**

LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana

Lexis S.A.

AtencionClientes@lexis.com.ec - Suscripciones@lexis.com.ec

www.lexis.com.ec - www.lexis.ec

- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 18.

Art. 14.- Base Imponible.- La base imponible de los impuestos arancelarios, en las importaciones es el valor CIF y en las exportaciones es el valor FOB de las mercancías, determinados según las normas del valor en aduana.

La Corporación Aduanera Ecuatoriana, mediante resolución dictará las normas correspondientes sobre el valor en aduana de las mercancías, en base al Convenio de Adhesión del Ecuador a la Organización Mundial de Comercio. Para el cálculo de la base imponible, los valores expresados en moneda extranjera, serán convertidos a dólares de los Estados Unidos de América.

Art. 15.- Impuestos Aplicables.- Los impuestos al comercio exterior aplicables para el cumplimiento de la obligación tributaria aduanera son los vigentes a la fecha de la presentación de la declaración a consumo. Con sujeción a los convenios internacionales y cuando las necesidades del país lo requieran, el Presidente de la República, mediante decreto y previo dictamen favorable del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, COMEXI, establecerá, reformará o suprimirá los aranceles, tanto en su nomenclatura como en sus tarifas.

**CONCORDANCIAS:**

- CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Arts. 130 (Inc. 6), 141 (Inc. 3), 257.



Art. 16.- Exigibilidad de la Obligación Tributaria Aduanera.- Los tributos aduaneros son exigibles:

a) En caso de impuestos:

1. En la autoliquidación, desde el día hábil siguiente a la fecha en que se aceptó la declaración.

2. En la rectificación de tributos, a partir del día hábil siguiente al de su notificación; y,

b) En el caso de las tasas, desde la fecha en que se prestó efectivamente el servicio.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 19.

Art. 17.- Extinción de la Obligación Tributaria.- La obligación tributaria aduanera se extingue por:

a) Pago;

b) Compensación;

LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana Lexis S.A.  
AtencionClientes@lexis.com.ec - [Suscripciones@lexis.com.ec](mailto:Suscripciones@lexis.com.ec) www.lexis.com.ec -  
www.lexis.ec

c) Prescripción;

d) Aceptación del abandono expreso de las mercancías;

e) Pérdida o destrucción total de las mercancías; y,

f) Decomiso administrativo de las mercancías.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO CIVIL: Arts. 1583, 1584, 1671, 2392.

- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 37.

Art. 18.- Medios de Pago.- Son medios de pago de las obligaciones tributarias aduaneras: el dinero en efectivo; las notas de crédito por obligaciones fiscales; y, los cheques certificados.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO CIVIL: Arts. 1584.

- LEY GENERAL DE CHEQUES: Arts. 36.

- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 149.

Art. 19.- Plazos para el Pago.- Los impuestos aduaneros se pagarán en los siguientes plazos:

a) En el caso de la autoliquidación, dentro de los dos días hábiles de aceptada la declaración o de realizado el aforo físico en los casos en los que éste proceda; y, b) En los demás casos, dentro de los ocho días hábiles de la notificación del título de crédito u orden de cobro. El pago de las tasas aduaneras se realizará dentro de los dos días hábiles siguientes a la prestación efectiva del servicio.

El pago de las obligaciones tributarias dentro de los plazos establecidos no genera intereses. En materia aduanera no se concederá facilidades de pago.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 149, 150, 153.

Art. 20.- Recaudación.- Las obligaciones tributarias aduaneras serán recaudadas por las instituciones del Sistema Financiero Nacional autorizadas por el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Art. 21.- Acción Coactiva.- El Estado, a través de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, podrá cobrar coactivamente los tributos al comercio exterior y demás obligaciones como acreedor de la obligación tributaria aduanera, aplicando para ello las disposiciones contenidas en el Código Tributario.

LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana Lexis S.A. AtencionClientes@lexis.com.ec - [Suscripciones@lexis.com.ec](mailto:Suscripciones@lexis.com.ec) www.lexis.com.ec - www.lexis.ec

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO CIVIL: Arts. 973 al 1008.

- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165.

Art. 22.- Compensación.- Se compensará total o parcialmente, de oficio o a petición de parte, las deudas del sujeto pasivo con los créditos que éste tuviere por pago indebido o en exceso de obligaciones fiscales o por indemnizaciones originadas en pérdidas o daños de su mercancía durante el almacenamiento temporal o en depósitos aduaneros.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO CIVIL: Arts. 1583, 1671 al 1680.

- CODIGO TRIBUTARIO: 51, 52, 119, 152.

Art. 23.- Prescripción.- La acción de la Administración Aduanera para cobrar las obligaciones tributarias, así como la acción de pago indebido del contribuyente, prescriben en el plazo de tres años contados desde la fecha de

exigibilidad de la autoliquidación o de la rectificación de tributos firme o ejecutoriada, o del pago, en su caso.

La prescripción de las acciones de cobro de las obligaciones tributarias aduaneras será declarada por el Juez Fiscal de oficio o a petición de parte conforme a las normas del Código Tributario.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO CIVIL: Arts. 2392, 2397.
- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 37, 55, 305.

Art. 24.- Abandono Expreso.- Abandono expreso, es la renuncia escrita de la propiedad de las mercancías hechas en favor del Estado por quien tiene la facultad legal de hacerlo. Su aceptación por parte del Gerente Distrital extingue la obligación tributaria.

Las mercancías fungibles, de fácil descomposición, cuyo abandono expreso se hubiere aceptado, serán donadas a las instituciones de asistencia social, beneficencia o de educación que designe el Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO CIVIL: Arts. 593.

Art. 25.- Pérdida o Destrucción Total de las Mercancías.- La obligación tributaria aduanera se extingue por pérdida o destrucción total de las mercancías, ocurrida durante su almacenamiento temporal o en depósito, siempre y cuando se LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana Lexis S.A. AtencionClientes@lexis.com.ec - [Suscripciones@lexis.com.ec](mailto:Suscripciones@lexis.com.ec) [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec) - [www.lexis.ec](http://www.lexis.ec) produzca por caso fortuito o fuerza mayor, aceptado por la Administración Aduanera.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO CIVIL: Arts. 30, 1502, 1583, 1686.

Art. 26.- Decomiso Administrativo.- El decomiso administrativo es la pérdida de la propiedad de las mercancías por declaratoria del Gerente Distrital, en resolución firme o ejecutoriada, dictada en los siguientes casos:

- a) Mercancías rezagadas, inclusive en la zona primaria, cuando se desconozca su propietario, consignatario y consignante;
- b) Mercancías náufragas;
- c) Mercancías que hayan sido objeto de hurto o robo en los recintos aduaneros,

o a bordo de los medios de transporte, cuando luego de recuperadas se ignore quien es su propietario, consignatario o consignante;

d) Mercancías de prohibida importación, que no hayan sido reembarcadas, de conformidad con lo dispuesto en esta ley; y,

e) Mercancías a las que, por falta del certificado de inspección, cuando proceda, se ha ordenado el reembarque y no se ha realizado en los 15 días posteriores contados a partir de la fecha de la resolución.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 323, 328.

CAPITULO III

EXENCIONES

Art. 27.- Exenciones.- Están exentas del pago de tributos al comercio exterior, excepto las tasas por servicio aduanero, las importaciones a consumo de las siguientes mercancías:

a) Efectos personales de viajeros;

b) Menajes de casa y equipos de trabajo;

c) Envíos de socorro por catástrofes naturales o siniestros análogos a favor de entidades del sector público o de organizaciones privadas de beneficencia o de socorro;

d) Las que importe el Estado y las instituciones y organismos que constan en el Catastro de Entidades del Sector Público y la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA);

e) Donaciones provenientes del exterior, a favor de las instituciones del Estado o del sector privado sin fines de lucro, destinadas a cubrir servicios de salubridad, alimentación, asistencia técnica, beneficencia, asistencia médica, educación, investigación científica y cultural, siempre que tengan suscritos contratos de cooperación con instituciones del Estado. No habrá exención de impuestos en las donaciones de vehículos, excepto cuando se trate de aquellos necesarios para usos especiales, tales como LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana Lexis S.A.

AtencionClientes@lexis.com.ec - [Suscripciones@lexis.com.ec](mailto:Suscripciones@lexis.com.ec) [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec) - [www.lexis.ec](http://www.lexis.ec) ambulancias, vehículos clínicos o radiológicos, coches biblioteca, carros de bomberos, etc., y siempre que su función sea compatible con la

actividad de la institución beneficiaria; f) Fétretos o ánforas que contengan cadáveres o restos humanos;

g) Muestras sin valor comercial;

h) Las previstas en la Ley de Inmунidades, Privilegios y Franquicias Diplomáticas, que incluye las representaciones y misiones diplomáticas y consulares, organismos internacionales y otros organismos gubernamentales extranjeros acreditados ante el gobierno nacional; e,

i) Los vehículos ortopédicos, aparatos médicos, ayudas técnicas, herramientas especiales, materia prima para órtesis y prótesis que utilizan las personas con discapacidades para su uso o las personas jurídicas encargadas de su protección. No se reconocen más exoneraciones que las previstas en este artículo, por lo tanto las exclusiones o dispensas previstas en otras leyes, generales o especiales, no se aplicarán en la liquidación de los tributos al comercio exterior. Las importaciones de maquinarias, implementos y otros materiales necesarios para la exploración y explotación de hidrocarburos que realicen directamente las empresas que hayan suscrito con el Estado contratos para la exploración y explotación de hidrocarburos, en sus diversas modalidades, durante el período de exploración y en los primeros diez años de explotación, siempre que dichos artículos no se produzcan en el país, se acogen a lo dispuesto en el artículo 87 de la Ley de Hidrocarburos; consecuentemente gozarán de la exención del cien por ciento de los impuestos arancelarios.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 40.

Art. 28.- Retorno o Devolución de Mercancías.- El retorno al país de mercancías exportadas a consumo o la devolución al exterior de aquellas importadas a consumo, están libres del pago de tributos conforme a las condiciones establecidas en el reglamento.

Art. 29.- Transferencia de Dominio.- Las mercancías importadas con exención total o parcial de tributos podrán ser objeto de transferencia de dominio previa autorización del Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana en los siguientes casos:

a) Libre del pago de tributos luego de transcurridos cinco años, contados desde la fecha en que se otorgó el beneficio;

b) Antes de transcurridos cinco años, previo el pago de las alcúotas mensuales,

tomando en cuenta la parte proporcional que falte para completar dicho plazo; y, c) Libre del pago de tributos, cuando la transferencia de dominio se efectúe en favor de organismos, entidades o personas que gocen del mismo beneficio.

En los casos de transferencia de dominio de mercancías exoneradas al amparo de leyes especiales, se sujetarán al plazo y condiciones establecidas en las mismas.

LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana

Lexis S.A.

AtencionClientes@lexis.com.ec - Suscripciones@lexis.com.ec

www.lexis.com.ec - www.lexis.ec

#### CAPITULO IV

##### OPERACIONES ADUANERAS

Art. 30.- Cruce de la Frontera Aduanera.- El ingreso o salida de personas, mercancías o medios de transporte, al o del territorio nacional se efectuará únicamente por los lugares y en los días y horas habilitados por el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Todo medio o unidad de transporte que ingrese al territorio aduanero queda sujeto al control de la Corporación Aduanera Ecuatoriana y se dirigirá por la vía habilitada a la bodega de almacenamiento temporal.

Art. 31.- Recepción del Medio de Transporte.- Todo medio o unidad de transporte será recibido en la zona primaria por el distrito de ingreso, al que presentarán los siguientes documentos exigibles: manifiesto de carga internacional o carta de porte, lista de pasajeros y tripulantes, lista de suministros y rancho; y, guía de valija postal, en su caso. Cumplida la recepción legal del medio de transporte, el Gerente Distrital o su delegado declarará la libre práctica, para la carga, descarga y demás operaciones aduaneras.

##### **CONCORDANCIAS:**

- CODIGO DE COMERCIO: Arts. 211, 212, 213, 214, 763, 816, 817, 818, 819, 820, 821, 822.

Art. 32.- Carga y Descarga.- La mercancía que provenga del exterior, por cualquier vía, deberá estar expresamente declarada en el manifiesto de carga y contar con la constancia de inspección otorgada por una empresa verificadora cuando sea exigible. Declarada la libre práctica del medio, de transporte, el Gerente Distrital autorizará la descarga de las mercancías importadas en la zona

primaria, en los días y horas hábiles o habilitados. El Gerente Distrital podrá autorizar la descarga fuera de los lugares habilitados para el efecto, cuando la cantidad, volumen o naturaleza de las mercancías lo amerite. Las mercancías destinadas a la exportación estarán sometidas a la potestad de la Administración Aduanera hasta que la autoridad naval, aérea o terrestre que corresponda, autorice la salida del medio de transporte.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO DE COMERCIO: Arts. 211, 212, 213, 214, 763, 816, 817, 818, 819, 820, 821, 822.

Art. 33.- Fecha de Llegada.- Por fecha de llegada de las mercancías se entiende la de su entrega en los recintos habilitados para almacenamiento temporal. LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana Lexis S.A. AtencionClientes@lexis.com.ec - [Suscripciones@lexis.com.ec](mailto:Suscripciones@lexis.com.ec) [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec) - [www.lexis.ec](http://www.lexis.ec)

Art. 34.- Arribo Forzoso.- El medio de transporte que arribe por causas de mal tiempo u otras de fuerza mayor a un puerto distinto al de su destino se sujetará al control de la Administración Aduanera más cercana.

Producido el arribo forzoso, el conductor comunicará el hecho a la autoridad naval, aérea o terrestre, según corresponda, quien notificará inmediatamente del particular al distrito de la jurisdicción. El arribo forzoso se considerará legítimo cuando sea justificado por el conductor ante las autoridades competentes y éstas así lo declaren.

Declarado legítimo el arribo forzoso, el Gerente Distrital, a solicitud del propietario o consignatario de las mercancías o de oficio, autorizará la realización de las operaciones aduaneras que correspondan.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO CIVIL: Arts. 30.

- CODIGO DE COMERCIO: Arts. 868, 869.

Art. 35.- Cambio de Puerto.- Las mercancías que lleguen al país y figuren en el manifiesto de carga como destinadas a un puerto, en casos de fuerza mayor o caso fortuito, a solicitud del transportista, quien adjuntará la Carta de Corrección y previa autorización del Gerente Distrital del destino original, podrán descargarse para su despacho en otro puerto habilitado.

En los casos en que por disposición de autoridad competente se cambie el puerto de descarga de las mercancías, los consignatarios o dueños de las mercancías podrán efectuar los trámites para desaduanizar en dicho puerto.

Art. 36.- Faltantes de Mercancías.- Las mercancías que aparecieran manifestadas como destinadas a un puerto para ser descargadas en él y no hayan sido entregadas al lugar habilitado para su recepción, sin la justificación determinada en el reglamento, se consideran como no presentadas y, el transportista quedará sujeto a las sanciones establecidas en esta ley.

Art. 37.- Transbordo.- "Realizada la recepción del medio de transporte, a solicitud del transportista, el Gerente Distrital autorizará, bajo su vigilancia y dentro de la zona primaria a que se realice el transbordo total o parcial de las mercancías manifestadas, de un medio de transporte a otro, para continuar hacia su destino en el exterior, sin que se requiera el reconocimiento de las mercancías.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO DE COMERCIO: Arts. 180, 908.

Art. 38.- Transporte Multimodal.- Se entiende por transporte multimodal la movilización de mercancías por dos o más medios de transporte diferentes, fuera del territorio aduanero.

LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana Lexis S.A.

AtencionClientes@lexis.com.ec - [Suscripciones@lexis.com.ec](mailto:Suscripciones@lexis.com.ec) [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec) - [www.lexis.ec](http://www.lexis.ec) Para el despacho de las mercancías provenientes del exterior que hubieren utilizado este sistema de transporte, el distrito aceptará los sucesivos conocimientos de embarque, guías aéreas o carta de porte, según el caso.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO DE COMERCIO: Arts. 211, 816.

Art. 39.- Almacenamiento Temporal.- Las mercancías descargadas serán entregadas por el transportista a las bodegas de almacenamiento temporal dentro de las veinte y cuatro horas siguientes al descargue, bajo el control distrital, en espera de la declaración respectiva.

Las mercancías de exportación ingresarán al almacenamiento temporal cuando deban someterse al aforo físico, en aplicación del sistema aleatorio. El Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, previa suscripción del correspondiente contrato de concesión, autorizará el funcionamiento de las bodegas para el almacenamiento temporal de mercancías.



Art. 40.- Responsabilidades.- Los propietarios o concesionarios de bodegas destinadas al almacenamiento temporal de mercancías y depósitos aduaneros indemnizarán al dueño o consignatario por el valor equivalente a la pérdida o año de ellos. Los propietarios o concesionarios serán responsables ante el fisco por el pago de los tributos correspondientes, excepto cuando concurren circunstancias de caso fortuito o fuerza mayor aceptadas por la Administración Aduanera. La indemnización comprenderá el valor CIF o FOB de la mercancía, según se trate de importación o exportación, sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales a que hubiere lugar.

El dueño, consignatario o el consignante indemnizará por los daños y perjuicios causados en las bodegas, ya por la naturaleza o peligro de sus mercancías, por no haber manifestado estas condiciones en los documentos de embarque, o no haber expresamente informado de ellas a quienes tienen su custodia.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO CIVIL: Arts. 30, 1572, 1574.

Art. 41.- Derechos del Propietario, Consignatario o del Consignante.- En el manifiesto de carga el propietario, consignatario o el consignante, en su caso señalará la bodega en la que el transportista efectuará la entrega de sus mercancías para el almacenamiento temporal.

Durante el almacenamiento temporal y antes de presentar la declaración, el propietario o consignatario o su representante, previa autorización del Gerente Distrital y bajo su control, podrá efectuar el reconocimiento de sus mercancías, para verificar la exactitud de la mercancía con la información documental recibida y, procurar su adecuada conservación. LE XIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana Lexis S.A. AtencionClientes@lexis.com.ec - [Suscripciones@lexis.com.ec](mailto:Suscripciones@lexis.com.ec) [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec) - [www.lexis.ec](http://www.lexis.ec)

Art. 42.- Reembarque al Exterior.- El consignatario o el destinatario podrá solicitar el reembarque de las mercancías manifestadas, mientras no hayan sido declaradas al régimen de consumo, en abandono expreso o tácito, o no se haya configurado, respecto de ellas, presunción fundada de delito aduanero. El reembarque será autorizado por el Gerente Distrital de ingreso o de destino final de las mercancías y, será obligatorio en el caso de las de prohibida importación y, cuando no presente el certificado de inspección en origen y procedencia cuando sea exigible.

El reembarque se realizará desde el distrito de ingreso o de destino final, bajo el control del Servicio de Vigilancia Aduanera.

## CAPITULO V

### DECLARACION ADUANERA

Art. - 43.- 43.- Obligatoriedad y Plazo.- El propietario, consignatario o consignante, en su caso, personalmente o a través de un agente de aduana, presentará en el formulario correspondiente, la declaración de las mercancías provenientes del extranjero o con destino a él, en la que solicitará el régimen aduanero al que se someterán. El declarante es personal y pecuniariamente responsable por la exactitud de los datos consignados en la declaración. En el caso de personas jurídicas, la responsabilidad recae en la persona de su representante legal. En las importaciones, la declaración se presentará en la aduana de destino, desde siete días antes, hasta quince días hábiles siguientes a la llegada de las mercancías.

En las exportaciones, la declaración se presentará en la aduana de salida, desde siete días antes hasta quince días hábiles siguientes al ingreso de las mercancías a la zona primaria aduanera. En la importación y en la exportación a consumo, la declaración comprenderá la autoliquidación de los impuestos correspondientes.

El Gerente Distrital podrá autorizar el desaduanamiento directo de las mercancías en los casos previstos en el reglamento y previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el mismo.

Art. 44.- Documentos de Acompañamiento.- A la declaración aduanera se acompañarán los siguientes documentos:

- a) Original o copia negociable del conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte;
- b) Factura comercial y póliza de seguro expedida de acuerdo con la Ley General de Seguros y el Decreto Supremo No. 1147, publicado en el Registro Oficial No. 123 de 7 de diciembre de 1963, que servirán de base para la declaración aduanera; c) Certificado de inspección en origen o procedencia cuando sea del caso; d) Certificado de origen cuando proceda;

LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana

Lexis S.A.

AtencionClientes@lexis.com.ec - Suscripciones@lexis.com.ec

www.lexis.com.ec - www.lexis.ec

- e) Visto Bueno del Banco Central del Ecuador o de sus corresponsales, previo al embarque de las mercancías en las importaciones a consumo; y,
- f) Los demás exigibles por regulaciones expedidas por el Directorio del Banco Central del Ecuador.

Art. 45.- Aceptación de la Declaración.- Presentada la declaración, el Distrito verificará que ésta contenga los datos que contempla el formulario respectivo, los cotejará con los documentos de acompañamiento y comprobará el cumplimiento de todos los requisitos exigibles para el régimen. Si no hay observaciones, se aceptará la declaración fechándola y otorgándole un número de validación para continuar su trámite. Una vez aceptada, la declaración es definitiva y no podrá ser enmendada. En caso de existir observaciones a la declaración, se devolverá al declarante para que la corrija dentro de los tres días hábiles siguientes; corregida ésta, el Distrito la aceptará.

Si el declarante no acepta las observaciones, la declaración se considerará firme y se sujetará en forma obligatoria al aforo físico.

La declaración aduanera no será aceptada por el Distrito cuando se presente con borrones, tachones o enmendaduras.

El declarante es personal y pecuniariamente responsable por la exactitud de los datos consignados en la declaración. En el caso de personas jurídicas, la responsabilidad recae en la persona de su representante legal.

Art. 46.- Aforo.- Aforo es el acto administrativo de determinación tributaria, mediante el cual el distrito aduanero procede a la revisión documental o al reconocimiento físico de la mercancía, para establecer su naturaleza, cantidad, valor y clasificación arancelaria.

Los aforos se realizarán por parte de la Administración Aduanera o por las empresas contratadas o concesionadas y se efectuará en destino, conforme a las disposiciones que dicte para el efecto la Corporación Aduanera Ecuatoriana. Las empresas contratadas o concesionadas serán responsables solidarias con el importador en los términos previstos en los contratos de concesión que estuvieren vigentes.

El aforo físico en destino es obligatorio en los siguientes casos:

- a) Cuando la mercancía venga con certificado de inspección en origen y se active el mecanismo de selección aleatoria;

- b) Cuando el declarante no acepte las observaciones formuladas por la aduana la su declaración;
- c) Cuando el Gerente Distrital conociere o presumiere del cometimiento de un ilícito aduanero;
- d) En los casos en que la verificación en origen no sea exigible;
- e) Cuando lo solicite el declarante; y,
- f) En los demás que establezca el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Procede el aforo documental cuando la importación venga con certificado de inspección en origen y no se active el mecanismo selectivo aleatorio.

LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana Lexis S.A.

AtencionClientes@lexis.com.ec - [Suscripciones@lexis.com.ec](mailto:Suscripciones@lexis.com.ec) [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec) - [www.lexis.ec](http://www.lexis.ec) Toda importación, cuyo valor sea superior a 4.000 dólares de los Estados Unidos de América, deberá contar con el correspondiente certificado de verificación en origen, excepto las importaciones destinadas al sector diplomático y consular, las mercaderías declaradas en tránsito aduanero con destino al exterior, el equipaje acompañado de viajero las amparadas en los artículos 69 y 70 de esta ley y los productos de pesca en alta mar.

Toda mercadería proveniente de zonas francas, puertos libres, puertos de transferencia y, en general de los denominados paraísos fiscales, ingresados vía terrestre, marítima, fluvial o aérea, será obligatoriamente sometida a aforo físico en destino.

Los certificados de inspección en origen emitidos por las compañías verificadoras tienen la categoría de instrumento público.

Art. 47.- Plazo para el Aforo Físico.- En los casos señalados en el artículo anterior, el aforo físico se realizará en forma inmediata, será público y con la presencia del declarante o su Agente de Aduana.

Si como resultado del aforo físico se determinan faltantes o averías, el Gerente Distrital dispondrá la cancelación de los tributos en consideración a la mercancía determinada, existente o en buenas condiciones.

Si del aforo físico se estableciere presunciones de responsabilidad por infracciones aduaneras, se observará el procedimiento establecido en esta ley para su juzgamiento y sanción.

**CONCORDANCIAS:**

- LEY ORGANICA DE ADUANAS, CODIFICACION: Arts. 80, 82, 83 (Inc. I), 84.

Art. 48.- Consulta de Aforo.- Cualquier persona podrá consultar al Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana respecto de la clasificación arancelaria de las mercancías, cumpliendo los requisitos señalados en el reglamento a esta ley. Su dictamen será de aplicación general y obligatorio y se publicará en el Registro Oficial.

Art. 49.- Autorización de Pago.- El Distrito autorizará el pago de los tributos aduaneros:

a) Cuando el aforo documental sea firme y no se haya activado el mecanismo de selección aleatoria; y,

b) Si realizado el aforo físico no aparecieren observaciones que formular a la declaración.

Art. 50.- Entrega de la Mercancía.- Procede la entrega de las mercancías:

a) Cuando se han pagado los tributos al comercio exterior;

b) Cuando se ha garantizado el pago de los tributos al comercio exterior; y, LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana Lexis S.A. AtencionClientes@lexis.com.ec - Suscripciones@lexis.com.ec  
www.lexis.com.ec - www.lexis.ec

c) Cuando se ha presentado el certificado liberatorio otorgado por la autoridad competente. Ordenada la entrega de la mercancía ninguna autoridad podrá, retenerla, salvo orden judicial que disponga lo contrario.

Art. 51.- Abandono Tácito.- El Gerente Distrital declarará de oficio y notificará al propietario, consignatario o consignante el abandono tácito de las mercancías, por las siguientes causas:

a) La falta de presentación de la declaración dentro de los quince días hábiles de ingresada la mercancía a las bodegas de almacenamiento temporal;

b) La ausencia del declarante para el aforo físico transcurridos cinco días hábiles desde la fecha de recepción de la notificación de la fecha fijada para el efecto;

c) La falta de pago de tributos aduaneros en los dos días hábiles siguientes desde que la declaración quedó firme o desde que se practicó el aforo; y,

d) Cuando se hubiere vencido el plazo de permanencia de la mercancía en los depósitos aduaneros.

Art. 52.- Efectos del Abandono Tácito.- Las mercancías declaradas en abandono tácito se rematarán en subasta pública o serán materia de venta directa, de acuerdo a las normas establecidas en esta ley y su reglamento.

El propietario, destinatario o consignante cuyas mercancías hubieren sido declaradas en abandono tácito, tendrá derecho a liberarlas hasta antes del remate venta directa, previo el pago de la totalidad de los valores que adeude por concepto de tributos, intereses, multas y gastos ocasionados.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO DE PROCEDIMIENTO CIVIL: Arts. 466, 461.
- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 205.

Art. 53.- Verificación y Rectificación.- Dentro del plazo de tres años contados desde la fecha de pago de los tributos al comercio exterior, las declaraciones aduaneras serán objeto de verificación aleatoria por parte del Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana. Si se comprueba que la liquidación adoleció de errores en favor o en contra de los sujetos de la obligación tributaria, se procederá a la reliquidación respectiva sin perjuicio de las demás acciones que legalmente correspondan, siempre y cuando no exista presunción de delito. Si la reliquidación estableciere una diferencia en favor o en contra del sujeto pasivo, se emitirá inmediatamente la respectiva nota o título de crédito.

**CONCORDANCIAS:**

- CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 23, 24.

LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana Lexis S.A. AtencionClientes@lexis.com.ec - [Suscripciones@lexis.com.ec](mailto:Suscripciones@lexis.com.ec) [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec) - [www.lexis.ec](http://www.lexis.ec)

Art. 54.- Auditoría.- El Gerente Distrital dispondrá las auditorias respecto de importaciones o exportaciones de mercancías, de los tres años inmediatos anteriores realizadas al amparo de regímenes aduaneros especiales.

Para las auditorias se podrá efectuar cualquier tipo de constataciones, sean documentales, contables o físicas.

**CONCORDANCIAS:**